

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-60>

УДК 331.103:35.072.3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ: АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF STATE INSTITUTIONS: ANALYSIS AND OPTIMISATION OF WORK PROCESSES IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

Зеркаль Анастасія Вікторівнадоктор економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3155-1302>**Щербаха Євген Сергійович**аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6695-1182>**Zerkal Anastasiia, Shcherbakha Yevhen**

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

У статті розглянуто запровадження в управлінні персоналом державних установ систематичного перегляду процедур і робочих процесів для їх постійного вдосконалення, цифровізації, підвищення якості результатів, встановлення єдиних стандартів організації ефективної їх роботи за рахунок системи внутрішнього контролю. Визначено та узагальнено основний перелік функцій та процесів їх розподіл, закріплення, а також показники оптимізації робочого процесу та їх значення, які забезпечують ефективність діяльності державних установ. Проаналізовано та систематизовано фактори стосовно проведення заходів з оптимізації робочих процесів та їхню роль у мінімізації ризиків. У статті також розглянуто методи оцінки ризиків, які є важливим інструментом для забезпечення стабільності та ефективності державної служби шляхом проактивного управління потенційними загрозами, пов'язаними з людським фактором. Окреслено поточний моніторинг та подальші перспективи досліджень проектів з оптимізації робочого процесу, які насамперед сприятимуть удосконаленню методу управління в умовах постійних змін.

Ключові слова: управління персоналом, робочий процес, оптимізація робочого процесу, внутрішнє середовище, внутрішній контроль, управління ризиками, мінімізація ризиків, матриця оцінки ризиків, моніторинг.

The article considers the introduction of a systematic review of procedures and work processes in the personnel management of public institutions for their continuous improvement, digitalisation, improvement of the quality of results, and establishment of uniform standards for organising their effective work through the internal control system. The author identifies and summarises the main list of key functions and processes carried out within the framework of personnel management in public institutions, including their functional purpose, distribution among structural units, as well as regulatory and organisational responsibility for their implementation. Particular attention is paid to the system of indicators used to assess the level of optimisation of work processes, including productivity, speed of task performance, rational use of resources, and consistency between different stages of the management cycle. The author reveals the importance of these indicators for ensuring high efficiency of public institutions, achieving strategic goals, reducing administrative burden and improving the quality of services provided to citizens. The article analyses and systematises a set of internal and external factors influencing the implementation of measures to optimise work processes in public institutions, in particular, the level of digital maturity of an organisation, availability of qualified personnel, managerial culture, regulatory environment and availability of modern technologies. Particular attention is paid to assessing the role of these factors in formulating a strategy to minimise the risks associated with inefficient use of resources, human errors, duplication of functions, delays in the execution of tasks, and in reducing the likelihood of managerial miscalculations. The article also discusses modern risk assessment methods

used in public administration, including qualitative and quantitative approaches to identifying, analysing and ranking potential threats that may affect the stability and efficiency of the civil service. Particular emphasis is placed on risks associated with the human factor, such as mistakes due to lack of competence, low motivation, resistance to change or non-compliance with internal regulations. The author outlines the current monitoring and further prospects for research on workflow optimisation projects, which will primarily contribute to improving management methods in the context of constant change.

Keywords: human resources management, workflow, workflow optimisation, internal environment, internal control, risk management, risk mitigation, risk assessment matrix, monitoring.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується швидкими змінами та цифровою трансформацією всіх сфер життя, у тому числі й державного управління. Ефективність роботи державних органів значною мірою залежить від якості управління персоналом. Саме тому впровадження сучасних інструментів та технологій в цю сферу є актуальним і необхідним.

Управління персоналом державних установ, зокрема у поточних реаліях для України, потребує постійного вдосконалення, підвищення якості результатів та запровадження сучасних та новітніх систем. Одним із напрямом вдосконалення є запровадження Порядку проведення аналізу та оптимізації робочих процесів у центральних органах виконавчої влади.

