

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

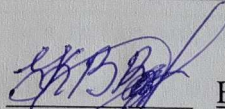
ДИПЛОМНА РОБОТА

Особливості управління системою розвитку персоналу
в органі державної влади
(на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби
в Хмельницькій обл., м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Освітній рівень
Галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва освітньої програми

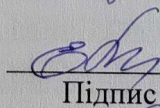
Шифр ДРПУА. 117968.01.04.ПЗ

Виконала:
студентка 4 курсу, група ПУА-20-1


Підпис

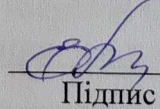
Валерія ВОЙЦИХОВСЬКА
Ім'я, прізвище

Керівник


Підпис

Олена КОСЮК
Ім'я, прізвище

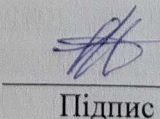
Нормоконтролер


Підпис

Олена КОСЮК
Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:

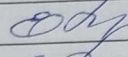
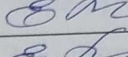
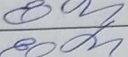
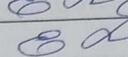
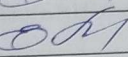
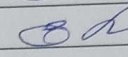
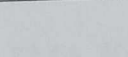

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

14 06 2024 р.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

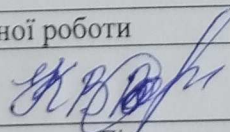
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Косіюк О.М.		
Аналітичний	Косіюк О.М.		
Проектний	Косіюк О.М.		
Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

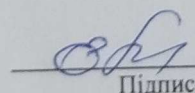
№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	
2	Одержання індивідуального завдання	березень 2024	
3	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2024	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	
5	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2024	
6	Підготовка першого розділу	квітень 2024	
7	Підготовка другого розділу	квітень 2024	
8	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9	Підготовка висновків	травень 2024	
10	Здача науковому керівнику	травень 2024	
11	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2024	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент


 Підпис

 Валерія Вовчиховська
 Ім'я, прізвище

Керівник роботи


 Підпис

 Олена Косіюк
 Ім'я, прізвище

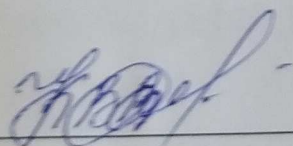
АНОТАЦІЯ

ВОЙЦИХОВСЬКА В.В. Особливості управління системою розвитку персоналу в органі державної влади (на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій обл., м. Хмельницький).

Керівник роботи – ст. викл. кафедри ЕМА Косіюк О.М. Дипломна робота бакалавра: 54 с., 10 рис., 6 таблиць, 23 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

Досліджено теоретичні аспекти формування і управління системою розвитку персоналу в органі державної влади: розглянуто сутність понять розвиток персоналу, особливості побудови системи розвитку персоналу в державному органі влади. Проаналізована робота одного з територіальних підрозділів Держаудитслужби України – Управління Західного офісу ДАСУ. Обґрунтована доцільність впровадження змін у систему професійного навчання та рекомендована до впровадження діагностика кар'єрного потенціалу працівника Управління з метою подальшого формування кадрового резерву.



15 07

2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Сутність, цілі та значення розвитку персоналу	8
1.2 Система розвитку персоналу. Її складові та принципи функціонування	14
1.3 Особливості побудови системи розвитку персоналу у органах державної влади	16
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	24
2.1 Загальна характеристика діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області	24
2.2 Аналіз виконання кошторису органу державної влади	31
2.3 Аналіз системи розвитку персоналу у територіальному органі Держаудитслужби України	34
3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	38
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи навчання персоналу органу влади	38
3.2 Запровадження діагностики кар'єрного потенціалу працівників служби з метою якісного формування кадрового резерву	43
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Людський ресурс завжди займав одне з центральних місць в управлінському процесі. На даний час людські ресурси набувають ще більшого впливу на процеси успішного функціонування будь-якої організації, а також всього суспільства.

Саме людина є тим ресурсом, що можна вважати ключовим фактором оптимізації, конкурентоспроможності організації, економічного благополуччя та зростання суспільства в цілому.

Персонал організації формується з людей. І готовність цих людей навчатися, розвиватися швидше і краще конкурентів – це важливий показник розвитку організації.

На сьогодні в Україні спостерігаються значні зміни в політичній, економічній, соціальній та інших сферах, що у сукупності і окремо впливають на життєдіяльність суспільства, і ці зміни, звичайно, несуть свій вплив на систему професійної підготовки державних службовців.

Наявні на даний момент зміни суттєво впливають на роботу органів влади і, відповідно, на роботу їх працівників. У зв'язку з чим знання, навички і компетенції, що були набуті працівниками органів влади певний час тому, можливо, а ймовірніше за все, однозначно втратили свою актуальність. Саме тому необхідно працівникам органів влади постійно підвищувати свій рівень знань, умінь та навичок.

Кваліфікований кадровий потенціал є найважливішим елементом при вирішенні наявних та виникаючих проблем у розвитку суспільства.

Звичайно, проблема розвитку персоналу є складною, навколо неї точаться дискусії фахівців, що вважати розвитком, як його реалізовувати, що собою являє ефективна система розвитку персоналу, яким чином вона має бути побудована, які фактори слід врахувати при побудові системи розвитку персоналу тощо. Однозначних відповідей на ці питання немає.

Проблематика професійного розвитку державних службовців, належного функціонування системи управління персоналом широко висвітлюється у наукових працях вітчизняних та іноземних вчених. Для виконання дипломної роботи ми досліджували наробки таких вчених: Жиденко Н., Брич В., Гугул О., Захарова І., Левицька Н., Савченко В., Черчик Л., Гетьман О., Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М., Данюк В. та багато інших.

Метою нашого дослідження було – вивчити систему управління розвитком персоналу в державному органі влади – Управлінні Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій обл. і запропонувати напрями її удосконалення.

За для досягнення поставленої мети нами були сформульовані відповідні завдання: визначити сутність понять розвиток, система розвитку персоналу, особливості побудови системи розвитку персоналу в органі державної влади, охарактеризувати роботу ДАСУ і визначеного підрозділу, обґрунтувати напрями покращення системи розвитку персоналу для Управління Західного офісу.

Об'єктом нашого дослідження стала система управління розвитком персоналу в Управлінні Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій обл.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу Управлінні Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій обл.

Методи дослідження: факторний аналіз; логічний та економічний аналіз; метод порівняння; системний аналіз тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність, цілі та значення розвитку персоналу

Незалежно від сфери діяльності позитивний результат функціонування будь-якої організації залежить від її персоналу.

Управління системою розвитку персоналу, перш за все, повинно базуватися на правильному розумінні того, що собою представляє сам процес розвитку персоналу, з яких складових він формується, які фактори впливу на нього існують. Всі ці основи необхідні для визначення на наступному етапі того, що собою має представляти система розвитку персоналу. Особливості реалізації процесу розвитку визначають специфіку формування системи розвитку персоналу в організації і механізм управління нею.

Розглянемо загальні підходи до визначення поняття «розвиток персоналу». У науковій і науково-практичній літературі приводиться багато визначень терміну «розвиток персоналу». Причиною такого різноманіття є складність самого поняття – розвиток персоналу, а також є питання пов'язані із трансформацією змісту цього процесу.

Саме поняття «розвиток персоналу» є складним, багатобічним. Воно не є суто управлінським поняттям, а включає у себе також економічні, соціальні, психологічні аспекти цього явища.

Опрацьовуючи матеріали досліджень науковців з даної проблематики, зазначимо, що спільної, узагальненої думки щодо змісту поняття «розвиток персоналу», наразі, не існує.

Так у праці Дяківа О. із співавторами ми знаходимо таке визначення: «Розвиток персоналу – це процес, в якому головними суб'єктами є компанія та працівники (окремі особи). Кожен із цих суб'єктів має власні інтереси.

Інтереси компанії – це збільшення продуктивності праці і мотивації працівників як конкурентна перевага в довгостроковій перспективі та майбутньому розвитку компанії» [8].

Л. Балабанова, О. Сардак під розвитком персоналу розуміють: «...процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву» [1].

Савченко В. ототожнює поняття розвитку персоналу із з процесом безперервного професійного навчання працівників. Відповідно до наведених висновків: «...розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [14].

У працях Грішнєвої О. можна знайти два тлумачення поняття: «розвиток персоналу». Науковець спочатку дає вузьке розуміння розвитку персоналу, що це: «...сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації». А в більш широкому розумінні додається елемент адаптації і тоді «розвиток персоналу охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших» [4].

Ф. Хміль пов'язує розвиток з досягненням певних показників. Розвиток персоналу, на його думку, «...це повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації» [19].

Відслідковується функціональна складова визначення поняття «розвитку персоналу» у Крушельницької О. Яка вважає, що «розвиток персоналу – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад» [6].

У своєму тлумаченні сутності поняття «розвиток персоналу» такі науковці, як В. Брич і О. Гугул одразу вказують на те, що поняття є складним: «Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення» [2].

Не менш широко підходить до роз'яснення поняття розвитку персоналу О. Гетьман. Він вважає: «Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників» [3].

Як ми можемо побачити з цих визначень існують підходи до вузького розуміння поняття «розвиток персоналу» і більш широкого. Зазначимо, що навіть невеличка частина визначень поняття вказує на суттєві розбіжності у поглядах науковців щодо його змісту. Формулювання залежить від цілі досліджень, які проводилися науковцями, від сфери опрацювання і розгляду поняття і позицій, установок і відношень авторів.

