

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В.о.завідувача кафедри  
Кожина Алла Василівна

“ \_\_\_\_\_ ” 2024р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

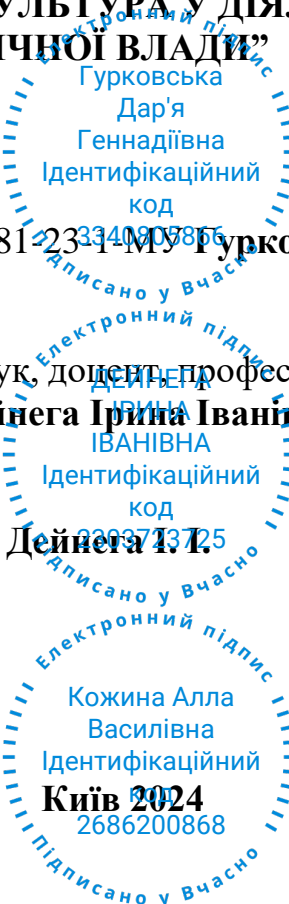
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”  
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-  
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

Тема: “УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ”

Виконавець: студентка групи М-281/23/1-МУ Гурковська Дар'я Геннадіївна

Керівник: кандидат історичних наук, доцент, професор кафедри публічного  
управління та адміністрування Дейнега Ірина Іванівна

Нормоконтролер: \_\_\_\_\_ Дейнега І. І.



ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Алла КОЖИНА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)**

*Гурковської Дар ї Геннадіївни*

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): “Управлінська культура у діяльності органу публічної влади” затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року № 2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

– здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з проблематики формування управлінської культури органів публічної влади;

– встановити та охарактеризувати складові та особливості управлінської культури органів публічної влади та її роль в ефективності управління;

– оцінити управлінську культуру органів публічної влади в умовах сучасних викликів;

– визначити основні напрями удосконалення культури управління в системі публічної влади в умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування.

4. Зміст пояснювальної записки:

Оцінка джерел загальної інформації, літератури та інших прийнятних робіт.

Проведений точний аналіз сучасних підходів до формування управлінської культури в діяльності органу публічної влади.

Розробка рекомендацій для подальшого удосконалення та трансформації управлінської культури в діяльності органу публічної влади.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу.

### 6. Календарний план-графік:

з/п	Графік виконання роботи	Строк виконання	Фактичне виконання	Виконання
1.	Розроблення детального плану роботи	17.10.2024	17.10.2024	виконано
2.	Підготовка Розділу 1	27.10.2024	27.10.2024	виконано
3.	Підготовка Розділу 2	10.11.2024	10.11.2024	виконано
4.	Підготовка Розділу 3	18.11.2024	18.11.2024	виконано
5.	Підготовка Вступу, Висновків та Анотації	24.11.2024	24.11.2024	виконано
6.	Надання завершеної роботи науковому керівнику для перевірки	25.11.2024	25.11.2024	виконано

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2024р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проєкту):  
Дейнега І.І.

керівника (П.І.Б.)

(підпис

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Гурковська Д.Г.

(підпис здобувача вищої освіти) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

**Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управлінська культура в діяльності органу публічної влади»: 84с., 61 літературне джерело.**

**Об'єкт дослідження:** управлінська культура органу публічної влади.

**Мета роботи:** на основі теоретичного аналізу наукових джерел та практичної оцінки рівня управлінської культури публічних службовців визначити та рекомендувати напрями та шляхи її удосконалення у контексті сучасних викликів переходу до нової моделі публічного менеджменту.

**Методи дослідження:** аналітичний, системно-функціональний, порівняльний аналіз, узагальнення.

**Результати магістерської роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності фахівців з публічного управління та адміністрування як додаткова інформація для практичного впровадження у публічному адмініструванні усіх рівнів, а також—у процесі вивчення навчальних дисциплін спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.**

**Ключові слова:** культура, управління, соціальне управління, публічна влада, публічне управління, державне управління, управлінська культура.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Культура та її суспільна роль.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Сучасне управління та його класифікація .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Сутність та структура управлінської культури .....</b>	<b>24</b>
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>33</b>
<b>РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Публічна влада в Україні та проблеми її функціонування. 35</b>	
<b>2.2 Оцінка стану управлінської культури органів публічної влади в Україні.....</b>	<b>44</b>
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>55</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ... 57</b>	
<b>3.1 Необхідність формування нової управлінської культури, особливості її змін .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Напрями трансформації управлінської культури органів публічної влади .....</b>	<b>61</b>
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>69</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>72</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

Ефективність державного управління та місцевого самоврядування значною мірою залежить від різноманітних чинників. Одними з ключових є рівень професійної та соціальної компетентності керівників і співробітників управлінських структур, їхній загальний і професійний рівень культури, а також обраний стиль керівництва. Сучасний керівник може досягти успіху й забезпечити результативність своєї діяльності лише за умови досконалого володіння управлінськими технологіями, наявності власної філософії управління, а також глибокого розуміння психології людей та управлінської діяльності. Усі ці аспекти формують поняття управлінської культури.

Однак поняття управлінської культури ще не отримало достатнього теоретичного обґрунтування. Хоча існує чимало наукових праць, присвячених управлінню організаціями, персоналом та корпоративній культурі, дослідження саме управлінської культури залишаються обмеженими. Це особливо важливо, адже управлінська культура відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності роботи, зокрема в органах публічного управління.

Питання основ управлінської культури та їх теоретичне обґрунтування знайшли своє відображення в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, наукові праці Г.В. Атаманчука, В.Д. Бакуменка, М.Г. Жулинського, Л.О. Карпової, А.І. Комарової, В.А. Малахова, М.І. Мельника, І.Ф. Надольного, Н.Р. Нижник, Б.В. Новікова, А.А. Чухно та інших торкаються цього питання.

**Метою кваліфікаційної роботи** є: на основі теоретичного аналізу наукових джерел та практичної оцінки рівня управлінської культури публічних службовців визначити та рекомендувати напрями та шляхи її удосконалення у контексті сучасних викликів переходу до нової моделі публічного менеджменту.

Досягнення мети вимагає вирішення таких **завдань**:

– здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з проблематики формування управлінської культури органів публічної влади;

- встановити та охарактеризувати складові та особливості управлінської культури органів публічної влади та її роль в ефективності управління;
- оцінити управлінську культуру органів публічної влади в умовах сучасних викликів;
- визначити основні напрями удосконалення культури управління в системі публічної влади в умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування.

**Об’єкт дослідження** – управлінська культура органів публічної влади.

**Предмет дослідження** – управлінська культура в діяльності органу публічної влади.

**Методи дослідження.** У роботі було використано діалектичні підходи та ряд загальних та специфічних методів, а саме: наукове абстрагування, аналіз та синтез наукових поглядів на культуру управління, системний підхід для оцінки досвіду та напрямів удосконалення та трансформації культури управління у сфері публічного управління та адміністрування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо напрямів трансформації та вдосконалення управлінської культури в органах публічної влади можуть бути використані як додатковий ресурс для практичного впровадження в систему публічного адміністрування на всіх рівнях. Крім того, ці рекомендації можуть стати корисними у процесі вивчення навчальних дисциплін за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

**Структура та обсяг роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, використану літературу.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Культура та її суспільна роль

Щоб глибше розуміти сутність, зміст і призначення управлінської культури, є сенс розглянути такі поняття, як культура і управління, які є утворюючими такого феномену, як культура управління.

Культура – одне з найдавніших явищ, яке безпосередньо пов'язане з діяльністю людини. Кожна історична епоха ставить перед культурою свої завдання. Водночас, для подальшого прогресивного розвитку будь-якого суспільства слід зробити усе, щоб зберегти існуючі традиції та привнести в культуру нове, інноваційне і неповторне. Більшість європейських країн здійснили потужний перехід від традиційного вузького розуміння поняття культури до визнання її ролі і впливу на сучасну економіку. Європа зосередила свою увагу й інвестиції на економіці знань, використанні інновацій, розвитку творчих індустрій, що надактуально і важливо як на національному, так і міжконтинентальному рівнях. Це розширило тлумачення терміна «культура», і певним чином змінило характер і функції культурної політики. Наукові дослідження Л. Матвєєвої [18] та напрацювання сучасних культурологів свідчать, що нині в науці існує понад 400 визначень культури. Так, у 1952 році у своїй науковій розвідці «Культура. Критичний огляд концепцій і визначень» (англ. «Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions», 1952) американські науковці А. Кребер і К. Клакхон представили аналіз понад 150 відомих на той час визначень і концепцій культури. Збільшення цього переліку ми знаходимо у 1963 році [18], а у 1983 році XVII Всесвітньому конгресі в Торонто, присвяченому проблемі «Філософія й культура» було представлено ще кілька сотень визначень цього поняття [18].

Поняття «культура» охоплює науку (включно з технологіями), освіту, мистецтво (зокрема літературу), мораль, спосіб життя та світогляд. За даними Вікіпедії, слово «культура» має латинське походження і в буквальному сенсі

означає «обробку, догляд, поліпшення» (colo, colere – обробляти, займатися землеробством). Уперше таке розуміння зафіксоване в класичній давнині, у праці Марка Порція Катона Старшого «De agri cultura» (III ст. до н. е.), де описується діяльність землевласника, який обробляв землю за допомогою праці рабів.

У середньовічній Європі слово «культура» мало значення ступеня майстерності у певній галузі та вживалося в контексті розвитку розумових навичок. Зокрема, поняття *cultura juris* стосувалося вироблення правил поведінки, *cultura scientiae* означало засвоєння науки, а *cultura literarum* – удосконалення письма [13].

Філософ В. Оствальд надав найлаконічніше визначення культури: «Культура – це те, що відрізняє людину від тварин» [13]. В українських енциклопедичних джерелах поняття «культура» здебільшого визначають як сукупність матеріальних і духовних надбань людства. Більш широке трактування цього терміну подано в Короткому енциклопедичному словнику з культури, де культура розглядається як комплекс матеріальних і духовних цінностей, що включає характерні інтелектуальні та емоційні риси суспільства. Це визначення охоплює не лише різні види мистецтва, але й спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традиції та вірування [10]. Українські науковці розглядають феномен культури як прояв творчої діяльності людей, сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством упродовж історії. Вони також акцентують увагу на взаємовідносинах, які виникають у процесі розподілу й передачі цих культурних надбань [10].

Згідно з визначенням, поданим в Українському педагогічному словнику, культура – це поняття, що відображає певний історичний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини. Вона проявляється у типах і формах організації життя та діяльності людей, а також у цінностях, які вони створюють [45].

Погоджуємося з думкою О.Л. Шевнюк, що культуру можна визначити як історично та соціально зумовлене, об'єктивоване в продуктах людської діяльності (артефактах) ставлення людини до природи, суспільства та самої себе [56, 16]. У своїх наукових дослідженнях Лариса Левчук визначає культуру як

суспільно вироблену загальну форму зв'язку, що характеризує єдність людей із природою та є необхідним засобом людського існування в природному соціумі [8]. В. Петрушенко підкреслює, що культура – це сфера найяскравішого прояву особистості, її суттєвих характеристик і можливостей. Це частина дійсності, перетворена людиною, в якій її творчі можливості виявилися з найбільшим ступенем повноти, досконалості та виразності. Завдяки цьому культура постає носієм людських проявів, відображаючи людину як таку, тобто сферу найперших і найвищих цінностей, ідеалів та сенсів [29]. У термінологічному словнику з української та зарубіжної культури поняття «культура» визначається як сукупність і процес створення та розподілу матеріальних і духовних надбань. Це також комплекс інтелектуальних та емоційних ознак суспільства, що охоплює не лише різні види мистецтва, а й спосіб життя, основні правила людського існування, системи цінностей, традиції та вірування [56]. «Структура культури» (від лат. *structura*) – це термін, який використовується в культурології та історії культури для пояснення будови культури. До складових культури належать мова, література, наука, освіта, міфологія, мистецтво, політика, мораль, релігія, право тощо.

Сучасна культурологія та історія культури також досліджують структурні елементи культури, такі як світова та національна культура, класова, міська, сільська, професійна, а також духовна і матеріальна. Кожен із цих елементів, своєю чергою, може бути поділений на більш дрібні складові, що дозволяє розглядати культуру як багаторівневу та багатогранну систему [56,].

Зміст поняття «культура» уточнювали та розширювали впродовж діяльності ЮНЕСКО. Всесвітня конференція, яка відбулася в Мехіко з 26 липня по 6 серпня 1982 року, була присвячена політиці у сфері культури. На цьому заході визначили основні складові поняття «культура» та сформулювали політику в цій галузі, спрямовану на зміцнення взаєморозуміння між народами через розвиток культури та культурної діяльності.

У прийнятій Декларації було представлено широке трактування поняття культури з урахуванням різних загальних і спеціальних підходів. Культуру визначили як «сукупність яскраво виражених рис – духовних і матеріальних,

інтелектуальних та емоційних, які характеризують суспільство або соціальну групу». У Декларації зазначено, що «культура охоплює не лише мистецтво й літературу, а й спосіб життя, основні права людини, системи цінностей, традиції та вірування». Також було визнано, що культура є здатністю людини мислити, аналізувати себе й своє оточення.

За Декларацією, саме культура «перетворює людей на гуманних, розумних, критично мислячих істот із моральними зобов'язаннями, які пізнають і усвідомлюють себе як незавершений продукт природи. Вона дає змогу критично осмислювати свої досягнення, постійно шукати новий сенс існування і створювати те, що відображає людську сутність» [3, с.87]. У цій Декларації відбулася еволюція поняття культури – перехід від традиційного розуміння культури як літератури і мистецтва до більш широкого, що охоплює різноманітність способів життя, системи цінностей, прав людини, патріархальних традицій і релігійного розмаїття. Таке розуміння культури й зумовило необхідність регулювати процеси культури на міжнародному рівні [3, с.87].

У Законі України «Про культуру» [32] визначено понятійний апарат, який регулює сферу культури. Зокрема, поняття культури розглядається як «сукупність матеріального і духовного надбання певної людської спільноти (етносу, нації), накопиченого, закріпленого та збагаченого протягом тривалого періоду, яке передається від покоління до покоління, охоплюючи всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту й відображаючи рівень розвитку цієї спільноти».

Ключові визначення:

- «Вітчизняний національний культурний продукт» - культурні блага та цінності, які є унікальними для країни.
- «Національне культурне надбання» — сукупність унікальних культурних цінностей і об'єктів культурної спадщини, що мають виняткове історичне значення для формування культурного простору України.
- «Нематеріальна культурна спадщина» – звичаї, форми вираження, знання та навички, які передаються від покоління до покоління, постійно

відтворюються спільнотами чи групами під впливом їхнього досвіду, оточення, взаємодії з природою та історією. Ці елементи формують почуття самотності та наступності, сприяючи повазі до культурного розмаїття й людської творчості.

Культура є однією з ключових ознак індивідуального і суспільного буття людини. В. О. Лозовий та співавтори визначають культуру як «явище, яке створюється людиною та людським суспільством і водночас утворює їх». Дослідники підкреслюють, що на відміну від біологічних основ людини, культура не успадковується генетично, а засвоюється в процесі діяльності. Вона забезпечується людською життєдіяльністю і може бути визначена через такі аспекти [19 с. 7]:

1. **Сукупність усіх досягнень людства.**
2. **Рівень, ступінь і якість будь-якого виду діяльності.**
3. **Освіченість та розвиток інтелектуальних здібностей.**
4. **Облагородження природи людиною, що створює так звану «другу природу».**
5. **Специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності**, виражений у процесах і результатах праці, цінностях, нормах, соціальних інститутах і системі відносин людей із природою, самими собою та між собою.
6. **Сукупність способів і прийомів людської діяльності**, які об'єктивуються в предметних формах і передаються наступним поколінням.
7. **Активна творча діяльність людей**, у процесі якої створюються, зберігаються, розподіляються, обмінюються, поширюються та споживаються матеріальні й духовні цінності, а також сукупність цих цінностей.

