

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та
персоналу

МОШУК ІННА МИРОСЛАВІВНА

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ
ПРАЦІ ПУБЛІЧНОГО
СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОСНОВИ ЙОГО
ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

спеціальність: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Науковий керівник:
д.е.н., професор Желюк Т.Л.

Тернопіль

2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	6
1.1 Суть та роль формування культури публічного службовця в контексті забезпечення процесів державотворення	6
1.2 Управлінсько-правові імперативи поглиблення професіоналізації публічної служби	12
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СЛУЖБОВЦІВ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	20
2.1 Дослідження специфіки реалізації місії Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області в процесі реалізації професійної діяльності його службовців	20
2.2 Оцінка ефективності діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області	28
2.3 Діагностика дієвості використання інструментів підвищення професіоналізму службовців Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області	34
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ	41
3.1 Новітні інструменти підвищення управлінської культури публічних службовців	41
3.2 Парадигма формування культури публічних службовців з врахуванням запитів та очікувань суспільства	47
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність проблеми. Забезпечення сектору публічного управління висококваліфікованими службовцями є доволі складним процесом, який передбачає підвищення ефективності усієї системи публічної служби. Формування ефективної системи публічної служби вимагає удосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується усіма цінностями, що становлять систему його культури як представника влади. Тому, актуальним є дослідження аспектів формування культури публічного службовця через виконання ним професійних завдань, його готовністю кваліфіковано та на підставі встановлених на законодавчому рівні документів виконувати поставлені завдання, дотримуючись визначеного порядку. У цьому контексті набуває значення його професіоналізм, бо відповідно до ціннісних установок публічного службовця лежить його індивідуально усвідомлена позиція, що визначає шляхи його професійного зростання та просування по службі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Тематика формування культури державного службовця як детермінанти його професіоналізму досліджувалася таким вітчизняними вченими як Бондаренко Є. [5], Воронько Л. [10], Желюк Т. [22], Круп'як Л.[29], Липовська Н. [32], Серьогін С. [48], Сидоренко Н. [49], Ткаченко І. [58], Улунова Г. [60], Яремін І.[67] та іншими. Однак, на наше переконання, кожен державний орган має власні характеристики, які описують культуру його службовців, тому визначення саме такої тематики для дослідження є актуальним та вимагає наукового та прикладного вирішення.

Мета кваліфікаційної роботи. Дослідження феномену культури публічного службовця через призму теоретичних, правових та інструментальних засад реалізації задля вироблення авторського пакету пропозицій щодо удосконалення.

Завдання роботи:

- визначити суть та роль формування культури публічного службовця в контексті забезпечення процесів державотворення,
- дослідити управлінсько-правові імперативи поглиблення професіоналізації публічної служби,
- узагальнити специфіку реалізації місії Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області в процесі реалізації професійної діяльності його службовців,
- дати оцінку ефективності діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області,
- - провести діагностику дієвості використання інструментів підвищення професіоналізму службовців Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області,
- запропонувати новітні інструменти підвищення управлінської культури публічних службовців,
- визначити контури парадигми формування культури публічних службовців з врахуванням запитів та очікувань суспільства.

Об'єкт дослідження - культура праці публічного службовця.

Предмет дослідження - сукупність нормативного забезпечення та управлінських інструментів формування культури праці публічного службовця в контексті забезпечення його професіоналізму.

Методи дослідження. У роботі була використана наступна сукупність методів дослідження: абстрагування - для визначення суті та ролі формування культури публічного службовця в контексті забезпечення процесів державотворення (§1.1), історико-логічний метод - для дослідження управлінсько-правових імперативів поглиблення професіоналізації публічної служби (§1.2), конкретизація - для визначення специфіки реалізації місії Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області в процесі реалізації професійної діяльності його службовців (§2.1), метод системного і факторного аналізу - для здійснення оцінки ефективності діяльності

Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області (§2.2), контент-аналіз - для проведення діагностики дієвості використання інструментів підвищення професіоналізму службовців Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області (§2.3), моделювання та ідеалізація - для вироблення новітніх інструментів підвищення управлінської культури публічних службовців (§3.1, 3.2).

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування культури публічних службовців, враховуючи сучасні виклики та запити суспільства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізму формування культури службовців Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області (Довідка про впровадження від Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області).

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему: "Новітні інструменти підвищення управлінської культури публічних службовців" у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023) та «Особливості функціональної діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області" у Збірнику науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі " (Тернопіль, ЗУНУ, 2023)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1 Суть та роль формування культури публічного службовця в контексті забезпечення процесів державотворення

Проблематика формування управлінської культури публічних органів багатоаспектна і складна. Цей особливий вид культури може розглядатися як елемент публічно-управлінської системи, елемент загальної культури, як результат розвитку загального управлінського життя суспільства та ресурс публічного управління. Формування культури публічних органів пов'язано з різними видами субкультур і чинить прямий вплив на професіоналізм публічних службовців.

До основних джерел влади належать повноваження, посада, авторитет; культура. При цьому серед цих джерел особистість та культура мають персоніфікований особистісний характер. У цьому контексті культура управління публічної служби включають структуру професіоналізму та культури публічного службовця.

Враховуючи особливості роботи службовців публічної служби, сутність культури праці публічних службовців охоплюватиме:

- особисту відповідальність як добросовісне виконання публічними службовцями власного функціоналу в контексті реалізації принципів публічної служби, наслідком чого повинно бути задоволення тих, хто працює, і тих, хто користується результатами цієї діяльності,
- готовність та здатність працювати творчо, що забезпечує постійний розвиток особистості публічного службовця,
- розуміння спільної мети як щодо виконання конкретної діяльності, так і у вирішенні головної місії публічної служби;
- висока організованість, тобто набуття саме тих форм поведінки, знань, ціннісних установок, котрі в кінцевому підсумку мають забезпечити ефективність суспільних відносин і процесів та раціональність діяльності,

- мистецтво спілкування з громадянами;
- робоча комфортність, що забезпечується належними умовами праці, сприятливою робочою атмосферою, що стимулює високопродуктивну діяльність;
- гармонія між виконанням службових обов'язків та внутрішньою потребою в самореалізації особистості публічного службовця.

Вищезначене свідчить про те, що володіти культурою праці для публічного службовця значить навчитися працювати творчо та водночас відповідально за умови обов'язкової реалізації принципів державної служби, що сприятиме самореалізації, створенню балансу у внутрішніх організаційних відносинах та з громадянами (див. рис. 1.1)

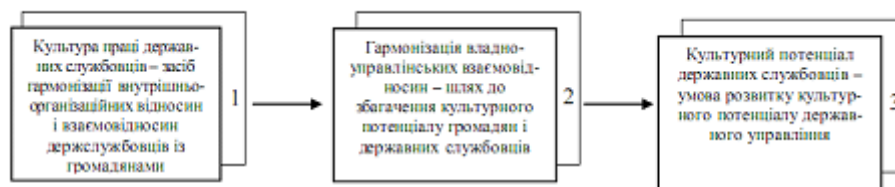


Рис. 1.1 Культура праці публічних службовців як умова розвитку потенціалу державного управління

Примітка. Складено на основі [1]

Така парадигма взаємозв'язку демонструє зміщенні акцентів діяльності роботи публічних службовців з особистісного чинника на системний, що виявляється в послідовності реалізації трьох етапів:

- 1) гармонізації відносин публічних службовців з суспільством;
- 2) збагаченні культурного потенціалу публічних службовців і громадян;
- 3) розвитку культурного потенціалу публічного управління, що, в свою чергу, є джерелом культури публічного управління.

Таким чином існує беззаперечний зв'язок між культурою праці публічних службовців і культурою публічного управління, тобто культура праці публічних службовців є основою культури публічного управління, яку можна вважати гарантією успішного та швидкого державотворчого процесу в Україні.

Враховуючи потребу в комплексному оновленні усього змісту діяльності інституцій публічного управління, головною метою культури праці публічних службовців є формування в них суспільно свідомого та аналітичного підходу до діяльності, який спрямований на розвиток особистості публічного службовця як нового, творчого, типу працівника.

Ключовими цілями формування культури публічного службовця є розвиток громадянського суспільства; формування стилю життєтворчості його як особистості, піднесення авторитету публічного сектору; позитивного іміджу як посадової особи; гармонізація відносин влади та суспільства, підвищення престижу державної служби, розвиток гендерної культури в сфері публічного управління.

Культура публічного службовця може бути розглянута через призму реалізації низки функцій (див. табл. 1.1.).

Функції культури публічного службовця

Функція	Зміст функції
Моральна функція	відображає здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль через дотримання принципів моральних відносин
Змістоутворююча функція	формує лейтмотив праці публічних службовців – відповідальність.
Адаптивна функція	індивід пристосовується до соціальної групи, організації, інституту, чим забезпечується включення працівника в життя та діяльність колективу
Інформаційно-пізнавальна функція	відбувається оновлення та поглиблення цінностей і знань особи, удосконалення її вмінь та навичок, розширення наукового й загальнокультурного світогляду
Утилітарна функція	запобігання “старінню” досвіду і знань працівника, що є перешкодою для здійснення ефективної діяльності персоналу державного управління
Комунікативна функція	забезпечує взаємодію співробітників у процесі обміну інформацією, виступає засобом співпраці людей, налаштовує їх на взаєморозуміння
Регулятивна функція	норми і принципи організації формують та регулюють поведінку й мотивацію до праці індивіда, тобто культура праці виступає індикатором поведінки особи й регулятором його мотивації
Інструментальна функція	характеризує культуру праці як процес вдалого розв’язання проблем і вирішення завдань, що формує компетентність і ефективність. І якщо вчені розглядають компетентність як “уміння правильно робити речі”, а ефективність – “уміння робити правильні речі”, то сутність даної функції визначається як “уміння правильно робити правильні речі”.
Профілактична функція	запобігання дезорганізації роботи публічних службовців та їхній професійній деформації
Функції самореалізації	культура праці виступає контекстом для самореалізації особистісного потенціалу публічних службовців
Символічна функція	культуру праці публічних службовців можна розглядати як “візитну картку” особистості публічного службовця, що виражає квінтесенцію організації його діяльності, яка впливає на імідж публічного службовця

На сьогодні більшість публічних службовців оцінюють власний рівень культури праці, як середній, при цьому рівень культури праці свого керівника як високий. Однак, на нашу думку, ці дані не відображають реальну картину сучасного стану культури праці публічних службовців. Наш висновок базується на тому, що така висока оцінка публічними службовцями рівня культури праці пов’язана безпосередньо з тим, що вони не досить

повно розуміють її суть, бо більшість публічних службовців під культурою розуміють лише власну професійну культуру.

Професійна діяльність публічних службовців обумовлена багатьма факторами, що характеризують специфікою їх управлінської культури. "Перший фактор – осмислене прийняття рішення про свою здатність бути публічним службовцем, займатися управлінням, розуміння й усвідомлення свого покликання до цієї професії. Тут значну роль відіграє рівень сформованості якостей управлінської культури: успішна первинна, а в подальшому і вторинна соціалізація, освіта, знання, певні притаманні управлінцю риси характеру – стриманість, толерантність, відповідальність, принциповість, дисциплінованість, повага до людей і колег по роботі та ін. Другий фактор – устремління до здорового кар'єрного управлінського росту: прагнення до успіху, виховання в собі задатків лідера, відданість своїй праці, постійне самовдосконалення і т. п. Третій момент – отримання задоволення від своєї професії і роботи, внутрішній спокій. Коли людина комфортно почувається в сім'ї та колективі, вважає себе соціально успішною, тоді її управлінська діяльність буде результативною і позитивною"[42].

Культура публічних службовців власними моральними, етичними, світоглядними, організаційними аспектами сприяє як адаптації публічного службовця, так і подальшій його практичній діяльності. Вона є певною мірою мотиваційним фактором в напрямку досягнення успіхів в професійній діяльності, бо коригує існуючі можливості та певні умови виконання тих чи інших функцій управління; виробляє індивідуальний стиль функціоналу; спонукає публічного службовця мислити по-державницькому; допомагає в постійній професійній діяльності бути справедливим, надійним, толерантним, виваженим, стриманим, дисциплінованим, вчить прогнозувати й аналізувати управлінську діяльність в різних проявах життя суспільства; мотивує до перманентного самовдосконалення, самореалізації.

Тому, в умовах реформування публічного управління й загалом побудови нової парадигми публічної служби, на перший план виходить

ефективна робота публічних службовців, котрі на практиці безпосередньо мають застосовувати інноваційні форми, методи, принципи, підходи у власній управлінській діяльності.