В цілому, усі підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» можна розділити на три види: процесний, функціональний, системний. На що у своїй роботі вказує Черчик Л.М. [20].

Системний підхід, з поміж інших, найбільшою мірою відображає стратегічні завдання розвитку персоналу і підприємства з урахуванням змін зовнішнього оточення, необхідності до них адаптуватися, пошуку та нарощування конкурентних переваг. Його перевагою є те, що він вказує на стратегічних завданнях розвитку персоналу з урахуванням можливих змін, що можуть мати місце у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Функціональний підхід до тлумачення даного поняття зводить його до окремої функції служби управління персоналом.

Державна служба має певні відмінності від функціонування звичайних організацій, комерційних, комунальних, громадських, це має свій відбиток і на розумінні сутності процесу розвитку персоналу у органах влади.

На підтвердження цього висновку наведемо визначення С.М. Серьогіна, Є.І. Бородіна, Н.А. Липовської, які тлумачать розвиток персоналу так: «...професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток» [18].

Томас Н. Гараван розглядає «професійний розвиток державних службовців як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу організації відповідно до завдань розвитку самої організації та потенціалу її співробітників» [16].

У праці під ред. В. Олуйко ми знаходимо таке визначення: «розвиток... – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного і професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [17].

Це ж визначення професійного розвитку ми знаходимо і у Законі України «Про державну службу» [21].

Виходячи із аналізу сучасних поглядів науковців, можна стверджувати, що «професійний розвиток державних службовців – це системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових адміністративних функцій та професійно-кваліфікаційного вдосконалення, а також це безперервний, цілеспрямований, свідомий процес особистісного та професійного зростання фахівця, який заснований на отриманні нових знань, вмінь та навичок» [6].

Як бачимо основне уточнення стосується саме посадового аспекту розвитку персоналу. У цілому зміст поняття «розвитку персоналу» повторює глибинний зміст цього поняття, що використовується у інших сферах.

Отже, аналіз різних підходів до визначення категорії «розвиток персоналу» дав змогу зробити висновки щодо неоднозначності даної категорії. Багато вчених під розвитком персоналу розуміють лише процес їхнього навчання, інші доповнюють його додатковими компонентами, що стосуються саме розвитку професійних характеристик.

Слід зазначити, що за своєю сутністю, розвиток персоналу розглядається як безперервний процес у ході якого відбувається удосконалення якісних характеристик персоналу, підвищується ефективність діяльності фірми у довго- і короткотривалій перспективі.

У системі управління персоналом розвиток персоналу виконує низку важливих для діяльності організацій задач, наведемо їх на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Задачі розвитку персоналу

Розвиток персоналу, на відміну від багатьох інших процесів має низку переваг і використовується тільки у позитивному розумінні. Переваги розвитку персоналу наведемо на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Переваги наявності розвитку персоналу у системі управління персоналом

Розвиток персоналу може здійснюватися у трьох напрямках (рис. 1.3): особистісному (формування системи цінностей, фізіологічний, психологічний розвиток); соціальному (кар'єрне зростання, зміна соціального статусу); професійний (набуття компетентностей, підвищення кваліфікації) [9].

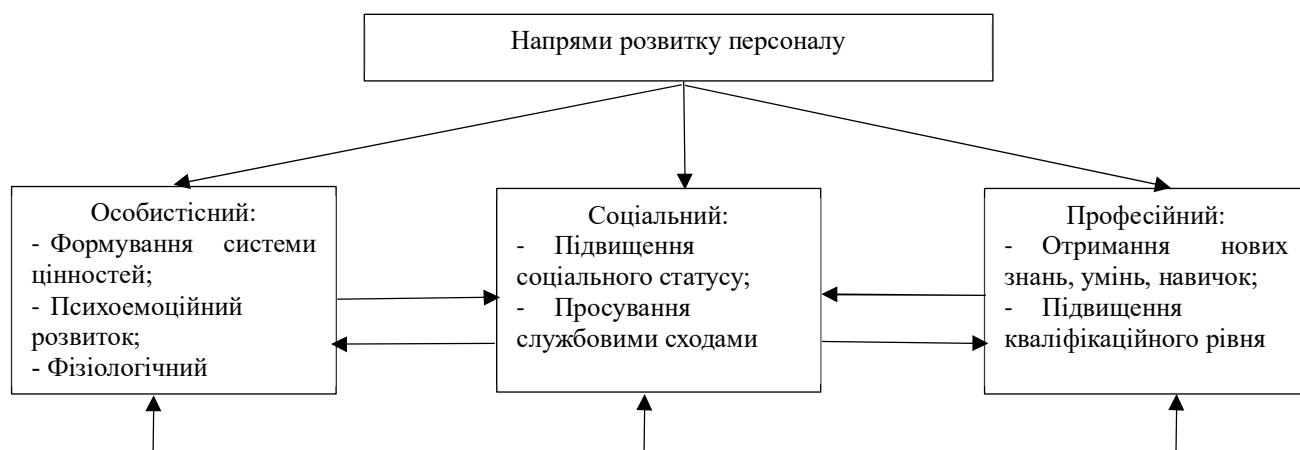


Рисунок 1.3 – Напрямки розвитку персоналу підприємства

1.2 Система розвитку персоналу. Її складові та принципи функціонування

Слід зазначити, що розвиток персоналу завжди здійснюється у рамках якоїсь певної сформованої системи.

У О. Морозова та В. Гончар ми знаходимо таке визначення системи розвитку персоналу – це «сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою» [9].

Н. Васюткіна із співавторами своєї наукової праці вказує на те, що «система розвитку персоналу є сукупністю організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань розвитку персоналу та оптимального задоволення потреб працівників в самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному просуванні» [9].

Особливістю побудови системи розвитку персоналу має бути її відповідність потребам працівників організації, вона повинна сприяти їм в отриманні професійних знань, покращенні їх підготовки протягом усієї трудової діяльності працівників.

Склад і структура системи розвитку персоналу повністю залежить і від того, яку концепцію покладено в основу роботи з персоналом на рівні організації.

У той же час, В. Лук'яненко вказує на те, що система розвитку персоналу повинна базуватися на деяких принципах, які ми згрупуємо у табл. 1.1 [23].

Таблиця 1.1 – Принципи побудови і функціонування системи розвитку персоналу

Принцип	Зміст
Науковість	Заходи з розвитку персоналу повинні плануватися і реалізовуватися на науковій основі, вони повинні готуватися кваліфікованими фахівцями
Демократизм	Система розвитку персоналу повинна бути відкритою, сприймати ініціативу від працівників. Якщо працівник самі ініціює зміни, проведення заходів з його розвитку, його слід підтримати у цьому
Гнучкість	Здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміни у потребах, запитах організації і самого персоналу
Планомірність	Розвиток персоналу як система повинен бути спланованим і реалізовуватися відповідно до заздалегідь розробленого плану протягом періоду на якій він був розроблений
Незалежність	Система розвитку персоналу повинна відбивати об'єктивні потреби в розвитку окремих працівників, здійснюватися без адміністративного впливу
Відкритість	Доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість працівникам самим впливати на власний розвиток
Безперервність	Дозволяє більш раціонально і ефективно використовувати можливості персоналу, прогнозувати потреби розвитку, а також можливі наслідки реалізації програм і проєктів, спрямованих на розвиток персоналу
Адаптивність і відновлення	Використання методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують вимоги сучасності
Практичність	Для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу

Джерело: складено за [18, 23]

Система розвитку персоналу, як і будь-яка інша система, складається із таких елементів, як: суб'єкт і об'єкт, внутрішні і зовнішні фактори впливу.

Суб'єкт системи розвитку персоналу – це працівники організації: і рядовий, і керівний склад.

Об'єктом системи розвитку персоналу виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Взаємозв'язок елементів структури розвитку персоналом представимо на рис. 1.3.

Факторами впливу у системі розвитку персоналу є: правові і адміністративні аспекти: законодавчі і нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення, положення про розвиток персоналу на конкретних підприємствах, галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні.

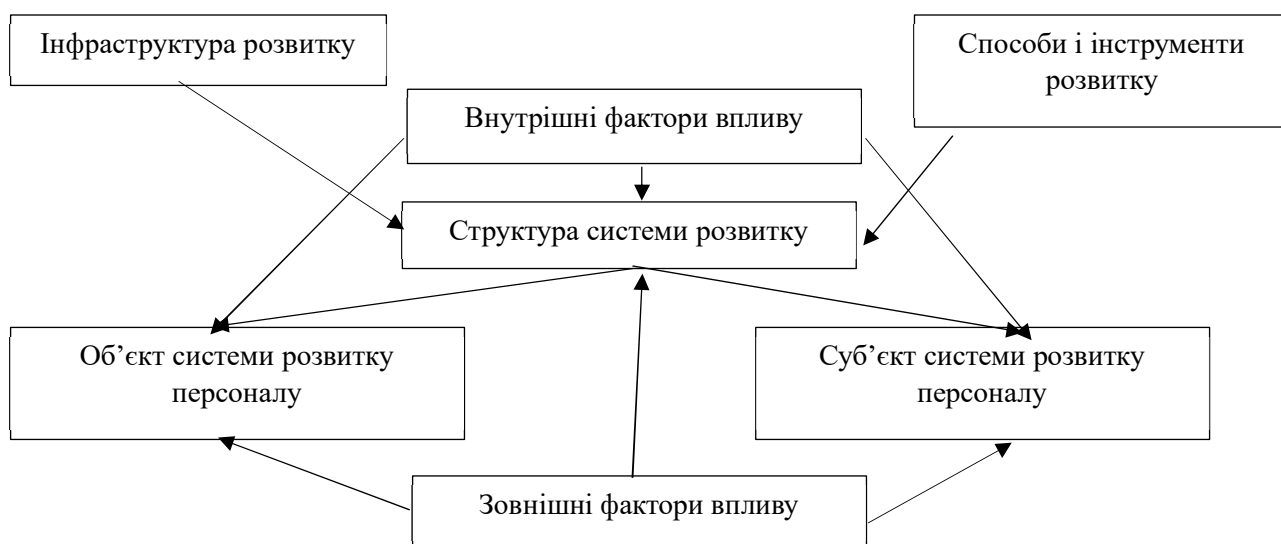


Рисунок 1.3 – Структура системи розвитку персоналу, взаємозв'язок елементів

Інфраструктура, що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу, включає: відділ розвитку персоналу, навчальну базу, а також зовнішніх контрагентів, що надають послуги з розвитку персоналу – консалтингові і тренінгові центри, навчальні заклади різних рівнів акредитації.

