



12. Порядок взаємодії Державної авіаційної служби з правоохоронними органами з питань забезпечення безпеки цивільної авіації, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 26 червня 2019 р. № 550. *Урядовий кур'єр* від 04.07.2019. № 124.

13. Закон України «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» від 21.03.2017 р. *Голос України* від 11.04.2017. № 66.

14. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про затвердження Положення про розслідування авіаційних подій та інцидентів» від 26.03.2010 р. № 159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0590-10>.

15. Проект Правил з розслідування авіаційних подій та інцидентів. URL: [http://www.nbaai.gov.ua/uploads/pdf/RULES\\_project.pdf](http://www.nbaai.gov.ua/uploads/pdf/RULES_project.pdf).

16. Циолковский К.Э. Цитаты о людях. URL: <https://ru.citaty.net/avtory/konstantin-eduardovich-tsiolkovskii/>.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Ахтырская Наталья Николаевна** – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры правосудия юридического факультета Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Akhtyrskaya Nataliia Nikolaevna** – Candidate of Law Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Justice of Faculty of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Akhtyrskaya.n@gmail.com*

УДК 35.08, 331.08

## НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

**Ольга БАГРИМ,**

аспирант кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

#### АННОТАЦИЯ

В статье представлен обзор истории формирования и развития наставничества как метода профессионального обучения и адаптации работников. Рассмотрены нормативно-правовые документы, регламентирующие внедрение в Украине системы наставничества в сфере государственной службы. Исследованы теоретические подходы использования технологии наставничества. Раскрыты терминология и содержание понятий «наставничество» и «наставник», проведен сравнительный анализ современных моделей наставничества. Автором на основе анализа отечественного и зарубежного опыта определены преимущества использования метода наставничества в сфере государственной службы посредством внедрения в практику института наставничества.

**Ключевые слова:** государственная служба, государственная кадровая политика, государственный служащий, этапы процесса наставничества, коучинг, модели наставничества, наставничество, профессиональная адаптация государственных служащих, профессиональное развитие.

## MENTORING AS A PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGY IN THE PUBLIC SERVICE

**Olha BAHRIM,**

Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

#### SUMMARY

The article provides an overview of the history of the formation and development of mentoring as a method of vocational training and adaptation of workers. The regulatory documents governing the implementation in Ukraine of a mentoring system in the field of public service are considered. The theoretical approaches to the use of mentoring technology are investigated. The terminology and content of the concepts of “mentoring” and “mentor” are disclosed, a comparative analysis of modern models of mentoring is carried out. Based on the analysis of domestic and foreign experience, the author identifies the advantages of using the mentoring method in the field of public service by introducing the institution of mentoring into practice.

**Key words:** civil service, public personnel policy, public servant, stages of the mentoring process, coaching, mentoring models, mentoring, professional adaptation of civil servants, professional development.

**Постановка проблемы.** Сегодня Украина проходит этап активных изменений и реформ. Начавшиеся процессы модернизации государственной службы и приближение её к европейским стандартам развития, выход Украины на ведущие позиции мира, реформирование государственной службы, обновление её кадрового состава (уменьшение количества государственных служащих, наполнения её профессионально под-

готовленными специалистами, способными обеспечить эффективность и прогрессивность) выступают приоритетными задачами правительства и государственной кадровой политики, в частности. Ведь, чтобы осуществить начатые реформы, нужны профессионалы, которые готовы к переменам, умеют правильно организовать работу других, координировать действия в правильном направлении и работать на достижение



поставленных целей. Развитие профессионального потенциала, накопление опыта, использование эффективных кадровых технологий, правильность принятых управленческих решений обеспечивают целостность и эффективность реализации начатых реформ.