Якщо трансформація суспільства і публічного сектору проходить правильно – до соціальної правової держави, то змінюється й функціонал публічних службовців. Головними складниками їх управлінської роботи стають ґрунтовні правові й фахові знання, професійний підхід до надання адміністративних послуг громадянам держави; практична реалізація законів; забезпечення захисту інтересів й прав громадян, ефективний професійний контакт публічних службовців різних ієрархічних рівнів; прозорість й відповідальність у роботі. Таким чином, публічні службовці виступають, по суті, сполучною ланкою між державою і громадянським суспільством.

Управлінська культура публічних службовців бере участь у формуванні політичної, правової, управлінської, антикорупційної, громадянської їх свідомості, при цьому вона є носієм моральних цінностей та етичних якостей, допомагає дотримуватися правил й норм суспільного життя. Тому, на наше переконання, головним завданням на сьогодні є проблема осмислення публічними службовцями постулату, що в їх діяльності на перший план повинні виходити інтереси пересічного громадянина нашого суспільства. У цьому контексті дещо змінюється характер роботи публічного службовця, бо вектор його діяльності спрямовується на здійснення обслуговування громадян. Враховуючи це, важливою є зміна самого стилю і підходів до управління. бо професійні здібності, що виступають як фундамент моральних якостей культури впливає на успішність розвитку суспільства і публічних органів влади.

Таким чином, актуалізується потреба професійної підготовки публічних службовців та активізація їх професійної управлінської культури, компонентами якої є: управлінські взаємовідносини, свідомість, поведінка, яка визначається специфікою управлінської роботи; культурний зріз щодо розуміння економічних, політичних, соціальних, суто правових проблем

суспільства та держави й вироблення на цій основі ефективних механізмів їх вирішення; моральні характеристики публічного службовця як особистості, що допомагають йому ефективно здійснювати власні фахові обов'язки; розуміння норм поведінки щодо реалізації власної управлінської діяльності, що сприяють позитивному психологічному клімату.

Сьогодні всі погоджуються, що наша держава потребує публічного службовця нового типу - чесного, цілеспрямованого, креативного, відповідального, духовно й морально багатого, котрий знає свою роботу і любить свою країну.

1.2 Управлінсько-правові імперативи поглиблення професіоналізації публічної служби

На сьогодні в Україні активно імплементуються європейські універсальні управлінсько-правові імперативи публічного адміністрування, зокрема такі як

- "ствердження людиноцентричної доктрини через служіння суб'єктів владних повноважень суспільству та громадянам як платникам податків, замовникам публічних послуг та моніторам якості їх надання,

- чітка артикуляція соціальної місії окремих органів публічної влади, націлювання публічних службовців на надання публічних послуг,

- визначення стратегічним пріоритетом публічно-владної діяльності сприяння приватним особам у реалізації суб'єктивних прав та законних інтересів, забезпечення реалізації легального публічного інтересу,

- формування кадрового складу публічної служби на засадах меритократії та рівного доступу до публічної служби" [47].

Для виконання цих засад актуалізується питання професіоналізації діяльності публічного службовця. "Відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу» принцип професіоналізму дефініційовано як «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових

обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону" [43].

Із врахуванням наукової дискусії про професіоналізацію нами означено її як постійний процес формування в особи об'єктивної готовності до фахової діяльності (набуття умінь, знань, навичок, фахово значущих якостей) та суб'єктивної (існування постійної мотивації до фахової діяльності). Професіоналізація передбачає реальне втілення цінностей, реалізацію умінь, знань, навичок, соціалізацію, додержання формально визначених фахових постулатів, формування комунікативної компетентності.

Професіоналізація охоплює чотири складових:

- освітньо-професійну,
- нормативно-правову;
- наукову;
- прикладну.

Професіоналізація поділяється на первинну шляхом становлення спеціаліста в системі освіти та вторинну через поглиблення професіоналізму у процесі професійної діяльності. Таким чином, професіоналізація є перманентним процесом розвитку публічного службовця як професійної особистості та є результатом успішності фахової адаптації та критерієм соціальної мобільності.

В науковому вітчизняному колі сформувалася низка концепцій щодо поняття професіоналізації (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Концепції щодо поняття професіоналізації

Концепція	Змістове наповнення
соціально-економічна	інструмент забезпечення сталого розвитку», «політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби», «умова розвитку людських трудових ресурсів відповідно до потреб ринку праці», «процес включення індивіда в соціально-економічну практику через сферу зайнятості
соціологічна	складова соціалізації людини як комплексного процесу засвоєння та активного відтворення соціального досвіду у контексті професійної діяльності; форма самореалізації людини у контексті професійної діяльності; засіб соціальної стратифікації шляхом отримання соціального статусу через професію, - «посада формує претензію на статус, а, відповідно, на винагороду та привілеї професії»
акмеологічна	зумовлена прагненням людини досягти найвищих вершин особистісно-професійного розвитку, системна трансформація особистості працівника, що охоплює набуття професійної компетентності, професійних навичок і вмінь, розвиток здібностей, формування професійно важливих індивідуально-ділових якостей, розкриття творчого та інноваційного потенціалу особистості, сприяння посиленню мотивації професійних досягнень, ствердження морально-етичних стандартів поведінки та професійної діяльності
педагогічна	професійна освіта/навчання, тобто спеціальна підготовка суб'єкта до професійної діяльності

Примітка. Складено на основі [47,51,57]

Професіоналізація публічної служби є складною багатоаспектною проблемою, оскільки опирається на домінуючі цінності, історичні традиції та досвід державного регулювання та управління. "Відповідно до Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, затвердженої указом Президента України від 5 березня 2004 року № 278/2004 (указ втратив чинність на підставі указу Президента України від 5 червня 2020 року № 214/2020) професіоналізація державної служби була визнана одним з пріоритетних напрямів адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів ЄС. Наголошувалося, що професіоналізація державної служби здійснюється насамперед через систему професійного навчання державних службовців"[51].

Основними заходами з метою професіоналізації публічної служби на сьогодні є:

- збільшення обсягів замовлення державою на професійне навчання публічних службовців із врахуванням вимог трансформаційних процесів,

- планомірна та поступова зміна паритету в кадровому складі публічних службовців задля досягнення в перспективі балансу, коли переважна більшість публічних службовців буде мати професійну освіту в сфері публічного управління;

- оновлення державних стандартів навчання, що відповідатиме перспективам розвитку державної служби та публічного управління,

- проведення незалежної оцінки рівня професійної підготовки та ділових якостей кандидатів на посади публічних службовців та щодо їх просування по кар'єрі;

- поступовий перехід до безперервного навчання впродовж перебування на публічній службі, зокрема і через застосування сучасних інформаційних технологій.

Закон України «Про державну службу» визначає універсальні постулати професіоналізації державних службовців, зміст яких подано у таблиці 1.3.

Універсальні постулати професіоналізації державних службовців

Постулат	Змістове наповнення
професійна компетентність	здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку
професійний розвиток	безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей
професійне навчання	набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності.

право державного службовця на «професійне навчання» та «просування по службі з урахуванням професійної компетентності» (п.п. 6 та 8 ч. 1 ст. 7 Закону України «Про державну службу»)

обов'язок державного службовця «професійно виконувати свої службові обов'язки» та «постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності» (п.п. 7 та 11 ч. 1 ст. 8 Закону України «Про державну службу»)

державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно (ч. 1 ст. 48 Закону України «Про державну службу»)

професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні

послуги, у тому числі за кордоном (ч. 2 ст. 48 Закону України «Про державну службу»)

підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки (ч. 5 ст. 48 Закону України «Про державну службу»)

Примітка. Складено самостійно на основі [43,57]

Публічні службовці можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку шляхом виконання учасниками професійного навчання певної освітньо-професійної програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», що є підставою щодо присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістр;

- підвищення кваліфікації шляхом набуття учасниками фахового навчання нових чи удосконалення раніше набутих умінь в межах фахової діяльності чи певної галузі знань;
- стажування через набуття публічними службовцями практичного досвіду щодо виконання завдань і обов'язків в фаховій діяльності;
- самоосвіту через самоорганізоване набуття учасниками фахового навчання окремих компетентностей, зокрема під час поточної діяльності чи дозвілля.

У цьому контексті зазначимо, що на сьогодні "визначено умовний типовий профіль професійної компетентності фахівця з питань реформ, який у тому числі має відповідати спеціальним вимогам щодо володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, навичками проектного управління та наявності досвіду такого управління, аналітичного мислення, навичок планування і аналізу, творчих здібностей, ініціативності, об'єктивності, відповідальності, вміння працювати в стресових ситуаціях, а також інші вимоги відповідно до Закону України «Про державну службу»" [64].

На наш погляд, ці спеціальні фахові та кваліфікаційні вимоги до спеціалістів з питань реформування можуть стати стратегічними векторами щодо поглиблення професіоналізації публічної служби.

На сьогодні імперативами поглиблення професіоналізації публічної служби є:

- парадигма підвищення кваліфікації на базі випереджувального й проактивного реагування на проблеми, які потенційно можуть виникнути при реалізації планів публічних органів;
- доступ до професійного навчання не може залежати від специфіки адміністративної правосуб'єктності публічних службовців,
- ангажемент публічних службовців до виконання окремих завдань публічного сектору;

- аутсорсинг окремих завдань публічного сектору щодо надання бухгалтерських, юридичних послуг, підготовки і підбору персоналу;
- гармонійний баланс поєднання концепцій широкої підготовки публічних службовців до виконання як адміністративних, так і технічних функцій;
- поєднання професіоналізації публічної служби з аспектами професійної етики публічного службовця;
- постійне коригування культури публічних службовців, запобігання їх професійному вигоранню;
- новелізація практикоорієнтованості до оцінювання професійного навчання, якість якого має вимірюватися із використанням показників соціальної ефективності, тобто щодо рівня задоволення суспільних потреб при здійсненні управлінської діяльності публічними службовцями.

На наше переконання, універсальними вимогами до культури та професіоналізації публічних службовців має стати:

- мова та лексика;
- чітке виконання посадових обов'язків;
- недопущення дискримінації;
- конфіденційність;
- привітність та ввічливість;
- етична поведінка в нестандартних та конфліктних ситуаціях;
- компетентність;
- індивідуальний підхід;
- акуратність і точність;
- охайний зовнішній вигляд
- зворотний зв'язок;
- забезпечення інформаційної фізичної, та цифрової безбар'єрності отримання послуг особами з обмеженою дієздатністю.

Однозначно, що аспекти професіоналізації повинні включати і компетентне обслуговування шляхом знань і правильного застосування законодавства у сфері надання адміністративних послуг (див. табл. 1.4).

Компоненти компетентного обслуговування в контексті професіоналізації публічних службовців

якісне надання адміністративної послуги або консультації за мінімальну кількість відвідувань та у встановлений законодавством строк

вміння інформувати та консультивати суб'єктів звернення у простій та зрозумілій формі щодо порядку та умов надання адміністративних послуг; правильне заповнення заяв на отримання послуг, знання правил заповнення та вимог до документів, що додаються до заяв

коментування (пояснення) своїх дій, пов'язаних із наданням послуги в офлайн-фронт-офісі; вміння застосовувати, в разі потреби, додаткові форми і засоби спілкування з різними групами суб'єктів звернення (особами з інвалідністю, іноземцями, особами без громадянства, представниками етнічних меншин, людьми пожилого віку та іншими особами)

Цілеспрямоване формування у здобувачів юридичної освіти в контексті вивчення обов'язкових і вибіркового освітніх компонентів необхідних для успішної кар'єри гнучких метапредметних навичок універсального характеру (soft skills), у першу чергу когнітивних, інформаційних, організаційних, комунікативних, громадських

набуття стійких навичок когнітивної гнучкості, комунікабельності, лідерства, відповідальності, стресостійкості й спроможності приймати рішення «у непередбачуваних робочих контекстах», ініціативності, наполегливості, уміння вирішувати конфлікти, працювати в команді, здатності логічно і системно мислити, тайм-менеджменту, емоційного інтелекту, креативності

Примітка. Складено самостійно

На наше переконання, на будь-якій стадії чи то отримання профільної управлінської освіти, або при проходженні стажування, або під час підвищення кваліфікації, усі публічні службовці повинні отримувати ґрунтовні рамкові алгоритми щодо прийняття правомірних управлінських рішень та здійснювати ефективну стратегічну комунікацію з усіма групами стейкхолдерів.