Управління професійним розвитком працівника, як ми вже зазначали вище, є складною системою, яка включає у себе низку підсистем (рис. 1.4).

1.3 Особливості побудови системи розвитку персоналу у органах державної влади

З прийняттям Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління.

Згідно чинного законодавства служби управління персоналом повинні відповідати за реалізацію питань управління персоналом у державному органі,

добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [21].



Рисунок 1.4 – Структурний склад системи розвитку персоналу

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року №47 [10].

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» «...служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне

оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством» [21].

Основні ролі, що повинна виконувати служба управління персоналом завдання задля забезпечення розвитку персоналу:

1. Аналітична – визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;
2. Комунікаційна – служба управління персоналом представляє інтереси персоналу у державному органі, заохочує та мотивувати працівників;
3. Фактор змін – служба управління персоналом змінює та оновлює структуру державного органу.

Для забезпечення функціонування системи розвитку персоналу служба управління персоналу державного органу повинна впроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом. Основними напрямками при цьому можуть бути: розробка HR-стратегії державного органу, складання колективного договору, що гарантує працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі; підвищення мотивації і прихильності персоналу; зростання професійної компетентності державних службовців, збільшення умінь та навичок, складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності; впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності; розробка системи заохочення [10].

На сьогодні багато науковців, зокрема, констатують що система розвитку персоналу у органах державної влади не є ефективною, існує багато прогалин у її реалізації не зважаючи на проведену адміністративну реформу.

Можна виокремити кілька причин, у зв'язку із якими управлінці не прагнуть сприяти розвитку персоналу:

- керівник не знає, як, яким чином і в яких напрямках можна розвивати своїх підлеглих;

- керівник не розуміє навіщо взагалі потрібно сприяти розвитку персоналу, який в цьому сенс;
- керівник не прагне розвиватися сам і не бачить сенсу розвивати підлеглих;
- криза експертності – керівник невпевнений у своїх можливостях, у нього є страх виявитися менш компетентним і фаховим ніж підлеглі;
- управлінець не знає, як керувати більш фаховим колективом;
- страх конкуренції – управлінець хвилюється, що може втратити посаду, статус, оскільки більш фаховий працівник може претендувати на його місце;
- страх втрати – керівник побоюється, що розвинений працівник може зможе знайти собі іншу роботу і залишити поточне місце роботи.

У своїй праці Аксьонова О., посилаючись на дослідження О. Яковенко стверджує, що органи державної влади надають послуги низької якості через «відсутність чіткого переліку та розподілу адміністративних функцій між місцевою владою та органами виконавчої влади на місцевому рівні; незначні бюджетні повноваження, делеговані державою місцевим громадам щодо надання соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я, культура тощо)» [22], що законодавство, при формуванні структур відділів та місцевих громад, надає керівникам управлінь, міськвідділів та управлінь відомств право самостійно та без конкурсу приймати на роботу своїх помічників і радників [22], а це у свою чергу, приводить до демотивування працюючих співробітників і не забезпечує розвитку персоналу на належному рівні.

Проблема із формування системи розвитку персоналу може бути пов'язана також з причинами, що наводить В. Малиновський у своїй праці. Він стверджує, що «надмірна політизація виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які лежать в основі регіональної кадрової політики, призводять до відкритого обслуговування чиновників із конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значне

ослаблення кадрового потенціалу. Відсутність професіоналізму, прозорості та соціальної прозорості в діяльності регіональних та місцевих органів влади загострює кадрову кризу в органах місцевого самоврядування» [22].

У праці Аксьонової О. також наводяться висновки з інформаційно-аналітичного звіту «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» [21].

У ньому приведені такі основні причини невідповідності кадрів органів місцевої влади потребам сучасності:

- «- відсутність стратегічних та системних цілеспрямованих підходів до підготовки кадрів;
- відсутність чітко визначеної державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад;
- невикористання сучасних технологій управління персоналом;
- відсутність використання іноземного інституційного досвіду в цій сфері;
- надмірне та постійне оновлення місцевих громад через їх природну мінливість;
- відсутність дієвої системи стимулювання праці державних службовців;
- необґрунтована політизація призначень;
- неефективне використання людських ресурсів;
- невідповідність у забезпеченні ресурсами потребам розвитку людських ресурсів, розвитку системи професійної підготовки працівників;
- слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки;
- недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для цієї мети» [22].

Побудова ефективної системи розвитку персоналу є складним багатоетапним процесом. Основні кроки із побудови системи розвитку персоналу представимо на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Етапність процесу побудови системи розвитку персоналу

Розробка стратегії навчання і розвитку персоналу – це перше, з чого потрібно почати роботу з формування системи навчання і розвитку персоналу. Бачення органів влади і стратегічні цілі на найближчі 3-5 років будуть орієнтирами при розробці стратегії. Також слід врахувати корпоративні цінності. Для більш точного уявлення про стратегію розвитку персоналу органу влади слід вивчити вимоги держави до виконуваних функцій.

Стратегія навчання та розвитку персоналу повинна включати: місію і цінності підрозділу, на який покладена функція розвитку персоналу; стратегічні цілі навчання і розвитку персоналу у відповідності до стратегії органу влади; дорожню карту; напрями навчання та розвитку персоналу; визначенні форми і методи навчання персоналу; залучення тренерів, виконавців процесу навчання і розвитку; визначенні критерії, форми і методи оцінки результатів навчання і розвитку; визначена структура навчального центру; визначений бюджет; визначенні ризики, що супроводжують реалізацію стратегії розвитку персоналу.

В. Олуйко разом із співавторами у своїй праці зазначає, що «..важливим кроком в розвитку системи професійного навчання публічних службовців є розробка та схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 року №974-р Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [17].

Метою цієї Концепції є «..визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців..., яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування» [17].

Система професійного навчання представників органів влади має містити такі елементи:

- визначення потреб у професійному навчанні;
 - формування, розміщення і виконання державного замовлення;
 - формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
 - забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
 - моніторинг та оцінку якості навчання.
- урахування положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії [17].

На другому етапі реалізації Меморандуму передбачається налагодження повноцінної та ефективної системи професійного навчання представників органів влади, шляхом:

- створення належних умов для забезпечення професійного розвитку;
- створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні представників органів влади;

забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання представників органів влади;

розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців із створенням системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;

залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до створення системи професійного навчання;

запровадження механізму співпраці між органами державної влади установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

Висновки до розділу 1

Ми провели теоретичне опрацювання питання розвитку персоналу, формування системи розвитку персоналу і дійшли висновку, що ці процеси є дуже актуальними не тільки для суб'єктів бізнесу, але й для органів державної влади. Оскільки трансформаційні процеси в соціальній, економічній і політичній сферах призвели до суттєвих змін у відношенні персоналу до самих органів влади. Досліджуючи сучасний стан та проблеми у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади ми зробили висновок, що кадрове забезпечення органів влади незадовільне, необхідною є розробка нової кадрової політики; потрібно шукати шляхи підвищення ефективності наявних людських ресурсів, у тому числі за рахунок розробки і підвищення ефективності системи розвитку персоналу; розробку систем стимулювання та мотивування; навчання та розвитку.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області – це не самостійна юридична особа, це структурний підрозділ Західного офісу Держаудитслужби.

Основним завданням Управління є реалізація повноважень Західного офісу Держаудитслужби на території Хмельницької області.

Діяльність Державної аудиторської служби України (ДАСУ) визначається Положенням про Державну аудиторську службу України (затвердженого постановою Кабінеті Міністрів України від 3 лютого 2016 року № 43).

Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів та який реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю [15].

Місія ДАСУ визначена у такий спосіб: Забезпечення економічного добробуту країни шляхом реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю.

Основними завданнями ДАСУ є: реалізація державної політики у сфері державного фінансового контролю, здійснення державного фінансового контролю, спрямованого на оцінку ефективного, законного, цільового, результативного використання та збереження державних фінансових ресурсів, досягнення економії бюджетних коштів.

Основними функціями ДАСУ є інспектування (ревізії); перевірка закупівель; моніторинг закупівель; державний фінансовий аудит [15].