Впровадження та застосування сучасних інструментів та технологій дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість послуг та створити більш привабливу робочу середу для державних службовців. Однак, для успішної їх реалізації необхідно враховувати потенційні ризики та розробляти відповідні стратегії їх управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень демонструє значний науковий інтерес до впровадження новітніх технологій для ефективного кадрового забезпечення в державному секторі. Плетньова Т. Р. окреслила аспекти управління персоналом, включаючи організаційно-правові засади, професійний розвиток, мотивацію, реформування кадрових служб, а також вплив політичних та соціальних факторів [1].

Проблемами внутрішнього контролю при управлінні персоналом в органах державної служби досліджувало чимало вітчизняних науковців, зокрема: Гришук А. Б. досліджував адміністративно-правові аспекти державної служби, включаючи питання кадрового забезпечення [2], Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. є авторами навчальних посібників з управління персоналом в органах публічної влади, де розглядаються питання контролю [3].

Водночас, питання вдосконалення підходів щодо підвищення ефективності діяльності державних службовців та покращення організації їх роботи потребує більш детального дослідження. Тому важливим сьогодні постає питання розкриття можливостей та перспектив щодо впровадження та функціонування на державному рівні процедур і робочих процесів, які дозволяють оптимізувати роботу державних органів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що не в повній мірі розкриті питання управлінського внутрішнього контролю державних органів. Недостатню увагу приділено питанню запровадження систематичного перегляду процедур і робочих процесів та їх постійного вдосконалення, цифровізації, підвищення якості результатів, встановлення єдиних стандартів організації ефективної роботи центральних органів виконавчої влади. Розкриття даного питання насамперед дає змогу в широку сенсі зрозуміти процес удосконалення системи управління персоналом державних установ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття питання організації і проведення аналізу та заходів з оптимізації робочих процесів у органах виконавчої влади в системі внутрішнього контролю. Основна увага приділяється визначенню переліку функцій та процесів їх розподіл, закріплення та показників оптимізації робочого процесу їх значення, а також процесу застосування методів оцінки ризиків при проведенні заходів внутрішнього контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом у державній службі є ключовим фактором забезпечення ефективності державного управління. В умовах сучасних викликів, таких як війна, реформи децентралізації, інтеграція до Європейського Союзу та цифровізація, зростає потреба в удосконаленні підходів до кадрової політики. Основні перспективи розвитку управління персоналом у державній службі України, насамперед окреслюють сучасні виклики щодо виявлення

ключових проблем і визначення перспективних напрямів його розвитку.

Поточна модель системи управління персоналом передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє ефективно контролювати використання бюджету та ресурсів, коригувати цілі за результатами оцінки, концентрувати зусилля на вирішенні стратегічних питань та покращувати якість управління персоналом [4].

Управління персоналом на підприємствах і організаціях приватної власності також ґрунтується на ефективному управлінні організаційними процесами використання людського потенціалу в поєднанні з відповідними управлінськими підходами та застосуванням технологічних рішень. Упродовж 2010-х років на світовому ринку праці спостерігався значний попит на фахівців у сфері економіки, менеджменту та інших гуманітарних галузей. Проте останні роки пов'язані зі зміною пріоритетів у вимогах до професійної підготовки спеціалістів. Аналітичні дані свідчать, що нині визначальними факторами при працевлаштуванні стають кроссекторальні компетенції [5]. Якщо підходи до управління не змінюються кардинально, і цінність багатьох наукових праць не втрачають своєї актуальності через десятки років, то критерії добору персоналу трансформуються відповідно до зміни попиту на певну продукцію або послуги, які потребують фахівців вузької або специфічної галузі. Сучасні реалії вплинули на необхідність здобуття спеціалістами знань, що не пов'язані безпосередньо з особливостями галузі [6].