Висновки до розділу 1

Володіти культурою праці для публічного службовця значить навчитися працювати творчо та водночас відповідально за умови обов'язкової реалізації принципів державної служби, що сприятиме самореалізації, створенню балансу у внутрішніх організаційних відносинах та з громадянами. Враховуючи потребу в комплексному оновленні усього змісту діяльності інституцій публічного управління, головною метою культури праці публічних службовців є формування в них суспільно

свідомого та аналітичного підходу до діяльності, який спрямований на розвиток особистості публічного службовця як нового, творчого, типу працівника.

Культура публічних службовців власними моральними, етичними, світоглядними, організаційними аспектами сприяє як адаптації публічного службовця, так і подальшій його практичній діяльності. Вона є певною мірою мотиваційним фактором в напрямку досягнення успіхів в професійній діяльності, бо коригує існуючі можливості та певні умови виконання тих чи інших функцій управління; виробляє індивідуальний стиль функціоналу; спонукає публічного службовця мислити по-державницькому.

Професіоналізація є перманентним процесом розвитку публічного службовця як професійної особистості та є результатом успішності фахової адаптації та критерієм соціальної мобільності.

На сьогодні імперативами поглиблення професіоналізації публічної служби є парадигма підвищення кваліфікації на базі випереджувального й проактивного реагування на проблеми, які потенційно можуть виникнути при реалізації планів публічних органів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СЛУЖБОВЦІВ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Дослідження специфіки реалізації місії Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області в процесі реалізації професійної діяльності його службовців

Державна аудиторська служба України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого регулюється і координується урядом України. Даний орган реалізовує публічну політику у сфері державного фінансового контролю.

Після здобуття нашою країною незалежності, виникла потреба в підвищенні ролі публічного фінансового контролю, і у 1993 році було прийнято Закон України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні». У 2010 році відбулася оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, за якою Головне контрольно-ревізійне управління України було реорганізовано у Державну фінансову інспекцію України. У 2015 році на базі Державної фінансової інспекції України постановою Кабінету Міністрів України була створена Державна аудиторська служба України, яка функціонує на даний час.

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області (далі - УЗОДАСУ) як організаційна складова структури Держаудитслужби виконує місію щодо забезпечення економічного добробуту держави через реалізацію інструментів публічної політики у сфері державного фінансового контролю (див. табл.2.1).

Функціональним завданням УЗОДАСУ є реалізація державного фінансового контролю, націленого на досягнення економії бюджетних коштів, оцінку законного, ефективного, цільового, результативного використання та збереження публічних фінансових ресурсів, внесення Міністру фінансів пропозицій в напрямку формування публічної політики в сфері державного фінансового контролю.

Таблиця 2.1

**Принципи діяльності Управління Західного офісу
Держаудитслужби в Чернівецькій області**

Найменування принципу	Змістове наповнення
ризикоорієнтований підхід до планування	ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків, високоризикових операцій під час фінансово-господарської діяльності об'єктів контролю дозволяють Держаудитслужбі та її офісам отримати максимальні результати при мінімальних затратах ресурсів;
захист реальних (не формальних) державних інтересів	під час підготовки висновків за результатами державного фінансового контролю враховувати та відстоювати реальні державні інтереси;
оперативність реагування на економічні загрози державі	здійснення оперативного контролю за пріоритетними напрямками, визначеними Урядом України та Міністром фінансів України;
виявлення втрат (збитків) та їх відшкодування	заходи державного фінансового контролю спрямовані передусім на встановлення порушень, які привели до реальних втрат та недоотримання активів. Здійснення скоординованої роботи з іншими державними органами для забезпечення відшкодування виявлених втрат, надходження недоотриманих активів;
попередження порушень та їх наслідків	запобігання порушенням, або їх наслідкам через здійснення державного фінансового аудиту та моніторингу закупівель;
економічна ефективність роботи (перевищення повернутих коштів над асигнуваннями)	Держаудитслужба «окуповує» своє існування через забезпечення відшкодування об'єктами контролю виявлених порушень;
якість доказової бази, притягнення винних осіб до відповідальності (підозри)	висока якість доказової бази та ефективні дії правоохоронних органів забезпечують невідворотність відповідальності винних осіб за вчинені порушення;
мінімізація втручання в діяльність об'єктів контролю	здійснення аналізу діяльності підконтрольної установи без виходу за її місцезнаходженням, що мінімізує строк проведення наступного

Основна функція УЗОДАСУ у його діяльності проявляється через державний фінансовий контроль через здійснення інспектування і ревізій, перевірки публічних закупівель та їх моніторингу; державного фінансового аудиту [1]. В діяльності УЗОДАСУ чітко визначені принципи, якими воно керується для досягнення своєї місії.

**Базові засади діяльності Управління Західного офісу
Держаудитслужби в Чернівецькій області**

захист реальних (не формальних) державних інтересів

виявлення втрат (збитків) та їх відшкодування

попередження фінансових порушень та їх наслідків

оперативність реагування на економічні загрози державі

ризикоорієнтований підхід до планування

мінімізація втручання в діяльність об'єктів контролю

висока якість доказової бази, невідворотність відповідальності за вчинені порушення

Примітка. Складено самостійно.

Стратегічними цілями УЗОДАСУ є сприяння ефективному публічному управлінню через посилення урядового фінансового контролю за найбільш ризиковими сферами економічної діяльності. З цією метою реалізуються такі кроки:

- сприяння прозорому і ефективному здійсненню публічних закупівель;
- виявлення зловживань у фінансовій сфері, що впливають на авторитет та безпеку держави;
- недопущення зловживань з ресурсами місцевих бюджетів.

Важливим в діяльності УЗОДАСУ є посилення інституційної спроможності органів Держаудитслужби на центральному та місцевому рівнях. З цією метою ним здійснюється удосконалення законодавства у сфері публічного фінансового контролю, запроваджуються ефективні системи контролю та загального управління щодо якості заходів державного фінансового контролю, зокрема через впровадження новітніх ІТ-рішень в діяльність (див. додаток А).

Основним завданням УЗОДАСУ є реалізація повноважень Держаудитслужби на території області місцезнаходження такого управління, а також на території інших областей за дорученням Голови Держаудитслужби та його заступників (див. додаток Б). У питаннях здійснення державного фінансового контролю УЗОДАСУ підконтрольне

Держаудитслужбі. УЗОДАСУ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до законодавства про державну службу за погодженням з Головою Держаудитслужби.

Управління у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства, дорученнями Прем'єр-міністра України, Міністра фінансів України, Голови Держаудитслужби, його першого заступника та заступника, наказами Мінфіну та Держаудитслужби та відповідного офісу Держаудитслужби, органів місцевого самоврядування, Положенням про Управління (див. додаток Б).

Основні нормативні акти, якими УЗОДАСУ керується під час здійснення своєї діяльності нами згруповано у таблиці 2.3.

На сьогодні УЗОДАСУ зосереджує свою діяльність на посилення інституційної спроможності Держаудитслужби, що задля забезпечення умов функціонуванню ефективної системи публічного управління, виявлення та попередження порушень законодавства щодо неефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів на державному і місцевому рівнях.

Окрім того, відповідно до умов функціонування національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства Держаудитслужба реалізує окремі завдання щодо контролю за використання коштів бенефіціарів за програмами прикордонного співробітництва.

**Нормативно-правове забезпечення діяльності Управління Західного
офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області**

Конституція України
Закон України від 26 січня 1993 року № 2939-ХІІ «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні»
Положення про Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області, затверджене наказом Західного офісу Держаудитслужби від 22.02.2022 № 119
Положення про Державну аудиторську службу, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 р. № 43
«Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України», Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 631
«Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами і внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України»
Постанова Кабінету Міністрів України від 10 серпня 2004 р. № 1017 «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм»
Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2006 р. № 550 «Про затвердження Порядку проведення інспектування Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами»
Інструкція з організації, проведення ревізії та реалізації її результатів, затверджена наказом Держфінспекції від 04.03.2015 № 63 із змінами
наказ Держаудитслужби від 16.07.2020 № 200 «Про затвердження адміністративного регламенту»
наказ Держаудитслужби від 02.12.2020 № 344 «Про затвердження Адміністративного регламенту Держаудитслужби за функцією «Реалізація державного фінансового контролю» процесу «Здійснення інспектування (ревізії)»
наказ Держаудитслужби «Про затвердження Адміністративного регламенту Держаудитслужби за функцією «Реалізація державного фінансового контролю» процесу «Здійснення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів»
наказ Держаудитслужби «Про затвердження Адміністративного регламенту Держаудитслужби за функцією «Реалізація державного фінансового контролю» процесу «Здійснення державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм»

У цьому напрямку, відповідно до постанови уряду України, Держаудитслужба визначена національним органом контролю за реалізацією Дунайської транснаціональної програми. Відповідно посадові особи Держаудитслужби виступають у ролі т. зв. відповідального контролера, та уповноважені на проведення перевірок здійснених витрат, тобто контролю першого рівня, які задекларовані партнером (бенефіціаром) проекту, що

охоплюють фінансові, технічні, адміністративні, фізичні питання операцій, здійснених в рамках реалізації таких проектів.

Організаційна структура УЗОДАСУ є лінійно-функціонального типу та схематично відображена на рисунку 2.1.

УЗОДАСУ також в установленому порядку вживає заходів щодо усунення виявлених під час фінансового контролю порушень, зокрема:

- вимагає від керівників організацій, що контролюються, усунення виявлених порушень законодавства та здійснює контроль за виконанням цих вимог;
- звертається до суду в інтересах держави;
- накладає адміністративні стягнення на осіб, винних у порушенні бюджетного законодавства;
- передає в установленому порядку правоохоронним органам матеріали за результатами державного фінансового контролю в випадку встановлення порушень законодавства, що містять ознаки корупційних діянь.

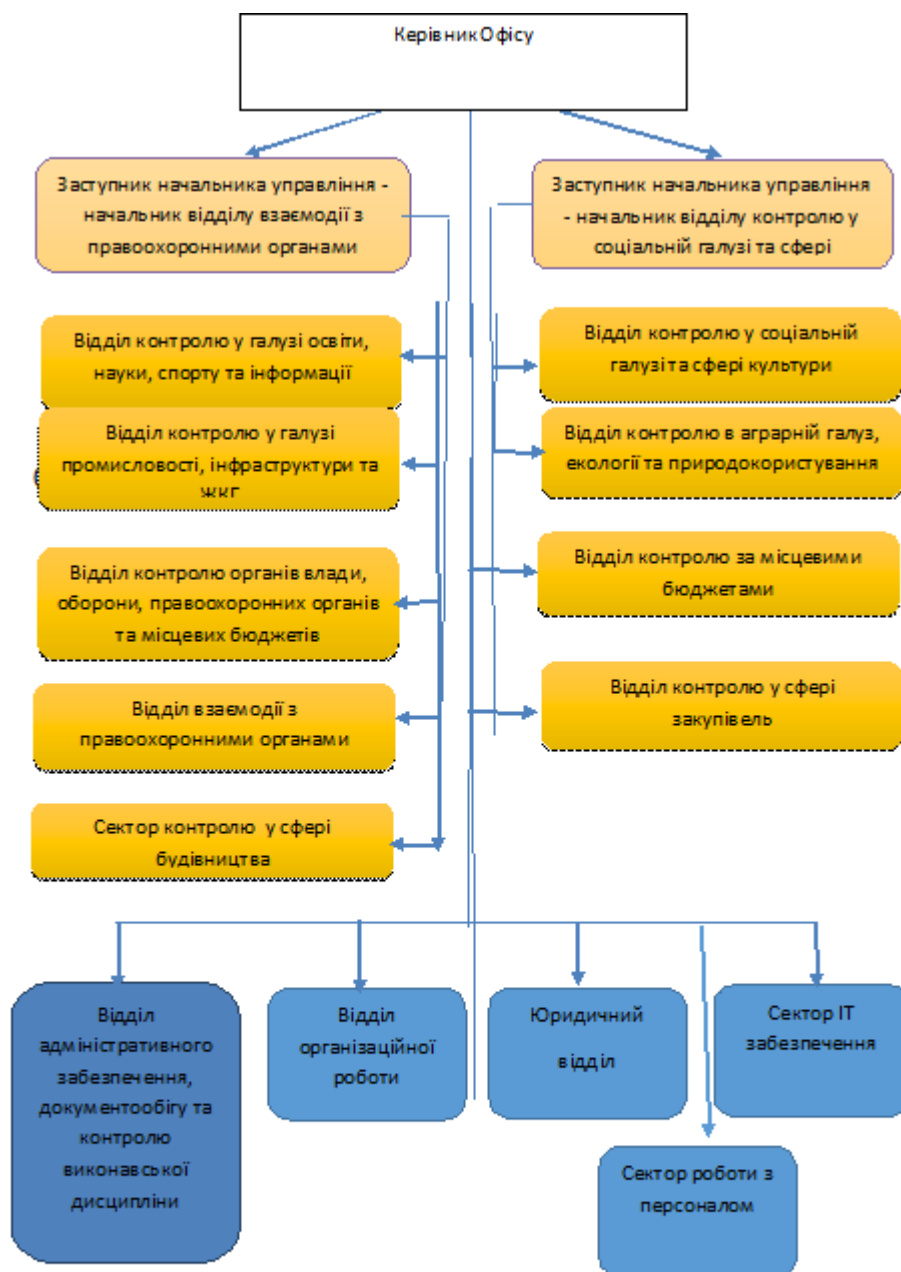


Рис. 2.1 Організаційне забезпечення діяльності Держаудитслужби в Чернівецькій області

Примітка. Складено самостійно

УЗОДАСУ для виконання покладених на неї завдань має право залучати у встановленому порядку науковців, фахівців, працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, одержувати безоплатно інформацію та низку документів, необхідних для аналізу фінансово-господарської діяльності підконтрольних установ.