На сегодняшний день вопросы профессиональной адаптации и профессионального развития государственных служащих Украины закреплены в следующих документах: ЗУ «О государственной службе» № 2490 от 10 дек. 2015 № 889-VIII [1]; Стратегии устойчивого развития «Украина – 2020», утверждённой Указом Президента Украины от 12 января 2015 № 5/2015 [2]; Стратегии государственной кадровой политики на 2012–2020 годы, утверждённой Указом Президента Украины от 01.02.2012 № 45/2012 [3]. В частности, в Стратегии государственной кадровой политики на 2012–2020 годы, утверждённой Указом Президента Украины от 01.02.2012 № 45/2012 [3], определено, что внедрение системы наставничества является одним из приоритетов её реализации. Также в 2018 году, согласно результатам проведённой европейской программой SIGMA оценки состояния дел в системе государственного управления Украины, определены следующие направления реформирования государственной службы в Украине в соответствии со стандартами Европейского Союза, а именно: профессионализация государственной службы; совершенствование, повышение эффективности управления государственной службой [13, с. 291]; внедрение в систему государственной службы управления персоналом, базирующегося на принципах закона, компетентности и системы заслуг [14, с. 293]. Стоит подчеркнуть, что в заключении эксперты указали на то, что только успешные институты в комплексе с профессионально подготовленными, добродетельными и мобильными государственными служащими могут стать ключевым драйвером реформ в стране.

**Актуальность темы исследования** подтверждается тем, что масштаб запланированных и начатых реформ требует от государственных служащих владения соответствующими компетенциями, а именно: стратегического и критического мышления, умения работать не на обеспечение процессов,

а на достижение результатов, понимать и применять на практике европейские стандарты государственного управления, способность управлять изменениями и проектами, прочее. Обозначенные нами проблемные аспекты являются актуальными и многоуровневыми, что в свою очередь подчёркивает необходимость и своевременность их более глубокого изучения в контексте начатой модернизации государственной службы и перезагрузки власти в Украине. Именно поэтому внедрение в практику методов и технологий наставничества приобретает актуальный характер и требует дальнейшего детального изучения.

**Цель статьи.** Целью статьи является исследование и анализ путей реализации наставничества как эффективного метода обучения, адаптации государственных служащих с целью развития их профессионального потенциала, а также разработка предложений и рекомендаций для использования методов наставничества органами государственной власти как эффективной технологии управления персоналом на государственной службе.

**Состояние исследования. Анализ последних исследований и публикаций** свидетельствует, что вопросам развития и модернизации государственной службы, профессионального обучения и развития компетенций государственных служащих, адаптации и теоретическим аспектам проблем института наставничества посвящён достаточно широкий круг работ выдающихся отечественных и зарубежных учёных, среди которых можно выделить публикации М. Армстронга, Т. Базарова, Д. Барбасовой, Н. Бондаренко, Б. Бозман, В. Воронкова, Е. Горшкова, А. Егошина, К. Крем, С. Кэрролл, А. Крушельницкой, Д. Мельничук, В. Павловой, В. Пархоменко-Куцевил, Д. Олиен, Б. Хансфорд и др. Сущность понятия «наставничество» раскрыта в работах С. Вершловского, Л. Лесохина, Е. Фомина и пр. Организационно-правовым аспектам адаптации государственных служащих в сфере государственного управления уделено внимание такими учёными, как С. Онищук, Л. Пашко, Н. Рашитов, М. Рудакевич, И. Чернобыль. Рассмотрению наставничества через призму системного подхода посвящено исследование учёных С. Левченко и В. Притулы. Освещение теоретических аспектов это-

го вопроса нашло отражение в работах С. Селиванова, К. Фёдорова, А. Юрченко, А. Чернигова, которые анализируют наставничество в контексте профессиональной адаптации. Однако, несмотря на довольно большое количество работ, посвящённых вопросам управления человеческими ресурсами, профессионального обучения, адаптации персонала, выбранную тему исследования можно считать недостаточно разработанной. Среди не решённых ранее частей общей проблемы – рассмотрение отечественных и зарубежных подходов к адаптации наставничества как эффективного метода обучения и профессионального развития на государственной службе.