Наведене трактування сутності культури, хоч і відображає її багатогранність, не є і не може бути вичерпним, повним, системним чи несуперечливим. Кожна епоха та кожен рівень розвитку суспільства доповнюють це поняття новими баченнями. Водночас, визнаючи спробу авторів розкрити багатовимірність культури, варто підкреслити її зв'язок із управлінням процесами життєдіяльності та розвитку суспільства загалом.

Управління соціальними системами є однією з ключових передумов існування та розвитку культури. Воно забезпечує здатність культури виконувати її важливу суспільну місію, яка полягає в організації успішного співіснування різних людей у межах єдиного, цілісного соціуму. Таким чином, культура стає не лише результатом людської діяльності, а й механізмом, що сприяє гармонізації суспільного життя.

Суспільна роль культури полягає в тому, що вона буквально «творює» людину, сприяючи формуванню в ній людяності, доброти та перетворюючи її на соціальну особистість. З одного боку, культура є рушієм суспільного прогресу, забезпечуючи послідовний розвиток соціуму. З іншого боку, і суспільство в цілому, і кожна окрема особистість сприяють розвитку культури, удосконалюючи її структуру та функціонування в межах того соціокультурного простору, що є середовищем їхнього існування.

Цю взаємозалежність можна узагальнити у формулі: **«людина і культура взаємно творять одна одну»**.

## **1.2 Сучасне управління та його класифікація**

Поняття «управлінська культура» об'єднує два ключові компоненти: культуру та управління. Сутність культури ми вже розглянули, а поняття управління потребує детального аналізу.

З одного боку, управління визначається як один із видів людської діяльності. З іншого боку, воно полягає у належній організації та координації діяльності інших людей, спрямованій на досягнення попередньо визначених цілей. Таким чином, управління виконує функцію забезпечення ефективності діяльності через узгодженість дій і раціональність організації процесів.

Ці дві складові формують основу управлінської культури, яка поєднує цінності, підходи та методи, необхідні для досягнення цілей у межах соціально організованої діяльності.

У широкому науковому розумінні «управління» є складним і багатогранним явищем, яке визначається різними підходами вчених.

**П. Друкер** вважає, що управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу. Це підкреслює ключову роль управління у створенні впорядкованої та результативної системи.

**А. Файоль**, перефразовуючи його думку, можна сказати, що управління державою полягає у веденні її до поставлених цілей з максимально ефективним використанням усіх наявних ресурсів. Це визначення акцентує на раціональному підході до організації діяльності в масштабах суспільства.

**Г. Райт** розглядає управління як процес організації та спрямування ресурсів для досягнення бажаного результату. Це трактування наголошує на цілеспрямованості управлінської діяльності й оптимізації використання ресурсів.

Таким чином, управління можна узагальнити як цілеспрямовану діяльність, що спрямована на організацію, координацію та ефективне використання ресурсів для досягнення визначених цілей [38, с. 17]. Одним із найвагоміших досягнень ХХ століття стало визнання управлінської праці як окремого виду діяльності та впровадження наукового аналізу для визначення способів ефективного розв'язання управлінських завдань. Засновником наукового управління вважається американський учений Ф. Тейлор, який зробив значний внесок у розвиток управлінських підходів. Термін «наукове управління» було введено у 1910 році Л. Брандейсом, що ознаменувало початок систематизації знань у цій галузі.

Серед найвідоміших зарубіжних представників науки управління, чії роботи здобули світове визнання, можна виокремити:

- М. Вебера – засновника теорії бюрократії;
- Н. Вінера – одного з основоположників кібернетики;
- Ф. Гілбрета та його внесок у наукову організацію праці;
- В. Глушкова – піонера автоматизованих систем управління;
- П. Друкера – ідеолога сучасного менеджменту;

- Д. Дункана, У. Ешбі, Е. Мейо, М. Мескона, Г. Саймона, А. Файоля, М. Фоллет, Д. Форрестера – кожен із них зробив вагомий внесок у розвиток управлінської науки, впроваджуючи нові концепції, моделі та методи.

Ці науковці створили фундаментальні підходи до управління, які й досі активно застосовуються в різних сферах діяльності. Їхні теоретичні та практичні здобутки стали основою для сучасних управлінських методів і систем.

Таким чином, у широкому науковому розумінні «управління» передбачає активне використання на всіх рівнях і ланках досягнень науки. Це включає:

- Використання результатів досліджень у галузях політології, права, філософії, соціології, економіки та інформатики.
- Сприяння розвитку наукових досліджень, зокрема з актуальних проблем управління.
- Розроблення нових управлінських технологій і впровадження їх у практику.
- Залучення науковців до аналітичної роботи.
- Підвищення рівня забезпеченості системами підтримки прийняття управлінських рішень, які базуються на сучасній методології управління.
- Активне використання засобів інформатизації та комп'ютеризації для оптимізації управлінських процесів.

В умовах зростання складності та масштабності управлінських проблем застосування наукових підходів і сучасних методів вирішення набуває особливого значення. Це забезпечує ефективність і результативність управлінських рішень у сучасному динамічному середовищі.

Сучасні реалії істотно змінюють цілі, зміст і характер управління людьми, формуючи принципово нові його особливості. Ці зміни зумовлені масштабними трансформаціями, які відбуваються в характері функціонування й розвитку суспільного виробництва, а також самого суспільства. Вони сприяють формуванню нової системи суспільних цінностей та нового характеру відносин між людьми, включаючи ділові стосунки.

Ці обставини породжують нові завдання у сфері соціального управління, які передбачають адаптацію до змін у суспільстві, врахування динаміки розвитку

соціальних і виробничих процесів, а також розроблення підходів, що відповідають новим умовам співіснування й взаємодії людей.

У сучасній науці управління розрізняють два основні рівні знань:

#### 1. Теорії соціального управління:

Ці теорії є частиною більш загальних політико-економічних і соціально-філософських концепцій. Вони спрямовані на пояснення механізмів функціонування суспільства на різних історичних етапах, розкриваючи взаємозв'язки між соціальними, економічними й політичними процесами.

#### 2. Науково-методична база:

Цей рівень забезпечує розроблення практичних рекомендацій для раціоналізації праці та вдосконалення управлінських процесів. Він спирається на прикладні теорії організації та управління, пропонуючи інструменти для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Обидва рівні базуються на фундаментальних законах і закономірностях суспільного розвитку та соціального управління, а також враховують конкретний історичний досвід. Їхній синтез дозволяє одночасно пояснювати явища в управлінні та впроваджувати нові підходи в практичну діяльність.

З точки зору сучасної науки, управління – це спрямована координація й організація об'єкта управління. Воно розглядається як свідомий вплив суб'єкта на об'єкт із метою досягнення визначеної мети. Для повного розуміння цього процесу необхідно чітко визначити дві основні категорії: об'єкт і суб'єкт управління.

Об'єкт управління - це елемент системи управління (предмет або явище), на який спрямовано управлінську діяльність. Об'єкт управління завжди має конкретне значення, притаманні йому властивості та характеристики, які враховуються в процесі управління.

Ця категорія дозволяє визначити, що саме підлягає організації, впливу та зміні в межах управлінського процесу, забезпечуючи цілеспрямованість і результативність діяльності.

Суб'єкт управління – це той, хто здійснює управлінську діяльність. Суб'єктом може бути як конкретна людина (керівник, управлінець), так і група

людей. До суб'єктів управління також належать відповідні організації та установи, які виконують функції управління.

Суб'єкт управління не може існувати ізольовано. Його сенс і функціонування полягають у впливі на об'єкт управління. У взаємодії суб'єкт і об'єкт утворюють систему управління, у якій суб'єкт виступає джерелом цілеспрямованого впливу, а об'єкт – адресатом цього впливу. Ця взаємозалежність забезпечує функціонування управлінських процесів і досягнення поставлених цілей.

З огляду на різноманітність управління, науковці пропонують таку класифікацію процесів управління за основними класами:

**1. Процеси управління в неживій природі (технічні системи):** Ці процеси є сферою дослідження технічних наук. Вони охоплюють управління автоматизованими системами, машинами, механізмами тощо.

**2. Процеси управління в живих організмах (біологічні системи):** Цей клас управління пов'язаний з біологічними системами і вивчається природничими науками, зокрема біологією, медициною, екологією.

**3. Процеси управління у суспільстві (соціальні системи):** Цей вид управління, відомий як управління людьми або соціальне управління, є предметом вивчення соціальних наук, таких як політологія, соціологія, економіка, психологія.

Ця класифікація підкреслює багатогранність управлінських процесів і дозволяє розглядати їх у межах відповідних наукових дисциплін, залежно від типу системи, на яку спрямоване управління.

У межах соціального управління можна виокремити два основних підкласи:

**1. Управління індивідуальною діяльністю людини:**

Це управління спрямоване на організацію та координацію дій окремих осіб для досягнення визначених цілей. Воно включає стимулювання, контроль, розвиток і підтримку індивідуальної продуктивності.

**2. Управління колективною діяльністю людей:**

Цей підклас охоплює процеси організації, координації та оптимізації спільної роботи груп, колективів чи суспільних утворень з метою досягнення спільних цілей.

Класифікація видів соціального управління відповідає класифікації основних сфер організації суспільства, які охоплюють такі напрями:

### **1. Політична сфера:**

Включає управління відносинами між національними та міждержавними утвореннями, соціальними групами та інститутами влади. Вона спрямована на регулювання політичних процесів, забезпечення стабільності й ефективності управління суспільством.

### **2. Культурна сфера:**

Охоплює управління духовним виробництвом, розподілом і споживанням духовних благ. Сюди входять такі аспекти, як освіта, наука, мистецтво, релігія, мораль, цінності та традиції, які формують культурний простір суспільства.

### **3. Економічна сфера:**

Спрямована на управління матеріальним виробництвом, розподілом і споживанням матеріальних благ. Ця сфера забезпечує ефективне використання ресурсів, розвиток виробничих процесів і задоволення матеріальних потреб суспільства.

Ця класифікація дозволяє чітко визначити пріоритети та завдання управління в кожній із зазначених сфер, сприяючи гармонізації їхнього функціонування для досягнення суспільного розвитку.

Кожен вид соціального управління охоплює рівні (організація, регіон, галузь, держава) та основні форми (управління матеріальними і людськими ресурсами), які поділяються на відповідні підвиди, залежно від специфіки діяльності та завдань.

Поняття менеджмент та адміністрування належать виключно до класу соціального управління, де менеджмент ототожнюється із соціальним управлінням. Науковці виділяють три основні види менеджменту:

*Соціально-політичний менеджмент* - управління політичними процесами та владними структурами.

*Соціально-економічний менеджмент* - управління економічними ресурсами та процесами в суспільстві.

*Соціально-культурний менеджмент* - управління сферою культури, освіти, науки та духовного розвитку.

Поняття адміністрування найбільше відповідає поняттю влада, оскільки його основна функція полягає у визначенні політики соціальної системи. Натомість менеджмент здебільшого стосується безпосереднього управління людьми та практичної організації об'єкта соціального управління.

Процес соціального управління можна розділити на дві взаємозалежні частини:

**1. Адміністративна частина:**

Відповідає за розробку та визначення політики, що включає систему цілей, задач і шляхи їхнього вирішення.

**2. Власне управлінська частина (оперативна):**

Зосереджена на виконанні завдань, технологічній і технічній організації об'єкта управління, забезпечуючи реалізацію визначених цілей.

Цей поділ дозволяє ефективно поєднувати стратегічні та оперативні аспекти управлінської діяльності.

Сполучною ланкою між адміністративною та оперативною частинами соціального управління є безпосереднє керівництво людьми, яке забезпечує, з одного боку, розробку і постановку завдань, а з іншого – їх прийняття і виконання. У цьому контексті менеджмент виступає як об'єднуюче поняття, що охоплює весь процес соціального управління, включаючи його складові частини, рівні та ланки.

У співвідношенні понять влада і управління влада ототожнюється переважно з адміністративною, політичною та керівною функцією, тоді як управління зосереджується на виконавських і оперативних функціях, які забезпечують реалізацію визначених цілей.

Влада є центральним, організаційним і регулятивно-контролюючим елементом будь-якої адміністративної діяльності. Вона має універсальну

властивість проникати в усі види й форми людської діяльності, впливаючи на їх організацію та функціонування.

Загальні організаційні, регулятивні та контрольні функції влади (економічної, політичної, духовної) набувають конкретного вираження через різні види управлінської діяльності. Ця діяльність забезпечує реалізацію поставлених завдань і досягнення цілей, визначених у процесі управління.

Перспективне прогнозування, стратегічне планування, оптимізація структури органів державної влади, кадрове забезпечення, інноваційне управління, створення ефективних мотиваційних підходів, сучасні методи контролю, комунікацій та прийняття рішень є ключовими завданнями, вирішення яких залежить від розвитку відповідної наукової галузі. В Україні сформувалася окрема наукова галузь – «Державне управління», яка вивчає процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (державної влади через спеціально створені органи та їх системи) на об'єкт управління (суспільство або його частини). Цей вплив спрямований на задоволення потреб держави й суспільства.

Згідно з В. Цветковим, суспільство є «складною динамічною самокерованою системою», а управління ним розглядається як соціальна функція, що проявляється у владно-організуючій діяльності. Ця діяльність забезпечує узгодженість спільної праці та побуту людей для досягнення суспільно важливих цілей і завдань [56]. При розгляді державного управління як системи діяльності важливо розуміти, що така система не є простою сумою управлінських зусиль, а набуває якісно нових властивостей.

В умовах суспільних змін державне управління трансформується, переходячи до публічного управління, яке базується на впровадженні нових і вдосконаленні існуючих концепцій, теорій, принципів і методів. Цей процес спрямований на адаптацію управлінської системи до нових викликів і потреб суспільства.

Засновником концепції публічного управління вважається Вудро Вільсон, який у 1887 році у своїй статті «Дослідження адміністрації» визначив публічне

управління як предмет адміністративного дослідження. Він поставив за мету з'ясувати:

1. Що уряд може і повинен робити правильно та успішно.
2. Як виконувати ці завдання з максимальною ефективністю та мінімальними витратами – як фінансовими, так і енергетичними.

Ця ідея заклала основу для сучасного розуміння публічного управління як сфери, орієнтованої на ефективність і результативність у задоволенні потреб суспільства [60].

У 1972 році англійський автор Д. Кілінг [44] визначив публічне управління як «пошук найкращих способів використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей держави». Він наголошував, що публічне управління орієнтоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає:

- Максимальне застосування принципу публічності, тобто відкритості та прозорості діяльності державного апарату.
- Право громадян впливати на діяльність органів влади.
- Громадський контроль за роботою управлінських органів.

Суб'єкти публічного управління:

1. Органи державної влади, зокрема органи виконавчої влади.
2. Органи місцевого самоврядування.

Інші суб'єкти, яким можуть бути делеговані публічні повноваження.

Це визначення розширило концепцію публічного управління, підкреслюючи його спрямованість на служіння громадянам, підзвітність і ефективність у використанні ресурсів [44].

Багато науковців у сфері державного управління пропонують власні підходи до визначення публічного управління. Наприклад, С. Чернов розглядає публічне управління як організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей, спрямований на її впорядкування, збереження чи перетворення. Він акцентує увагу на тому, що цей вплив базується на владній силі, яка водночас обмежує дієвий суспільний контроль. Таке трактування підкреслює ключову роль держави у формуванні, підтримці та трансформації

суспільних відносин через механізми управління. [51]. О. Оболенський у своєму визначенні публічного управління наголошує, що це здійснення сукупності раціональних впливів на функціонування і розвиток колективу людей. Воно базується на програмі управління та інформації про поведінку і стан об'єкта управління. Такі впливи спрямовані на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей. З огляду на це, публічне управління повинно бути спрямоване на реалізацію цінностей суспільства, забезпечуючи досягнення суспільно значущих цілей та сприяючи гармонійному розвитку колективу й суспільства загалом [24]. Більш точне визначення публічного управління, на наш погляд, запропонували О. Амосов і Н. Гавкалова, які зазначили, що «в сучасній організації суспільного життя управлінські дії здійснюють не лише спеціальні інститути держави, але й органи місцевого самоврядування, громадські та приватні організації».