Задля забезпечення організації документування управлінської інформації в електронній формі з лютого 2021 року в діяльність УЗОДАСУ

впроваджено в дослідну експлуатацію систему електронного документообігу «АСКОД». Також в діяльності УЗОДАСУ використовується інформаційно-аналітична система ДКРС «ABCClient», що дає можливість узагальнення усіх результатів здійснених контрольних заходів та аналізу стану виявлених порушень за результатами контрольних заходів, усунення порушень та сум відшкодування.

Також інформаційним забезпеченням діяльності УЗОДАСУ є єдиний веб-портал щодо використання публічних коштів E-data – Spending, який надає доступ до інформації про використання публічних коштів розпорядниками та одержувачами коштів державного і місцевих бюджетів. Цей веб-портал відображає поточний стан бюджету України за його основними індикаторами та дає можливість ідентифікувати головних розпорядників коштів місцевого і державного бюджетів, розпорядників нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів.

Електронна система публічних закупівель Prozorro використовується в УЗОДАСУ задля аналізу дотримання замовниками законодавства в сфері публічних закупівель під час здійснення закупівель та запобігання порушенням законодавства у сфері публічних закупівель.

Дослідження специфіки реалізації місії УЗОДАСУ демонструє широкий спектр нормативно-правового та інформаційного забезпечення його діяльності, що об'єктивно вимагає постійного підвищення професіоналізму його працівників.

2.2 Оцінка ефективності діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

Основним орієнтиром системних соціальних та економічних реформ в Україні є приведення системи державного фінансового контролю до норм і стандартів Європейського Союзу, створення та функціонування дієвої

системи взаємодії контролюючих органів України та Європейського Союзу задля забезпечення захисту фінансових інтересів усіх сторін. Державна аудиторська служба України є одним із головних учасників цього інтеграційного процесу та приймає участь у роботі спільних органів, сформованих у межах роботи декількох кластерів:

- макроекономічне співробітництво та управління державними фінансами: зовнішній аудит, внутрішній контроль, бюджетна політика, боротьба із шахрайством, статистика, облік і аудит;
- транскордонне та регіональне співробітництво.

УЗОДАСУ також бере участь у роботі Міжвідомчої координаційної ради з питань протидії порушенням, які впливають на фінансові інтереси України та Європейського Союзу, на яку покладені завдання з координації дій органів виконавчої влади України щодо виявлення та протидії фактам шахрайства з фінансовими ресурсами Європейського Союзу, які надаються для проведення комплексних євроінтеграційних реформ, а також взаємодії з Європейським управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству (OLAF).

Крім того, Держаудитслужба постійно співпрацює із залученими міністерствами України та органами країн-партнерів Дунайської транснаціональної програми та спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського Союзу задля вдосконалення процесів щодо виконання функцій з реалізації відповідного контролю.

Міжнародне співробітництво є, на наш погляд, дієвим інструментом професійного розвитку УЗОДАСУ, посилення його інституційної спроможності виконувати покладені функції шляхом підвищення кваліфікації його публічних службовців через участь у тренінгах, профільних навчальних заходах, семінарах, що фінансуються за рахунок партнерів з розвитку.

Напрями розвитку УЗОДАСУ обумовлюють пріоритети міжнародної співпраці, для реалізації яких проводиться робота щодо залучення технічної

та фінансової підтримки, приведення вітчизняних стандартів у відповідність до світових практик та обміну кращим міжнародним досвідом.

УЗОДАСУ сприяє ефективному публічному управлінню через посилення урядового державного фінансового контролю за найбільш ризиковими сферами. Задля цього УЗОДАСУ виявляє зловживання у фінансовій сфері, що впливають на фінансову безпеку нашої країни, сприяє прозору й ефективному здійсненню публічних закупівель та не допускає зловживань з ресурсами місцевих бюджетів.

Протягом січня-червня 2023 року проведено 10 ревізій та 9 перевірок закупівель 19 підприємств, установ та організацій, з яких 16 – бюджетні установи. Проведеними контрольними заходами встановлено порушення фінансово-бюджетної дисципліни у 15 підприємствах, установах та організаціях, або у 79 відсотках від загальної кількості перевірених (у січні-червні 2022 року зазначений показник складав 100 відсотків).

На 5 об'єктах виявлено недоотримання(втрати)фінансових ресурсів на загальну суму 21191,9 тис.грн. (за січень-червень 2022 року – 3508,4 тис.грн.), в тому числі бюджетами – 17511,5 тис.грн. (2471,6 тис.грн.).

При проведенні ревізій на 13 підприємствах, в установах та організаціях встановлено незаконні, нецільові витрати та недостачі ресурсів на загальну суму 48865,1 тис.грн. (58258,0 млн.грн.), в тому числі у бюджетних установах – на 26000,0 тис.грн. (28039,4 тис.грн.).

Незаконні витратиресурсів на суму 46322,8тис.грн. (36561,0 тис.грн.), в тому числі у бюджетних установах – на 24737,2 тис.грн. (25643,3 тис.грн.), було виявлено на 13 об'єктах контролю (див. рис. 2.2).

Ефективність роботи підрозділів Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області за січень-червень 2023 року (відношення відшкодованих витрат фінансових і матеріальних ресурсів (з ефектом) до витрат на утримання підрозділів)

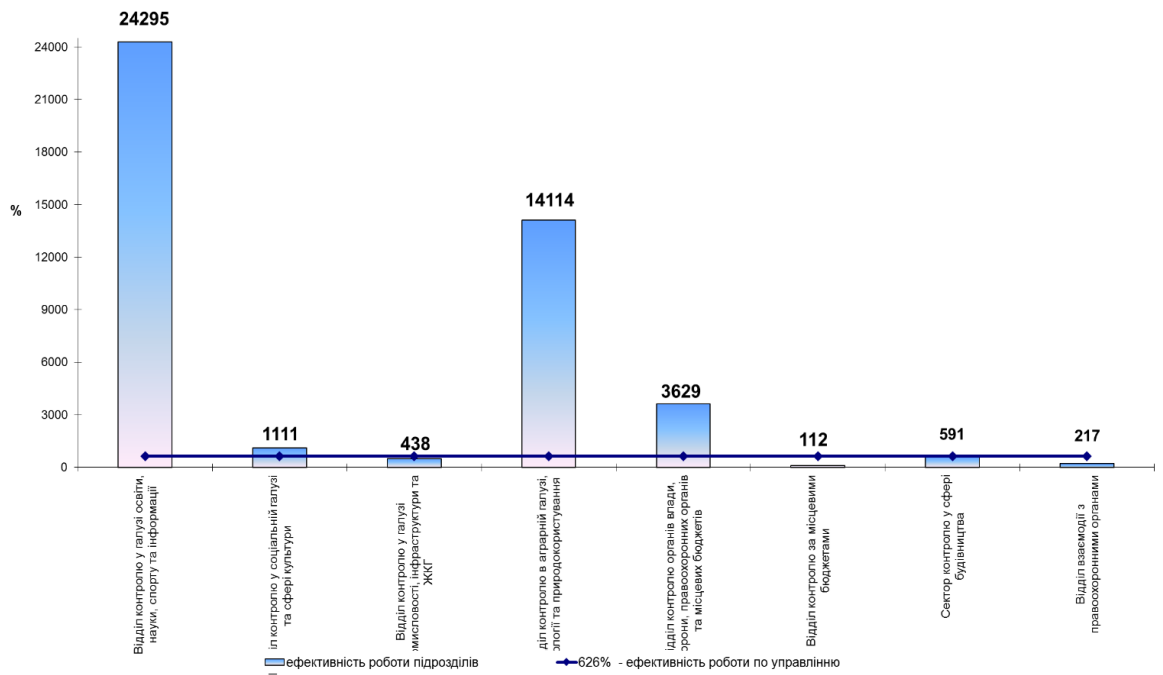


Рис. 2.2 Ефективність роботи структурних підрозділів Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області у 2023 році

Примітка. Складено самостійно на основі даних діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

На двох підприємствах, в установах та організаціях встановлено проведення витрат державних ресурсів не за цільовим призначенням на загальну суму 1409,3 тис.грн. (21697,0 тис.грн.).

Також на одному об'єкті встановлено недостач ресурсів на загальну суму 1133,0 тис.грн. (недостач в минулому році не встановлено).

Загальна сума фінансових ресурсів, які за результатами контрольних дій додатково надійшли до бюджетів, бюджетних установ і організацій та підприємств, складає 2292,0 тис.грн., або 10,8% від суми виявлених порушень (за січень-червень 2022 року зазначений показник складав 218,0 тис.грн., або 6,2% від суми виявлених порушень), в тому числі до бюджетів – 2210,6 тис.грн. (211,7 тис.грн.), з них по порушеннях, що виявлені у попередніх періодах – 17,5 тис.грн. (218,0 тис.грн.).

Вжитими протягом січня-червня 2023 року заходами забезпечено відшкодування і поновлення незаконних, нецільових витрат та недостач ресурсів на загальну суму 9420,4 тис.грн. (16292,2 тис.грн.), що складає 19,3% від виявлених (28,0%).

За результатами проведених контрольних заходів надано 6 пропозицій щодо застосування фінансових санкцій, передбачених Бюджетним кодексом України, законами про Державний бюджет України та нарахування платежів до бюджетів (за січень-червень 2022 року зазначений показник складав 2).

З метою вжиття відповідних заходів до порушників фінансової дисципліни до правоохоронних органів протягом січня-червня 2023 року передано матеріали 15 контрольних заходів, за результатами розгляду яких з урахуванням переданих в минулих роках розпочато 6 досудових розслідувань (протягом січня-червня 2022 року передано до правоохоронних органів матеріали 8 ревізій та перевірок, розпочато 4 досудових розслідування).

За результатами контрольних заходів, проведених протягом січня-червня 2023 року, до суду передано 9 протоколів за ст.164-14 КУпАП (за січень-червень 2022 року до суду протоколи за ст.164-14 КУпАП не передавалися), за результатами розгляду яких до адмінвідповідальності притягнуто 2 посадових особи на суму 3,4тис.грн. (за аналогічний період 2022 року притягнуто 1 особу на 34,0 тис.грн.) (див. рис. 2.3).

Протоколи за статтями 164-2 та 164-12 Управлінням в поточному році не склалися.

За результатами ревізій, якими виявлено порушення чинного законодавства, керівниками місцевих органів влади, підприємств, установ та організацій прийнято три управлінських рішення(протягом січня-червня 2022 року прийнято два управлінських рішення).

За результатами аналізу закупівель за інформацією, розміщеною на веб-порталі Уповноваженого органу з питань закупівель у складі електронної системи закупівель ProZorro, попереджено порушень у сфері закупівель на

загальну суму 172,2 млн. грн., з них відмінено торгів по 7 процедурах закупівель на 4,9 млн. грн., розірвано договори по 25 процедурах закупівель на 15,9 млн. гривень.