#### **Изложение основного материала.**

Практика наставничества как форма обучения имеет достаточно длительную историю, и в контексте воспитательной и учебной деятельности является древнейшей формой передачи опыта. Институт наставничества берёт корни из частного сектора с начала 30-х годов XX в., понимается как способ передачи знаний от более опытного работника менее опытному с применением директивного подхода. С целью раскрытия генезы развития наставничества как профессиональной деятельности известный отечественный учёный Н. Гаврилов [4] предлагает выделить две концепции наставничества – американскую и европейскую. Американская концепция наставничества, так называемое «структурированное наставничество», возникла в начале 70-х гг. прошлого века в США. Данная модель прежде всего была ориентирована на быстрый карьерный рост молодых специалистов в бизнес-организациях и в основу ставила роль наставника как гаранта дальнейшего карьерного роста подопечного. В противоположность ей европейская концепция, трансформировавшись, воплотилась в параллельную практику, то есть уже не предусматривала прямой передачи накопленных знаний, умений, навыков и опыта наставника, а должна была обеспечить базу, на которой подопечный сам должен строить свою карьеру. На сегодняшний день именно европейская концепция так называемого «развивающего наставничества» является самой популярной в мире относительно наставнических практик [7].

В отечественных реалиях наставничество начало использоваться в системе



профессионально-технического образования и производственного обучения с конца 50-х годов прошлого века. За все время, несмотря на традиционность использования данной формы передачи знаний и опыта при работе с людьми, содержание наставничества претерпело изменения. Именно поэтому мы считаем уместным рассмотреть более подробно терминологию понятий «наставничество» и «наставник», ведь наставничество является одним из ключевых методов развития персонала во всём мире как в органах государственной власти, так и в корпоративной сфере, независимо от их масштабов и рода деятельности на протяжении уже многих лет.

Согласно словарю по экономике и финансам наставничество можно определить: как индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными начинающими рабочими или их группами, или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, которая предусматривает передачу опыта наставника и привитие культуры труда и корпоративных ценностей обучаемого [5].

В определении словаря управления персоналом наставничество определяется как метод воспитания и профессиональной подготовки сотрудников непосредственно на рабочем месте, имеющем как индивидуальную, так и коллективную формы [15].

Толковый словарь украинского языка понятие «наставник» определяет: как «тот, кто даёт советы, учит; советчик, учитель; надзиратель; а понятие «наставлять»: как «давать советы, учить чему-то; приводить, направлять, нацеливать в нужном направлении» [6, с. 315]. В более широком смысле наставничество – это метод развития персонала, основанный на отношениях, в которых более опытный и знающий сотрудник помогает в работе менее опытному сотруднику, включает неформальные коммуникации (обычно между двумя людьми) в длительный период, между сотрудником, который имеют большой объём актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который владеет ими в меньшей степени.

С позиций системного подхода «наставничество» понимается как

система согласованных взаимосвязей между молодыми и опытными сотрудниками в процессе передачи знаний, умений и трудовых навыков, проявляющихся в форме индивидуально-го или коллективного, формального или неформального шефства, неразрывно связано с профессиональной подготовкой, адаптацией молодых работников и развитием их трудового потенциала [7].

По мнению Д. Барбасовой [8], институт наставничества является многофункциональным процессом, который предусматривает не только адаптацию молодых специалистов, но и повышение их квалификации, воспитание, передачу знаний и опыта.

Известный американский учёный К. Крем [9, с. 27] даёт определение наставника: как человека с передовым опытом и знаниями, обязанностью которого является обеспечение вертикальной мобильности и поддержки в процессе построения карьеры его подопечными.

Большое внимание и значительный вклад в рассмотрение понятия «наставничество», на наш взгляд, сделала отечественный учёный Н. Алюшина, которая предлагает определять наставничество как обучение на рабочем месте, которое направлено на долгосрочное овладение и развитие необходимых для исполнения должностных обязанностей, профессиональных знаний, умений и навыков, а также личных качеств государственных служащих, и осуществляется в форме консультаций, советов и разъяснений [10]. Именно поэтому правильный выбор наставника играет ключевую роль в успешном, или наоборот, деструктивном эффекте данного метода развития персонала.