Вони підкреслюють, що адміністрування передбачає особливий вид діяльності, який полягає в ухваленні нормативних документів і розпоряджень, що видаються повноважними органами. Це відбувається в умовах демократії, де існує багатобічність взаємозв'язків між політичними й суспільними інститутами, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними [1].

Отже, з вищенаведених визначень нелегко визначити чіткі рамки між поняттями публічного управління та пов'язаного з ним адміністрування. Автори здебільшого акцентують увагу на окремих аспектах публічного управління, залишаючи недостатньо з'ясованими питання щодо його суб'єктів, об'єктів і принципів побудови. Саме цей підхід, можливо, ускладнює формулювання чіткого визначення публічного управління у законодавстві.

Водночас варто зазначити, що відповідно до переліку галузей знань і спеціальностей, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266, виділено окрему галузь знань – «Публічне управління та адміністрування», а також спеціальність із такою ж назвою. Це свідчить про офіційне визнання цієї галузі як важливої складової підготовки здобувачів вищої освіти та розвитку управлінської діяльності в Україні.

### 1.3 Сутність та структура управлінської культури

У сучасному суспільстві важливим елементом загальної культури стає управлінська культура, яка поєднує в собі мистецтво керівництва та мистецтво виконання. Управлінська культура визначається як «сукупний показник управлінського досвіду, рівня знань і почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, а також як інтегральна характеристика стану управління в організації». Цей комплексний підхід підкреслює значення управлінської культури в ефективній організації роботи та її вплив на досягнення цілей [10]. Управлінська діяльність є відображенням культури соціуму і водночас вимагає високої майстерності та постійного вдосконалення. Як зазначав І. Кант, найскладнішими видами людської діяльності є мистецтво виховання та мистецтво управління. Цей погляд підкреслює глибокий зв'язок управлінської діяльності з етичними, інтелектуальними й культурними аспектами суспільного розвитку, а також її складність і відповідальність.

Дослідження культури управління, як складової культури організації, присвячені роботам таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як А. Наумов, В. Шепель, Л. Пашко, С. Борнер, Р. Рютингер, К. Евард, Х. Грютер, Р. Вебер, О. Віханський, Г. Єльнікова, та інших.

Науковці погоджуються, що управлінська культура може розглядатися як:

- Умова успішної управлінської діяльності.
- Її складова частина.
- Одна з характеристик суб'єкта управління.

Саме поняття «культура» є багатозначним, що впливає на трактування її складних словосполучень, зокрема «культура управлінської праці». За визначенням С. Ожегова, культура для найвищого рівня будь-чого означає якість і досконалість. У цьому контексті «культура управлінської діяльності» трактується як високий якісний рівень організації управління. Таким чином, це поняття є близьким до таких категорій, як професійна майстерність і професійна компетентність, акцентуючи увагу на рівні підготовки та якості виконання управлінських завдань [59]. Управлінська культура інтегрує різні аспекти

управлінської діяльності, зокрема культуру працівників апарату управління, культуру менеджменту, умови праці, а також культуру ведення документації. Ці складові є частиною загальної культури організації, яка безпосередньо впливає на результати її діяльності. Виходячи з цього, управлінська культура може бути визначена як комплексна узагальнююча характеристика управлінської діяльності, яка включає якісні риси особистості керівника та особливості його праці.

*Основні елементи управлінської культури:*

- Глибина мислення та світогляд.
- Дотримання морально-етичних норм.
- Ставлення до праці.
- Навички організації роботи й виконання її окремих сегментів.
- Уміння володіти собою та розуміння особливостей людей, які працюють поруч.

Ця багатогранна характеристика відображає не лише професійні, а й особистісні якості, що визначають ефективність управлінської діяльності [60].

Формування управлінської культури значною мірою залежить від особистості керівника, його професіоналізму та рівня загальної культури. Недостатній професіоналізм управлінців не лише гальмує розвиток управлінської культури, а й стримує організаційний прогрес.

Управлінська культура проявляється в стилі керівництва та значною мірою впливає на формування організаційної культури. Високий рівень управлінської культури характеризується такими ознаками:

- Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.
- Демократичний стиль керівництва.
- Розвиток творчих здібностей підлеглих.
- Задоволеність працівників власною працею.

Культура управлінської праці також сприяє формуванню позитивного образу керівника, який ґрунтується на:

- Умінні спілкуватися з людьми.
- Відповідному зовнішньому вигляді, мові та манері поведінки.

- Уважному й тактовному ставленні до людей.
- Умінні зрозуміти цілі та інтереси інших.
- Здатності контролювати власні дії та об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Ці риси створюють основу ефективного керівництва, яке сприяє гармонійному розвитку організації та формуванню позитивного іміджу керівника. Підвищення рівня управлінської культури повинно здійснюватися керівником шляхом вдосконалення таких аспектів, як:

- Культура спілкування.
- Прийняття рішень.
- Делегування повноважень.
- Використання сучасних форм і методів навчання.

Форми роботи для розвитку управлінської культури:

- Самоосвіта.
- Участь у семінарах, конференціях та курсах підвищення кваліфікації.

Важливим фактором є організація процесу менеджменту, яка включає застосування сучасних технологій, а також впровадження механізації та автоматизації управлінських процесів. Це сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню високої культури праці [61].

Управлінська культура є складним і водночас суперечливим феноменом, який виступає як суспільне, так і індивідуальне явище.

Суспільний аспект – управління спрямоване на забезпечення спільної діяльності людей і колективів, а також на досягнення заздалегідь визначених цілей. У цьому сенсі управлінська культура має чітко суспільний характер, базуючись на сукупності загальновизнаних і суспільно прийнятих норм і правил.

Індивідуальний аспект - культура управління також є індивідуальним явищем, притаманним конкретному керівникові, який є її носієм. Вона характеризує:

- Особисте сприйняття та розуміння керівником норм і принципів управлінської культури.
- Здатність керівника формувати стратегічні цілі організації.

- Характер управління організацією та її персоналом.

Ця подвійність управлінської культури відображає її багатогранність, водночас поєднуючи загальні суспільні норми та індивідуальні риси керівника.

Управлінська культура сприймається як складний механізм, який функціонує як система організаційно-правових цінностей і уявлень про характер взаємодії між суб'єктом управління (керівником) та об'єктом (персоналом). Її метою є гармонізація управлінської діяльності та забезпечення ефективного виконання завдань, що стоять перед організацією.

Управлінська культура як система виступає інтегральною характеристикою якісних аспектів управлінської діяльності керівника. Вона охоплює: цілісну сукупність суспільних вимог до зовнішньої сторони управлінського процесу; професійно значущі особистісні риси та якості керівника; норми і принципи моралі, етики, естетики та права. Ця характеристика відображає не лише функціональний, але й етичний та естетичний вимір управління, спрямований на досягнення гармонії та ефективності в діяльності організації [46].

Структура поняття управлінська культура визначається через понятійно-категоріальний апарат, який базується на філософії управління. Першою основною групою її структурних компонентів є загальнолюдські цінності.

Загальнолюдські цінності включають: свобода, справедливість, моральність: принципи, що забезпечують етичність управлінської діяльності; чесність, чуйність, відповідальність: особистісні якості, які формують довіру між керівником і персоналом; толерантність, лояльність, добро: основи гармонійної взаємодії у колективі. Ці цінності формуються у процесі спільної діяльності людей і знаходять своє відображення в: змісті та характері управлінської діяльності; стилі керівництва, який обирає керівник; стосунках керівника з персоналом. Ця складова управлінської культури забезпечує морально-етичну основу управління, спрямовану на досягнення гармонії в організаційному середовищі [14].

По-друге, це норми та стандарти управління, що представляють собою сукупність принципів і положень, які визначають характер управлінських дій і рішень, відображаючи організаційну культуру [14].

По-третє, це взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, який впливає на організацію та процеси управління. Вплив зовнішніх факторів, таких як держава, суспільство та соціокультурний простір, часто змінює цілі, характер управлінських дій і способи реалізації культури управління [14].

По-четверте, це поведінка керівника та його ставлення до людей, що відображає характер взаємовідносин із підлеглими. Ці взаємини є ключовим показником управлінського професіоналізму та рівня управлінської культури керівника [14].

Структура управлінської культури відображає особистість керівника, його діяльність та якісний аспект змісту й характеру управлінської діяльності, підкреслюючи її творчий характер. Культура управління виступає характеристикою управлінських процесів в організації та впливу особливостей їх здійснення на характер спільної діяльності, її ефективність та соціально-психологічний стан персоналу. У цьому аспекті вона наближається до корпоративної культури організації. Управлінська культура є інтегральною характеристикою професійної діяльності керівника та його особистості. Її структура включає прояви культури керівника під час виконання основних функцій управління, які визначають сутність цього процесу. До таких функцій належать: контроль, комунікація, мотивація, організація, координація, прийняття та реалізація управлінських рішень. По-друге, культура управління є важливою характеристикою рівня професійної та соціальної компетентності керівника. Вона охоплює: фахові знання, зокрема в управлінській, психологічній та педагогічній сферах; уміння, здобуті через практичний досвід; осмислення й використання професійного досвіду, що втілюється у свідомій та творчій діяльності. Ці аспекти визначають не лише ефективність управління, але й рівень впливу керівника на персонал та організацію в цілому.

Важливим елементом управлінської культури є прагнення керівника створювати умови для максимальної реалізації творчого потенціалу та

особистісного розвитку кожного працівника, включаючи самого керівника. У цьому контексті управлінська культура стає невід'ємною складовою загальної особистісної культури керівника.

Особливу роль у структурі управлінської культури відіграє моральна культура керівника, яка, хоча й походить від моральної культури суспільства, формується через її критичне осмислення керівником як особистістю. Керівник має орієнтувати свої думки, почуття й дії на цінності добра і справедливості, спрямовуючи діяльність на підтримку інтересів суспільства та підлеглих.

Культура моральної поведінки керівника є ключовим фактором досягнення моральних цілей і характеризує його здатність до морального вибору та дій відповідно до прийнятих соціумом цінностей. Водночас керівник має сприяти розвитку цих якостей у персоналу організації, формуючи моральні основи спільної діяльності.

Основоположники наукового менеджменту, такі як Д. Мак-Грегор, Ф. У. Тейлор, П. Ф. Друкер, М.П. Фоллетт, Г. Форд, А. Файоль, Е. Карнегі, А. Маслоу у процесі формування теорії управління дійшли природного висновку: ефективність спільної діяльності людей залежить не лише від рівня оплати праці та добробуту, але й від їхнього ставлення до обов'язків, функцій та керівника. Дослідження показали, що значний вплив на ефективність праці мають соціально-психологічне самопочуття працівників і характер взаємовідносин у колективі, що вказує на важливість формування сприятливого клімату в організації.

Ефективність діяльності працівників значною мірою залежить від соціально-психологічного самопочуття та характеру взаємовідносин у колективі. Іншими словами, результати діяльності визначаються такими факторами, як соціально-психологічний клімат та управлінська культура. Науковці, що досліджують формування управлінської культури, підкреслюють, що соціально-психологічний клімат у колективі та самопочуття його членів обумовлюються комплексом чинників, серед яких виділяються: економічні фактори, зокрема умови праці та рівень її оплати; соціальні й організаційні аспекти, які формують

взаємовідносини у колективі; соціокультурна складова та культура управління, які безпосередньо впливають на гармонію й ефективність роботи колективу.

Ці елементи разом створюють базу для формування сприятливого клімату, який є важливим чинником успіху організації.

Особливу увагу слід приділити соціокультурним умовам, насамперед культурі управління, яка відіграє ключову роль у їх формуванні. Людина відрізняється від інших істот тим, що її потреби не обмежуються лише фізіологією чи матеріальним становищем. Їй необхідні самоповага, повага з боку оточення та визнання як особистості, що стає можливим лише в атмосфері високої духовності [33]. А. З. Селезньов та інші дослідники, аналізуючи сутність і зміст соціальних потреб особистості, виділяють три основні групи: соціально-економічні, соціально-духовні та соціально-побутові потреби. Соціально-економічні потреби - це потреби, які спрямовані на розвиток особистісних якостей, що реалізуються у трудовій діяльності та тісно пов'язані з вирішенням соціально-економічних завдань суспільства. До них належать: потреби в освіті та фаховій підготовці; потреби в лікуванні та відновленні працездатності; потреби в підтриманні фізичного та професійного потенціалу. Ця група потреб підкреслює важливість умов, які сприяють розвитку особистості як активного учасника суспільного й економічного життя.

Соціально-духовні потреби, за думкою А. З. Селезньова та його колег, охоплюють аспекти загальнопізнавального та культурно-естетичного характеру. Їхнє задоволення сприяє інтелектуальному розвитку, фізичному та духовному вдосконаленню особистості й здійснюється здебільшого через культурне дозвілля. Соціально-побутові потреби пов'язані із забезпеченням базових умов функціонування людського організму та фізіологічного відтворення людини. Вони включають харчування, одяг, взуття, житло, сон, відпочинок, а також послуги побутового характеру, які є важливими для підтримання фізичного та психологічного стану [33]. Цілком зрозуміло, що всі зазначені складники значно впливають на психологічне самопочуття працівника і, відповідно, на соціально-психологічний клімат у колективі. Тому культура управління вимагає від керівника уважного ставлення до задоволення цих потреб. Водночас не можна

недооцінювати роль духовного аспекту соціального життя колективу та внутрішнього світу кожного працівника. Як підкреслював відомий український філософ С.Б. Кримський, духовність є альтернативою хаосу, спрощенню та редукції людського буття до поверхневого споживання, яке нівелює відмінності між суб'єктами та породжує посередність. За переконанням філософа, «духовність» – це заклик до здійснення того, що не може відбутися автоматично чи природним чином. Вона вимагає індивідуального осмислення та розшифрування, стаючи джерелом творчості та внутрішнього розвитку особистості [11].

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі є нагальною потребою сучасності. Його значення зростає, адже це відбувається на основі принципів толерантності та плюралізму думок, поглядів, політичних, світоглядних і релігійних позицій.

Відомий український філософ С. Б. Кримський зазначає, що така ситуація, започаткована ще в середині ХХ століття, набуває особливого значення в духовності ХХІ століття. Він наголошує, що з розвитком постіндустріальної цивілізації в соціокультурному вимірі перестає діяти принцип «або-або», тобто виключення третього варіанту. Такий вибір між крайнощами був властивий суспільствам, охопленим військовими конфліктами.

У контексті сучасної глобалізації дедалі ефективнішою стає вимога консенсусу, що передбачає узгодження позицій і прийняття рішень, від яких виграють усі. Таким чином, вибір сучасної людини часто не зводиться до абсолютної прихильності до однієї з альтернатив. Світ ХХІ століття є значно складнішим, ніж може здаватися з позиції «чорно-білого» бачення. Як зазначає Кримський, «Бог не грає з людьми в шахи», підкреслюючи багатовимірність і складність сучасного світу [11].