Тобто, управління персоналом на підприємствах і приватних компаній та в органах державної влади з урахуванням подій сучасного світу, які характеризуються швидкими змінами та цифровою трансформацією всіх сфер життя вимагає систематичного перегляду процедур, робочих процесів та заходів спрямованих на їх постійне оновлення.

Ефективність роботи державних органів значною мірою залежить від якості управління персоналом. Саме тому впровадження сучасних інструментів та технологій в цю сферу є актуальним і необхідним, вони насамперед, дозволяють підвищити ефективність роботи, покращити якість послуг та створити більш сприятливе робоче середовище для державних службовців. Однак, для успішної їх реалізації необхідно враховувати потенційні

ризики та розробити відповідні стратегії їх управління.

Одним із напрямом вдосконалення є запровадження Порядку проведення аналізу та оптимізації робочих процесів у центральних органах виконавчої влади.

Порядок проведення аналізу та оптимізації робочих процесів у центральних органах виконавчої влади, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 50 [7].

Постанова КМУ насамперед визначає процедуру організації і проведення аналізу та заходів з оптимізації робочих процесів у центральних органах виконавчої влади та встановлює вимоги до оформлення їх результатів.

Згідно з вимогами цієї постанови аналіз та заходи з оптимізації робочих процесів проводяться з дотриманням принципів: об'єктивності, реалістичності, відповідності, відповідальності, прозорості, справедливості, професіоналізму, ефективності, неупередженості, доброчесності. Цілями заходів з оптимізації робочих процесів є:

- оптимізація витрат державного бюджету на здійснення основних функцій та забезпечення діяльності державних органів, надання ними послуг;
- скорочення трудомісткості та/або часу на здійснення основних функцій державних органів та забезпечення діяльності цих державних органів, надання ними послуг без втрати якості результатів;
- забезпечення/підвищення результативності здійснення основних функцій державних органів у разі зменшення чи незмінності обсягів залучених ресурсів;
- підвищення якості результатів роботи державних органів, зокрема за рахунок орієнтованості на запити (вимоги) споживачів робочих процесів.

Основними завданнями є:

- 1) проведення в державному органі аналізу робочих процесів;
- 2) забезпечення ведення каталогу робочих процесів державного органу;
- 3) здійснення організаційно-методичного та інформаційно-комунікативного супроводу заходів з оптимізації робочих процесів у державному органі;
- 4) підготовка та надання керівникові державної служби в державному органі висновків та пропозицій, окрема щодо підвищення ефективності, результативності удосконалення організації роботи.

Заходи з оптимізації робочих процесів, включають такі етапи.

Загальна сутність вимог Постанови КМУ від 17 січня 2025 року № 50 при її чіткому виконанні в повній мірі визначає всю сутність робочого процесу виявляючи при цьому як сильні так і слабкі сторони, а також ймовірні ризики які можуть виникати.

Як наслідок, виконання вимог Постанова КМУ від 17 січня 2025 року № 50 в органах державної служби, здійснюється через діяльність системи внутрішнього контролю (ВК).

Актуальним питанням, що впливає на покращення(вдосконалення) роботи системи управління персоналом в органах державної служби є запровадження системи внутрішнього контролю. Перш ніж перейти до розкриття теми ВК, доцільно згадати, що передумовою його впровадження був той факт, що останнім часом все світове співтовариство, яке опікується питаннями оптимального державного управління, розвивається за загальними правилами, переймаючи найефективніші технології, процеси і системи управління. Україна, яка взяла курс на євроінтеграцію, має зобов'язання перед Європейським союзом (ЄС) вживати заходи для поступового приведення національного законодавства у відповідність із законодавством ЄС у відповідних сферах.

При цьому, важливим аспектом її застосування є також виявлення проблем. Недостатній внутрішній контроль може призвести до неефективного використання бюджетних коштів, порушень законодавства, корупційних проявів, низької якості послуг та втрати довіри суспільства.