В более широком, современном значении среди указанного широкого спектра этого понятия, на наш взгляд, является определение наставничества: как процесса, при котором сотрудник высшего уровня отвечает за карьерный рост и развитие своего подопечного вне рамок обычных взаимоотношений между руководителем и подчинённым [17, с. 246], а наставника как квалифицированного специалиста, который имеет достаточный опыт работы в компании и который: 1) помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации; 2) способствует их профессиональному

развитию, карьерному росту; 3) участвует в оценке результатов их деятельности.

Важным аспектом наставничества как метода развития персонала является то, что данный метод не требует отрыва от рабочего процесса. То есть в течение всего периода обучения сотрудник остаётся на рабочем месте и продолжает выполнять свои профессиональные задачи. Более того, сам процесс обучения построен на решении типичных рабочих задач, благодаря чему автоматически решается проблема несоответствия теоретической подготовки и практической деятельности [11].

Анализ рассматриваемой нами терминологической базы как отечественных, так и зарубежных учёных позволил раскрыть содержание данного понятия, которое состоит прежде всего в целеустремлённости данного процесса, а именно его направленности на профессиональное обучение и развитие профессионального потенциала работников с учётом индивидуальных особенностей для каждого отдельного служащего.

На наш взгляд, наставничество следует рассматривать как стратегически важный элемент системы развития персонала, при этом следует ставить на первый план задачу формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их профессионального потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и активности персонала.

Неудивительно, что наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении многими организациями. В результате трансформаций изменились сами модели наставничества, и с точки зрения практики развития персонала было бы неправильно этого не замечать. Целесообразно, на наш взгляд, также провести сравнительную характеристику таких современных методов профессионального обучения, как коучинг, *buddying*, *shadowing* и др., ведь очень часто на практике их путают или даже отождествляют. С этой целью нами составлена таблица их содержательного сравнения (см. табл. 1).

Технология наставничества является, по сути, составляющей управленческого процесса. Роль наставника



традиционно выполняет опытный руководитель. Идеальный наставник – это представитель управленческой команды данной организации, который находится на несколько уровней выше участника обучения. С. Калашникова [18] в своём исследовании демонстрирует возможные ситуации, когда наставник и участник работают в одном подразделении или в разных (каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, их описание приведены в табл. 2).

По нашему мнению, рассмотрение наставничества как технологии управления персоналом должно основываться на следующих принципах: 1. Принцип развития потенциала (потенциал человека, его раскрытие и раз-

витие является стратегической целью управления персоналом, а компетентность (результат приобретения компетенций) выступает лишь тактической целью, ведь компетентность ограничена и поддаётся количественной оценке, а потенциал не ограничен, его можно развить. Управленческая деятельность должна быть направлена прежде всего на человека с его личным достоинством, его индивидуальными стремлениями, целями и интересами [19, с. 492]; 2. Принцип индивидуального обучения (составление лично ориентированной программы прохождения наставничества с учётом индивидуальных потребностей и возможностей развития); 3. Принцип «положительной

мотивации» и распределённой ответственности (формирование ответственности в управленческой деятельности); 4. Принцип преемственности (дальнейшей передачи знаний и навыков новым сотрудникам); 5. Принцип партнёрства и диалога (построение взаимоотношений на основе диалога и партнёрства обеспечивает взаимное обогащение участников процесса и детерминирует синергетическую коммуникацию, которую рассматривают как самый высокий уровень, обеспечивающий максимальную эффективность процесса общения). В основе синергетической коммуникации лежит доверие. Путём для развития синергетической коммуникации является диалог, который способствует взаи-