Урядом визначені головні стратегічні цілі функціонування Державної аудиторської служби України:

1. Сприяння ефективному державному управлінню шляхом посилення урядового державного фінансового контролю за найбільш ризиковими сферами.

- Виявлення зловживань у фінансовій сфері, що впливають на фінансову безпеку держави;

- Сприяння ефективному та прозорому здійсненню публічних закупівель;

- Недопущення зловживань з ресурсами місцевих бюджетів.

2. Посилення інституційної спроможності органів Держаудитслужби на центральному та місцевому рівнях.

- удосконалення законодавства у сфері державного фінансового контролю;

- запровадження ефективної системи управління та контролю якості заходів державного фінансового контролю;

- впровадження сучасних ІТ-рішень в діяльність [15].

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області здійснює свою діяльність у м. Хмельницькому.

Місце Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області у системі ДАСУ представимо на рис. 2.1.

Як ми можемо побачити з рис. 2.1, було створено вертикальну структуру управління Службою, яка б повністю відповідала адміністративно-територіальному устрою держави, а також структурам інших державних органів, що мають схожі, подібні функції.

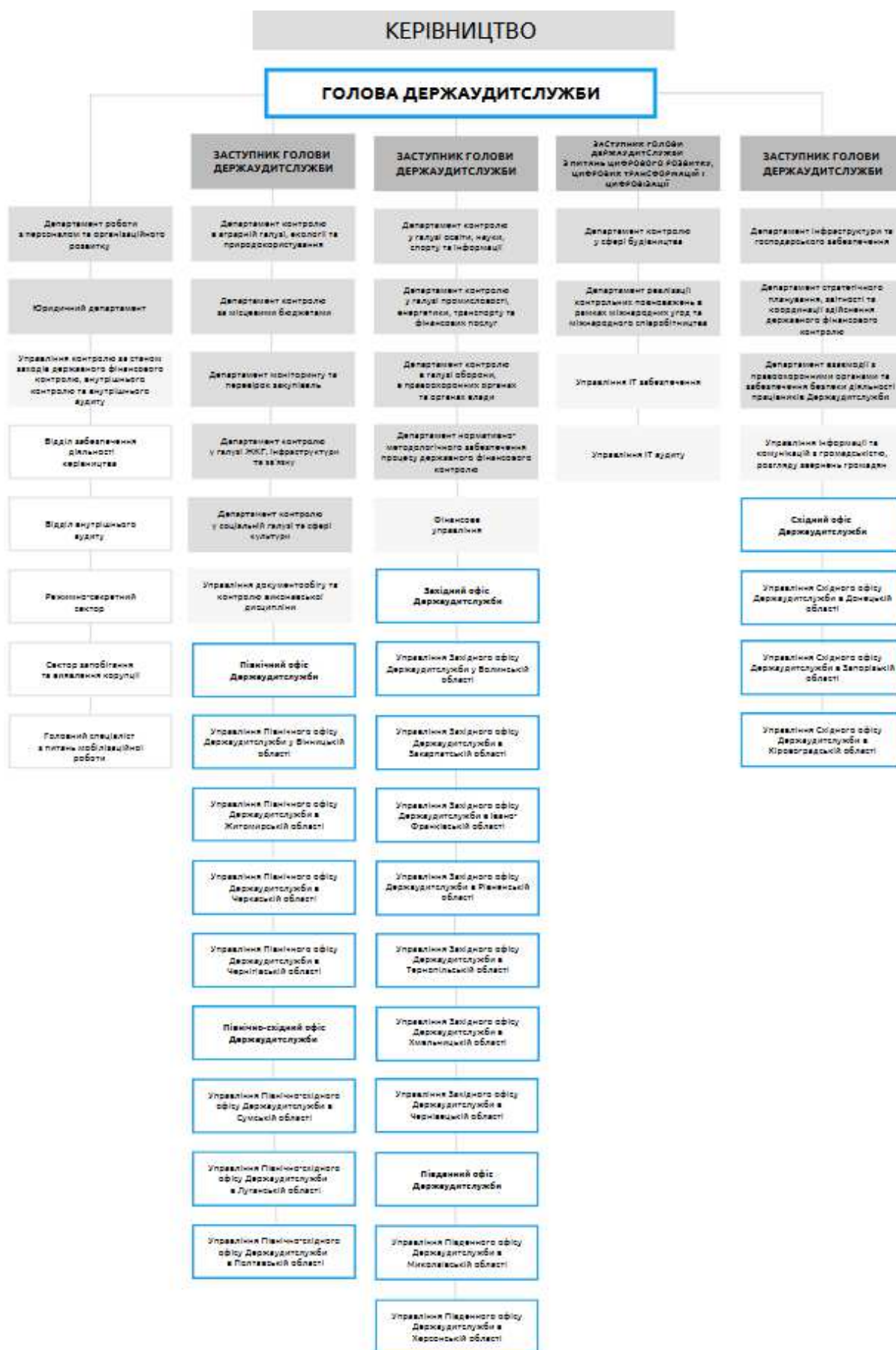


Рисунок 2.1 – Місце Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області у системі Держаудитслужби України

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області є відокремленим структурним підрозділом ДАСУ в Хмельницькій області без статусу юридичної особи.

Оскільки Управління не є юридичною особою, воно самостійного балансу немає, є рахунки в установах банків (у тому числі валютні), печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням.

Основним завданням Управління є реалізація повноважень Західного офісу Держаудитслужби на території Хмельницької області.

Структура управління ДАСУ в Хмельницькій області, згідно з функціями, делегованими ДАСУ в Хмельницькій області, складається з керівництва, 15 основних відділів та обслуговуючих підрозділів.



Рисунок 2.2 – Структура Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області

Штатний розпис та кошторис видатків на утримання Управління затверджуються начальником відповідного регіонального управління Західного офісу ДАСУ.

Проведемо оцінку діяльності Управління за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області в 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Кількість ревізій	42	37	39
Виявлено фінансових порушень, млн.грн.	67,1	149,3	131,4
Усунуто порушень на суму, млн.грн.	36,9	25,7	39,3
Повернуто до бюджету, млн.грн.	5,2	8,1	12,1
Відшкодовано незаконних, нецільових витрат, млн.грн.	31,6	17,7	27,2
Проведено держаних аудитів	4	4	6
Подано пропозицій по підвищення ефективності використання коштів	49	30	58
Відмінено процедур закупівлі	351	440	426
Участь у кримінальних провадженнях	42	95	53

За звітною інформацією у продовж 2021 р. працівниками Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області проведено 42 ревізії і перевірки закупівель. У ході перевірок було виявлено фінансові порушення, що призвели до втрат, на загальну суму 67,1 млн грн.

У межах прав і повноважень управлінням застосовано відповідні заходи, в результаті яких забезпечено усунення фінансових порушень, що призвели до втрат на загальну суму 36,9 млн грн:

- надійшло фінансових ресурсів до бюджетів, бюджетних установ і організацій та підприємств на суму 5,2 млн грн.

- відшкодовано незаконних і нецільових витрат та недостач на суму 31,6 млн грн.

За 2021 рік Управлінням проведено 4 державних фінансових аудити (бюджетів м. Хмельницький, Розсошанської територіальної громади і м. Шепетівка та діяльності ДП «Хмельницьке лісомисливське господарство»). У ході цих аудитів було встановлено, що дії посадових осіб могли спричинити втрати на суму 480,1 млн гривень.

У ході аудитів працівниками Управління було надано 49 пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання коштів і майна. Економічний ефект від цих заходів склав 11,5 млн гривень.

За результатами моніторингу у зв'язку із порушенням законодавства було відмінено 351 процедури закупівель товарів, робіт та послуг, загальною вартістю 6,0 млрд грн.

42 рази працівники управління впродовж 2021 року залучалися правоохоронними органами в якості спеціалістів для надання консультацій в рамках відкритих кримінальних проваджень.

За весь 2022 року працівниками Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області було проведено 37 ревізій та перевірок закупівель, що на 5 од. менше ніж у попередньому році. У ході цих перевірок виявлено фінансові порушення, що призвели до втрат, на загальну суму 149,3 млн грн. Сума порушень більше ніж у 2 рази перевищує рівень попереднього року.

Управлінням забезпечило усунення фінансових порушень, що призвели до втрат на загальну суму 25,7 млн грн.

У 2022 р. управлінням проведено 4 (число аналогічно попередньому року) державних фінансових аудити (діяльності МКП "Хмельницьктеплокомуненерго", КНП "Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка", ХКП «Електротранс» та ХКП «Спецкомунтранс»). У ході перевірок виявлено порушень на суму 413,3 млн грн,

У 2022 р. працівниками Управління було надано 30 пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання коштів і майна, економічний ефект реалізації цих пропозицій – 36,6 млн гривень.

У результаті моніторингу через порушення законодавства було відмінено 440 процедур закупівель товарів. Вартість робіт та послуг за відміненими процедурами закупівель склала 7,2 млрд грн.

За весь 2022 р. працівники управління залучалися правоохоронними органами в якості спеціалістів для надання консультацій в 95 випадках.

Ситуація і в 2023 р. характеризувалася проведенням 39 ревізій (більше на 2 од. ніж у попередньому році) та перевірок закупівель. У ході перевірок виявлені фінансові порушення, що призвели до втрат, на загальну суму 131,4 млн грн.

Управління забезпечило усунення фінансових порушень, що призвели до втрат на загальну суму 39,3 млн грн.