До основних проблем внутрішнього контролю у сфері управління персоналом в органах державної служби, можна віднести, зокрема:

1. Недостатність нормативно-правового регулювання та його фрагментарність (відсутність чітких та комплексних внутрішніх положень, що регламентують усі аспекти управління персоналом);

2. Проблеми організації та функціонування служб управління персоналом (недостатня укомплектованість кваліфікованими кадрами служб управління персоналом, низький рівень їхньої незалежності та впливу на прийняття кадрових рішень);

3. Неефективність процесів добору та призначення персоналу (вплив суб'єктивних факторів та політичного втручання на прийняття рішень, відсутність дієвих механізмів перевірки доброчесності кандидатів);

4. Проблеми оцінювання діяльності державних службовців (формальний характер процедур оцінювання, відсутність чітких та об'єктивних критеріїв, залежність оцінювання від особистих симпатій керівництва);

5. Проблеми мотивації та оплати праці (низький рівень заробітної плати, що не відповідає рівню відповідальності та складності роботи, непрозора система преміювання та інших заохочень);

6. Обмеженість ресурсів та інфраструктури (недостатнє фінансування для впровадження сучасних систем управління персоналом та інформаційних технологій, відсутність необхідного технічного забезпечення для ефективного контролю).

Тотожним аспектом також виступає пошук шляхів у вирішенні цих проблем, які є ключем для підвищення ефективності, прозорості та доброчесності державної служби, а також для зміцнення довіри суспільства до органів державної влади.

Розбудова дієвої та ефективної системи ВК у державному секторі України базується на основоположних принципах міжнародних

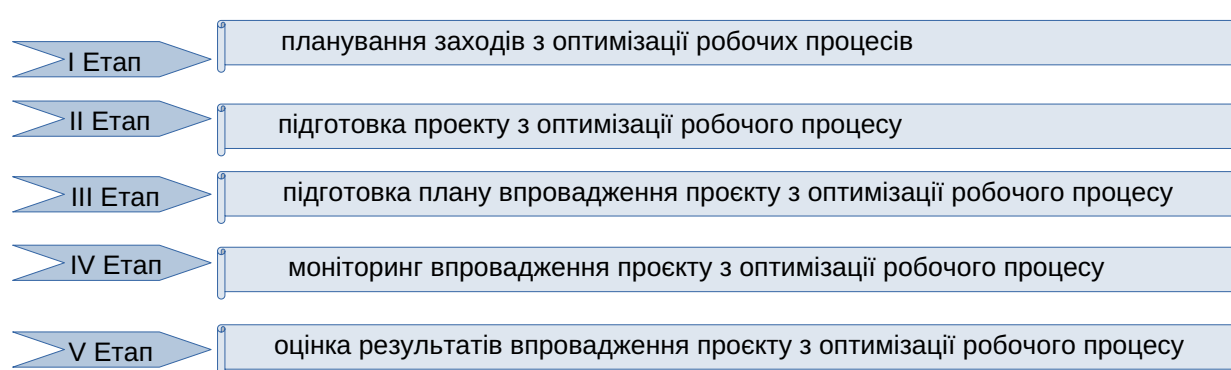


Рис. 1. Етапи проведення заходів з оптимізації робочих процесів

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

стандартів та кращих практиках ЄС, яких варто дотримуватися та прагнути досягти. Водночас, слід зазначити, що єдиної універсальної моделі системи ВК для застосування у державних сферах не існує, це пояснюється тим, що кожна установа має свої функції та основні завдання.

Розглянемо загальні особливості та поетапний алгоритм застосування системи ВК в управлінні персоналом органів державної служби України. В широкому розумінні Internal control (внутрішній контроль) – процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення достатньої впевненості у виконанні всіх процесів, для органів державної влади внутрішній контроль є цілісним процесом, який здійснюють керівники, заступники, працівники з метою досягнення визначеної мети, стратегічних та інших цілей у найефективніший, найрезультативніший та економніший спосіб, попередження ризиків та контролю за управлінням інформаційними потоками (отриманням, передаванням, зберіганням інформації) [8].