Таблица 1

Сравнительная таблица методов профессионального обучения персонала

Название метода	Содержание
Наставничество («менторство»)	Наставничество осуществляется более опытным сотрудником по отношению к менее опытному или сразу к группе сотрудников. Обучение по методу наставничества может быть применено там, где производительность труда находится в прямой зависимости от практического опыта.
Коучинг	Коучинг – это индивидуальный тренинг, развивающий конкретные навыки. Коучем может быть непосредственный руководитель, коллега или специалист по тренингам.
Buddying	Buddy («приятель») отличается от наставника и коуча, они с учеником в данном случае абсолютно равноправны, предоставляет объективную обратную связь о степени успешности работы и приобретения знаний.
Shadowing	Это достаточно редкий, но интересный метод обучения сотрудников. Новичок на какой-то отрезок времени становится «тенью» более опытного специалиста: наблюдает за процессом работы, выполняет нетяжёлые задачи.
Ротация и secondment	Ротация – это обмен сотрудниками между отделами или региональными подразделениями, secondment (командировка) – обмен персоналом между организациями. Обучение проводится с помощью «прикомандирования» персонала на другое место работы на время для овладения дополнительными новыми навыками и знаниями, а потом обратно возвращается на своё рабочее место.
Супервизия	«Супервизия» – это консультирование у специалиста профессиональных задач для развития определённых зон у работника и повышение его профессионального уровня.
Обучение действием («action learning»)	Основой в этом методе является группа сотрудников, каждый из которых решает поставленную перед ним реальную задачу, то есть анализируют ситуацию и постановку целей, продумывают шаги реальных действий.

Таблица 2

Преимущества и недостатки формирования пар «наставник–участник» (на основе [18])

Наставник и участник работают в одном подразделении организации	Наставник и участник работают в различных подразделениях организации
(+) Наставник знаком с большим количеством людей в коллективе, где работает участник, и имеет лучшее представление о том, что в нём происходит	(+) Наставник знаком с большим количеством людей за пределами подразделения, где работает участник, и, следовательно, обладает более широким взглядом на вещи и может обеспечить доступ участника к ресурсам, недоступным в пределах подразделения. Участник получает представление об организации в целом.
(+) Наставнику проще наблюдать за поведением опекаемого, и соответственно, обеспечивать более объективную обратную связь	(–) Наставник не может непосредственно наблюдать за поведением своего опекаемого, поэтому ему приходится изыскивать возможности, чтобы ознакомиться с примерами его поведения и оценки его деятельности
(+) Наставник обладает соответствующими компетенциями в профессиональной сфере, в которой участнику необходимо дополнительное развитие	(–) Наставник может иметь ограниченное представление о сфере профессиональной деятельности опекаемого, поскольку работает в другом подразделении
(+) Наставник может предлагать кандидатуру участника для назначений в пределах своего подразделения	(+)(–) Наставник может предлагать кандидатуру участника для назначений вне подразделения, где работает служащий



мопониманию и формированию общего мировосприятия [20, с. 284].

Таким образом, преимущества использования методов наставничества для развития персонала органов государственной власти для повышения результативности и эффективности их деятельности в будущем очевидны. Недооценка роли, значимости и возможностей наставничества в процессах развития персонала в органах государ-

ственной власти приводит к тому, что его рассматривают лишь как инструмент обучения новичков или вспоминают о нём только в контексте адаптации новых сотрудников.

На основе анализа публикаций и аналитических обзоров по указанному вопросу [12; 16] нами выделены и описаны существующие современные модели наставничества, которые в настоящее время используются в менеджменте

успешных зарубежных компаний мира и которые могут быть успешно адаптированы и реализованы в сфере государственной службы Украины в органах государственной власти (см. табл. 3).

Следует заметить, что процесс организации развития профессионального потенциала посредством внедрения в практику института наставничества должен быть всесторонне спланированным, регламентированным и организо-