Однією з ключових особливостей управлінської культури є відповідність дій і рішень керівника принципам та закономірностям логіки управління. Логіка управління передбачає: самоорганізацію, саморозвиток, самовдосконалення та самоуправління; високий рівень усвідомлення та відчуття особистої відповідальності керівника за результати та наслідки своїх рішень і дій. Це

забезпечує не лише ефективність управлінської діяльності, але й її відповідність сучасним вимогам професіоналізму та етики. Відповідальність керівника, за словами О. С. Пономарьова та М. К. Чеботарьова [12], полягає у здатності підтримувати здоровий, працездатний і творчий колектив зі сприятливим морально-психологічним кліматом і нормальними взаємовідносинами, запобігаючи конфліктам. Керівник повинен: глибоко вникати у суть проблем, запитів і претензій працівників; оцінювати обґрунтованість їхніх вимог та реальні можливості їхнього задоволення; у разі неможливості виконання вимог через об'єктивні обставини, спокійно, але переконливо пояснити причини цього, запевнивши, що претензії зрозумілі й будуть задоволені за умов наявності відповідних ресурсів (технічних, матеріальних або фінансових). Такий підхід формує довіру, взаємоповагу та сприяє збереженню гармонії в колективі.

Відповідальний керівник повинен уникати безпідставних обіцянок і завжди своєчасно виконувати те, що було обіцяно. Його першочерговим завданням є забезпечення належних умов праці, сприяння технологічному прогресу, соціальному розвитку організації, а також професійному та особистісному зростанню кожного працівника. Це включає підтримку реалізації їхніх креативних здібностей і творчого потенціалу. Тільки за таких умов можна вимагати відповідальності від працівників. Відповідальність працівників полягає у розумінні того, що їхній добробут і задоволення інтересів залежить від успішності діяльності організації. Їхні бажання та вимоги мають бути поміркованими, з урахуванням реальних можливостей підприємства. Водночас вони повинні усвідомлювати, що їхні інтереси можуть не завжди збігатися з інтересами власників і топ-менеджменту. Для ефективного захисту своїх прав необхідна висока організованість. Суперечності між працівниками та роботодавцями можуть бути успішно подолані лише в умовах соціальної злагоди, яка базується на взаємній відповідальності та розумінні спільних інтересів [12]. Соціальна згода є результатом сприятливого психологічного клімату в колективі, який формується за умови взаємної відповідальності як керівника, так і працівників. Такий клімат сприяє гармонійній взаємодії, підвищує ефективність роботи та забезпечує стабільність у колективі.

## Висновки до розділу 1

У сучасному суспільстві важливе значення набуває складова загальної культури – управлінська культура, яка поєднує мистецтво керівництва та мистецтво виконання. Управлінська культура – це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління. Вона є інтегральною характеристикою стану управління в організації.

Управлінська діяльність є результатом культури соціуму і потребує високої майстерності та постійного вдосконалення. З точки зору І. Канта, найскладнішими видами людської діяльності є мистецтво виховання та мистецтво управління, що підкреслює глибину і складність управлінської діяльності, яка вимагає не лише професіоналізму, але й моральних і етичних аспектів.

Управлінська культура як система є інтегральною характеристикою якісних аспектів управлінської діяльності керівника, що охоплює його професійні навички, етичні норми, стиль управління, а також взаємодію з підлеглими та іншими учасниками організаційного процесу. Ця культура визначає не лише ефективність управлінських рішень, а й загальний морально-психологічний клімат у колективі.

Структура управлінської культури відображає особистість керівника, його діяльність і демонструє якісний аспект змісту та характеру управлінської діяльності, підкреслюючи її творчий характер. Культура управління може розглядатися як характеристика процесів управління в організації та впливу особливостей їх здійснення на характер спільної діяльності людей. Вона також впливає на ефективність цієї діяльності та соціально-психологічне самопочуття персоналу, сприяючи створенню здорового робочого середовища.

Отже, управлінська культура є мірилом і способом творчої самореалізації особистості керівника у різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій

управління в організації чи структурі. Вона відображає цілісну сукупність суспільних вимог до зовнішніх аспектів управлінського процесу та його проявів, а також до професійно значущих особистісних рис і якостей керівника, що обумовлені нормами і принципами моралі, етики, естетики та права.

## РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

### 2.1 Публічна влада в Україні та проблеми її функціонування

Постійні трансформаційні зміни у державному будівництві вимагають пошуку альтернативних та ефективних механізмів для регулювання державних процесів у країні. Це, у свою чергу, призводить до змін у ролі та значенні публічної влади та організації роботи її органів.

Публічна влада охоплює управлінську діяльність на загальнодержавному та регіональному рівнях, що здійснюється на певній території і спрямована на задоволення потреб суспільства та вирішення актуальних питань. Її реалізація забезпечується через апарат управління, який регулює соціальні групи за допомогою нормативно-правових актів, підзаконних документів та розпорядчих указів.

З точки зору законодавства, публічна влада – це здатність державних і недержавних суб'єктів впливати на рішення, дії або бездіяльність фізичних та юридичних осіб, а також вирішувати правову долю неживих об'єктів, сприяючи досягненню суспільно значущих цілей [20, с. 19–20].

Публічна влада встановлює взаємодію між керуючою та керованою системами суспільства, які підпорядковуються єдиним загальним правилам держави, враховуючи потреби соціальних груп для забезпечення їх життєдіяльності.

Ознаки прояву публічної влади в країні включають [20, с. 19–20]:

- Вплив на поведінку людей через ухвалення рішень, здійснення певної діяльності або досягнення прогнозованого стану суспільних відносин.
- Авторитетність, що визнана суспільством або значною частиною населення.
- Монополія на ухвалення рішень, вчинення дій або допущення бездіяльності у певних правовідносинах та життєдіяльності.

Ці ознаки підкреслюють важливість публічної влади як основного механізму регулювання та стабільності в суспільстві.

Діяльність публічної влади в країні реалізується через взаємодію керуючої та керованої систем, де перша здійснює вплив на другу через застосування методів і управлінських рішень. Це відбувається через вплив апарату управління на інституційному, управлінському та технічному рівнях, що забезпечує виконання щоденних операцій, координацію роботи всіх структур і контроль за виконанням виробничих завдань, включаючи використання матеріальних ресурсів.

Особи, які працюють у сфері публічної влади на відповідних посадах, проходять фаховий відбір, підготовку та перепідготовку в залежності від напрямку їхніх професійних обов'язків.

- Основними критеріями публічної влади є:
- Офіційність.
- Автономність.
- Нормативне регулювання суспільних відносин через формування загальнообов'язкових правил поведінки.
- Примусовий характер, що означає обов'язковість виконання рішень, юридична сила яких поширюється на учасників суспільних відносин.

Ці критерії підкреслюють важливість організованого, структурованого і ефективного управлінського впливу для стабільності і розвитку суспільства.

Узагальнюючи критерії публічної влади, їх можна згрупувати в 7 базових класифікаційних ознак, які чітко описують її сутність та прояви в суспільстві:

1. Впливовість – здатність публічної влади впливати на різні аспекти життя суспільства.
2. Авторитет – визнання влади суспільством, яке забезпечує ефективність її рішень.
3. Монополія – виключне право ухвалювати рішення в певних сферах та контролювати їх виконання.
4. Фінансування – наявність фінансових ресурсів для реалізації функцій та завдань публічної влади.

5. Офіційність – легітимність і юридичний статус публічної влади, визнаний законом.

6. Автономність – незалежність публічної влади в ухваленні рішень і здійсненні управлінських функцій.

7. Нормативне регулювання – створення та застосування загальнообов'язкових норм для регулювання суспільних відносин.

Ці ознаки описують важливі аспекти публічної влади, які визначають її ефективність і здатність до впливу на соціальні процеси [21].

Публічна влада представлена двома основними формами: державною владою та муніципальною владою, які реалізують свою діяльність через загальнодержавні органи та органи місцевого самоврядування. Державна влада – це система структур, органів і установ, що здійснюють функції держави через цілеспрямовану управлінську діяльність усіх державних органів. Вона спрямована на упорядкування, організацію життя, забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Муніципальна влада – це система владних відносин, в межах яких здійснюється реалізація функцій і повноважень органів місцевого самоврядування. Ця форма публічної влади діє в інтересах територіальних громад та виконується через виконавчі органи і посадових осіб, правовий статус яких визначається Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами.

Основними функціями муніципальної влади в країні є [21]:

1. Політична функція – формування цілей, завдань та перспектив розвитку кожної зі сфер виробничо-господарської діяльності громади. Вона включає налаштування відносин з органами державної влади, політичними партіями, громадськими об'єднаннями та іншими соціальними інститутами.

2. Виконавчо-розпорядча функція – видання розпоряджень та рішень, які є обов'язковими для виконання органами місцевого самоврядування, їхніми посадовими особами, юридичними особами та громадянами.

3. Контрольно-наглядова функція – здійснення контролю та нагляду за виконанням встановлених муніципальними правовими актами загальнообов'язкових правил поведінки.

4. Управління муніципальним майном – ефективне управління майном, що належить місцевим органам влади, з метою його раціонального використання.

5. Надання муніципальних послуг – надання громадянам та організаціям муніципальних послуг безкоштовно або за регульованими цінами в сферах освіти, охорони здоров'я, культури та інших галузях.

Ці функції забезпечують ефективне управління місцевими справами та підтримку соціального добробуту громад. Принципова відмінність державної влади від муніципальної полягає в тому, що державна влада вирішує питання загальнодержавного значення, і її рішення поширюються на всю територію країни. Муніципальна влада, в свою чергу, розв'язує проблеми місцевого рівня, забезпечуючи задоволення потреб громадян конкретного населеного пункту. Зовнішніми формами, через які реалізується публічна влада в Україні, є: для законодавчої гілки влади – законотворчість; для виконавчої гілки влади – публічне адміністрування; для судової гілки влади – правосуддя. Ці форми визначають специфіку функціонування та реалізації публічної влади в Україні, кожна з яких має свою роль у забезпеченні стабільності та розвитку суспільства[21].

Враховуючи функції держави, доцільно виділити шість напрямів публічної влади в Україні: політичний, державний, патронатний, безпековий, правничий та муніципальний. Кожен з цих напрямів має свої суб'єкти (ті, хто здійснює вплив) і об'єкти (ті, на кого здійснюється вплив), які виконують свої функціональні обов'язки згідно з нормативно-правовими актами, що регулюють їх діяльність.

Політичний напрям публічної влади полягає в формуванні положень і розробленні заходів щодо реалізації державної політики в усіх сферах суспільного життя країни. Основними суб'єктами цього напрямку є Президент України, народні депутати, члени Кабінету Міністрів України, заступники міністрів.

Державний напрям включає публічну, політично неупереджену діяльність, що полягає у практичному виконанні завдань і функцій держави. Цю діяльність здійснюють: апарат Верховної Ради України, Рада національної безпеки і оборони України, секретаріат Кабінету Міністрів України, міністерства та інші

центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи прокуратури, судова влада, військове управління, закордонні дипломатичні установи, рахункова палата.

Ці напрямки публічної влади взаємодіють між собою та визначають основні функції, які забезпечують ефективне управління державними і місцевими справами, безпеку та розвиток суспільства.

Основним завданням безпекового напрямку є оборонна діяльність, захист суверенітету та територіальної цілісності держави, а також забезпечення національної безпеки та безпеки громадян.

Правовий напрям у системі публічної влади забезпечує здійснення правосуддя через виконання своїх професійних обов'язків судьями та прокурорами.

Муніципальна сфера в Україні реалізується через органи місцевого самоврядування, виборні та адміністративні посади. Їх діяльність спрямована на реалізацію програм, які забезпечують розвиток територіальної громади.

Патронатний напрям у публічній владі здійснює консультативно-дорадчі, аналітичні та комунікаційні функції, що забезпечують діяльність керівних працівників державних органів та органів місцевого самоврядування. Цей напрям регламентується Кодексом законів про працю.

Публічна влада в Україні реалізує всі ці напрями, виконуючи функції держави, покладені на неї для забезпечення ефективного управління і розвитку суспільства [21].

Система органів публічної влади в Україні має кілька рівнів, через які вона реалізується. Структурно вона складається з органів державної влади, до яких входять:

- Глава держави – Президент України.
- Єдиний орган законодавчої влади – Верховна Рада України.
- Державні органи виконавчої влади: Кабінет Міністрів України, міністерства, державні комітети, центральні органи зі спеціальним статусом, місцеві державні адміністрації.
- Державні органи судової влади.

Також є система органів місцевого самоврядування, до якої входять:

- Представницькі органи.
- Виконавчі органи.
- Органи самоорганізації населення.

Діяльність цих систем публічної влади чітко розмежована, і вони здійснюють свою роботу відповідно до Конституції України та чинного законодавства, забезпечуючи ефективне функціонування держави та її органів на всіх рівнях [21].

За Конституцією «носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ» (ст. 5 Конституції України) [15]. Український народ реалізує владу як безпосередньо, так і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Однак низький рівень забезпечення основних прав громадян свідчить про те, що народ так і не став справжнім джерелом влади. Влада часто ігнорує його думку, а конституційні норми, закріплені для народу України, залишаються лише ілюзією. Це пояснюється, з одного боку, недосконалою організацією і неефективним функціонуванням інститутів державної влади та місцевого самоврядування, а з іншого – особливостями політичної свідомості українських громадян.

Уявлення населення про публічну владу часто базуються на застарілих стереотипах, які сформувалися протягом десятиріч, зокрема, щодо організації владних структур. Це підкріплюється повсякденною практикою, де домінує державна влада при виборі завдань і функцій муніципальної влади, а також форм і методів їх реалізації. Реформування місцевого самоврядування часто відбувається "згори", без участі безпосередньо населення, що посилює відрив між владою і громадою [40].

Існуюча система державотворення досі підтримує традицію жорсткого централізованого управління, що призводить до недостатності ресурсів для ефективної роботи органів місцевої влади. Як наслідок, функціонування виконавчої влади на місцях є недостатньо динамічним, а між місцевими органами влади виникають суперечності. В результаті цього спостерігається відчуження населення та окремих осіб від публічної влади. Відсутні необхідні

передумови для соціальної інтеграції громадян у процес вирішення проблем на рівні територіальних громад [41]. Все більше проявляється «реанімація» традиційних форм соціального зв'язку, побудованих на родинно-корпоративних засадах. Активна громадянська позиція українців поступилася патріоналістськими настроями, що виражається в пошуку заступництва «зверху». Громадяни більше підтримують харизматичних лідерів і їх обіцянки, а не їхні політичні програми. Більшість партій, що контролюють значну частину влади, перетворилися на «закриті акціонерні товариства», де вирішальну роль відіграють партійні лідери та олігархи. Вони розглядають політику як товар і впливають на формування владних структур за принципами сімейності або кумівства, а не на основі національних інтересів.

Територіальний принцип формування політичних сил, поза межами публічного обговорення, призводить до підміни національних інтересів територіально-корпоративними інтересами. Це створює можливість викривленого вираження народного волевиявлення через інститути публічної влади. Така ситуація дає підстави для проведення політики в інтересах вітчизняного істеблішменту, замороження олігархічного порядку та може призвести до повернення до авторитаризму.

Вплив громадських організацій на владу є недостатньо активним, оскільки влада обрала модель поведінки «собака гавкає, караван іде». Однак на загальнонаціональному рівні впливати на владу набагато ефективніше, ніж на місцевому, де ситуація контролюється більше. На місцевому рівні ЗМІ та міжнародні організації не задіяні, а загальнонаціональні ЗМІ не висвітлюють місцеві проблеми. Ні ЗМІ, ні міжнародні організації не проявляють активності в цьому напрямку [42].