Система внутрішнього контролю ґрунтується на принципах та складається з таких послідовних елементів (рис. 2). Внутрішнє середовище є основою для всіх елементів внутрішнього контролю, оскільки передбачає розподіл повноважень та відповідальності між суб'єктами внутрішнього контролю. З метою відображення складових елементів, які визначають внутрішнє середовище здійснюється його опис, який містить перелік функцій і завдань, їх відповідальних виконавців, актів

законодавства, інших нормативно-правових актів, що визначають порядок їх виконання, а також розподіл повноважень щодо виконання кожного завдання, функцій і процесів. Основою опису внутрішнього середовища, як раз і виступає процес забезпечення ведення каталогу робочих процесів державного органу передбачений вимогами Постанови КМУ від 17 січня 2025 року № 50.

Для створення ефективного середовища контролю необхідно постійно докладати зусиль для формування позитивної культури, забезпечення чіткого розподілу повноважень та відповідальності, а також підбор та розвиток кваліфікованого персоналу. Опис функцій і завдань, процесів та операцій в структурі управління персоналу за рахунок ведення каталогу робочих процесів представляє собою деталізовану інформації про увесь шлях процесу який відбувається під час виконання тої чи іншої функції, для більш детального розуміння наведено приклад однієї з функцій державного службовця (табл. 1).

Державна служба є ключовим елементом функціонування будь-якої держави. Її ефективність безпосередньо залежить від якості та стабільності кадрового потенціалу. Однак, як і будь-яка складна система, державна служба стикається з різноманітними ризиками, пов'язаними з її персоналом. Ефективне управління цими ризиками є не просто бажаним, а необхідною умовою для забезпечення належного виконання державою своїх функцій та підвищення довіри суспільства.

Управління ризиками також є важливим елементом внутрішнього контролю, який включає в себе процес пов'язаний з іденти-

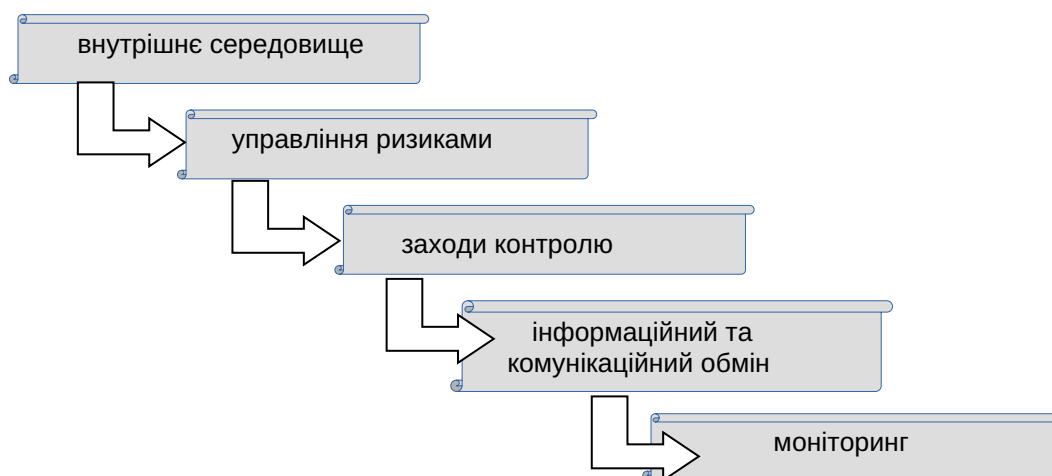


Рис. 2. Елементи системи внутрішнього контролю

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Таблиця 1

Типовий приклад заповнення каталогу робочих процесів в управлінні персоналом

Елементи робочого процесу	Опис функцій і завдань, процесів та операцій
Функція управління персоналу	Складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу
Назва робочого процесу	Організація та проведення процедури складення Присяги державного службовця
Учасники робочого процесу	Начальник, заступник, головні спеціалісти управління по роботі з персоналом
Тривалість робочого процесу	У день призначення особи на посаду державної служби вперше
Рівень автоматизації робочого процесу	Частково (внесення інформації)
Вхід (подія, що запускає робочий процес)	Наказ Головного управління про призначення на посаду державної служби
Вихід (завершальна подія робочого процесу)	Складено Присягу державного службовця та долучено її до матеріалів особової справи
Результат робочого процесу	Складено Присягу державного службовця