У 2023 р. управлінням проводило фінансовий аудит в 6 державних організаціях (КП "Хмельницький міський пренатальний центр", ДП «Дослідне господарство «Шарівка» Інституту сільського господарства Західного Полісся Національної академії аграрних наук України», КНП «Старосинявський центр первинної медико-санітарної допомоги», КП «Міськтепловоденергія». Також проведені аудити бюджетів Слобідсько-Кульчієвецької об'єднаної територіальної громади та Старокостянтинівської міської територіальної громади). У ході аудитів встановлено факти неефективних управлінських дій на загальну суму 501,6 млн грн., що на 100 млн. більше ніж у попередньому році, т.т. сума виявлених порушень з кожним роком зростає.

Працівниками було надано 58 пропозицій щодо підвищення ефективності використання державних та комунальних коштів і майна, економічний ефект від їх виконання – 128,2 млн грн.

У 2023 р. працівниками Управління зупинено 426 процедур закупівель товарів, робіт та послуг на 2,2 млрд грн.

У продовж року 53 рази (менше 50% до рівня попереднього року) працівники управління залучалися правоохоронними органами в якості спеціалістів для надання консультацій в рамках відкритих кримінальних проваджень.

Як можемо побачити ефективність контролюючих заходів зростає, зростає і кількість перевірок, що проводилася Управлінням. Зростання числа перевірок і сум по ним (компенсацій, зупинених втрат тощо) у продовж 3 років має позитивну тенденцію з точки зору захисту прав держави. Зростання числа

перевірок не дивно, оскільки у період 2020-2021 р. через епідемічні обмеження (ковід) перевірки практично не здійснювалися.

2.2 Аналіз виконання кошторису органу державної влади

Робота Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області як і робота інших бюджетних установ регулюється Державним бюджетом України та кошторисом бюджетних установ.

Кошторис бюджетних установ – основний плановий документ, який надає повноваження бюджетній установі на отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання бюджетною установою своїх функцій і досягнення цілей, визначених на рік відповідно до бюджетних призначень.

Кошторис складники:

загальний фонд, який містить обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання бюджетною установою (надалі – установа) основних функцій;

спеціальний фонд, який містить обсяг надходжень зі спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою основних функцій.

План асигнувань із загального фонду бюджету (надалі – план асигнувань) – це щомісячний розподіл асигнувань, затверджених у кошторисі для загального фонду, за скороченою формою економічної класифікації, який регламентує взяття установою зобов'язань упродовж року.

План асигнувань є невід'ємною частиною кошторису і затверджується разом із цим кошторисом.

Установа для забезпечення своєї діяльності складає індивідуальні кошториси та плани асигнувань за кожною виконуваною нею бюджетною програмою (функцією).

Облік доходів Служби відображається у Звіті про надходження і використання коштів.

Аналіз надходження і використання коштів загального фонду проведемо за допомогою табл. 2.2. Зазначимо також, що аналіз буде здійснюватися за показниками всією Держаудитслужби України, без виділення Управління в Хмельницькій обл., оскільки Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області не є окремою юридичною особою.

Таблиця 2.2 – Динаміка надходження і використання коштів бюджетного фонду

Показники	2021 р.			2022 р.			2023 р.		
	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів за звітний період (рік)	% виконання кошторису	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів за звітний період (рік)	% виконання кошторису	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів за звітний період (рік)	% виконання кошторису
Видатки та надання кредитів - усього	256 336 000,00	255 342 392,32	99,61	243 076 800,00	241 540 448,83	99,37	279 331 500,00	274 336 202,09	98,21
у тому числі: Поточні видатки	233 954 300,00	233 074 771,94	99,62	243 076 800,00	241 540 448,83	99,37	274 531 500,00	270 270 557,49	98,45
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	203 002 200,00	202 876 308,02	99,94	231 591 800,00	231 591 800,00	100,00	252 828 100,00	250 552 393,95	99,10
Оплата праці	167 542 800,00	167 542 800,00	100,00	191 468 700,00	191 468 700,00	100,00	207 813 400,00	207 813 400,00	100,00
Заробітна плата	167 542 800,00	167 542 800,00	100,00	191 468 700,00	191 468 700,00	100,00	207 813 400,00	207 813 400,00	100,00
Нарахування на оплату праці	35 459 400,00	35 333 508,02	99,64	40 123 100,00	40 123 100,00	100,00	45 014 700,00	42 738 993,95	94,94
Використання товарів і послуг	30 384 400,00	29 631 791,24	97,52	10 785 000,00	9 303 677,09	86,26	20 452 500,00	18 901 900,23	92,42
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2 268 900,00	2 261 194,61	99,66	1 801 700,00	1 430 387,37	79,39	3 430 000,00	3 145 208,52	91,70
Оплата послуг (крім комунальних)	23 228 300,00	22 730 052,79	97,85	5 819 400,00	5 466 156,08	93,93	8 404 500,00	8 071 192,65	96,03
Видатки на відрядження	3 180 200,00	3 180 200,00	100,00	1 044 900,00	599 383,78	57,36	5 834 300,00	5 677 878,87	97,32
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1 687 000,00	1 440 343,84	85,38	2 108 000,00	1 796 749,86	85,23	2 761 700,00	1 985 660,19	71,90
Оплата теплопостачання	581 900,00	453 601,03	77,95	698 300,00	676 436,54	96,87	1 000 300,00	687 733,26	68,75
Оплата водопостачання та водовідведення	93 600,00	65 020,03	69,47	103 200,00	66 589,82	64,53	118 700,00	45 149,92	38,04
Оплата електроенергії	981 900,00	894 203,62	91,07	1 274 000,00	1 026 243,50	80,55	1 610 000,00	1 220 127,19	75,78
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	29 600,00	27 519,16	92,97	32 500,00	27 480,00	84,55	32 700,00	32 649,82	99,85
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	20 000,00	20 000,00	100,00	11 000,00	11 000,00	100,00	22 000,00	21 960,00	99,82
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	20 000,00	20 000,00	100,00	11 000,00	11 000,00	100,00	22 000,00	21 960,00	99,82
Інші поточні видатки	567 700,00	566 672,68	99,82	700 000,00	644 971,74	92,14	1 250 900,00	816 263,31	65,25
Капітальні видатки	22 381 700,00	22 267 620,38	99,49	-	-	-	4 800 000,00	4 065 644,60	84,70
Придбання основного капіталу	22 381 700,00	22 267 620,38	99,49	-	-	-	4 800 000,00	4 065 644,60	84,70
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	19 838 700,00	19 744 051,58	99,52	-	-	-	2 697 900,00	2 696 760,00	99,96
Капітальний ремонт інших об'єктів	2 543 000,00	2 523 568,80	99,24	-	-	-	2 102 100,00	1 368 884,60	65,12
Інші видатки	X	X		X	X		X	X	

Виходячи із даних, наведених у таблиці 2.2 зазначити, що у продовж 3-х років кошторис не виконувався – у 2020 р.

Слід також відмітити, що найбільшою часткою у загальній сумі витрат і за кошторисом і по факту є витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату – більше 20 %.

Також слід відмітити, що виконання фінансування на 100% забезпечено лише за статтею затрат на оплату праці. Найменше фінансувалися комунальні видатки.

2.3 Аналіз системи розвитку персоналу у територіальному органі Держаудитслужби України

Державна аудиторська служба є одним органів влади, де на належному рівні розроблені усі методичні основи реалізації програми розвитку персоналу.

Програма професійного навчання працівників Державної аудиторської служби України та її міжрегіональних територіальних органів була затверджена відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, пункту 9 Положення про Державну аудиторську службу України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03 лютого 2016 року № 43 [13.]

Програма ґрунтується на положеннях Закону України «Про державну службу», Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06

лютого 2019 року № 106, окрім цього, Порядку стажування державних службовців, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 48, зареєстрованого в Міністерств юстиції України 23 березня 2016 року за № 439/28569, Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 року № 226-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 року за № 1288/34259, Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 року № 1157/34128, а також Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 року № 226-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 року за № 134/35756, Методичних рекомендаціях щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 26 жовтня 2020 року № 201-20 [13.].

Головними завданнями Програми розвитку і навчання є:

- оптимізація системи професійного навчання працівників Держаудитслужби України;
- здійснення планування професійного навчання з урахуванням загальних та спеціальних потреб, завдань та пріоритетних напрямів діяльності Держаудитслужби;

- застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для реалізації професійного навчання.

На думку керівництва Служби, реалізація Програми сприятиме:

- удосконаленню знань і умінь працівників Держаудитслужби, необхідних для ефективного виконання завдань їхньої професійної діяльності;
- пошуку нових форм та методів професійного розвитку працівників Держаудитслужби;
- підвищенню якості та результативності заходів державного фінансового контролю.

Програма передбачає застосування таких видів професійного навчання: підготовку працівників за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіту; внутрішні навчання.

На сьогодні в Службі підготовлені плани проходження навчання. Зокрема на 2024 р. передбачена участь працівників таких заходах:

- професійна програма з питань професійного вигорання;
- короткострокова програма з питань запобігання корупції, зокрема для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції;
- програма впровадження змін та прийняття ефективних рішень / сприйняття змін, зокрема з питань міжнародного гуманітарного права;
- удосконалення рівня володіння державною мовою;
- цифрова грамотність;
- удосконалення рівня володіння іноземною мовою;
- розвиток лідерського потенціалу;
- стратегічне управління;
- цивільний захист;
- бухгалтерський облік та фінансова звітність;
- оформлення документів відповідно до вимог інструкції з діловодства та поводження з документами, які містять службову інформацію.