Таблица 3

## Основные модели наставничества

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество (One-on-One Mentoring)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для улучшения работы, карьерного роста и наладки рабочих связей	В центре внимания – профессиональное развитие подопечного. Наставник передаёт свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, даёт конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха; Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию; Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции
Партнерское наставничество (Peer-to-peer Mentoring)	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнёр не обладает	Наставник помогает в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворённости работой. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создаёт видение изменений и мотивирует партнёров к действиям; Наставник помогает партнёру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей
Групповое наставничество (Group Mentoring)	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («круг наставничества»)	Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и даёт рекомендации для выдвижения инновационных идей; Группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как решить сложные ситуации
Флэш-наставничество (Flash Mentoring)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику. Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале. Темы для флэш-наставничества широкие, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, выделение дополнительных ресурсов или привлечения отдельных экспертов
Скоростное наставничество (Speed Mentoring)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников. Многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построения отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами
Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.	Кроме общих преимуществ, реверсивный вид наставничества помогает установить взаимопонимание между различными поколениями сотрудников. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и учиться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга
Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring)	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это нужно. Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, которые находятся за пределами подразделения и внешних сетей; Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний.



ванным процессом, который основывается на раскрытии как собственного потенциала (наставника), так и потенциала окружающих (над кем осуществляется наставничество) для достижения целей личного профессионального характера и высоких целей и задач организации и создания на этой основе новых возможностей.

Универсальная модель (алгоритм) применения технологии наставничества такова: 1. Подтверждение мотивации учиться. 2. Получение от наставника знаний о том, как действовать правильно. 3. Первичные отработки компетенций. 4. Корректирующая обратная связь от наставника. 5. Отработка компетенций с коррекцией. 6. Завершение – подтверждение наставником уровня приобретённой компетенции. 7. Систематическое применение компетенции на практике [17, с. 196].

Таким образом, основные преимущества использования наставничества в сфере государственной службы можно сформулировать следующим образом: обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте; персональный подход в наибольшей степени позволяет учитывать особенности каждого отдельного служащего; упрощение и ускорение процесса адаптации новых сотрудников; ускоренного распространения корпоративной культуры и корпоративных ценностей среди сотрудников, повышение удовлетворённости работой; снижение текучести кадров; уменьшение «карьерных тупиков» во время профессионального развития; повышение уровня мотивации; стимулирование непрерывного процесса обучения; улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников.

**Выводы.** На основе проведённого исследования можно сделать следующие выводы. Несмотря на преимущества использования на практике наставничества, эта модель профессионального обучения, адаптации, развития профессионального потенциала, передачи профессионального опыта в сфере государственной службы не получила должного распространения. Однако в современных реалиях доказано, что институт наставничества становится необходимым условием развития государственной службы в Украине. Создание программ наставничества является сложным, но необходимым

решением для современной системы государственной службы, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, которые обеспечивают интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию её кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным во время формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным сотрудникам планировать свою карьеру, а также разработать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремлёнными. Наставничество способствует транслированию ценностей, видению и миссии организации на все её уровни через тесные отношения между наставником и подопечными сотрудниками, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения. Подводя итог, следует подчеркнуть, что разнообразие моделей наставничества позволяет любой организации или учреждению сформировать наиболее подходящий (оптимальный) для себя подход, создавая тем самым мощный инструмент развития персонала в будущем.

#### Список использованной литературы:

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Голос України*. 2015. № 250.
2. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» : указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
3. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. №45/2012. URL: [zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7).
4. Гаврилів Н. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення. / Сайт Національної бібліотеки ім. В.І. Вернадського. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2009\\_5/Havryliv.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2009_5/Havryliv.htm).
5. Глоссарий по экономике и финансам. URL: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=0&action.y=0](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=0&action.y=0).

bin/gl\_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=0&action.y=0.

6. Новый тлумачний словник української мови / уклад. В. Яременко та ін. Київ : Аконті, 1999. 912 с.

7. Притула В.І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками / Притула В.І., Левченко З.М. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 113–118.

8. Барбасова Д.М. Наставничество в современной корпоративной среде. *Молод. ученый*. 2013. № 10. С. 265–268.

9. Kram Kathy. Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*. 2010. No 4. С. 27–29.

10. Алюшина Н.О. Інститут компетентнісного наставництва – один з пріоритетів державної кадрової політики. *Вісн. НАДУ*. 2014. № 4. С. 56–63.