Джерело: сформовано авторами

фікацією, оцінкою ризиків, визначенням способів реагування на них, здійсненням перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін, а також упровадження заходів контролю для найбільш раннього виявлення можливих порушень та недоліків.

Ризики, пов'язані з управлінням персоналу державної служби можна класифікувати за різними критеріями. Серед основних виділяють:

1. Ризики, пов'язані з залученням персоналу:

- неякісний відбір: прийняття на посади некомпетентних або недоброчесних осіб;

- низька конкурентоспроможність заробітної плати та умов праці: ускладнення залучення кваліфікованих фахівців.

2. Ризики, пов'язані з розвитком та утриманням персоналу:

- відсутність ефективної системи професійного розвитку: стагнація професійних знань та навичок;

- низька мотивація та залученість: зниження продуктивності та зростання плинності кадрів;

- несправедлива система оцінювання: демотивація та конфлікти в колективі;

- відсутність можливостей для кар'єрного зростання: втрата перспективних співробітників.

3. Ризики, пов'язані з припиненням трудових відносин у галузі державної служби:

- втрата цінних знань та досвіду: при звільненні ключових співробітників;

- репутаційні ризики: у випадку звільнення через корупційні діяння або неетичну поведінку;

- ризики, пов'язані з правовими оскарженнями: у випадку незаконного звільнення.

Управління цими ризиками є комплексним процесом, який включає кілька ключових етапів:

I Ідентифікація ризиків: Виявлення потенційних загроз, пов'язаних з персоналом, на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів.

II. Оцінка ризиків: Визначення ймовірності настання кожного ризику та потенційного впливу його наслідків на діяльність державної служби.

III. Розробка стратегій реагування на ризики: Вибір оптимальних методів для запобігання, мінімізації або передачі ризиків.

VI. Моніторинг та контроль: Постійне відстеження рівня ризиків та ефективності вжитих заходів, внесення необхідних коректив.

Ідентифікація ризиків має здійснюватися через визначення причин та наслідків у чіткому їх зв'язку. Класифікують ризики за категоріями (зовнішні та внутрішні) та їх видами.

Оцінка ризиків здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків, яка являє собою ключовий інструмент у системі внутрішнього контролю, який дозволяє краще розуміти ризики та своєчасно на них реагувати. Її вико-

ристання сприяє прозорості, відповідальності та ефективності організації.

Матриця оцінки ризиків є інструментом, який використовується для визначення та аналізу потенційних ризиків. Вона допомагає візуалізувати рівень кожного ризику на основі двох основних параметрів:

1. Ймовірність виникнення ризику: Як часто може статися цей ризик?

2. Вплив (наслідки) ризику: Якими будуть наслідки, якщо цей ризик станеться?

Матриця зазвичай являє собою таблицю, де один вимір відображає ймовірність (низька, середня, висока), а інший – вплив (незначний, помірний, значний). На перетині цих вимірів визначається рівень ризику (наприклад, низький, середній, високий) (табл. 2).

У контексті управління ризиками персоналу державної служби, матриця допомагає якісно здійснювати оцінку ризиків (табл. 3).

Після визначення загальної оцінки ризику (рівня) відповідно до «Матриці оцінки ризиків», обирається для кожного із цих ризиків

один із чотирьох основних способів реагування на нього: прийняття (заходи контролю до нього не будуть застосовуватися, виникнення ризику є малоюмовірним), зменшення (вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу), розділення (означає зменшення ймовірності або впливу ризику певного структурного підрозділу шляхом розподілу), уникнення (призупинення (припинення) діяльності, яка призводить до підвищення ризику). За результатами проведених заходів з управління ризиками формується реєстр ризиків, який містить інформацію щодо кожного ідентифікованого та оціненого ризику, що в свою чергу, дає можливість своєчасно застосовувати заходи контролю.