Серйозною проблемою залишається те, що українці загалом досить низько оцінюють ефективність інститутів громадянського суспільства. Це видно за рівнем довіри громадян до цих інститутів та їх участю в їх діяльності. Багато людей не мають чіткого уявлення про можливості реального застосування громадських організацій. Вони часто не знайомі з досвідом розвинених демократій, де громадські організації активно працюють на захист прав різних

груп населення. Наприклад, питання, хто може краще захистити права інвалідів чи багатодітних матерів – бюрократи чи організації самих інвалідів і багатодітних матерів, є важливим. У розвинених країнах \*\*публічна влада передає ці функції громадським організаціям\*\* через тендери, фінансуючи їх для реалізації цих потреб. У країнах Центральної Європи \*\*державне фінансування громадських організацій\*\* складає 30-40%, а в більшості країн Західної Європи це є основним джерелом їхнього фінансування. В Україні ж ситуація з фінансуванням громадських організацій залишається неефективною. Частка пожертв від приватних вітчизняних та іноземних донорів становить 73%, тоді як фінансування з боку держави – лише 2%. Це підкреслює проблему недосконалості структури фінансування громадських організацій в країні та необхідність реформ [2]. На думку експертів, більшість зареєстрованих в Україні організацій існують лише формально або функціонують епізодично, що свідчить про низький рівень їх ефективності. Одним із можливих шляхів вирішення цієї проблеми є децентралізація, тобто передача певної частини повноважень органам, які не підпорядковані центральній владі, а обираються або створюються самою громадою. З огляду на це, необхідно вдосконалити та привести у відповідність з Конституцією України правове регулювання цих питань, забезпечивши більш ефективну і стійку систему місцевого самоврядування, що дозволить забезпечити кращу участь громадян у прийнятті рішень і реалізації публічної влади на місцях.

Насамперед, ці проблеми стосуються розвитку місцевого самоврядування, стратегічного планування та, особливо, бюджетної політики держави. Нинішня публічна адміністрація в Україні характеризується недостатньою спроможністю ініціювати і впроваджувати реформи, надмірною централізацією, закритістю від суспільства і високим рівнем корупції. Консервативно налаштовані політики підтримують систему сильної влади, яка здатна контролювати економічні реформи та перерозподіл власності, але при цьому вони забувають про важливість громадянського суспільства і ліберальних цінностей, перешкоджаючи будь-яким процесам модернізації політичної системи країни. Процедури формування державної політики майже не пов'язані з бюджетним

процесом і часто ігнорують консультації з громадськістю. Конституційне закріплення принципу поділу влади на сучасних теоретико-правових засадах не доповнюється юридичним формулюванням принципу взаємодії «гілок» влади, що ускладнює забезпечення єдності державної влади і її реалізацію в інтересах народу. Основними причинами існуючого стану публічної влади в Україні є кілька важливих факторів. Серед них: не вирішена проблема розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, нерозумна система органів виконавчої влади на центральному рівні, неефективна організація виконавчої влади на рівні районів і областей, незахищеність особи у відносинах з публічною адміністрацією, дисбаланс у правовій системі, недостатнє ресурсне забезпечення місцевого самоврядування, а також невизначеність територіальної основи місцевого самоврядування.

Всі ці проблеми вимагають комплексного реформування функціонування публічної влади в Україні з урахуванням європейських демократичних цінностей і принципів, таких як децентралізація, деконцентрація, дерегулювання та субсидіарність. Теоретичною передумовою вирішення цих проблем є сприяння розвитку місцевого самоврядування, зокрема через передачу максимально можливого обсягу публічних завдань органам місцевого самоврядування та чітке функціональне розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчою владою, що дозволить ефективно реалізовувати інтереси громадян [16].

Реформаційні перетворення публічної влади не повинні бути самоціллю. Її реорганізація має бути відповіддю на суспільне замовлення на створення ефективних, відповідальних та відкритих інститутів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що, в свою чергу, забезпечить належне врядування.

Вирішення проблеми функціонування публічної влади в Україні повинно здійснюватися з огляду на національні інтереси та інтереси кожної конкретної людини. Публічна влада повинна стати не політичним кроком, а реальним відображенням очікувань громадян, спрямованим на забезпечення їх потреб та покращення життєвих умов.

## **2.2 Оцінка стану управлінської культури органів публічної влади в Україні**

Фахова підготовка державних службовців, які здатні ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань у контексті реформування державного управління в сучасній Україні, є актуальною проблемою вітчизняної науки державного управління. В умовах постійних змін суспільства важливо постійно нарощувати управлінський потенціал та практичний досвід.

Управлінська культура є важливою складовою професійної культури державних службовців і визначає мистецтво управління в реальному функціонуванні. Як показують результати аналізу професійної діяльності державних службовців [59], в Україні спостерігається тенденція зростання кількості керівників, які не підготовлені до управлінської діяльності та мають низький рівень управлінської культури. Це підкреслює важливість подальшого вдосконалення підготовки кадрів для ефективного функціонування публічної влади. Ефективний державний службовець в умовах динамічних змін у суспільстві – це фахівець, орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, який володіє новітніми управлінськими технологіями та здатний до професійної самоактуалізації та безперервного вдосконалення.

Управлінська культура є важливим показником етичності діяльності керівника. Її розвиток стає особливо актуальним в контексті посилення ролі ціннісних орієнтирів у системі публічного управління. Концепція культури інтегрує поведінкові, системні, соціокультурні та інші аспекти організації. Формування професійного, чесного, політично нейтрального та чутливого до вимог громадян публічного службовця – державного менеджера з сучасними управлінськими знаннями та розвиненим інноваційним світоглядом, здатного діяти в умовах невизначеності, є необхідним і над актуальним питанням для ефективного управління.

На думку українських теоретиків, розвиток сучасної культури врядування та відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, а також зміцнення морально-духовного капіталу управлінців у контексті реалізації

нових принципів державної служби неможливі без вирішення проблеми розвитку управлінської культури державних службовців. Це підкреслює важливість інтеграції етичних, моральних і професійних аспектів у діяльність управлінців для ефективного і відповідального управління в умовах сучасних викликів [23, с. 149–150]. Так, Ю. Кайданович зазначає, що в «останні роки у сфері формування управлінської культури державного службовця значно збільшився інтерес до вивчення соціально-психологічних механізмів даного процесу» [9, с. 103]. Особливо важливим є розвиток управлінської культури в умовах кризового контексту, що супроводжує реформу публічного управління в сучасній Україні. Дієвий розвиток творчої самореалізації особистості державного службовця можливий лише за умови наявності ґрунтовної правової бази та здійснення цього процесу на відповідних наукових засадах.

Управлінська культура є складним системним динамічним утворенням, яке виражає сукупність та взаємодію таких компонентів, як ціннісно-мотиваційний, емоційно-вольовий, когнітивний, менеджерський, праксеологічний, контрольний-оцінювальний та суб'єктний компоненти.

Рівень розвитку цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених перед ним управлінських завдань. Зміст управлінської культури виявляється в таких основних характеристиках:

1. Стиль управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації.
2. Цілі, цінності та традиції в управлінській діяльності суб'єктів управління.
3. Раціональна організація управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації: чіткість, узгодженість, послідовність, а також дотримання службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії.
4. Організаційна культура в установі (закладі).
5. Автоматизація та інформатизація процесу управління в організації.
6. Особиста поведінка, почуття міри, психологічний такт і відповідальність членів колективу організації.

7. Методика проведення нарад та їх управлінська ефективність.

8. Загальний позитивний морально-психологічний клімат в організації та управлінських структурах.

Ці характеристики формують основу управлінської культури, сприяючи ефективному функціонуванню організації та забезпеченню продуктивної і гармонійної взаємодії всіх її учасників [9, с. 103].

Управлінська культура – це комплекс знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи та засоби досягнення її цілей, а також правила і норми ділової поведінки, які визначають характер, зміст і найбільш ефективні засоби, форми та методи праці.

Культура управлінської діяльності публічного службовця включає наявність спеціальних компетенцій з стратегічного управління, техніки управлінської діяльності, організації діяльності керівника у сфері публічної служби та лідерства. Формування цієї культури передбачає проведення комплексу педагогічних заходів, результатом яких є набуття майбутнім магістром публічного управління та адміністрування відповідного рівня освіти. Цей процес триває і під час активної управлінської діяльності, оскільки культура управління постійно розвивається в процесі практики та досвіду.

М. Орлів зазначає, що керівники органів влади перебувають на межі між політикою та адмініструванням, і, на відміну від інших державних службовців, вони підлягають політичному впливу під час прийняття рішень. Тому такі керівники повинні бути не лише ефективними менеджерами та лідерами, а й політично компетентними та нейтральними. Це викликає запитання: як створити таку систему розвитку керівних кадрів органів влади, яка б відповідала сучасним завданням і майбутнім викликам? Орлів вказує, що відбір керівників на конкурсних засадах та залучення «реформаторських кадрів» без запровадження комплексної системи управління вищою державною службою не забезпечить стабільного розвитку цієї сфери [26, с.171]. Управлінська культура публічних службовців зазнає впливу глобалізаційних процесів, євроінтеграційних прагнень України, необхідності взаємодії з міжнародними організаціями, розвитку електронного врядування, орієнтації на сервісну державу та інших чинників.

На формування управлінської культури майбутніх магістрів публічного управління та адміністрування під час фахової підготовки значно впливають умови професійної підготовки, мотивація, цінності, амбіції особистості, а також врахування потреб студентів.

До умов формування управлінської культури майбутніх магістрів публічного управління та адміністрування слід віднести наявність професійних викладачів, які забезпечують фахову підготовку, впровадження навчальних курсів з управлінської діяльності, а також організацію стажування в органах публічної влади. Реалізація цих умов вимагає чіткої постановки завдань перед персоналом закладу освіти щодо формування управлінської культури, організації матеріальних та людських ресурсів, а також розроблення системи оцінювання досягнутого результату.

Формування управлінської культури майбутніх магістрів публічного управління та адміністрування в процесі фахової підготовки дозволяє удосконалити процес навчання, підготувати висококваліфікованих фахівців з управління, а також підвищити професійний рівень майбутніх магістрів публічного управління в цілому.

Формування управлінської культури державного службовця обумовлено впливом кількох надсистем, що визначають характер і особливості цього процесу. Серед них:

1. Культура суспільства – загальні цінності, норми та традиції, що існують у суспільстві і визначають поведінку його членів, включаючи державних службовців.

2. Культура державного управління – система управлінських практик, принципів і методів, які застосовуються в державному управлінні.

3. Культура державної служби – специфічні норми та вимоги, що визначають професійну етику та поведінку державних службовців.

4. Культура державного органу – внутрішні цінності, стандарти та практики, які визначають робочу атмосферу, взаємодію та організацію діяльності конкретного органу державної влади.

Ці надсистеми виступають як зовнішні фактори, які впливають на формування управлінської культури державного службовця, визначаючи його професійні якості, моральні орієнтири та ефективність виконання управлінських завдань.

Внутрішніми факторами формування професійної культури державних службовців є кілька важливих аспектів.

По-перше, це система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка визначає рівень професіоналізму та компетенцій персоналу. По-друге, умови моделювання управлінської культури та створення нормативно-правових умов для її формування. Це включає визначення посадових компетенцій, закріплення нормативно-правових вимог до професійної культури та визначення компетенцій керівника державного органу та структурного підрозділу, який відповідає за роботу з персоналом.

Соціально-психологічними умовами формування та розвитку управлінської культури є: соціокультурний простір професії, який створює певні обмеження та можливості, пріоритет здорових стосунків у трудовому колективі, аспекти інформаційно-комунікативної діяльності працівників, а також стимулювання професійного розвитку та накопичення професійного досвіду персоналом.

Крім того, велике значення має ефективність професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, яка забезпечує здатність державних службовців виконувати свої обов'язки на високому рівні.

Формування управлінської культури органу публічної влади має важливе практичне значення, оскільки культура, завдяки своїм властивостям, допомагає реформувати стару систему управління та сприяє формуванню майбутнього. В Україні, у органах публічної влади, сьогодні формується впливова сила, здатна проводити якісні та ефективні реформи в системі державного управління та місцевого самоврядування.

Одним з ключових аспектів є впровадження принципу соціальної мобільності, на основі якого проводиться реформа державного управління. Це

включає призначення ефективних менеджерів на ключові керівні посади, які ставлять державні інтереси вище своїх особистих.

Управлінська культура відіграє важливу роль у розвитку органу публічної влади, оскільки вона сприяє посиленню соціального значення управлінських дій, формуванню культури поведінки публічних службовців та адаптації до змін. Ключовими елементами є підвищення довіри громадськості до інструментів прийняття управлінських рішень, дотримання зобов'язань перед громадою, а також формування стабільного інституційного середовища [25]. Вирішальна роль у формуванні управлінської культури органу публічної влади повинна належати менеджерам нової генерації, соціальним інженерам у сфері публічного адміністрування. Ці фахівці повинні бути здатними до радикальних перетворень у системі культурних цінностей суспільства, формувати сервісну культуру державного управління, дотримуватися основних принципів людиноцентризму та партисипації при прийнятті управлінських рішень.

Ціннісною установкою культури управління мають бути наступні принципи:

- Стабільність – посилення поваги до членів команди;
- Самореалізація – кар'єрне зростання, власні цілі, креативність у прийнятті рішень;
- Колективна рівність – субординація, повага, професіоналізм;
- Духовність – культура професійної діяльності, дотримання цінностей організації.

Ці принципи сприяють розвитку стабільної, продуктивної та етичної управлінської культури, що є основою ефективного функціонування органів публічної влади.

Керівник органу публічної влади має здійснювати конструктивний вплив на соціальний та психологічний клімат в команді, формуючи позитивне середовище для ефективної роботи. Він повинен сприяти плануванню та стимулюванню поведінки працівників, враховуючи сформовані культурні цінності організації. Успішність формування управлінської культури органів

публічної влади безпосередньо впливає на професійність та адаптивність персоналу до процесу змін.

Перехід до інноваційних технологій адміністрування та нових форм мотивації публічних службовців відіграє важливу роль у підвищенні рівня культури управління. Це сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності роботи органів публічної влади та вдосконаленню професійних навичок службовців у відповідь на сучасні виклики [47].

Нова парадигма культури управління та розвитку організаційних відносин у системі публічного управління передбачає клієнтоорієнтований підхід, формування сервісної інфраструктури, що включає такі ключові елементи:

- Горизонтальна комунікація працівників та клієнтів, що сприяє рівноправній взаємодії та зворотному зв'язку.
- Можливість прояву ініціативи з боку всіх учасників процесу, що стимулює активність і відповідальність.
- Акцент на орієнтації на клієнта, що забезпечує задоволення потреб громадян.
- Реалізація принципів відкритості та прозорості публічної служби, що зміцнює довіру до органів публічної влади.
- Комунікація та партнерство з галузями та територіями для більш ефективної взаємодії та координації.
- Інноваційні методи мотивації та оцінки ефективності персоналу, які сприяють розвитку компетенцій та підвищенню продуктивності.

Ці елементи допомагають створити більш ефективну, прозору та орієнтовану на громадянина систему публічного управління.

Ключовим фактором є ефективність, тобто наявність професійно підготовлених, компетентних та відповідальних кадрів, які мають покликання до державної служби, як зазначав М. Вебер. Проте, на жаль, досі продовжують використовувати корупційні схеми при призначенні кадрів на адміністративні посади, включаючи хабарі, родинні чи дружні зв'язки, а також приналежність до певних партій. Щоб залучити до публічної служби фахівців нового покоління, необхідно формувати та забезпечити розвиток середнього класу, який є

кадровою основою для успішного соціально-економічного, політичного, управлінського, ділового та соціокультурного прогресу держави і суспільства. Підтримка малого та середнього бізнесу має стати важливим пріоритетом, оскільки успішний середній клас – це основа для успішної держави. Це є аксіома, що не потребує додаткових доказів [37].

Необхідна політична воля та практичні кроки влади для розробки нових соціальних стандартів у різних сферах суспільства, зокрема в політиці, медицині, освіті, науці та культурі, які наразі фінансуються за залишковим принципом. Важливо приділяти більше уваги гуманітарній політиці, освітнім, моральним і духовним цінностям, а також забезпеченню дієвого громадського контролю. Це вимагає обмеження зовнішнього свавілля, вибіркового правосуддя та жадібності еліти, щоб створити умови для справедливості та розвитку суспільства в цілому [37, с. 30]. Влада повинна активізувати роботу щодо вдосконалення форм і принципів імплементації управлінської культури на всіх рівнях – від президента, його офісу, парламентарів, виконавчої влади до посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців різного рангу. У ситуації геополітичних і воєнно-економічних викликів політична еліта повинна працювати над створенням ідейних партій, які будуть відстоювати реальні інтереси та права певних соціальних груп, а не олігархічних кланів та їх власні егоїстичні інтереси.