Висновки до розділу 2

Ознайомившись з характеристикою, діяльністю та організацією фінансової роботи Управління Західного офісу Держаудитслужби ми з'ясували, що вся робота установи керується відповідною законодавчою базою, насамперед Положенням, що визначає основні питання функціонування Управління. Окрім того, ми дійшли висновку, що робота Управління також ведеться в частині виконання функцій, які на нього покладені і в частині реалізація програми розвитку персоналу. Вся необхідна методична документація щодо розвитку персоналу база підготовлена і розміщена у відкритих джерелах. Проблемою є те, що фактично ці гарно розроблені документи на практиці не завжди реалізуються належним чином і не завжди розроблені матеріали відповідають запитам з боку користувачів і вимогам реального часу.

3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи навчання персоналу органу влади

Вивчення досвіду реалізації системи розвитку персоналу в Управлінні західного офісу ДАСУ дозволило нам визначити, що існуюча система не є досконалою. Так нормативно-методичне забезпечення розвитку персоналу є підготовленим, але діє лише формально. Реальних заходів щодо навчання працівників служби не проводиться, рекомендовані навчальні заходи носять більше декларативний характер і не відповідають реальним запитам державних службовців.

Якщо на рівні центрального офісу ДАСУ певним чином реалізуються окремі заходи, то на рівні Управління Західного офісу не передбачено навчання персоналу, у зв'язку з чим навчання для досліджуваного нами підрозділу ДАСУ не є регламентованим і систематичними.

В свою чергу виявилось, що працівники ДАСУ навіть не знають про наявні можливості розвитку та навчання.

Короткі навчальні зустрічі, які організуються на рівні центрального офісу ДАСУ не дають змоги працівникам використовувати дидактичні матеріали у подальшій роботі. Навчальні матеріали не видаються для подальшого використання у практичній роботі, працівникам важко актуалізувати отримані знання і підтримувати їх.

Ще однією виявленою проблемою стало обмеження вибору програм навчання, що декларуються у програмі розвитку персоналу ДАСУ. Ці програми не відповідають повною мірою запитам працівників, не дають їм змоги

використати набуті знання для професійного просування і розвитку, працівники не отримують необхідних їм нових знань і навичок ефективного виконання обов'язків.

На поточний момент при організації навчання працівники не беруть участь у процесі відбору програм навчання, їм не дається можливість оцінити необхідність програми навчання, тому програми навчання часто не відповідають очікуванням працівників, що призводить до невдоволення системою підвищення кваліфікації і професійного розвитку.

Ще однією проблемою на наш погляд є те, що не сформована система оцінки задоволеності персоналу після проходження навчання.

Після тренувань і заходів з удосконалення кваліфікації, курсів тренінгів працівникам не дається можливість надати зворотній зв'язок. Ніякі заходи щодо оцінки ефективності навчальних програм не вживаються. Окрім того щодо працівників, які не пройшли курси підвищення кваліфікації, не відвідували тренінги, зустрічі також не вживаються ніякі організаційні заходи. Через це немає даних про те, чи проходження навчання, участь у програмі були корисними, чи ефективними були витрати часу і коштів на це навчання, незрозумілим залишається і те, чи оволоділи співробітниками новими знаннями та навичками, чи залишилися задоволеними вони проведеним івентом.

Відповідно до виявлених недоліків ми вважаємо за необхідне сформулювати цілі розвитку системи професійного навчання і розвитку, табл. 3.1.

Відповідно до виявлених проблем було сформовано нами дерево цілей із вирішення проблем у наявній системі розвитку персоналу і професійного навчання (рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми у системі професійного навчання і розвитку і способи реагування на них

Проблема	Спосіб реагування
Недосконале нормативне забезпечення системи професійного розвитку персоналу (не відповідає реальним запитам працівників, відсутня адаптація нормативної бази, що розроблена на рівні центрального офісу до особливих потреб у регіонах)	Удосконалення нормативного і методичного забезпечення системи професійного розвитку персоналу органу влади відповідно до конкретних запитів Служби на місцях
Обмеженість вибору програм навчання. Перелік програм не відповідає реальним потребам і запитам персоналу	Удосконалення процедури вибору програм професійного навчання, залучення працівників до формування пулу актуальних запитів
Відсутність системи оцінювання ефективності реалізації програми розвитку та професійного навчання та задоволеності персоналу	Впровадження системи оцінювання ефективності навчання та задоволеності персоналу. Прийняття заходів щодо працівників, які проігнорували запропоновані заходи, що є важливими з точки зору професійного розвитку

На нашу думку, запропоновані заходи із удосконалення системи професійного навчання сприятимуть підвищенню ефективності та якості роботи працівників ДАСУ, оскільки здійснення внутрішньокорпоративної навчальної практики разом із проведенням навчальних заходів, надання можливості навчання працівникам у зручний для них час – все це забезпечить покращення рівня обізнаності працівників за важливими для них і органу влади питаннями.

У працівників з'явиться можливість для розвитку професійних знань, умінь і навичок, вони зможуть виконувати свої обов'язки набагато швидше і якісніше.

Ефективність роботи підвищиться за рахунок часу на виконання тих чи інших завдань, час на виконання певних функцій скоротиться, покращиться якість роботи працівника, оскільки працівники будуть більше знати, уміти, будуть більш компетентними при виконанні своїх службових обов'язків.

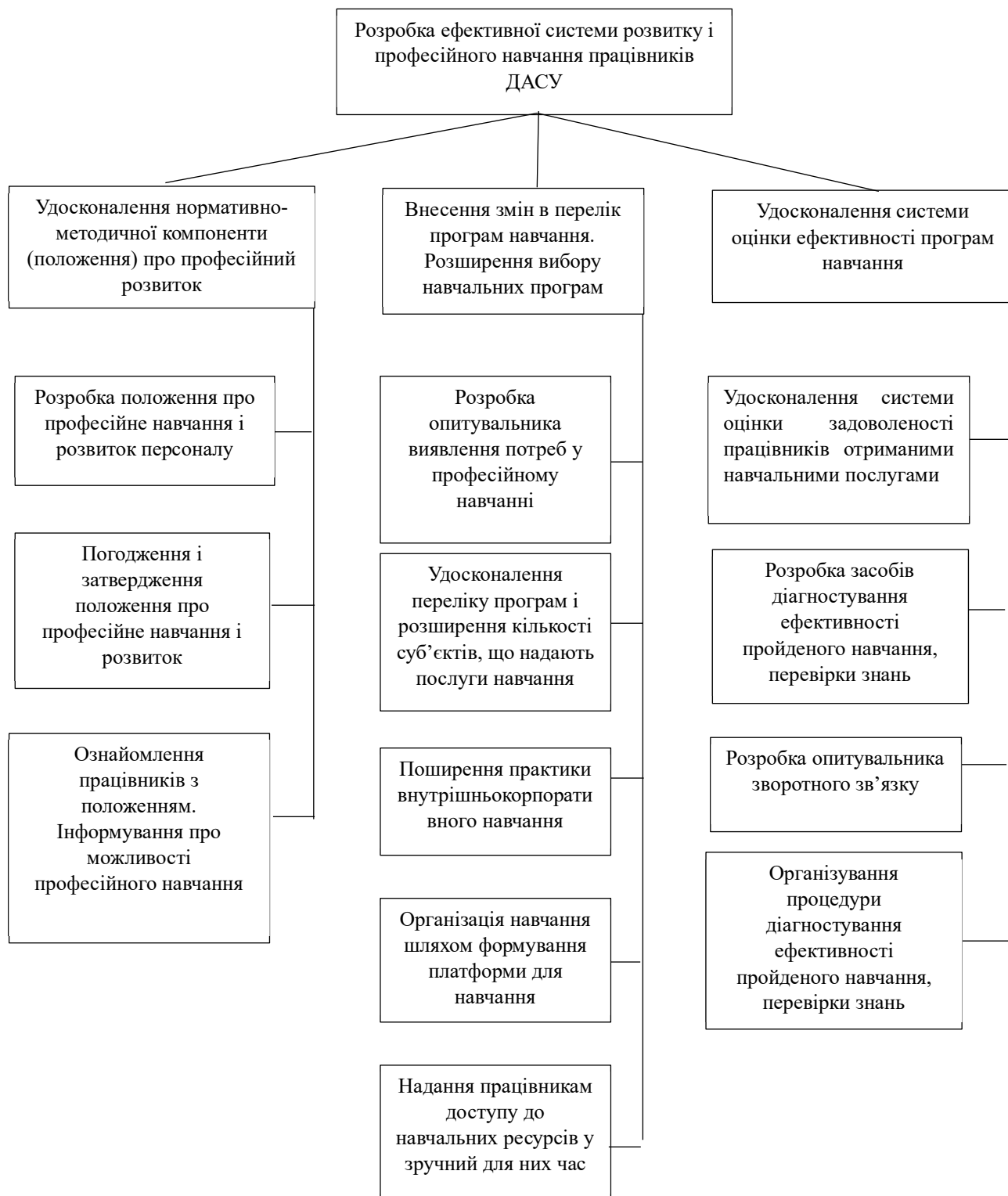


Рисунок 3.1 – Дерево цілей удосконалення програми професійного навчання і розвитку працівників ДАСУ

Окрім того, запровадження системи навчання дозволить підвищити лояльність працівників до організації, зросте задоволеність роботою. При організації навчання працівники зможуть брати участь в оцінці своїх потреб навчання, вони зможуть обрати тему навчального курсу, знатимуть власні можливості розвитку та підвищення кваліфікації. Це дозволить організувати навчання таким чином, щоб навчальні заходи задовольняли потреби працівників, оскільки від цього залежить ефективність їх роботи та органу влади, де вони служать.