Заходами контролю є сукупність управлінських дій, які здійснюються керівниками усіх рівнів та працівниками для впливу на ризики з метою досягнення мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань.

Таблиця 2

Приклад простої матриці оцінки ризиків

За впливом		За ймовірністю виникнення ризику		
Критерій ризику	Числове значення	Ймовірність		
		Низька (Малоюмовірна)	Середня (Можливо)	Висока (Часто/ очікується)
		1	2	3
Незначний (Низький)	1	1 (1 x 1) (низький)	2 (1 x 2) (низький)	3 (1 x 3) (середній)
Помірний (середній)	2	2 (2 x 1) (низький)	4 (2 x 2) (середній)	6 (2 x 3) (високий)
Значний (Високий)	3	3 (3 x 1) (середній)	6 (3 x 2) (високий)	9 (3 x 3) (високий)

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Таблиця 3

Типовий приклад оцінки ризиків в управлінні персоналом

Ризик	Ймовірність		Вплив		Рівень
Неякісний відбір персоналу	середня	2	значний	3	6
Висока плинність кадрів	середня	2	помірний	2	4
Низька мотивація персоналу	висока	3	помірний	2	6
Недостатній рівень професійної компетентності	середня	2	значний	3	6
Прояви корупції	низька	1	значний	3	3
Професійне вигорання	середня	2	помірний	2	4

Джерело: сформовано авторами

Інформаційний та комунікаційний обмін являє собою систему збору, документування, передачі інформації, користування нею, з метою вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Моніторинг полягає у здійсненні суб'єктами внутрішнього контролю постійного відстеження стану організації та контролю в цілому та/або окремих його елементів із метою виявлення відхилень чи недоліків у функціонуванні системи і вжиття заходів для усунення таких відхилень.

Підсумовуючи опис застосування процесу внутрішнього контролю при управлінні персоналом державної служби слід зазначити, що постійні зміни пов'язані з удосконаленням, носять позитивний характер.

Підтвердженням процесу постійного удосконалення управління персоналом також є дослідження питання стосовно формування Національної системи кваліфікацій [10].

У контексті реформування державної служби в Україні, проблеми управління персоналом постійно перебувають під постійною увагою. Успішне впровадження змін, підвищення професіоналізму та доброчесності державних службовців є ключовими факторами для зміцнення держави та підвищення рівня життя громадян. Системний та проактивний підхід є важливим інструментом на цьому шляху, забезпечуючи стабільність,

ефективність та довіру до державної служби України.

Висновки. Основою в ефективному управлінні персоналом державних установ у т.ч. в умовах воєнного стану, є адаптація сучасних підходів до управління, визначаючи всі пріоритетні підходи. Проведення заходів з оптимізації робочих процесів передбачає застосування методів оптимізації з урахуванням можливостей цифровізації (удосконалення наявних засобів інформатизації). Перевагою даних заходів є впровадження процесного підходу, що може проводитися державними органами на підставі міжнародних стандартів та кращих міжнародних і вітчизняних практик за умови дотримання визначених вимог, що в свою чергу дає можливість вживати заходи з мінімізації ризиків в системі внутрішнього контролю. Водночас його застосування дає змогу виявляти недоліки та причини недосагнення цільових значень показників оптимізації та пропозиції щодо подальших дій при проведенні коригувальних заходів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що проведення заходів з оптимізації робочих процесів в державних органах є необхідною дією покликаною, насамперед для забезпечення належного виконання державою своїх функцій та підвищення довіри суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 2. Т. 33 (72). С. 111–118. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18> (дата звернення: 29.04.2025).
2. Грищук А. Б., Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Право 2021 № 65 С. 227–232. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.41> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Навчальний посібник Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро. ГРАНІ. 2019.
4. Авербух Г., Сухорукова А. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування: збірник. №3 (28), грудень 2021. Київ : ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2021. С. 10–17.
5. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
6. Зеркаль А. В., Павленко, М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024 № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (дата звернення: 29.04.2025).
7. Деякі питання впровадження процесного підходу в центральних органах виконавчої влади. Постанова КМУ від 17 січня 2025 року № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/50-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2025).
8. Савченко Р. О., Савченко Н. М., Дем'янюк І. В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.51 (дата звернення: 29.04.2025).