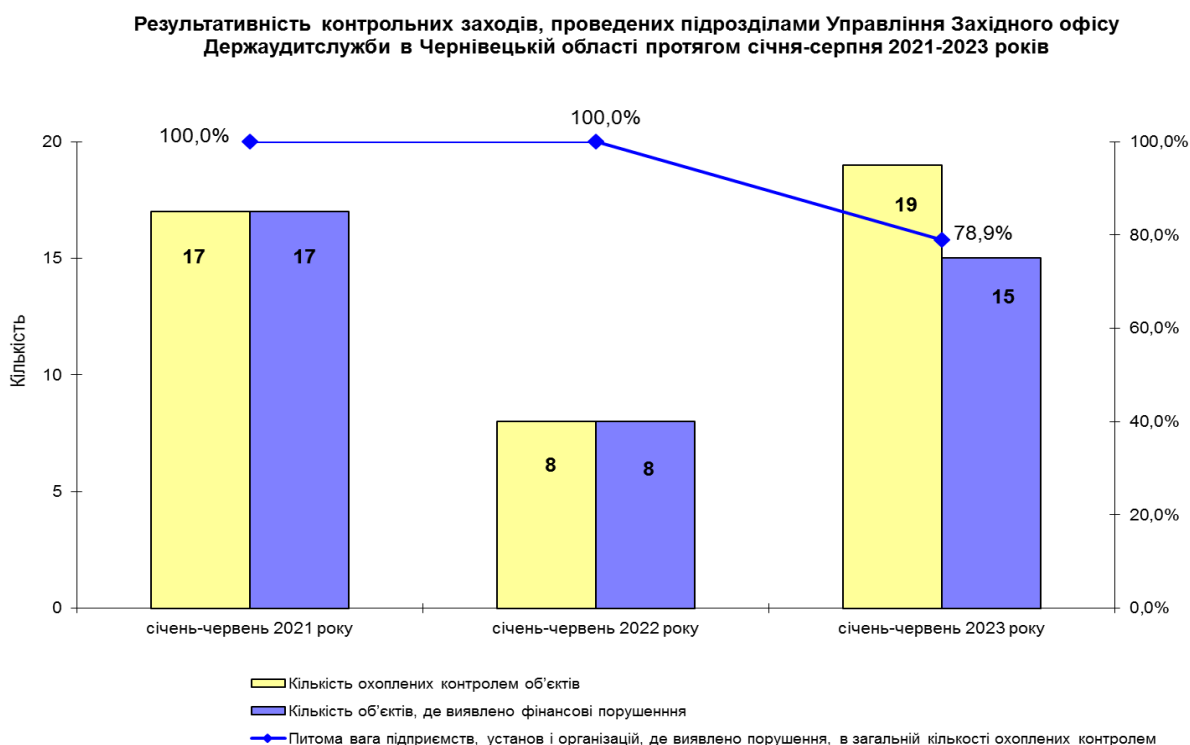


Рис. 2.3 Результативність контрольних заходів структурними підрозділами

Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області у 2023 році

Примітка. Складено самостійно на основі даних діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

Протягом січня-червня 2023 року завершено два державних фінансових аудити діяльності суб'єктів господарювання. За цей же період для прийняття управлінських рішень направлено 23 пропозиції щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та майна.

Протягом січня-червня 2023 року відповідними органами державної влади та органами місцевого самоврядування, підприємствами та установами було впроваджено у своїй роботі 19 пропозицій, наданих за результатами аудитів.

Загальна динаміка порушень, що зумовили втрати матеріальних та фінансових ресурсів та були виявлені УЗОДАСУ впродовж 2022-2023 років наведено на рисунку 2.4.

Динаміка обсягів порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області протягом січня-червня 2022-2023 років

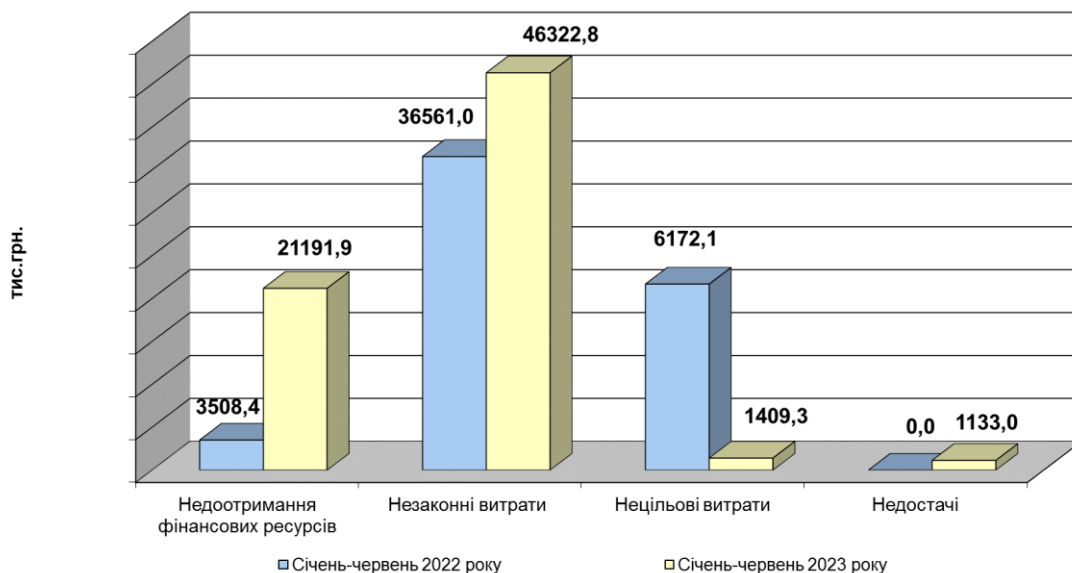


Рис. 2.4 Динаміка порушень, що зумовили втрати матеріальних та фінансових ресурсів та були виявлені УЗОДАСУ впродовж 2022-2023 років

Примітка. Складено самостійно на основі даних діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

Також, впродовж зазначеного періоду у друкованих засобах масової інформації області розміщено 1 статтю, проведено 3 виступи по телебаченню та 116 публікацій розміщено в мережі Інтернет.

Держаудитслужбою затверджені форми звітності, які складаються УЗОДАСУ щомісячно наростаючим підсумком з початку року.

2.3 Діагностика дієвості використання інструментів підвищення професіоналізму службовців Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

У 2017 році розпочався процес реформування системи професійного розвитку публічних службовців, що було зумовлено:

- неспроможністю існуючої моделі задовільнити індивідуалізовані потреби спеціалістів різних функціональних напрямів діяльності Держаудитслужби,;
- відсутністю гнучкості освітніх програм та методів навчання, індивідуалізованості навчальних модулів;
- потребою у чіткому взаємозв'язку чинної системи підготовки кадрів із умовами просування по службі та кваліфікаційними вимогами до посад;
- несистемністю процесу фахового розвитку персоналу, відсутністю формалізованих і стандартизованих навчальних модулів та програм.

На сьогодні є досить чітко формалізовано порядок організації та обліку результатів навчальних заходів постійного професійного розвитку працівників Держаудитслужби та уніфіковано критерії підвищення кваліфікації її працівників.

З метою здійснення постійного моніторингу діяльності та професійного навчання державних службовців в УЗОДАСУ створено сектор роботи з персоналом. У своїй діяльності сектор керується чинними нормативно-правовими актами та зокрема типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби та наказами Державної аудиторської служби України. Загальна чисельність працівників УЗОДАСУ в розрізі окремих категорій подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналітична таблиця показників штатної чисельності обласного апарату
Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області**

	Загальна чисельність			Факт	Середньофактична чисельність (фактично працюючі)		
	Всіх	Держ.службовців	Інші		Всіх	Держ.службовців	Інші
Штат	62	61	1	Факт	49	48	1
Факт	51	50	1				
Вакантні	11	11	0				
Контрольно-ревізійні працівники (без врахування аудиторів)							
Штат		9		Факт		41	
Факт		8					
Вакантні		1					
Державних аудиторів							
Штат		40		Факт		33	
Факт		34					
Вакантні		6					
Інші посади							
Штат		13		Факт		8	
Факт		9					
Вакантні		4					
Державні службовці							
Штат		12		Факт		7	
Факт		8					
Вакантні		4					
Посади обслуговування							
Штат		1		Факт		1	
Факт		1					

Примітка. Складено самостійно на основі даних діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

У цьому контексті зазначимо, що у вересні 2021 року Державна аудиторська служба України затвердила порядок організації та обліку

результатів навчальних заходів програми постійного професійного розвитку працівників Держаудитслужби та її міжрегіональних територіальних органів (див. Додаток В). Порядок визначає механізм організації та обліку результатів навчальних заходів, проведених зокрема за дистанційною формою, програми постійного професійного розвитку працівників Держаудитслужби та її міжрегіональних територіальних органів з метою врегулювання базових засад організації та проведення професійного навчання, зокрема за дистанційною формою, визначення видів підвищення кваліфікації державних службовців та організації обліку результатів професійного навчання.

Служба з роботи із персоналом вивчає пропозиції провайдерів, розробляє проект програми та узгоджує її зміст через СЕД «АСКОД» із Департаментом якості, який, зі свого боку, може надати пропозиції щодо включення до програми модулів. Програма узгоджується протягом 5-ти робочих днів. Під час узгодження програми особлива увага звертається на тематику навчання, кількість академічних годин, виділених на навчання, тренерський склад, перелік підрозділів та/або цільову групу, для яких планується зазначений навчальний захід (див. Додаток Д).

Щорічно до 01 березня Держаудитслужба розробляє та затверджує план навчальних заходів на відповідний період, який визначає кількість та тематичне спрямування навчальних заходів із урахуванням потреби працівників апарату Держаудитслужби та її МТО у відповідних навчальних модулях, зокрема визначеної за результатами моніторингу якості заходів державного фінансового контролю (див. табл. 2.5).

Під час узгодження програми особлива увага звертається на тематику навчання, кількість академічних годин, виділених на навчання, тренерський склад, перелік підрозділів та/або цільову групу, для яких планується зазначений навчальний захід.

Таблиця 2.5

**План професійного навчання державних службовців
Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області
на 2023 рік**

Категорія посад	Кількість осіб	Вид підвищення кваліфікації	Період проходження навчання	Провайдер
Керівники структурних підрозділів	2	Функціональне навчання у сфері цивільного захисту	Упродовж року	Навчально-методичний центр цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Чернівецької області
Державні службовці Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області	15	Короткотерміновий семінар на тему «Європейська інтеграція»	Згідно графіку	Чернівецький регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій
	15	Короткотерміновий семінар на тему «Впровадження змін та прийняття ефективних рішень»		
	15	Короткотерміновий семінар на тему "Запобігання корупції та забезпечення доброчесності"		

Примітка. Складено самостійно на основі даних діяльності Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

Для цього служби з роботи із персоналом щоквартально до 4 числа місяця, наступного за звітним кварталом, надсилають до служби з роботи із персоналом апарату Держаудитслужби та Департаменту якості реєстри, інформація в яких зазначена наростаючим підсумком (див. Додаток Е).

У цьому контексті зазначимо, що у серпні 2022 року Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області було проаналізовано результати короткострокового навчання працівників офісів Держаудитслужби та їх управлінь щодо вивчення основних аспектів розгляду скарг на дії посадових осіб органів Держаудитслужби. За результатами тестування такими, що успішно пройшли навчання визначено: за блоком 1 - 29 працівники з 30, що брали участь у навчання та за блоком 2-30 працівників з 30, що брали участь. Всього в опитуванні взяли участь 41 особа, що становить 100 відсотків від фактично працюючих працівників, з них 31 жінка та 10 чоловіків (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Характеристика вибірки респондентів по Управлінню Західного офісу
Держаудитслужби в Чернівецькій області**

Категорій посад:			
Категорія посади	Жінки	Чоловіки	Загалом
Б»	68,8%	31,2%	39%
В»	80%	20%	61% >
за стажем державної служби :			
Стаж державної служби	Жінки	Чоловіки	Загалом
понад 15 років	80%	20%	
10-15 років	83,3%	16,7%	14,6%
5-10 років	100%	0%	9,8%
3-5 років	50%	50%	9,8%
до 3 років	0%	100%	4,8%....
за сімейним станом :			
Сімейний стан	Жінки	Чоловіки	Загалом
Неодружена/ий	25%	75%	9,8%
Одружена /ий	80,6%	19,4%	87,8%
Возлучена/ий	0%	0%	0%
Вдова/удівець	100%	0%	2,4%

Примітка. Складено на основі звіту про проведення гендерного аудиту в Управлінні Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області

Під час опитування респонденти відповідали на питання щодо професійної діяльності, умов праці, рівня заробітної плати та взаємовідносин у колективі.