У період соціально-культурних трансформацій, які торкнулися українського суспільства, потрібні політичні еліти та високопосадовці, здатні провести системні та структурні зміни в публічному адмініструванні на всіх гілках влади. Активна громадянська позиція в умовах війни вимагає нової управлінської культури державного адміністрування, орієнтованої на відкритість, прозорість, ефективність та співпрацю з громадянським суспільством.

Сьогодні громадяни хочуть бачити в керівництві держави компетентних, толерантних, відповідальних та терплячих державних службовців, які поважатимуть культурні цінності населення та інтереси громадян. Справедливо

буде сказати, що в цьому контексті суспільство випереджає владу, менеджерів і політиків, які повинні бути на передньому краї цих змін, але, на жаль, відстають.

В умовах воєнного стану громадянське суспільство швидко самоорганізовується, і коли спостерігається бездіяльність органів влади, починає проводити протестні заходи. Це демонструє прагнення суспільства показати владі, державним установам, політикам і національній еліті, що настав час для радикальних змін. У цій ситуації влада повинна створити належне соціально-економічне та воєнно-політичне поле для управлінських трансформацій, забезпечивши підтримку інститутів громадянського суспільства і формуючи нову культуру комунікації.

Нехтування суспільними потребами може призвести до неконтрольованого хаосу та перерости в насильницькі протести. Воєнні адміністрації повинні оцінити економічний, соціальний і політичний стан, врахувати рівень самоорганізації громадян і їх готовність до кардинальних змін. У цьому контексті потрібна нова управлінська культура, яка б стала суспільно-державним явищем, що впливає на суспільні трансформації, підтримує європейський вибір та визначає напрямки розвитку України.

Не всі представники влади, державні службовці, політики і менеджери підтримують ці вектори розвитку, але кількість громадян, які підтримують європейські цінності, зростає. Суспільно-політична ситуація в Україні та ставлення громадян до неї, а також роль управлінської культури в державотворчих процесах, суттєво впливають на реформування країни в умовах нестабільності та на рівень довіри до влади. Впевненість у політичних партіях і в якості політики тісно пов'язана з рівнем довіри до уряду.

Для успішної практичної реалізації реформ в Україні, особливо в умовах сучасних викликів, надзвичайно важливо для керівників усіх рівнів, політиків, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування усвідомити необхідність формування нової культури управління. Публічна служба, побудована на позитивному менеджменті, повинна бути толерантною до громадян, духовно насиченою, відповідальною і включати елементи здорового гумору.

Однак, як показує аналіз, на сьогоднішній день система управління персоналом публічної служби та кадрові інститути, що формують управлінську культуру, недостатньо скоординовані та ефективні. Домінує підхід надмірної централізації, який, на думку фахівців, забезпечує більшу послідовність у розробці державної політики, сприяє координації функцій і методів управління персоналом та дозволяє політичній сфері створювати якісні довгострокові прогнози. Такий підхід може бути ефективним і прийнятним для демократичної країни, однак він потребує розвитку систем адміністрування на всіх рівнях і відповідних систем комунікацій [43].

Нова управлінська культура вимагає зміни підходів до навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки публічних службовців, а також підвищує вимоги до якості кандидатів. Це також вимагає створення системи незалежної оцінки рівня компетентності. У публічній сфері існує нагальна потреба в змінах корпоративної етики працівників, зокрема в: зміні переконань та цінностей у напрямку демократизації; застосуванні колективного досвіду, набутого персоналом органів публічної влади; формуванні нової системи цінностей, етичних норм і принципів моралі.

Основні принципи формування управлінської культури органів публічної влади включають:

- застосування комплексного підходу до планування розвитку культури органу публічної влади з урахуванням цілей, завдань організації та взаємовідносин між працівниками;
- підтримка демократичних традицій, стилю, методів і інструментів управління;
- відсутність в культурі управління жорсткого коригування;
- комплексність в оцінці рівня управлінської культури, що визначається впливом цієї культури на ефективність діяльності органів публічної влади [43].

В умовах воєнної агресії та посилення кризових явищ в системах управління необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на покращення ефективності публічної влади:

- Підтримка креативного та інноваційного керівництва в публічному органі, здатного координувати й реалізувати місію, цілі та принципи діяльності, а також ефективно комунікувати з працівниками та громадськістю в умовах невизначеності.
- Реалізація лідерських якостей та професійних компетентностей.
- Підтримка іміджу організації та етики поведінки персоналу, уникнення репутаційних ризиків працівників, посилення публічності, відкритості та прозорості при прийнятті управлінських рішень.
- Посилення мобільності поведінки публічних органів у умовах воєнно-політичної кризи.
- Прискорення адаптації новопризначених службовців.
- Розвиток комунікації та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.
- Підтримка кар'єрного зростання та професійного розвитку.
- Збереження та підтримка традицій органів влади.

Ці заходи мають на меті покращення ефективності управлінських процесів, підтримання стабільності в органах публічної влади та забезпечення соціального довіри до урядових інституцій [43].

Зростання рівня управлінської культури органів публічної влади сприяє зменшенню необхідності детального регламентування їх діяльності, зменшенню кількості директив, вказівок і інструкцій. Чим вищий рівень управлінської культури, тим більший престиж публічної служби та вища вмотивованість працівників. Актуальними проблемами, що пов'язані з підвищенням ефективності державної служби в Україні, є формування нової управлінської культури та іміджу всіх рівнів влади, включаючи персонал, керівництво, інститути, нормативно-правове поле. Сучасні кадри публічного управління, з огляду на вимоги нового публічного менеджменту, повинні об'єднуватися єдиною філософією і культурою надання адміністративних послуг, орієнтуючись на побудову сервісної, цифрової держави. Такий підхід позитивно вплине на імідж організацій, ділову етику, комунікацію та взаємодію всіх зацікавлених сторін. Державні установи, чия діяльність регламентована чинними

законодавчими актами, а не лише корпоративною етикою, повинні формувати особливе культурне середовище, яке відповідає специфіці публічної інституції [47].

Найважливішими чинниками модернізації управлінської культури є підвищення ролі соціалізації та спеціалізації, інноваційність інструментів адміністрування, а також підвищення ефективності за рахунок оптимізаційних заходів. Ці фактори сприяють покращенню управлінських процесів, впровадженню нових підходів та технологій, що забезпечують більш високий рівень ефективності в управлінні та організації публічної служби.

## **Висновки до розділу 2**

У ході дослідження було узагальнено сутність публічної влади, яка полягає у діяльності органів влади всіх рівнів, що включає формування ефективних механізмів управління територіальною громадою та залучення всіх зацікавлених сторін до цих процесів. Ознаки публічної влади включають безособовість, поширення на все суспільство, джерело влади в народі, здійснення в межах законодавства, публічного адміністрування та правосуддя, наявність громадського контролю та врахування громадської ініціативи.

Структуровано публічну владу та виокремлено її основні напрями реалізації функцій держави і місцевого самоврядування через інституції та посадових осіб органів публічної влади. Враховуючи цифрову трансформацію в усіх сферах суспільного життя, впровадження діджиталізованого публічного управління є важливим для органів публічної влади, оскільки без глибоких змін у цифровій економіці розвиток держави є неможливим. Результативним цей процес буде через впровадження програми або стратегії цифрової грамотності, що включає професійні цифрові навички для посадових осіб та оновлення управлінської культури в органах публічної влади.

Державні сервіси повинні діяти на основі єдиних цілей, функціональних пріоритетів, принципів і культури персоналу. Ключовими чинниками управлінської культури органів публічної влади є соціалізація та спеціалізація

кадрового складу відповідно до специфіки установи, інноваційність у виборі інструментів та процедур при наданні адміністративних послуг з дотриманням клієнтоорієнтованого підходу та розвитком сервісів.

Органи публічного управління та адміністрування мають дотримуватися принципу людиноцентризму, спрямовуючи свою діяльність на реалізацію системних суспільних цінностей, залучаючи інноваційні технології для надання публічних послуг і комунікацій, а також прагнути до створення ціннісних орієнтирів демократичного суспільства і стандартів якості. Це дозволить створити єдину культуру, орієнтовану на розвиток ресурсного потенціалу та людських якостей персоналу, що забезпечить модернізацію управлінських функцій.

Управлінська культура повинна об'єднувати місію, стратегію і головні цілі організації, трансформувати методи та технології їх досягнення, мотиваційні інструменти, а також створити надійну інформаційну систему та систему комунікацій з інститутами громадянського суспільства.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

### 3.1 Необхідність формування нової управлінської культури, особливості її змін

Питання управління є надзвичайно актуальними, оскільки досвід показує, що багато менеджерів недостатньо підготовлені до професійної управлінської діяльності і їм бракує необхідної культури управління. Управління як діяльність виникає як рушійна сила, орієнтована на активізацію персоналу через створення оптимальних умов для розвитку їх потенціалу. Тому для керівників компаній важливо не лише орієнтуватися в сучасних управлінських ідеях, а й вивчати та застосовувати передовий досвід, організовувати творчу діяльність своїх підлеглих.

Високий рівень культури керівника демонструють ті управлінці, які творчо працюють на перспективу, завжди розуміють кінцеву мету, обирають раціональні методи для досягнення поставленої цілі та співпрацюють з колективом. Професійна діяльність державного управлінця вимагає спеціальної підготовки, відповідного рівня компетентностей, серед яких культура управління є суттєвою частиною. Це забезпечує ефективну взаємодію керівника з колективом, формує сприятливу мотиваційну атмосферу і змінює ціннісні орієнтири як самого керівника, так і його підлеглих [48].

Культура трудової поведінки менеджера значною мірою залежить від його відповідальності. Відповідальність у контексті управлінської діяльності пов'язана з підзвітністю, цілісністю, надійністю та точністю, які необхідні для ефективного виконання завдань. Менеджер, як особа, що приймає рішення, несе персональну відповідальність за їх наслідки. Важливим аспектом управлінської відповідальності є також забезпечення заходів з охорони праці, безпеки на підприємстві та захисту здоров'я і життя підлеглих. Вчені виділяють три основні форми відповідальності лідера: відповідальність за свою роботу, відповідальність за працю інших, а також відповідальність за безпеку в

організації та серед персоналу [54]. Відповідальність керівника за етичні аспекти управлінської діяльності стосується не тільки його особистої моральної відповідальності, але й колективу та суспільства загалом. Керівник на будь-якому рівні несе повну відповідальність за результати діяльності свого підрозділу та відповідає перед вищим керівництвом або іншими органами управління. Він також несе персональну відповідальність за виконання угод, контрактів і планів. Водночас прем'єр-міністр несе відповідальність не тільки за свої дії, але й за дії своїх підлеглих. У процесі виконання управлінських функцій керівник зобов'язаний дотримуватись чинного законодавства та нормативних актів України і несе відповідальність за порушення цих вимог.

Культура трудової поведінки неможлива без дисципліни, яка визначає рівень відповідальності керівника та встановлення стандартів і правил у організації чи підрозділах. Це включає дотримання внутрішнього розпорядку праці та своєчасне виконання завдань і вказівок від вищого керівництва. Чим вищий рівень дисципліни, тим більша відповідальність керівника за виконання своїх обов'язків. Важливим показником культури трудової поведінки є не лише якість праці, але й правильне виконання завдань, що контролюються, дотримання умов і якості підготовки документів, а також забезпечення надійного зберігання інформації з обмеженим доступом. Це стає можливим завдяки використанню сучасних технічних засобів контролю. Інформація повинна збиратись і оброблятись відповідно до визначених процедур та послідовності операцій [54].

Особливе місце в культурі трудової поведінки займає етика, яка включає ввічливість і взаємність. Ввічливість, в свою чергу, тісно пов'язана з почуттям такту – здатністю вести себе в різних ситуаціях, не лише враховуючи власні чи ділові інтереси, але й відповідно до загальноприйнятих соціальних норм. Навіть коли домовленість не досягнуто або прохання потрібно відхилити, тактовний керівник робить це ввічливо, не виявляючи ворожості, не порушуючи довіри та дистанції у відносинах. Етична поведінка керівника проявляється в процесі спілкування: володінні державною мовою, культурі мовлення, листування та спілкування в цілому. Важливо, щоб сучасний керівник володів мовою на

високому рівні, включаючи знання стилів спілкування, адже він часто буде виступати перед різними групами людей. Грубості та помилки в мовленні можуть негативно вплинути на імідж керівника, тому культура мовлення має бути пріоритетом для керівництва, і формування цієї культури є важливою складовою самовдосконалення. Спілкування між керівником та підлеглими відбувається в різних формах, тому важливо, щоб це спілкування було конструктивним і етичним.

Лінійні менеджери витрачають значну частину свого робочого часу на спілкування, особливо на середньому та нижчому рівнях управління. Головною метою такого спілкування є забезпечення ефективної роботи персоналу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Мистецтво спілкування між керівником та підлеглими демонструє рівень його управлінської культури та вміння налаштовувати взаємодію. Кожен працівник має право ініціювати спілкування, якщо це необхідно для виконання виробничих завдань чи з особистих потреб. Відповідно до принципів одноосібного управління та функціонального розподілу праці, менеджери, зазвичай, вибирають відповідні форми спілкування, залежно від ситуації. Однак, ключовою вимогою до культури спілкування є шанобливий підхід до кожного працівника. Для підлеглого важливо, щоб керівник сприймав його не лише як виконавця завдань, але й як особистість із власними інтересами, досвідом та проблемами. Керівник, який проявляє зацікавленість у потребах і турботах своїх підлеглих, а також здатний слухати, створює атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі. При уважному вислуховуванні керівник має можливість використовувати отриману інформацію не лише для досягнення виробничих цілей, а й для надання підтримки самому працівникові. Головне вміння слухати і чути підлеглих є важливою частиною культури спілкування. Слухання не слід розглядати лише як мовчання; це активний процес, що базується на інтересі до партнера та бажанні його почути. Часто лідери, перевантажені іншими людьми, слухають, але нечують під час співбесід. Єдиний спосіб позбутися цієї звички – це практика та самодисципліна. Керівник, дотримуючись принципів спілкування, може досягти високого рівня культури в цій сфері.

Перш за все, важливо виявляти повагу до партнера по спілкуванню, незалежно від його посади чи соціальної позиції в колективі. Крім того, ретельна підготовка до інтерв'ю, зустрічей і публічних виступів є важливою складовою ефективного спілкування. Виховний ефект ділового спілкування також важливий – підлеглі, спостерігаючи за високим рівнем культури мовлення керівника, прагнуть наслідувати його, як у розмові, так і в слуханні. Культурна людина цінує не лише свій час, а й час партнера по спілкуванню, що створює атмосферу взаємоповаги. Для керівника залучення підлеглих на свою сторону є не лише виробничою необхідністю, а й підтвердженням його професійної компетентності. Дотримання принципів гуманності, гуманізму і поваги до підлеглих сприяє встановленню контактів і зростанню авторитету керівника [54].

Сучасний державний службовець повинен бути не лише професійно підготовленим, але й духовно багатим, здатним до ефективного соціального спілкування та вирішення завдань. Одним із важливих аспектів цього є формування психологічної культури соціальної діяльності. Соціальна активність є сукупністю дій, що здійснюються в процесі функціонування організації, і вона може бути набутою через професійну підготовку.

Значення соціально-психологічних факторів в управлінні державною установою обумовлене тим, що суб'єктом управління є особистість людини. Тому, розробляючи кадрову політику, важливо звертати увагу на "людський фактор", який охоплює все – від мотивації працівників до загальних цінностей та соціально-психологічного клімату в колективі. Це дозволяє створювати сприятливі умови для ефективної роботи та досягнення цілей організації.