11. Мотышина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / Мотышина М.С., Кназев С.В. *Проблемы современной экономики*. 2010, № 4 (36). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3352>.

12. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM. URL: <http://www.shrm.org>.

13. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018\\_UA.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018_UA.pdf).

14. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік. URL: [http://old.nads.gov.ua/sites/default/files/imce/POITAVA/ZVIT\\_NADS\\_2018.pdf](http://old.nads.gov.ua/sites/default/files/imce/POITAVA/ZVIT_NADS_2018.pdf).

15. Словарь по управлению персоналом. URL: <https://hr-portal.ru/vid-slovary/slovar-po-upravleniyu-personalom>.

16. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management. Sep. 2008. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>.

17. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогаев, Э. Борчанинова, Л. Глотова, О. Жигилий. Москва : Альпина Паблишерс, 2009. 280 с.



18. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

19. Кремень В.Г. та ін. Філософія управління / В.Г. Кремень, С.М. Пазиніч, О.С. Пономарьов. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 524 с.

20. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 375 с.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Багрим Ольга Андреевна** – аспирант кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Bahrim Olha Andreevna** – Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

*olha.bahrim@gmail.com*

УДК 343.98

## НАЗНАЧЕНИЕ РЕВИЗИЙ ПРИ РАССЛЕДОВАНИИ ПРЕСТУПЛЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С НЕЗАКОННЫМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В УКРАИНЕ

**Валентин БЕДНЯК,**  
соискатель

Межрегиональной Академии управления персоналом

#### АННОТАЦИЯ

В научной статье исследуются проблемные вопросы законодательной регламентации проведения ревизий в учреждениях здравоохранения Украины во время расследования преступлений, связанных с незаконным использованием бюджетных средств; проанализированы мнения ведущих учёных в данном направлении. Акцентируется внимание на различиях в проведении плановой и внеплановой ревизионных проверок. Доказывается, что органы Национальной полиции Украины и прокуратуры фактически лишены такого права. Предложены пути решения данной коллизии процессуальных норм путём внесения изменений в Уголовный процессуальный кодекс Украины и Закон Украины «О прокуратуре». Также рассмотрены вопросы взаимодействия оперативных и следственных подразделений, занимающихся расследованием вышеуказанных преступлений, с государственными органами финансового контроля в области согласования графика плановых ревизионных проверок учреждений здравоохранения Украины.

**Ключевые слова:** внеплановые ревизии, плановые ревизионные проверки, инспектирование, экономические преступления, преступления в сфере бюджета, здравоохранение.

#### PURPOSE OF AUDITS IN INVESTIGATION OF CRIMES ASSOCIATED WITH ILLEGAL USE OF BUDGETARY FUNDS IN THE HEALTH SECTOR IN UKRAINE

**Valentin BEDNYAK,**

Postgraduate Student of Academy of Personnel Management

#### SUMMARY

The scientific article examines the problematic issues of legislative regulation of audits in healthcare institutions of Ukraine, analyzes the views of leading scientists in this direction. The focus is on an unscheduled audit. It is proved that the bodies of the National Police of Ukraine and the Prosecutor's Office are actually deprived of this right. Ways of solving this conflict of procedural rules by amending the Criminal Procedure Code of Ukraine are proposed. The issues of interaction between the operational and investigative units involved in the investigation of the above crimes with state financial control authorities in the field of coordinating the schedule of scheduled audit inspections of healthcare institutions of Ukraine are also considered.

**Key words:** unscheduled audits, scheduled audits, inspections, economic crimes, budget crimes, healthcare.

**Постановка проблемы.** Стремительные реорганизационные процессы в различных сферах украинского общества, безусловно, отображаются на деятельности правоохранительных органов. При расследовании экономических преступлений в бюджетной сфере здравоохранения особенно важным является

взаимодействие с финансовыми службами, в особенности с государственным органом финансового контроля, основывающееся на четкой законодательной регламентации. Возникшие коллизии норм закона нарушают эффективную работу, а иногда делают её невозможной и незаконной.