Переважає більшість працівників (72%) згодні/цілком згодні із твердженням, що в управлінні чоловіки і жінки, які займають однакові посади мають рівну заробітну плату. Більшість працівників (69%) погоджуються із твердженням, що чоловіки і жінки мають рівний доступ до отримання компенсацій, різних видів соціальної допомоги та можливості для кар'єрного росту.

Всі опитувані працівники (100%) зазначили, що мають рівні шанси та можливості підвищувати кваліфікацію/проходити професійне навчання для подальшого кар'єрного зростання. Проте, навчання з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків протягом останніх 3-х років пройшли 100% опитаних працівників. Вважають себе реалізованими у своїй професійній діяльності 85,4% працівників, жінки -90,3%, чоловіки - 100%.

Враховуючи результати опитування можна зробити висновки, що в

Управлінні західного офісу Держаудитслужби у Чернівецькій області для жінок і чоловіків створені умови та рівні можливості для професійного розвитку, навчання, кар'єрного зростання.

Всі учасники професійного навчання повинні мати змогу реалізовувати особисте право на додаткову освіту шляхом підвищення кваліфікації, набуваючи нових компетентностей і вдосконалюючи набуті раніше у межах власної фахової діяльності та, таким чином, забезпечувати висхідний рух власної професійної кар'єри. Отже, підвищення професіоналізму державних службовців, має стати свідомим, безперервним, цілеспрямованим процесом особистісного та професійного зростання, що повинен базуватися на комплексному поєднанні знань, навичок, умінь та компетентностей.

Висновки до розділу 2

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області (УЗОДАСУ) як організаційна складова структури Держаудитслужби виконує місію щодо забезпечення економічного добробуту держави через реалізацію інструментів публічної політики у сфері державного фінансового контролю. Стратегічними цілями УЗОДАСУ є сприяння ефективному публічному управлінню через посилення урядового фінансового контролю за найбільш ризиковими сферами економічної діяльності. З цією метою реалізуються кроки щодо сприяння прозорому і ефективному здійсненню публічних закупівель; виявлення зловживань у фінансовій сфері, що впливають на авторитет та безпеку держави; недопущення зловживань з ресурсами місцевих бюджетів.

Напрями розвитку УЗОДАСУ обумовлюють пріоритети міжнародної співпраці, для реалізації яких проводиться робота щодо залучення технічної

та фінансової підтримки, приведення вітчизняних стандартів у відповідність до світових практик та обміну кращим міжнародним досвідом.

На сьогодні є досить чітко формалізовано порядок організації та обліку результатів навчальних заходів постійного професійного розвитку працівників Держаудитслужби та уніфіковано критерії підвищення кваліфікації її працівників.

З метою здійснення постійного моніторингу діяльності та професійного навчання державних службовців в УЗОДАСУ створено сектор роботи з персоналом. Служба з роботи із персоналом вивчає пропозиції провайдерів, розробляє проект програми та узгоджує її зміст через СЕД «АСКОД» із Департаментом якості, який, зі свого боку, може надати пропозиції щодо включення до програми модулів. Під час узгодження програми особлива увага звертається на тематику навчання, кількість академічних годин, виділених на навчання, тренерський склад, перелік підрозділів та/або цільову групу, для яких планується зазначений навчальний захід.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

3.1 Новітні інструменти підвищення управлінської культури публічних службовців

Кардинальні суспільні та економічні зрушення, що сьогодні відбуваються в Україні, спонукають до утвердження людини як ключової

соціальної цінності. Це впливає і на стиль управління у багатьох сферах діяльності, зокрема і сфері публічного управління. Зараз публічний сектор потребує фахівців нового культурологічного зразка як цілеспрямованих, інтелектуальних, певною мірою креативних, динамічних з високими культурними потребами. Завдання формування культури публічних службовців насамперед залежить від загальної управлінської культури сектору публічного управління, де будуть задіяні фахівці, здатні вільно орієнтуватися в суспільних реаліях, розуміти особливості прояву управлінської культури.

Публічний службовець повинен глибоко усвідомлювати місце та роль державотворчих процесів і управлінських систем у вітчизняному культурному просторі, поєднувати ґрунтовні фундаментальні теоретичні знання й практичний гарт. Таким чином, публічний службовець нового зразка повинен володіти цілим арсеналом соціокультурних навичок. Практична реалізація цього завдання залежить, насамперед, від сформованої культури публічного службовця, здатного вільно орієнтуватися в суспільному житті, розуміти специфіку запитів суспільства та при цьому оволодівати необхідною інформацією. Публічний службовець повинен віддзеркалювати у своїй професійній діяльності знання, уміння, цілі, мотиви, якості, здібності, стосунки, тобто проявляти власну культуру як вияв власного "Я" у стосунках з стейкхолдерами.

Узагальнений прояв культура державного службовця буде відбивати інтегровану діалектичну єдність цінностей щодо цілей і мотивів, знань і відношень, що визначають у суспільному, професійному, духовному, особистісному просторі діяльність публічного службовця.

"Цінності цілі і цінності мотиви полягають в тому, що цілі є логічним стрижнем, сенсом діяльності особистості. Цінності знання — це той фундамент, на якому ґрунтується духовність особистості. Особливе місце у діяльності державного службовця посідають такі технологічні цінності, як комунікативні вміння - способи комунікативної діяльності особистості на

основі набутих знань про спілкування. Своєрідною мовою спілкування є етикет, який дає змогу, підтримуючи суверенітет кожної особистості, досягати взаєморозуміння і взаємоповаги, формувати ту ауру людської культури, в якій тільки й може нормально існувати й розвиватися особистість"[25].

На наше переконання, успішність діяльності публічного службовця залежить від таких психологічних індивідуальних якостей як вимогливість, стриманість, спостережливість, справедливість, повага до людини, комунікативність. Результатом засвоєння знань, сформованості вмінь, властивостей, якостей публічного службовця є його ціннісне ставлення до суспільства, професійної діяльності, громадян, до самого себе.

Модель управлінської культури публічного службовця повинна охоплювати сукупність функціональних компонентів, які включатимуть організацію спілкування, на основі ціннісного обміну, діалогової взаємодії, ділового співробітництва, формування відношень.

Складовою культури публічного службовця є мова. Мовна особистість публічного службовця й культура мови є нерозривними. Від того, як публічний службовець підтримує українську мову в своїй професійній діяльності, залужить сприйняття суспільством його державницької позиції при реалізації ним професійної діяльності.

Інноваційний підхід до формування культури публічного службовця зумовлює застосування новітніх освітніх технологій, формування його дослідницької позиції в професійній діяльності. Застосовуючи цей підхід, публічний службовець може оцінювати власні управлінські рішення, з'ясовувати ступінь їхньої прогресивності, перевіряти істинність інтуїтивних припущень.

Професійний публічний службовець, на наш погляд, має бути здатний змінити чи впливати на об'єктивний стан речей у своїй професійній діяльності та реалізовувати різні рівні управлінської діяльності (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прояви професіоналізму публічних службовців на різних рівнях
управлінської діяльності**

Рівні управлінської діяльності	Прояви
Репродуктивний	Публічний службовець вимагає від інших те, що знає сам і чого потребують накази й розпорядження
Адаптивний	Публічний службовець пристосовує свої вимоги до особливостей підлеглих
Локально- моделюючий	Публічний службовець володіє стратегіями формування в підлеглих системи знань, умінь, стосунків для виконання окремих завдань і вимог
Системно- моделюючий	Публічний службовець володіє стратегіями стимулювання підлеглих до самоосвіти, самоорганізації, творчої самореалізації, самоконтролю, тобто володіє системою науково обґрунтованих дій з підлеглими, забезпечує досягнення ними стабільних результатів у прогнозованих робочих умовах і ситуаціях
Інноваційно- творчий	Публічний службовець майстерно володіє мистецтвом управління, активно реалізовує авторські моделі, алгоритми й технології для оптимального використання творчого потенціалу підлеглих, що й забезпечує відповідні управлінські рішення і дії в нестандартних ситуаціях

Примітка. Складено самостійно

Управлінська діяльність публічного службовця відбувається в конкретній ситуації і залежить від багатьох чинників, найскладнішим з поміж яких є людський. Тому передумовою прийняття ефективних управлінських рішень повинен стати високий рівень його саморефлексії, який можна розглядати як важливий показник його психічної культури.

На нашу думку, для того, щоб вийти на високий рівень професіоналізації, публічному службовцю слід не тільки реалізувати свої особистісні резерви, але й переформатувати власну професійну діяльність, що мобілізує його працездатність, в нього виробляються певні звички в робочому розпорядку, узгоджуються емоційні, фізичні, інтелектуальні якості.

Основою для формування культури й професіоналізації публічного службовця мають стати професійні знання, яких вимагає практична діяльність. Концептуальними чинниками формування культури публічного службовця повинні стати:

- на методичному рівні - компетентнісний, особистісно-діяльнісний, ресурсний та інноваційно-дослідницький;

- на теоретико-методологічному рівні - системний, культурологічний, гуманістичний, синергетичний.

Таким чином, формуючими детермінантами впливу на розвиток управлінської культури публічного службовця є його здатність до особистісного розвитку, толерантність, прагнення організувати ефективні стосунки в колективі і за умови постійного позитивного ставлення публічного службовця до своєї професійної діяльності його особистісне зростання неодмінно супроводжується його професіоналізацією.

Отже, професіоналізація сучасних публічних службовців вимагає підвищення ролі їх культурно-гуманітарної підготовки, що пов'язана із формуванням духовності на засадах загальнолюдських цінностей, і повинна їх озброїти аналітичним, творчим, інноваційним мисленням, сприяти розвитку культурного потенціалу особистості публічного службовця. На наше переконання, культура професійної діяльності публічних службовців може стати фактором оновлення вітчизняної управлінської еліти, оскільки її представник має бути спроможним до лідерства, володіти аналітичними здібностями для креативного розв'язання проблем стратегічним мисленням, уміти створити атмосферу інтелектуальної колегіальності; бути чутливим до етичних категорій.

Розглядаючи культуру праці публічних службовців в контексті їх професіоналізації, варто зазначити, що висока культура в публічному секторі – це найкращий засіб організації діяльності публічного службовця та важливий індикатор професіоналізму керівника. Враховуючи це, керівник в інституціях публічного сектору повинен приділяти постійну увагу проблемі розвитку культури праці як особистої, так і членів свого колективу. Це вимагає від нього не лише певних умінь, знань, навичок, а й певних особистісних якостей. Нами узагальнено перелік цих найважливіших якостей - мудрість; духовність, почуття власної гідності, мужність, воля;

відповідальність, рішучість, принциповість, спроможність протистояти кон'юнктурі та власній користі; надійність; працездатність, уміння спрямувати власну енергію на досягнення успіху; чесність.

Орієнтованість на зміни є ще одним ключовим фактором для успішної професіоналізації діяльності публічних службовців, оскільки нашій державі потрібні люди з певним набором навичок, які дозволяють досягти очікуваних змін. В цьому напрямку нами пропонуються основні ключові компетентності публічних службовців, орієнтованих на трансформаційні зміни у суспільстві (див. рис. 3.1).

ОРІЄНТОВАНІСТЬ НА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ		
-	Проактивність (Proactivity)	+
-	Інноваційність (Innovation)	+
-	Прийняття ризику (Risk-taking)	+
-	Автономія (Autonomy)	+
-	Конкурентоспроможна агресивність (Competitive aggressiveness)	+

Рис. 3.1 Ключові компетентності публічних службовців, орієнтованих на трансформаційні зміни у суспільстві

Для успішної підвищення культури публічних службовців в контексті їх професіоналізації важливо звернути увагу на нову філософію роботи через усвідомлення принципу клієнтоорієнтованості публічних службовців стосовно громадян. Принципи моделі Common Assessment Framework (CAF) є дієвим інструментом задля оптимізації роботи у цьому напрямі. Філософія побудови ефективної публічної служби на принципах Common Assessment Framework буде також корисною для розробки інструментів самооцінювання державних інституцій та впровадження нової філософії культури служіння інтересам суспільства (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2 Пропонована модель Common Assessment Framework як інструмент підвищення управлінської культури публічних службовців

Примітка. Складено самостійно

У цьому напрямку, організаційний коучинг та партисипативний стиль менеджменту може стати потужними інструментом в напрямку впровадження нових робочих практик, оскільки передбачає достатню увагу саме на пряму розвитку компетенції та людського потенціалу, на додачу до процедурних або регуляторних аспектів реформи публічної служби. На наш погляд, здатність керівництва органу публічного управління супроводжувати трансформаційні зміни в напрямку набуття нових якостей публічними службовцями є визначальним для впровадження нової культури функціонування загалом публічного сектору.