Важливим фактором підвищення ефективності державної служби є розвиток людського потенціалу та його реалізація професійно підготовленим персоналом, здатним:

- своєчасно позбутися непродуктивних спадкових стереотипів професійної діяльності та грамотно задовольняти соціальні запити щодо підвищення професіоналізму державних службовців;
- чітко та ефективно брати на себе відповідальність у умовах постійних змін, надаючи регуляторну підтримку своїм підлеглим;

- глибоко усвідомлювати недоліки, що виникають, і сприяти професійному успіху організації, оцінюючи ефективність використання ресурсів в управлінських процесах та приділяючи особливу увагу постійному професійному розвитку організації.

Такий підхід сприяє створенню стійкої основи для динамічного розвитку державних установ та ефективної реалізації управлінських завдань.

Підвищення професійних навичок та розвиток кар'єри державних службовців є ключовим фактором у системі державного управління, оскільки стимулює сумлінну та ініціативну роботу, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню зв'язків з громадськістю. Для професіоналізації державної служби важливо створити соціально-психологічні умови, які по-перше, підвищують престиж державної служби, а по-друге, орієнтують діяльність державних службовців на неупереджене виконання Конституції та законів України, реалізацію державної політики та служіння людям. Одним із важливих аспектів є формування впевненості у державних службовців щодо можливості професійного розвитку, стабільної зайнятості та соціального захисту, оскільки це має вирішальне значення для успішної реалізації політики державної служби та її ефективного функціонування.

### **3.2 Напрями трансформації управлінської культури органів публічної влади**

В умовах воєнної агресії українське суспільство зіткнулося з рядом проблем, що затримують трансформацію управлінської культури в органах публічної влади. Це негативно вплинуло на розвиток культурного середовища в соціально-економічній системі, ускладнюючи перехід до нового етапу цивілізованого прогресу. Колишня управлінська культура, що сформувалася в радянський період, базувалася на принципах комуністичної ідеології, застосовувала механізми адміністрування через партійну номенклатуру і підтримувала авторитарні принципи з домінуванням бюрократії. У сучасній Україні необхідно активізувати процес демократизації управлінської культури,

здійснити перехід політиків, урядовців і державних службовців до нової культури, яка передбачає впровадження принципів прямої демократії. Це потребує активної підготовки політичної та економічної еліти, усвідомлення її можливостей підвищувати управлінську культуру для ефективного вирішення актуальних соціально-економічних, фінансових і культурно-гуманітарних проблем розвитку територіальних громад [49]. Перед лідерами у сфері публічного управління стоїть важливе завдання подолати наслідки старої культури партійно-урядового керівництва та невдалих приватизаційних реформ. Їм необхідно зменшити внутрішнє неприйняття нових і прогресивних підходів та старого мислення в управлінській еліті. Одним із головних завдань є впровадження системи демократичних, духовних та культурних цінностей в публічне адміністрування. В умовах воєнно-політичної кризи, хоча стратегічні зміни культури управління є складними, можна зосередитись на тактичних заходах, які допоможуть поступово відійти від старих норм та принципів управління органами публічної влади. Зміна стилю адміністрування є одним з таких кроків.

Війна значно вплинула на соціально-економічний та політичний стан України, загальмувала відхід від пострадянських управлінських традицій і викликала необхідність повернення до жорсткого адміністрування. Вона також призвела до кадрового голоду, відтоку інтелекту та еліт. Політики на період війни відмовляються від демократичних підходів і цивілізованих стилів управління. І навіть якщо до влади прийдуть молоді креативні люди, які не мали досвіду в попередній політичній системі, зміна культури управління буде складним завданням без набуття досвіду і відповідних навичок [57].

Форсована пострадянська трансформація культурних цінностей публічного управління в Україні призвела до зростання культурної невизначеності та поглиблення регіонального поділу культурних цінностей в суспільстві. Це сприяло збільшенню дистанції між багатими і бідними, відсутності ефективних реформ та занепаду духовності. Сьогодні важливим фактором трансформаційних змін є реформа державного управління, зокрема

зміна культури управління органів публічної влади, посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців. Важливим етапом цього процесу є формування у цих осіб внутрішнього усвідомлення їхньої відповідальності за культуру управління, що стане основою для подальших змін та розвитку в державі.

В умовах воєнного стану важливою є кропітка робота політиків, уряду, національних еліт і всіх органів публічного адміністрування щодо формування культурних цінностей національної та громадянської ідентичності. Для цього необхідно створити умови для суспільної довіри до органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, місцевих органів влади, політичних партій та їх лідерів. Важливим завданням є боротьба з корупцією, яка проникла в усі сфери державного і суспільного життя. Ключовим етапом є також формування внутрішньої готовності управлінських еліт до зміни пріоритетів у структурі соціальних та духовних цінностей. Для цього в Україні необхідно досягнути змін в управлінській культурі державного менеджменту, щоб впровадити ефективні реформи та успішно модернізувати соціальні, економічні та політичні процеси. Потрібен не декларативний, популістський підхід для зближення українського законодавства з європейським у сфері публічного управління, а реальні заходи радикальних змін методів і стилів державної політики [58].

Успішність публічного менеджменту та його ефективність є основою змін в управлінській культурі, що включає зростання інтелігентності, ерудованості, знань, комунікабельності, критичного ставлення до себе та інших, відповідальності, ставлення до корупції та моральних і духовних цінностей. Ці якості мають бути характерними для вищих державних керівників, менеджерів, політиків, громадських діячів, державних службовців і місцевих урядовців. В умовах глобалізації управлінська культура повинна змінюватися, набуваючи нових рис, що є притаманними новому публічному менеджменту. Це вимагає широких управлінських компетентностей персоналу, здатного самостійно приймати ключові рішення та ефективно реагувати на виклики сучасної воєнно-політичної та соціально-економічної кризи. Крім того, управлінці повинні

володіти широким світоглядом, високим професіоналізмом, толерантністю, моральними та етичними принципами, а також непрофесійними компетентностями, знаннями та навичками не лише в управлінні, але й у поведінкових та психологічних аспектах для орієнтації на клієнта [58].

Орієнтація на клієнта в державному секторі має два основні виміри: внутрішню і зовнішню орієнтацію. Внутрішня орієнтація фокусується на покращенні взаємодії між співробітниками органів влади, тоді як зовнішня орієнтація стосується взаємодії з громадянами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами. Обидва ці виміри є важливими в контексті державного менеджменту, хоча їх реалізація може відрізнятися від приватного сектору.

У випадку з державними органами, термін «клієнт» часто отримує критику від науковців, оскільки люди, що взаємодіють з державними установами, не завжди виконують одну роль. Вони можуть бути пасивними споживачами послуг або ж активними учасниками, співвиробниками послуг. Наприклад, громадяни можуть активно брати участь у наданні послуг через механізми громадських слухань, участь у плануванні місцевих ініціатив чи через інші форми взаємодії, що демонструє різноманітність ролей, які вони виконують у системі публічного управління.

У державному секторі термін «клієнт» має ширший спектр значень і включає не лише традиційних споживачів послуг, але й платників податків, підприємства, а також громадян, які виступають співвиробниками послуг. Ці нюанси вказують на складність і багатогранність ролей, які можуть виконувати зацікавлені сторони в контексті державного управління. У порівнянні з приватним сектором, де клієнт зазвичай є пасивним споживачем, у державному секторі клієнт може бути активно залучений у процеси, що стосуються як надання, так і виробництва послуг.

Ці відмінності потребують врахування в управлінських стратегіях, оскільки продуктивність і ефективність надання послуг у державному секторі мають бути інтегровані з більш широкими соціальними та економічними цінностями. Зокрема, це стосується розуміння цінностей як прозорість,

доступність та співпраця з громадянами, що важливо для забезпечення сталого розвитку та соціальної справедливості в суспільстві [48].

У державному управлінні існують два типи клієнтів: зовнішні, які взаємодіють з адміністрацією як громадяни, підприємства чи інші організації, і внутрішні, які працюють всередині самої організації або між її підрозділами. Внутрішні клієнти часто залишаються поза увагою в контексті управлінської культури, хоча їхня роль є критично важливою для ефективної роботи всієї системи.

Ієрархічна структура державних установ, з однієї сторони, дозволяє чітко розподіляти обов'язки між відділами, але, з іншої, може обмежувати обмін інформацією між підрозділами, що впливає на швидкість і якість взаємодії. Внутрішні зв'язки часто є випадковими, і це може створювати бар'єри для ефективного надання послуг. Тому, навіть з високою зовнішньою орієнтацією на клієнта, внутрішня культура управління повинна забезпечувати ефективну комунікацію і співпрацю між усіма підрозділами.

Для покращення ситуації необхідно ввести системи, що підтримують більш тісну взаємодію між підрозділами, створюючи внутрішні канали обміну інформацією та забезпечуючи єдину орієнтацію на клієнта в межах організації. Це дозволить підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування і поліпшити якість надання послуг як для зовнішніх, так і для внутрішніх клієнтів.

Формування інноваційних стратегій є важливим елементом трансформаційних змін в управлінській культурі, оскільки публічні менеджери повинні враховувати організаційну культуру при виборі між інноваційними та імітаційними стратегіями. Основними перешкодами для впровадження інновацій у державному управлінні є короткострокові перспективи планування, низький рівень навичок управління змінами, недостатня мотивація для інновацій та домінування культури уникнення ризиків.

Інститути державного управління, які заохочують експерименти, активно підтримують зворотний зв'язок і дискусії, мають значно більші шанси на успішні інновації. Трансформація управлінської культури в публічному секторі є

процесом постійного вдосконалення культурних цінностей, що орієнтовані на усунення проблем в організації, плануванні, мотивації та комунікації органів публічної влади. Це створює основу для ефективного управління, яке здатне швидко адаптуватися до змін і знаходити нові, більш ефективні шляхи вирішення проблем [54].

Нова управлінська культура передбачає максимальну ідентифікацію індивіда в організації та посилення його участі в створенні безпечного середовища функціонування організації, що сприяє зростанню організаційної відданості в державному секторі. Менеджери державного сектору, як правило, менш матеріалістичні, ніж їхні колеги з приватного сектору, і, отже, можуть бути менш мотивованими фінансовими винагородами, такими як оплата за результатами роботи.

Управлінські реформи в європейських країнах часто спрямовані на підвищення ефективності, чуйності та підзвітності державних менеджерів. Це включає управління результатами, більше значення вимірювання ефективності та питання управлінської автономії. Одним з ключових параметрів розвитку культури управління є покращення командної роботи, для чого особливо важлива співпраця між різними організаційними підрозділами. Багато процесів охоплюють кілька підрозділів, і ними можна керувати найкращим чином тільки за умови, що весь процес можна проаналізувати та вдосконалити від початку до кінця. Офіційні структури включають створення міжфункціональних цілей і проведення зустрічей для обговорення спільних тем, координації завдань і обміну знаннями [49]. Аспекти неформальних структур включають співпрацю з колегами з інших організаційних підрозділів та установ, а також ідентифікацію особистості з ними. Це вимагає тісної співпраці між різними командами та відділами, яка може варіюватися від відчуття «сім'ї» до автономних підрозділів, що майже не спілкуються та не співпрацюють з іншими. Така ситуація може призвести до ізоляції різних частин організації, що негативно позначається на ефективності роботи в цілому. Важливим кроком є створення мереж з партнерами за межами власного закладу, що дозволить досягти кращої продуктивності та забезпечить ефективнішу комунікацію та обмін знаннями.

Дослідження управлінської культури в контексті боротьби з корупцією є надзвичайно важливим, оскільки корупція стала системною проблемою, що охоплює різні сфери суспільного життя в Україні. Вона проявляється в різних формах, таких як політична корупція, корупція у сфері освіти і науки, а також в управлінні на всіх рівнях. Однією з найбільш очевидних форм є корупція при відборі кадрів, коли призначення на державні чи місцеві посади відбувається через особисті зв'язки або хабарі, а не на основі професійних кваліфікацій. У сфері медицини, наприклад, часто для отримання постійної роботи необхідно мати знайомства або «некоректні» винагороди.

Боротьба з корупцією потребує зміни управлінської культури, що включає формування етики, яка ґрунтується на прозорості, відповідальності та підзвітності. Важливим аспектом є створення умов для системних змін, де чесність та справедливість стають основними цінностями, а також покращення кадрової політики через запровадження чітких критеріїв відбору та професійних стандартів [30].

Корупція, що перетворюється на постійну частину повсякденного життя, становить серйозну загрозу для будь-якого суспільства. Вона не лише підриває інституції, а й руйнує моральні основи, породжуючи ненависть, жадібність, злість і нерівність. В результаті корупція стає не лише вигідною, а й нормою, що глибоко проникає в усі аспекти життя, створюючи атмосферу загального ризику.

Коли боротьба за ресурси і можливості перетворюється в боротьбу за збереження того, що вже є, суспільство опиняється в пастці, де навіть виживання стає метою. Для бідних цей процес уже став головним викликом. У таких умовах, коли корупція має системний характер, вона веде до глибоких соціальних та економічних розколів, де слабкі залишаються без можливості для розвитку, а середовище для побудови справедливого та прозорого суспільства стає практично неможливим [30].

Шлях до вирішення проблеми корупції потребує комплексного підходу, починаючи з формування антикорупційної свідомості в суспільстві. Одним із основних кроків є просвітницька діяльність, яка повинна розпочинатися вже в школах. Введення навчальних курсів з основ антикорупційної освіти допоможе

сформувати у молоді правильне ставлення до корупції ще на етапі первинної соціалізації. Ідея введення цієї дисципліни як окремого предмету в шкільній та вищій освіті є дуже перспективною, оскільки дозволить закласти основи антикорупційної культури ще на початку кар'єри молодих людей.

Другим важливим кроком є розвиток антикорупційної культури серед управлінців, публічних службовців, політиків та керівників усіх рівнів. Підвищення рівня моральних і етичних стандартів серед цих категорій є необхідною умовою для подолання корупції на найвищому рівні. Освіта, тренінги, а також впровадження антикорупційних принципів у професійну діяльність є важливими елементами для створення прозорого та підзвітного державного управління [30]. Формування антикорупційної культури є важливим етапом у боротьбі з корупцією в державному управлінні та суспільстві загалом. Основним завданням є закласти ці принципи на самому ранньому етапі, починаючи зі шкільної освіти, що дозволить сформувати у молоді правильне ставлення до корупції як явища, що руйнує не тільки державні інституції, а й соціальну структуру в цілому. Ідея полягає в тому, щоб формувати у молодих людей розуміння того, що корупція не лише шкодить економічному розвитку та інвестиціям, але й позбавляє людей можливості отримувати рівні умови для розвитку. Якщо особа, яка стає управлінцем, політиком або менеджером, ще зі шкільних років усвідомлює негативні наслідки корупції, то це може стати основою її майбутнього антикорупційного менталітету. Цей підхід має на меті створення морально-етичних принципів, які потім впливають на її професійну діяльність, формуючи справедливий та прозорий підхід до управлінських процесів.

Формування антикорупційної культури не обмежується лише зміною фінансових стимулів, таких як висока зарплата для державних службовців. Як показує практика, навіть значні фінансові винагороди не завжди є гарантією відсутності корупції. Тому важливо робити акцент на формуванні моральних та психологічних аспектів у ставленні до корупції, адже саме ці фактори визначають готовність публічних службовців не йти на компроміси, і бути готовими діяти на користь суспільства, а не особистих інтересів.

### Висновки до розділу 3

Таким чином, основними принципами формування нової управлінської культури органів публічної влади є:

1. Застосування комплексного підходу до планування розвитку управлінської культури, що включає врахування цілей та завдань організації, а також взаємовідносин між працівниками. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість і послідовність у розвитку управлінської культури на всіх рівнях.