Проведення оцінки після навчання дозволить вносити зміни у саму процедуру навчання і її компоненти. Завдяки цьому працівники будуть відчувати свою причетність до організації власної системи розвитку і професійного навчання, вони будуть знати, що їхню думку враховують.

Ще одним позитивним ефектом від удосконалення системи буде формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. При проведенні навчальних заходів всередині організації працівники будуть більше взаємодіяти один з одним, разом знаходити відповіді на складні питання, ділитися думками та ідеями.

Удосконалення системи професійного навчання призведе також до підвищення ефективності системи управління персоналом. Оскільки буде підготовлена певна нормативна база, працівники кадрової служби та інших відділів будуть включені у роботу більш активно.

Навчання буде організовано за чітко визначеним планом, що дозволить скоротити час, витрачений на виявлення непорозумінь між персоналом при організації навчання.

Додатковим позитивним ефектом від реалізації цього напрямку буде також формування більш позитивного іміджу ДАСУ і їх працівників в очах бізнесу і громадськості. Виконання завдань служби буде більш компетентним.

Усі запропоновані заходи спрямовані на підвищення якості системи навчання персоналу, у ході реалізації якої працівники матимуть більше можливостей для підвищення кваліфікації знань і умінь. Вони стануть більш

продуктивними, будуть якісніше виконувати свої обов'язки. Оскільки кожен працівник стане більш компетентним в рамках питання їх професійної діяльності, час для реалізації їх завдань скоротиться, оперативність і якість реалізації завдань ДАСУ також зросте.

3.2 Запровадження діагностики кар'єрного потенціалу працівників служби з метою якісного формування кадрового резерву

Кар'єрний потенціал працівника – це сукупність можливостей фізичних, інтелектуальних і духовних властивостей окремого працівника до кар'єрного просування.

Кар'єрний потенціал працівників можна розділити на три частини: особистісний потенціал, психофізіологічний потенціал і кваліфікаційний потенціал.

Кар'єрний потенціал працівника визначається також низкою соціально-психологічних факторів, серед яких можна виділити такі риси: відкритість розуму; відсутність конформізму; наполегливість, схильність до самоствердження; прагнення працювати; здатність до напруженої роботи протягом тривалого часу; бажання до розгляду складних задач, пошук усього незвичайного, толерантність до ситуацій невизначеності; потреба у свободі прийняття рішень; схильність до гумору.

Ми вважаємо, що в органі влади слід запровадити методіку проведення діагностики кар'єрного потенціалу працівників, з метою формування у подальшому якісного кадрового резерву. Оскільки на даний момент часу модель формування кадрового резерву залишається незрозумілою.

Алгоритм проведення діагностики кар'єрного потенціалу представимо на рис. 3.2.

Безпосередньо сам кар'єрний потенціал працівника може бути

розрахований за формулою:

$$KПП_i = KвП_i \cdot ПсП_i \cdot ОП_i, \quad (3.1)$$

де $KвП_i$ – кваліфікаційний потенціал працівника;

$ПсП_i$ – психофізіологічний потенціал працівника;

$ОП_i$ – особистісний потенціал працівника.

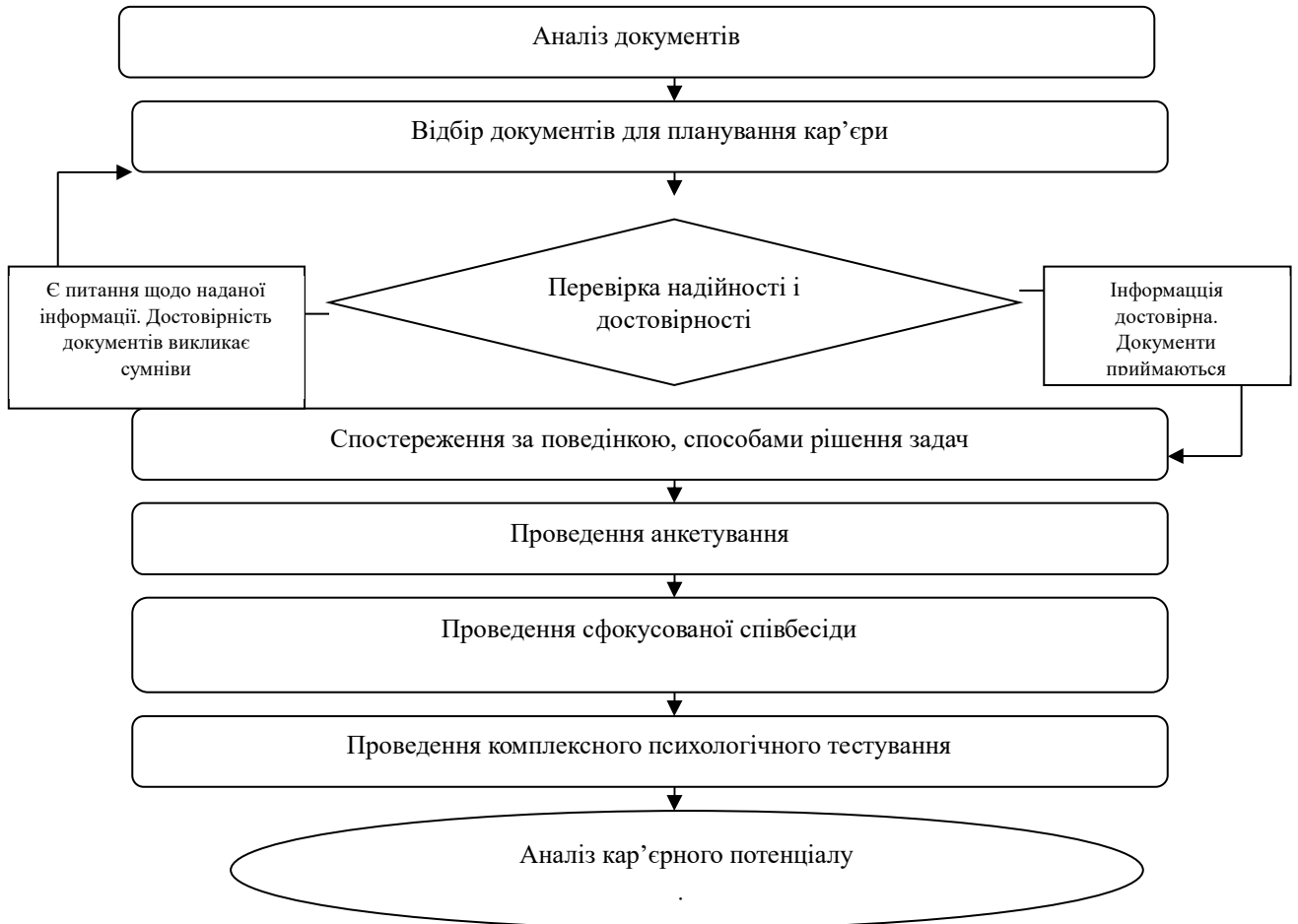


Рисунок 3.2 – Алгоритм проведення діагностики кар'єрного потенціалу працівника

Кожний з параметрів пропонується оцінювати за шкалою від 0,00 до 1,0. Максимальна оцінка кар'єрного потенціалу ($KПП_i$) дорівнює 1,0 – у цьому випадку всі три параметри мають максимальну оцінку. Для здійснення експертної оцінки зазначених параметрів і їхньої групування була розроблена таблиця оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Таблиця для оцінки якісних параметрів кар'єрного потенціалу працівника ДАСУ

Параметр (група характеристик)	Якість, характеристика	Джерело даних	Бальна оцінка				Коефіцієнт значимості	Підсумковий бал
			0,0	0,11	...	1,0		
КВП	Рівень освіти	Документи, анкета						
	Стаж роботи	Документи						
	Трудова мобільність	Документи, тести						
	Трудова активність	Документи, спостереження						
	Функціональне місце в колективі	Спостереження, інтерв'ю, тести						
	Результати праці	Документи						
	Середній бал за параметром:							
ПсП	Основні фізіологічні дані	Документи, інтерв'ю						
	Супутні фізіологічні дані	Спостереження, інтерв'ю						
	Психічні особливості	Тести						
	Харизматичні якості	Спостереження, інтерв'ю,						
	Середній бал за параметром:							
ОП	Погляд на світ, моральні якості	Інтерв'ю, тести						
	Адекватність «Я-образу»	Інтерв'ю, анкетування, тести						
	Ієрархія потреб, амбіції й устремління	Анкетування, тести, інтерв'ю						
	Творчий потенціал	Документи, тести						
	Комунікативні якості	Спостереження, інтерв'ю						
	Інтереси	Анкетування						
	Середній бал за параметром:							

За результатами проведеної оцінки працівників можна розподілити на три категорії і у подальшому формувати кадровий резерв з тих, хто показав кращі результати:

Група 1 «Перспективні». Ця група найбільш успішних працівників, які є: емоційно-стабільними, оптимістичними, активними, з високою задоволеністю життям, вмотивовані на досягнення і розвиток у різних сферах життя. У них високий рівень кар'єрної готовності, високі потреби в досягненнях.