3.2 Парадигма формування культури публічних службовців з врахуванням запитів та очікувань суспільства

Комплексна трансформація вітчизняної системи публічного управління відбувається в умовах воєнного стану, попередніх локдаунів та й загалом динамічних змін. Намагання українського суспільства до якісних перетворень на базі європейських цінностей зумовлює потребу передусім в своєчасному, адекватному і масштабному оновленні життєдіяльності України в рамках цілеспрямованої реалізації публічно-управлінських реформ.

Вектором публічної кадрової політики України окреслено основні напрямки кадрових реформ у всіх сферах суспільного життя, при цьому ключове місце серед яких відводиться системі публічного управління, оскільки від професіоналізму публічних службовців залежить конкурентоспроможність держави та забезпечення сталого економічного розвитку.

«Існує загальнонаукова точка зору, що реформування публічного управління має концептуально відображати теоретичні засади якісних загальносуспільних змін з урахуванням сучасних завдань реалізації нової політики держави. Це зумовлює необхідність більш поглибленого доопрацювання теоретико-методологічних засад теорії та практики соціального та публічного управління, а також стратегічних завдань реалізації політики державного управління України. Економічні та соціально-політичні перетворення пов'язані з акцентами до західного вибору зовнішньої політики, європейського вибору — тобто змінюються акценти управлінської діяльності й потребують формування нової управлінської еліти, здатної вирішувати як стратегічні завдання, так і проблеми соціально-економічного розвитку країни, а разом і цілі, пов'язані з інтеграцією України в Європейське співтовариство. Разом з тим, ми стали свідками того, що організація системи публічної служби в Україні на сьогодні має недоліки, і в першу чергу, в питаннях просування по службі, досягнення високого рівня кваліфікації, мотивації публічних службовців» [57].

Професіоналізація державних службовців охоплює професіоналізм кожного хто задіяний у сфері публічного управління однак не рівноцінна його сумі. Тобто кожен службовець сфери публічного управління є фахівцем у галузі, де здійснює свій функціонал, однак вся система публічного управління функціонує не завжди повноцінно, оскільки присутніми є такі проблеми як складність вирішення питань внаслідок бюрократичної тяганини, інколи мають місце корупційні дії. Специфікою кар'єрної динаміки службовців в сфері публічного управління є те, що кандидат, котрий вступає на державну службу, займає як правило нижчу посаду вже у чіткій

визначеній кар'єрній організаційній ієрархії. Зазвичай, поступлення на державну службу та призначення на посаду публічного службовця потребує досить вузької фахової підготовки, при цьому досвід практичної діяльності розглядається як найважливіший показник набуття професіоналізму.

"Діяльність державних службовців є різновидом інституалізованої суспільно корисної діяльності людини. При здійсненні цієї діяльності забезпечується реалізація та захист публічних інтересів в різних сферах суспільних відносин. Зміст адміністративно-правового регулювання та специфіка засобів і предметів службової діяльності потребують належної організації діяльності державного службовця, тобто упорядкування процесів і дій по встановленню і вдосконаленню порядку здійснення діяльності державного службовця і пов'язаних з нею взаємозв'язків службовців між собою та із засобами праці" [3].

Поряд з тим як засвідчує практика, ефективність системи публічного управління підтверджується ефективністю прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення публічного органу значною мірою визначається людською поведінкою, що проявляється в формуванні, процедурі прийняття та його реалізації. Зміст і вплив управлінських рішень безпосередньо пов'язано з професіоналізмом публічного службовця, організаційною культурою публічної установи чи органу.

"Сьогодні у більшості розвинених країн, в яких відбулася трансформація державного управління і публічного адміністрування, спостерігається тенденція переходу до набагато сучаснішої моделі публічного управління, яку в широкому сенсі Всесвітній Банк визначає як NewPublic Management ("нове суспільне управління", "новий публічний менеджмент" або "новий державний менеджмент"). Саме ця концепція багато в чому запозичує методи, які застосовуються в недержавному секторі, – як у некомерційних організаціях, так і в бізнесі та у практиці корпоративного управління. Ці методи орієнтовані, перш за все, на підвищення ефективності та гнучкості прийняття управлінських рішень,

зменшення ієрархічності державного апарату, делегування повноважень з вищого рівня на нижчий, посилення механізмів зворотного зв'язку. Недоліком концепції нового публічного менеджменту є акцент на комерціалізацію публічного сектору і недостатнє врахування ролі соціально-політичної участі та взаємодії" [23].

У цьому контексті зазначимо, що роль професійної публічної служби полягає не лише у розв'язанні організаційних поточних питань, а насамперед в оцінці, аналізі, прогнозуванні суспільних і політичних процесів; наданні суспільству об'єктивної інформації про існуючий стан; аналізі альтернативних варіантів можливих рішень. Очевидно, що ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою визначається зростанням чи зниженням професіоналізму працівників управління, їх відповідальним або формальним ставленням до функціональних обов'язків. Причинами негативних проявів як правило є аспекти культури - зловживання владою, порушення етики поведінки, бюрократичні деформації владних повноважень.

З метою недопущення цих явищ доцільно збільшити можливість для засобів масової інформації оприлюднювати факти порушення законодавчих норм та процедур, що забезпечить відкритість публічних структур. На наш погляд, відкритість повинна передбачати соціальний ліфт для найбільш професійних публічних службовців.

У цьому контексті професіоналізм кадрів публічної служби тим, що поповнення апарату публічного управління фахівцями без достатньої професійної підготовки потенційно створює підвалини до бюрократії до перенесення на себе вагомих атрибутів власної посади. Тому нині особливо гостро стоїть завдання щодо збереження і зміцнення апарату управління, здатного до ефективної професійної діяльності, і водночас знівелювати бюрократизм.

«Таким чином, конструктивність змін у системі публічного управління, умов і факторів інноваційного розвитку суспільства безпосередньо

перетинаються з функціями публічної служби, що є засобом реалізації державної політики в системі управління. Виконання функцій політики держави обумовлене конкретними суб'єктами в особі працівників публічної служби. Однією з найактуальніших характеристик професіоналізму є публічний службовець, котрий вважається центральною фігурою в структурах управління. Сутність професіоналізму полягає у здатності керівника встановлювати і розвивати міжособистісні контакти, використовувати людські ресурси, діагностувати та оцінювати власні можливості щодо кар'єрного зростання»[57].

Ще однією проблемою, яка вимагає вирішення та застосування нового управлінського інструментарію є проблема взаємодії нової генерації та досвідчених публічних службовців. Відсутність розуміння та поінформованості є базовою проблемою формування культури та співпраці новоприбулих службовців та досвідченої команди. "Однією з причин може бути те, що автори реформи «протиставляють «нову» та «стару» систему», підводячи всіх старих під одну риску та стверджуючи, що вони будуть чинити спротив реформі: «інформаційна подача реформи з боку окремих стейкхолдерів взагалі не передбачає, що потрібно щось пояснювати». Це непрямо підтверджується словами одного з ФПР: «ті, хто хоче зрозуміти, вони розбираються і розуміють. А ті, хто не хоче цього розуміти, ну, не факт, що вони і потрібні державній службі такі». Один з респондентів визначає прийом на службу нових людей як одну із самоцілей реформи («долучити молодих і професійних. Ну, або не зовсім професійних») задля привнесення драйву до змін та традицій, наприклад «з бізнесового світу». На думку деяких службовців «нового» покоління, більш досвідчені державні службовці часто «тримають на собі інституційну спроможність в міністерстві, про це ніколи не потрібно забувати», «щоб не загубити якусь точку», і серед них є багато результативних та вмотивованих на успіх відомства працівник" [20].

Внутріорганізаційним фундаментом культури та професіоналізації публічних службовців повинні стати етичні кодекси, в яких доцільно

прописати особливості етичного поведіння в конкретній професійній діяльності, описати образ належної поведінки фахівця, визначити вимоги, що висуває до особистості працівника його фахове середовище та суспільство загалом. Запровадження етичних кодексів повинно стати вагомим інструментом громадського контролю за діяльністю публічних службовців. "Неможливо звести професіоналізм лише до технічних та технологічних знань і навичок, до технічної раціональності, яка залишає за дужками раціональність культурну, що долає байдужість професіоналізму до надтехнічних цілей і наслідків діяльності. Він тісним чином пов'язаний із соціальним статусом, соціальним та інтелектуальним капіталом, професійною ідентичністю представників професії. Професіоналізація через професійну етику впливає на ціннісний світ, на установки працівників; через формування особистості професіонала реалізує й більш широкі впливи на моральні цінності суспільства" [50].

Незважаючи на ці перестороги, на наш погляд, етичні кодекси сприятимуть забезпеченню ефективної діяльності публічного управління; удосконаленню внутрішніх відносин на державній службі, уніфікації вимог до публічних службовців та загалом зміцненню довіри громадян та суспільства.

Етичні кодекси повинні стати дієвим інструментом боротьби з корупцією та певною закритістю публічного управління. Вони повинні орієнтуватися на забезпечення поваги до публічної служби з боку широкого загалу суспільства та обмеження недопустимих дій у відносинах публічних службовців з різними групами стейкхолдерів.

Висновки до розділу 3

Зараз публічний сектор потребує фахівців нового культурологічного зразка як цілеспрямованих, інтелектуальних, певною мірою креативних, динамічних з високими культурними потребами.

Завдання формування культури публічних службовців насамперед залежить від загальної управлінської культури сектору публічного управління, де будуть задіяні фахівці, здатні вільно орієнтуватися в суспільних реаліях.

Публічний службовець повинен глибоко усвідомлювати місце та роль державотворчих процесів і управлінських систем у вітчизняному культурному просторі, поєднувати ґрунтовні фундаментальні теоретичні знання й практичний гарт. Публічний службовець нового зразка повинен володіти цілим арсеналом соціокультурних навичок.

Практична реалізація цього завдання залежить, насамперед, від сформованої культури публічного службовця, здатного вільно орієнтуватися в суспільному житті, розуміти специфіку запитів суспільства та при цьому оволодівати необхідною інформацією.

Професійний публічний службовець, на наш погляд, має бути здатний змінити чи впливати на об'єктивний стан речей у своїй професійній діяльності та реалізовувати різні рівні управлінської діяльності. Орієнтованість на зміни є ще одним ключовим фактором для успішної професіоналізації діяльності публічних службовців, оскільки нашій державі потрібні люди з певним набором навичок, які дозволяють досягти очікуваних змін.

В цьому напрямку нами пропонуються основні ключові компетентності публічних службовців, орієнтованих на трансформаційні зміни у суспільстві. Для успішної підвищення культури публічних службовців в контексті їх професіоналізації важливо звернути увагу на нову філософію роботи через усвідомлення принципу клієнтоорієнтованості публічних службовців стосовно громадян. Принципи моделі Common Assessment Framework (CAF) є дієвим інструментом задля оптимізації роботи у цьому напрямі. Філософія побудови ефективної публічної служби на принципах Common Assessment Framework буде також корисною для

розробки інструментів самооцінювання державних інституцій та впровадження нової філософії культури служіння інтересам суспільства.

ВИСНОВКИ

Публічні службовці є вагомим кадровим фундаментом держави, а публічна служба є наріжним каменем системи публічного управління, бо забезпечує реальну функціональну спроможність держави здійснювати легітимний владний вплив на суспільство та надавати якісні публічні послуги;

Професіоналізація публічних службовців є соціальним імперативом, об'єктивним маркером усвідомлення публічним службовцем своєї соціальної місії та його готовності ефективно виконувати службові обов'язки. На сьогодні існує нагальна потреба комплексного забезпечення професіоналізації сфери публічної служби шляхом апробації позитивного

досвіду професіоналізації державної служби та імплементації відповідних нормативних імперативів.

Забезпечення професіоналізації як стратегічного імперативу європеїзації вітчизняної системи публічної служби має першочергово здійснюватися через впровадження генерованих європейською спільнотою базових управлінських норм, принципів та професійних цінностей.