2. Підтримка демократичних традицій, стилю управління, методів та інструментів. Це включає розвиток відкритих і прозорих процесів управління, залучення громадян до прийняття рішень та забезпечення дотримання демократичних принципів у діяльності органів публічної влади.

3. Відсутність жорсткого коригування в культурі управління. Це означає, що органи публічної влади повинні діяти гнучко, враховуючи динамічні зміни в суспільстві та економіці, і забезпечувати вільне та конструктивне обговорення, а також самокорекцію в процесі управлінської діяльності.

4. Комплексний підхід до оцінки рівня управлінської культури, який базується на розумінні того, як культура впливає на ефективність діяльності органів публічної влади. Це дозволяє оцінювати не лише формальні показники, але й культурні аспекти, які можуть сприяти або гальмувати виконання завдань організацією.

Ці принципи сприяють формуванню нової управлінської культури, яка зможе відповідати сучасним викликам, бути адаптивною та ефективною у змінюваному політичному, соціальному та економічному середовищі.

У контексті воєнної агресії та посилення кризових явищ у системах управління, необхідно реалізувати наступні заходи:

1. Підтримка креативного та інноваційного керівництва в публічних органах, яке здатне ефективно координувати та реалізувати місії, цілі, принципи діяльності та забезпечувати належну комунікацію з працівниками і громадськістю в умовах невизначеності.

2. Реалізація лідерських якостей та професійних компетентностей, що забезпечить ефективне управління та здатність приймати відповідальні рішення у кризових ситуаціях.

3. Підтримка іміджу організації та етики поведінки персоналу, уникнення репутаційних ризиків для працівників органів влади, а також посилення публічності, відкритості і прозорості у прийнятті управлінських рішень.

4. Посилення мобільності поведінки публічних органів в умовах воєнно-політичної кризи для швидкого реагування на нові виклики та адаптації до змінюваних обставин.

5. Прискорення адаптації новопризначених службовців, щоб вони могли швидко пристосуватися до умов війни та ефективно виконувати свої обов'язки.

6. Розвиток комунікації та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами, що включає органи влади, громадськість, міжнародних партнерів та інші відповідальні сторони для забезпечення координації та ефективного реагування на виклики.

7. Кар'єрне зростання та професійний розвиток державних службовців, щоб забезпечити підвищення їх кваліфікації та здатності до виконання завдань в умовах воєнного часу.

8. Підтримка традицій органів влади, зокрема в умовах кризи, для збереження стабільності і довіри до публічної служби.

Ці заходи повинні стати основою для подолання поточних викликів і сприяти створенню більш ефективного, інноваційного та прозорого публічного управління в Україні.

У сучасних умовах управлінська культура набуває інтегративного характеру, поєднуючи гуманітарні та соціально-технологічні аспекти. Важливою складовою цього процесу є постійне оновлення знань управлінців, адже ресурси публічного управління повинні безперервно вдосконалювати свої навички і навчатися новим методам роботи.

Пріоритетним напрямом у процесі навчання має стати не тільки економіка, право чи технічні технології, а й людинознавчі знання. Це включає розуміння поведінки людини в організації та суспільстві, розкриття творчого потенціалу

керівників, розвиток культури ділового і особистісного спілкування, а також уміння працювати в команді та створювати її.

Один з ключових аспектів ефективного управління людськими ресурсами в органах публічної влади – це управлінські властивості керівника. Вони полягають не лише у професійній підготовці і досвіді, але й у здатності мотивувати підлеглих, піклуючись про їх розвиток, надаючи їм більше свободи, права вибору альтернатив і залучаючи до творчих процесів. Важливим є також прояв довіри до працівників, що допомагає створити атмосферу співпраці та ефективного взаємодії в команді.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість зробити ряд висновків:

1. Управлінська культура в системі публічного адміністрування формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори включають соціально-політичні умови, економічні фактори та міжнародні впливи, в той час як внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, цінності, принципи та стратегії, що використовуються всередині державних установ. Це визначає необхідність суттєвих трансформацій в напрямку демократизації суспільних процесів, оскільки управлінська культура повинна відповідати потребам сучасного суспільства та новим вимогам публічного адміністрування.

Дослідження цих процесів може стати основою для практиків у сфері управління, дозволяючи краще зрозуміти механізми формування управлінської культури та активного управління змінами. Це допоможе не тільки покращити ефективність управлінських процесів, але й сприяти більшій адаптації органів публічної влади до вимог демократичних перетворень і соціальних змін..

2. Дослідження показують, що для ефективної трансформації управлінської культури в публічному секторі важливо орієнтуватися на потреби споживачів послуг. Однак сучасні працівники державного сектору стикаються з труднощами у чіткому визначенні внутрішніх клієнтів у своїх організаційних підрозділах. Вони також висловлюють занепокоєння щодо того, наскільки концепція клієнтоорієнтованості відповідає реальним умовам і викликам, що стоять перед державним сектором, особливо в контексті його модернізації.

Це свідчить про необхідність більш глибокої рефлексії та переосмислення підходів до управлінської культури, щоб забезпечити гармонізацію внутрішніх і зовнішніх потреб, а також інтеграцію принципів клієнтоорієнтованості у процеси управління в органах публічної влади. Важливим кроком є створення чіткої системи визначення та обслуговування "внутрішніх клієнтів", що дозволить покращити ефективність і задоволеність як персоналу, так і кінцевих споживачів державних послуг.

4. Сучасна культура публічного управління повинна активно формуватися за участю інститутів громадянського суспільства, комерційних організацій, політичних партій та інших соціальних акторів. Це дозволяє забезпечити більш інтегрований підхід до управлінських процесів і створити систему, яка враховує різноманітні інтереси та потреби суспільства.

Орієнтація на навколишнє середовище є важливим виміром цієї культури, оскільки публічні органи повинні не лише реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, але й активно взаємодіяти з різними соціальними групами, що сприятиме забезпеченню стабільності, прозорості та підзвітності в управлінні. Врахування зовнішніх факторів – таких як громадська думка, інтереси бізнесу та громадян – є ключовим для побудови ефективної та справедливої системи публічного управління.

5. Існує потреба вдосконалити державне управління, враховуючи досвід західних країн та оцінки громадськості. Більшість працівників не мають чіткого розуміння своєї ролі в конкретних адміністративних процесах, що ускладнює ефективність управлінських процесів.

6. Управлінська культура є пріоритетом для вирішення соціальних завдань країни та територіальних громад. Вона сприяє впровадженню нововведень, розробці результативних рішень, орієнтованих на колективні інтереси, забезпеченню високого рівня самоврядування та соціально-економічного розвитку.

6. Питання формування високого рівня управлінської культури органів публічної влади в умовах сучасних викликів є надзвичайно важливим, оскільки культура управління визначає стабільність організації, її конкурентоспроможність та здатність до ефективного досягнення поставлених завдань. Управлінська культура має бути предметом постійної уваги керівників, адже її розвиток безпосередньо впливає на ефективність системи публічного управління в цілому.

7. В умовах глобалізації управлінська культура органів публічної влади повинна адаптуватися, набуваючи нових унікальних рис, властивих сучасному публічному менеджменту. Це включає широкі управлінські компетентності

персоналу, здатного самостійно приймати ключові рішення, ефективно реагувати на воєнно-політичні та соціально-економічні виклики, а також реалізовувати складні практичні рішення для вирішення актуальних проблем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О., Гавкалова Н. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку // Публічне управління: теорія та практика. 2014. № 2 (18). С. 7–13.
2. Вінніков О. Фінансування організацій громадянського суспільства (ОГС) в Україні // Пріоритети розвитку громадянського суспільства України / М.Лациба, О. Вінніков, Л. Сідельнік, Д. Український. К.: Український незалежний центр політичних досліджень, 2008. 46 с.
3. Добровольська В.В. Еволюція наукових поглядів щодо поняття культури. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2021. №2. С.76–87.
4. Заболотна Т.М. Культура праці як невід'ємна складова професійної компетентності менеджера. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (20-29 квітня 2009 р.). В 3 т. /Т.І. Суми: Видавництво «Довкілля», 2009. 110 с.
5. Занюк С. Психологія мотивації. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
7. Єльнікова, Г. В. Управлінська компетентність: методичний матеріал. К.: Ред. загальнопед. Газет., 2005. 128 с.
8. Історія світової культури : навч. посіб. / кер. авт. кол. Л. Т. Левчук. Київ : Либідь, 2003. 368 с.
9. Кайданович Ю. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти / Ю. Кайданович // Інвестиції: практика та досвід. 2011. №. 12. С. 103–106.
10. Корінний М. М., Шевченко В. Ф. Короткий енциклопедичний словник з культури / відп. ред. В. Ф. Шевченко. Київ : Україна, 2012. 383 с.

11. Кримський С.Б. Про софійність, правду, смисли людського буття./Збірник науково-публіцистичних і філософських статей. Київ: Інститут філософії ім.Г.С.Сковороди, 464 с.
12. Культура педагога : монографія / С. О. Заветний, С. М. Пазиніч, О.С. Пономарьов, Л. М. Тіщенко. За ред. О. С. Пономарьова. Харків: Міськдрук, ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2015. 320 с.
13. Культура. Вікіпедія: вільна енцикл. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> (дата звернення: 14.10.2024).
14. Культура управління : монографія / Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
15. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=254%EA%2F96%E2%FO> (дата звернення: 14.10.2024).
16. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
17. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління В. Я. Малиновський. Київ : Атіка, 2019. 240 с.
18. Матвеева Л. Л. Культурологія. Курс лекцій : навч. посіб. Київ : Либідь, 2005. 512 с.
19. Морфологія культури: тезаурус / За ред. В. О. Лозового. Харків: Право, 2007. 384 с.
20. Мельник Р.С. Загальне адміністративне право в питаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 304 с.
21. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

22. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
23. Новітні стратегії реформування державної служби / За заг. ред. проф.-ів Ю. Ковбасюка та В. Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 5 грудня 2014 р.). Київ: Вид-во Ліра-К, 2014. 162 с.
24. Оболенський О. Ю. Провісники нового публічного управління // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст : матеріали науково-практичної конференції. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 3–8.
25. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник / О.Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
26. Орлів М. С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні: дис.... д-ра наук з держ. управ: 25.00.02/ Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2019. 440 с.
27. Пашко Л.А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. Л.А. Пашко //Статистика України №2, 2004.
28. Пашко Л.А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. Вісник НАДУ. 2003. № 3. С. 170–176.
29. Петрушенко В. Л. Філософія: курс лекцій : навч. посіб. Київ : Каравела; Львів : Новий світ, 2001. 448 с.
30. Пержун В. Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі /Університетські наукові записки. 2020. № 6 (78). С. 72–81.
31. Професіоналізація державної служби / Л. Г. Штика, Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна та ін. Київ: НАДУ. 2008. 36 с.
32. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 20.10.2024).

33. Пономарьов О. С. Логіка соціального управління: монографія / О.С. Пономарьов, М.К. Чеботарьов, І.В. Асєєва. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. 208 с.
34. М. І. Пірен, Стратегія управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад: навч. посіб.-практикум. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2017. 328 с.
35. Пірен М. І. Європейські цінності – детермінанта змін в сучасній Україні: навч. посіб.-практикум. Чернівці: Друк Арт., 2016. 256 с.
36. Пірен М. І. Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні: монографія. Чернівці: Технодрук, 2016. 244 с.
37. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : [монографія] / О. В. Радченко. Харків: Вид-во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2020. 308 с.
38. Родченко Л.М., Родченко І.Ю., Червякова О.В. Розвиток механізмів самовпорядкування в системі державного управління: Монографія. Київ: ТОВ «НВП» Інтерсервіс», 2019. 176 с.
39. Соціологія управління: підручник / Ю. П. Сурмін, І. П. Бідзюр. Київ: Освіта України, 2012. 688 с.
40. Стукан Т.М. Аналіз європейської системи інституційного забезпечення молодіжної політики. Фаховий науковий журналу «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління». 2021. Том 32 (71) № 4. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/13> (дата звернення: 24.10.2024).
41. Стукан Т.М. Термінологічний інструментарій дослідження дефініцій «державне управління» та «публічне управління». Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 2(7). С. 462–468.
42. Стукан Т.М. Публічна влада: характеристика, ознаки та форми прояву/ Публічне управління та митне адміністрування, № 4 (31). 2021 С.37-41.
43. Сергієнко Е. О. Організаційна культура як фактор підвищення якості муніципального управління : дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 “Місьцеве самоврядування” / Е. О. Сергієнко. Дніпропетр. 2011. 228 с.

44. Трощинський В.П. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 605 с.
45. Український педагогічний словник. Рівне: Волинські обереги, 2011. 552 с.
46. Чайка Г. Л. Компетенція в управлінні : навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 167 с.
47. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2003. 458 с.
48. Чернявська Т. Емпіричне дослідження особистісних особливостей власників та невлашників бізнесу. Психологія і суспільство. 2019. № 2. С. 164–168.
49. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2018. вип. 17. С.45–49.
50. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2018. вип. 17. С.45–49.
51. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Харків : ХНУМГ. 2014. с. 7.
52. Червякова О. В. Перехід до парадигми механізмів трансформації державного управління // Проблеми модернізації України. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2017. Вип.5. с. 17–19.
53. Шевнюк О. Л. Українська та зарубіжна культура: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 277 с.
54. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. Київ: Лібра, 1999. 270 с.
55. Шманько О. В. «Трансформація громадянських цінностей у сучасної молоді та шляхи їх утвердження в умовах перехідного українського суспільства», Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім.

Г. С. Костюка НАПН України, Т. ІХ: Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. Київ: Талком, Вип. 9. 2016. 620 с.

56. Цветков В. В. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. 2001. 298 с. URL: <http://kul.kiev.ua/praci-2001-roku/cv-tkov-v.v.-gorbatenko-v.p.-demokratija-upravlinnja-bjurokratija-v-konteksti-modernizacijiukrajinskogo-suspilstva-monografija.-k.-institut-dergavi-i-prava-im.-v.m.-koreckogo-nan-ukrajini.htm> (дата звернення: 14.10.2024).

57. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав. 2003. 608 с.

58. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. Вісн. НАДУ. 2016. №1. С. 111–115.

59. Ягупов В. Управлінська культура і компетентність керівників як системнопсихологічна проблема / В. Ягупов, В. Свистун, М. Кришталь, В. Король // Збірник Національної академії державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні та психологічні науки. 2013. № 4(69). С. 291–301.

60. Woodrow, Wilson. June, 1887. The Study of Administration, Political Science Quarterly. Vol. 2. № 2 (Jun., 1887). P. 197–222. Режим доступу: [http://www.commentary.com/admin\\_thoughts\\_1887.pdf](http://www.commentary.com/admin_thoughts_1887.pdf)

61. Honiukova L. V., Dokash V. I., Perzhun V. V., Chyrkova N. O. Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: An Empirical Approach. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 2020. Vol. 12, Issue 10. P. 54–66.

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**

ННІНО\_2024\_281\_Гурковська Д. Г..pdf

Документ відправлено: 20:12 08.12.2024

Документ отримано: 20:08 08.12.2024

**Відправник документу**

**Отримувач документу**

**Електронний підпис**

20:12 08.12.2024

Ідентифікаційний код: 2686200868

Кожина Алла Василівна

Власник ключа: Кожина Алла Василівна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 20:12 08.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000001AA60D002ED32C03

Тип підпису: кваліфікований

**Електронний підпис**

22:03 08.12.2024

Ідентифікаційний код: 2303723725

ДЕЙНЕГА ІРИНА ІВАНІВНА

Власник ключа: ДЕЙНЕГА ІРИНА ІВАНІВНА

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 22:03 08.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000008D279D015566B505

Тип підпису: удосконалений

**Електронний підпис**

21:15 09.12.2024

Ідентифікаційний код: 3340805866

Гурковська Дар'я Геннадіївна

Власник ключа: Гурковська Дар'я Геннадіївна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 21:15 09.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000003500200006073603

Тип підпису: кваліфікований