9. Про затвердження інструкції з організації та здійснення внутрішнього контролю в Міністерстві економіки України, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Мінекономіки. Наказ Міністерства економіки України від 11.04.2023 № 2035. URL: <https://me.gov.ua/view/31bc7a2b-790a-49fe-bf8b-2957f0e48e4b> (дата звернення: 29.04.2025).

10. Корольков В. В., Пуліна Т. В., Первеев Д. В. Особливості формування національної системи визнання професійних кваліфікацій в умовах орієнтації на європейський шлях розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.9> (дата звернення: 29.04.2025).

REFERENCES:

1. Pletnyova, T. R. (2023). Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: deaki problemy teorii ta normatyvno-pravovoho rehulivannia [Personnel management in public service: Some problems of theory and legal regulation]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: «Iurydychni nauky»*, (2), 33(72), 111–118. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18> (Accessed 29 Apr 2025) (in Ukrainian)
2. Hryshchuk, A. B. (2021). Pryntsyf profesiionalizmu v derzhavnii sluzhbi [The principle of professionalism in public service]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Serii: Pravo*, (65), 227–232. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.41> (Accessed 29 Apr 2025) (in Ukrainian)
3. Seriohin, S., Borodin, Y., Komarova, K., Lypovska, N., Tarasenko, T. (2019). *Navchal'nyi posibnyk* [Study guide]. HR management in public authorities. Dnipro: HRANI.
4. Averbukh, H., Sukhorukova, A. (2021). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmiv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehtatsii [Ways to improve the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration]. *Publichne uriaduvannia: zbirnyk*, (3(28)), 10–17. Kyiv: Private Higher Educational Institution “Interregional Academy of Personnel Management”.
5. Zerkal, A. V. (2022). Korporatyvna kultura ta komertsiiina svidomist personalu – innovatsiini napriamy rozvytku pidpriemstv [Corporate culture and commercial awareness of personnel – innovative directions for enterprise development]. Tallinn: Teadmus OÜ. (in Ukrainian)
6. Zerkal, A., Pavlenko, M. (2024) Human resource management of enterprises in crisis conditions: adaptive models and effective approaches. *Economy and Society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (Accessed 29 Apr 2025) (in Ukrainian)
7. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January (2025) «Some Issues Regarding the Implementation of the Process Approach in Central Executive Bodies». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/50-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 29 Apr 2025) (in Ukrainian)
8. Savchenko, R., Savchenko, N. and Demianyuk, I. (2019), “Internal control: problems and prospects”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (Accessed 29 Apr 2025).
9. Order of the Ministry of Economy of Ukraine(2023) On Approval of the Instruction on Organisation and Implementation of Internal Control in the Ministry of Economy of Ukraine, at Enterprises, Institutions and Organisations Belonging to the Ministry of Economy. Available at: <https://me.gov.ua/view/31bc7a2b-790a-49fe-bf8b-2957f0e48e4b> (Accessed 29 Apr 2025) (in Ukrainian)
10. Korolkov V., Pulina T., Pervieiev D. (2025) Features of the formation of a national system of recognition of professional qualifications in the context of orientation towards the European path of development. *Public administration: improvement and development*. № 1. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.9> (Accessed 29 Apr 2025) (in Ukrainian)