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області як організаційна складова структури Держаудитслужби покликане виконувати місію – забезпечення економічного добробуту країни шляхом реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю. Досягнення цієї місії здійснюється шляхом інспектування та ревізій, перевірки й моніторингу закупівель, державного фінансового аудиту.

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області здійснює розгляд листів, заяв і скарг про факти порушення законодавства з фінансових питань та бюджетного законодавства, вживає згідно із законодавством відповідних заходів для їх усунення; подає щомісяця уряду України звіти про узагальнені результати контролю за дотриманням бюджетного законодавства; інформує громадськість про свою діяльність та стан реалізації державної політики у визначеній сфері; бере участь у проведенні перевірок на місцях з метою захисту фінансових інтересів ЄС від шахрайства та інших порушень на території України.

Кожного місяця проводиться оцінка ефективності функціонування Управління, яка демонструє високі показники роботи Управління. Так, вжитими протягом січня-червня 2023 року заходами забезпечено відшкодування і поновлення незаконних, нецільових витрат та недостач ресурсів на загальну суму 9420,4 тис.грн. (16292,2 тис.грн. протягом січня-червня 2022 року), що складає 19,3% від виявлених (28,0%). Загальна сума фінансових ресурсів, які за результатами контрольних дій додатково надійшли до бюджетів, бюджетних установ і організацій та підприємств, складає 2292,0 тис.грн., або 10,8% від суми виявлених порушень (за січень-

червень 2022 року зазначений показник склав 218,0 тис.грн., або 6,2% від суми виявлених порушень), в тому числі до бюджетів – 2210,6 тис.грн. (211,7 тис.грн.), з них по порушеннях, що виявлені у попередніх періодах – 17,5 тис.грн. (218,0 тис.грн.).

Крім того, Держаудитслужба постійно співпрацює із залученими міністерствами України та органами країн-партнерів Дунайської транснаціональної програми та спільних операційних програм прикордонного співробітництва ЄС з метою удосконалення процесів щодо виконання функцій з реалізації відповідного контролю.

Управління Західного офісу Держаудитслужби у Чернівецькій області сприяє ефективному державному управлінню шляхом посилення урядового державного фінансового контролю за найбільш ризиковими сферами. Задля цього Управління виявляє зловживання у фінансовій сфері, що впливають на фінансову безпеку держави, сприяє ефективному та прозорому здійсненню публічних закупівель та не допускає зловживань з ресурсами місцевих бюджетів. Також його діяльність спрямована на посилення інституційної спроможності органів Держаудитслужби на центральному та місцевому рівнях шляхом удосконалення законодавства у сфері державного фінансового контролю, запровадження ефективної системи управління та контролю якості заходів державного фінансового контролю та впровадження сучасних ІТ-рішень в власну діяльність.

у вересні 2021 року Державна аудиторська служба України затвердила порядок організації та обліку результатів навчальних заходів програми постійного професійного розвитку працівників Держаудитслужби та її міжрегіональних територіальних органів (див. Додаток В). Порядок визначає механізм організації та обліку результатів навчальних заходів, проведених зокрема за дистанційною формою, програми постійного професійного розвитку працівників Держаудитслужби та її міжрегіональних територіальних органів з метою врегулювання базових засад організації та проведення професійного навчання, зокрема за дистанційною формою,

визначення видів підвищення кваліфікації державних службовців та організації обліку результатів професійного навчання.

Всі опитувані працівники зазначили, що мають рівні шанси та можливості підвищувати кваліфікацію/проходити професійне навчання для подальшого кар'єрного зростання. Проте, навчання з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків протягом останніх 3-х років пройшли 100% опитаних працівників. Вважають себе реалізованими у своїй професійній діяльності 85,4% працівників, жінки -90,3%, чоловіки - 100%.

Враховуючи результати опитування можна зробити висновки, що в Управлінні західного офісу Держаудитслужби у Чернівецькій області для жінок і чоловіків створені умови та рівні можливості для професійного розвитку, навчання, кар'єрного зростання.

Для успішної підвищення культури публічних службовців в контексті їх професіоналізації важливо звернути увагу на нову філософію роботи через усвідомлення принципу клієнтоорієнтованості публічних службовців стосовно громадян. Принципи моделі Common Assessment Framework (CAF) є дієвим інструментом задля оптимізації роботи у цьому напрямі. Філософія побудови ефективної публічної служби на принципах Common Assessment Framework буде також корисною для розробки інструментів самооцінювання державних інституцій та впровадження нової філософії культури служіння інтересам суспільства. У цьому напрямку, організаційний коучинг та партисипативний стиль менеджменту може стати потужними інструментом в напрямку впровадження нових робочих практик, оскільки передбачає достатню увагу саме на пряму розвитку компетенції та людського потенціалу, на додачу до процедурних або регуляторних аспектів реформи публічної служби.

Внутріорганізаційним фундаментом культури та професіоналізації публічних службовців повинні стати етичні кодекси, в яких доцільно прописати особливості етичного поводження в конкретній професійній діяльності, описати образ належної поведінки фахівця, визначити вимоги, що

висуває до особистості працівника його фахове середовище та суспільство загалом. Запровадження етичних кодексів повинно стати вагомим інструментом громадського контролю за діяльністю публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб.; за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: ТОВ “НВП “Ін-терсервіс”, 2013. 174 с.
2. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf
3. Бедний О.І. Організація діяльності державного службовця: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання). Одеса, 2019. 87 с.
4. Битяк Ю. П., Матюхіна Н. П., Федчишин С. А. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту. за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 260 с.
5. Бондаренко Є.М. Організаційна культура державної служби: сутнісні характеристики та визначення поняття. С. 1-9. URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-02/09bemhvp.pdf>
6. Бондаренко Є.М. Фактори формування організаційної культури державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 2. С. 364–372.
7. Бутирська Т. Культура державного будівництва в Україні: стан наукової проблеми. *Вісник НАДУ*. 2005. № 4. С. 9-15.
8. Воронько Л. Культура праці державного службовця: спроба понятійного визначення. *Вісник УАДУ*. 2001. № 3. С. 306-316.
9. Воронько Л. Формування високої культури праці державних службовців як фактор сучасного державотворення. *Зб. наук. пр. УАДУ / За*

ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. К.: Вид-во УАДУ, 1999. – Вип. 2. Ч. 2. С. 107-111.

10. Воронько Л.О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. .к. держ. упр. : 25.00.03. «Державна служба». Київ, 2004. 20 с.

11. Гайдученко С.О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. С. 1-12. URL: http://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf

12. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). 2020. № 2. С. 18–23.

13. Гончарук Н. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. *Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 3 (25). С. 167–180.*

14. Грущинська Н.М. Публічне управління та економічні процеси в умовах системних суспільних трансформацій Україна – Європа : між політичними делараціями та експертним оцінками. Матеріали I міжнародного експертного форуму (13 вересня 2019 року) Львів. 2019. С.10-12

15. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні України. *Вісник НАДУ. 2005. № 3. С. 78–84.*

16. Державна служба. У 2-х т. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін та ін. Київ, Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

17. Державна служба: навчальний посібник. Кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. 526 с.

18. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / за ред. В.М. Князева; кол. авт.: В.М. Князєв, І.Ф. Надольний, М.І. Мельник та ін. Київ : НАДУ, 2003. 320 с.
19. Джумагельдієва Г. Д. Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. *Наукове фахове видання України з питань державного управління*. 2019. С.10-14
20. Дослідження організаційної культури державної служби. Київ. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/340132251_Doslidzenna_organizacijnoi_kulturi_derzavnoi_sluzbi
21. Енциклопедія державного управління. у 8 т. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с.
22. Єганов В.В. Державно-управлінська діяльність: культура та стиль. Електронний журнал «Державне будівництво». 2008. № 2
23. Желюк Т., Арзамасова О. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці. *Вісник ТНЕУ*. № 3, 2015. С.7-17
24. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. С. 102–107. URL:http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf
25. Кайданович Ю. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. *Інвестиції: практика та досвід* № 12.2011. С. 103-106
26. Карлова В. Реформування управлінських структур у сфері культури як необхідна умова створення дієвих механізмів реалізації державної культурної політики. *Вісник УАДУ*. 2002. № 3. С. 315–320.
27. Козаков В. Взаємодія як організаційний принцип та ціннісний критерій державного управління. *Вісник НАДУ*. 2006. № 3. С. 179-188.

28. Комуникативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. С.11
29. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. - Тернопіль: Крок. - 2015. 243с
30. Куйбіда В. С. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
31. Культура управління : монографія / Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О.М. та ін. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.
32. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (гол. ред.) [та ін.].Д. : ДРІДУ НАДУ,
33. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К. : Атіка, 2005. 240 с.
34. Мотивація та заохочення державних службовців. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>
35. Мошук І. Новітні інструменти підвищення управлінської культури публічних службовців. *Збірник тез доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*. м.Тернопіль, 24 листопада 2023 р.
36. Мошук І. М. Особливості функціональної діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області. *Збірник тез доповідей VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі"*. м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 року.
37. Наказ Національного агентства України з питань державної служби про затвердження методичних рекомендацій щодо складання,

перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6>

38. Науменко Р. А. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: www.nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_7

39. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник / О. В.Захарова, О. О. Шумаєва, В. І. Мозговий, Л. Г. Вергазова, О. П. Соловцова, Л. М.Василишина. Донецьк, 2013. 342 с.

40. Палеха Ю. А. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. К.: Вид-во Європ. Ун-ту фінансів, інформ систем, медеджм. та бізнесу. 2000. 211 с.

41. Пасемко Г. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. Випуск 42 . 2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>

42. Пержун В. Особливості впливу управлінської культури на управлінську роботу публічних службовців. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. Чис. 24. 2021. DOI <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2021.24.36>

43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 09.09.2022).

44. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах: навч.-методич. посіб. / уклад.: С.М.Задорожна, Л. А. Чабак. Чернігів: ЦППК. 2009. 14 с.

45. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є.І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

46. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т.Пушкар. – Тернопіль: Осадча Ю.В., 2017. 210 с.
47. Рибкіна С. О. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. *Public Administration and Regional Development Publ. upr. reg. rozvit.* 2021. № 2. С. 476–492.
48. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління.* 2016. Т. 4, № 8(34). С. 57-64. DOI:10.15421/151641
49. Сидоренко Н.С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз. *Держава та регіони Серія: Державне управління.* 2009 р.. № 4.С.62-67
50. Системна парадигма в публічній службі : колект. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. 263 с.
51. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. Теорія та практика державного управління 1(60)/2018. URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/04.pdf>
52. Соколова Т. А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. URL::<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191>
53. Сокурєнко М.В. Теоретико-методологічні засади дослідження організаційної культури державної служби. С. 1-9. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11smvkds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11smvkds.pdf)
54. Сорокіна Н. Г. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2020. Т. 8, № 6. С. 90 - 97.
55. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. *Вісник Національної академії державного управління*

при Президентіві України. 2012. Вип. 4. С. 38 -47. URL:
<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-7.pdf>

56. Таранич О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління* . № 1 (41) 2021. С. 113-122. DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11

57. Титаренко Л. Професіоналізм службовців у сфері публічного управління в умовах суспільно-політичних змін. DOI:
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255)

58. Ткаченко І. М. Професійна етика державного службовця як суспільна необхідність . *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2017. Т. 305. Вип. 293. С. 51 – 54. URL:: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>.

59. Товмач А. С. Питання етики державних службовців .*Форум права.* 2015.№ 2. С. 159 – 162
URL:http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP_index.htm_2015_2_28.pdf.

60. Улунова Г.Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України*. Проблеми сучасної психології. 2013. Випуск 19.С.726-736

61. Управління Західного офісу Держаудитслужби в Чернівецькій області. Офіційний сайт. URL : <https://chr.v.dasu.gov.ua/>

62. 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.

63. Уряд запускає сучасну автоматизовану систему управління персоналом на держслужбі HRMIS. – URL:
<https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-zapuskayesuchasnu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-personalom-na-derzhsluzhbi-hrmis>

64. Федоренко В. Реформування публічної служби в Україні: проблемні аспекти. *Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2019 року)*. Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. 186с. URL: http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf.

65. Шкільняк М.М. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки*. № 2. 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42595/1/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F.PDF>

66. Шпекторенко І.В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.

67. Яремін І. І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. 68 с.