Група 2. «Благополучні» – емоційно-стабільні, спокійні і задоволені життям працівники із середньою мотивацією до досягнень, що може

перешкоджати їх самостійному професійному і кар'єрному росту без додаткового стимулювання і інформування про можливості просування в кар'єрі.

Група 3. «Малоперспективні». У цю групу попадають ті, у кого відзначається низький рівень мотивації досягнень, тобто вираженого бажання професійного і кар'єрного зростання немає.

Група 4. «Група ризику». У дану групу попадають ті працівники, у кого на період обстеження виявлені високі показники емоційного неблагополуччя. Причини даного стану необхідно прояснити, тому що наявність такого фону може привести до емоційного і психічного зриву. Рекомендується звертання до психолога, або інших спеціалістів за психоемоційною підтримкою.

Ми для виконання своєї роботи провели оцінку кар'єрного потенціалу одного із працівників Управління і звели результати у табл. 3.3. При цьому коефіцієнт значимості визначався нами відповідно до специфіки діяльності працівника.

Отже кар'єрний потенціал працівника Управління за нашими розрахунками складе:

$$КПП = 0,875 * 0,675 * 0,75 = 0,442$$

Отримане значення вказує на середній кар'єрний потенціал працівника, він попадає у групу 3 – «Малоперспективні». Він не може бути обраним як кандидат на просування і така оцінка що може стати передумовою його заміни або направлення на стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги тощо.

Подібні оцінки дозволять здійснювати більш об'єктивно оцінку персоналу і формувати кадровий резерв просування і заміни службовців у органі влади.

Таблиця 3.3 – Оцінки якісних параметрів кар'єрного потенціалу працівника Управління Західного офісу ДАСУ

Параметр (група характеристик)	Якість, характеристика	Джерело даних	Бальна оцінка	Коефіцієнт значимості	Підсумковий бал
КвП	Рівень освіти	Документи, анкета	1	0,3	0,3
	Стаж роботи	Документи	1	0,1	0,1
	Трудова мобільність	Документи, тести	0,75	0,2	0,15
	Трудова активність	Документи, спостереження	0,75	0,1	0,075
	Функціональне місце в колективі	Спостереження, інтерв'ю, тести	1	0,1	0,1
	Результати праці	Документи	0,75	0,2	0,15
	Середній бал за параметром:				
ПсП	Основні фізіологічні дані	Документи, інтерв'ю	0,75	0,2	0,15
	Супутні фізіологічні дані	Спостереження, інтерв'ю	0,75	0,2	0,15
	Психічні особливості	Тести	0,75	0,3	0,225
	Харизматичні якості	Спостереження, інтерв'ю,	0,5	0,3	0,15
	Середній бал за параметром:				
ОП	Погляд на світ, моральні якості	Інтерв'ю, тести	0,75	0,1	0,075
	Адекватність «Я-образу»	Інтерв'ю, анкетування, тести	0,75	0,1	0,075
	Ієрархія потреб, амбіції й устремління	Анкетування, тести, інтерв'ю	1	0,2	0,2
	Творчий потенціал	Документи, тести	0,75	0,3	0,225
	Комунікативні якості	Спостереження, інтерв'ю	0,5	0,2	0,1
	Інтереси	Анкетування	0,75	0,1	0,075
	Середній бал за параметром:				

Висновки до розділу 3

У ході виконання практичного дослідження нами було визначені основні проблеми формування ефективної системи розвитку персоналу, що пов'язані із тим, що існуюча система професійного розвитку Управління західного офісу ДАСУ не є достатньо ефективною у зв'язку із тим, що не є реально орієнтованою на розвиток персоналу, вона є більш формальною. Окрім того, у роботі нам запропоновано до застосування методичку оцінювання якостей персоналу. Бальна оцінка проводиться щодо професійних, ділових та особистісних якостей персоналу. У роботі наведено розрахунок індивідуального коефіцієнта кар'єрного просування одного із працівників Управління і зроблені висновки, що його кар'єрний потенціал є таким, що він не може бути занесеним до кадрового резерву на просування (попадає у групу малоперспективних працівників), а може стояти питання направлення його на стажування, програму підвищення кваліфікації, тренінги тощо.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було проведене опрацювання проблеми управління розвитком персоналом в органі державної влади. Для забезпечення якісного аналізу питання, з метою визначення напрямків удосконалення системи розвитку персоналу ми провели дослідження теоретичних основ реалізації самого процесу розвитку персоналу, особливостей формування системи розвитку персоналу, специфіки управління персоналом в органах державної влади.

Питання розвитку і формування системи розвитку персону є складні самі по собі. Що пов'язано із багатоаспектністю поняття розвиток і що вважати розвитком по відношенню до державного службовця. Система розвитку персоналу є чутливою до вимог діяльності у якій здійснюють свої функції персонал. Яким чином сформувати систему розвитку персоналу, з яких частинок вона має складатися – це все були питання, на які ми шукали відповідь.

Ми дійшли висновку, що незважаючи на важливість питання забезпечення якісним кадровим складом державних органів влади на цьому шляху багато перешкод і якісного розвитку персоналу не відбувається. Напруження додає і той факт, що якість персоналу у органах державної влади є соціально значимим питанням, що впливає на якість життя і господарювання багатьох людей і організацій.

На сьогодні ми стикаємося з тим, що трансформаційні процеси в соціальній, економічній і політичній сферах призвели до суттєвих змін у відношенні людей до самих органів влади і до підготовки кадрів для них зокрема.

Досліджуючи сучасний стан та проблеми у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади ми зробили висновок, що кадрове забезпечення органів влади незадовільне. Це пов'язано з багатьма факторами, що носять як об'єктивний так і суб'єктивний характер.

Ознайомившись з діяльністю та організацією роботи Управління Західного офісу Держаудитслужби ми з'ясували, що дана структура не є окремою юридичною особою, це територіальній органі влади, який забезпечує реалізацію функцій і задач Держаудитслужби в Хмельницькій області. Вся робота установи керується відповідною законодавчою базою, насамперед Положенням, що визначає основні питання функціонування Управління.

Результати аналізу діяльності Управління свідчать про інтенсифікацію процесів контролю за останні 3 роки. Результати реалізації контрольних заходів у грошовому еквіваленті збільшуються з роками, які і кількість перевірок, участей у кримінальних провадженнях тощо.

Робота Управління також ведеться також в частині виконання функцій, що на нього покладені і в частині реалізації програми розвитку персоналу. Вся необхідна методична документація щодо розвитку персоналу була підготовлена і розміщена у відкритих джерелах. Проблемою є те, що фактично ці гарно розроблені документи на практиці не завжди реалізуються належним чином і не завжди розроблені матеріали відповідають запитам з боку користувачів і вимогам реального часу. Такі висновки щодо невідповідності програм підготовки запитам з боку працівників стали основою для визначення рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу у частині професійного навчання.

Також у роботі нами було запропоновано проведення оцінки працівників за їх кар'єрним потенціалом, з метою більш якісного відбору учасників кадрового резерву. Для того, щоб вибір був більш об'єктивний, приводив до гарних результатів у подальшій роботі органів влади і стимулював працівників до покращення своєї професійно-кваліфікаційних характеристики. Оскільки на даний момент часто заповнення вакантних посад в органах влади відбувається за незрозумілими схемами, що в кінцевому випадку негативно відображається на показниках діяльності цих органів влади, їх сприйнятті суспільством.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова, Л.В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
2. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf.
3. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.
4. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.
- Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Калюжна Т. Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/720912/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%95%D0%A1%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B>

- D%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%B9.pdf
6. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – К. : Знання України, 2008. – 299 с.
 7. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. 2014. – №7 (170). – С.135-138.
 8. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. – 280 с.
 9. Морозов О. Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар. // Ефективна економіка. – 2017. – № 1. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>
 10. Національне агентство. Функціонування служб управління персоналом. – [Електронний ресурс]: Режим доступу:<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
 11. Паламарчук Т. П. Професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання: теоретичні засади / Т. П. Паламарчук, М. А. Година // Економіка та держава. Серія : Державне управління. – 2020. – № 2. – С. 39-45.
 12. Положення про Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області – [Електронний ресурс]: Режим доступу: https://khm.dasu.gov.ua/attachments/039fb4a8-9d31-4172-a2b6-748009c15d72_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

13. Програма професійного навчання працівників Державної аудиторської служби України та її міжрегіональних територіальних органів – [Електронний ресурс]: Режим доступу: [https://dasu.gov.ua/attachments/832fb312-acff-4fcf-9f99-cad864ce4ca0_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%94%D0%90%D0%A1%D0%A3_\(1\).pdf](https://dasu.gov.ua/attachments/832fb312-acff-4fcf-9f99-cad864ce4ca0_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%94%D0%90%D0%A1%D0%A3_(1).pdf)
14. Савченко В.А. Напрями підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу на виробництві / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. Управління персоналом організацій. – С. 262-273.
15. Сайт Державної аудиторської служби України – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3504>
16. Thomas N. Garavan, Pat Costine Noreen Heraty Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, 1995 – 643 pp.
17. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. В.М. Олуйка – Київ, 2018. – 504 с.
18. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
19. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль.– К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
20. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11.
21. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

22. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. / О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук, А. А. Завгородній – [Електронний ресурс]: Режим доступу: DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32

23. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації – [Електронний ресурс]: Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%87/page5.html

ДОДАТКИ