

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Коцаба Наталія Василівна

УДК 316.7:65.012.4

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Культура управлінських відносин в публічному управлінні
Публічне управління та адміністрування
281 «Публічне управління та адміністрування»

_____ **Н.В. Коцаба**

Науковий керівник **Онищук Світлана Василівна, д.держ.упр., професор**

Допущено до захисту
В.о.завідувача кафедри,
д.держ.упр., професор

_____ **І.П. Лопушинський**

Рецензент
доцент кафедри ПУА,
к.держ.упр. доцент

_____ **В.І. Малімон**

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Коцаба Н.В. Культура управлінських відносин в публічному управлінні. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі висвітлено суть культури управлінських відносин в контексті публічного управління. Досліджено теоретичні аспекти формування культури управлінських відносин, зокрема сутнісні характеристики понять: «культура» та «управління». Визначено місце морально-етичних засад в службовій діяльності публічного управлінця та проаналізовано основні нормативно-правові акти, що регулюють морально-етичні засади діяльності публічного службовця.

Проведено емпіричне дослідження рівня культури спілкування в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні та визначено основні морально-етичні стандарти, яких повинні дотримуватися публічні службовці у своїй діяльності згідно з Конституцією України. На основі проведеного дослідження визначено основні проблемні аспекти культури управлінських відносин та запропоновано шляхи їх вирішення з урахуванням зарубіжного досвіду.

Матеріали роботи можуть бути використані для удосконалення рівня культури управлінських відносин в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: культура, управління, культура управлінських відносин, морально-етичні засади, етика публічного службовця.

ANNOTATION

Kotsaba N.V. The culture of managerial relations in public administration.
– **Manuscript.**

Master's Research Paper for the specialty 281 «Public Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis highlights the essence of the culture of managerial relations in the context of public administration. The theoretical aspects of the formation of the culture of managerial relations, in particular the essential characteristics of the concepts: «culture» and «management». The place of moral and ethical principles in the official activity of a public manager is determined and the main legal acts regulating the moral and ethical principles of the activity of a public servant are analysed.

The article conducts an empirical study of the level of communication culture in the public authorities and local self-government bodies in Ukraine and identifies the main moral and ethical standards that public servants should adhere to in their activities in accordance with the Constitution of Ukraine. On the basis of the study, the main problematic aspects of the culture of managerial relations are identified and ways to solve them are proposed, taking into account foreign experience.

The materials of the work can be used to improve the level of culture of managerial relations in public authorities and local self-government bodies.

Key words: culture, management, culture of managerial relations, moral and ethical principles, ethics of a public servant.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1 Сутність та особливості формування культури управлінських відносин ..	8
1.2 Особистісна та професійна культура публічного службовця.....	17
1.2.1 Діловий етикет	22
1.2.2 Мовленнєвий етикет	26
1.3 Імідж та лідерство як елементи управлінської культури публічного управління.....	29
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	33
2.1 Нормативно-правові та морально-етичні засади поведінки публічного службовця в Україні.....	33
2.2 Основні методи і методики дослідження культури управлінських відносин в публічному управлінні України	38
2.3 Проблемні аспекти культури управлінських відносин в Україні	50
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	55
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі становлення та розвитку держави, Україна зазнає безліч викликів, що стають перед публічним сектором: глобальні кризи, зростання громадських вимог та очікувань, зміни в економіці та технологіях, політичні та інституційні зміни тощо. Одними із таких важливих викликів є ефективність управлінської діяльності, яка безпосередньо залежить від рівня культури управлінських відносин. З урахуванням цього, розуміння та формування культури управлінських відносин в публічному управлінні стають вкрай важливими та актуальними.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Питання створення та підтримки високого рівня культури управлінських відносин є важливими для забезпечення ефективності публічного управління та рівня задоволеності громадянського суспільства, адже сьогодні в Україні спостерігаються тенденції зростання кількості керівників, більшість із яких недостатньо підготовлені до управлінської діяльності через недостатньо сформовану управлінську компетентність та управлінську культуру. Останнє є широким поняттям, яке поєднує в собі мистецтво управління та мистецтво виконання, що в кінцевому результаті є показником етичності в діяльності публічних службовців. Саме тому, зростаючі вимоги суспільства до органів державної влади вимагають від них формування високого рівня культури управлінських відносин, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Дослідженням проблематики культури управлінських відносин у сфері публічного управління займалися такі науковці як: В. П. Андрущенко, Л. П. Артеменко, О. В. Берданова, А. І. Браєвська, С. Й. Браєвський, Ю. О. Буглак, В. В. Вакуленко, Т. Е. Василевська, І. А. Грицяк, О. Л. Дурман, Г. Б. Марушевський, О. М. Нестеренко, В. В. Пержун, О. А. Решота, Н. Г. Сорокіна, В. О. Саламатов, Є. В. Цилюрник, Г. В. Шляхтіна та ін.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних підходів до процесу формування культури управлінських відносин в публічному управлінні, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення культури управлінських відносин в публічному управлінні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Для досягнення зазначеної мети було сформовано наступні **завдання** для вирішення:

дослідити теоретичні аспекти формування культури управлінських відносин;

розглянути нормативно-правові акти у сфері дотримання морально-етичних засад поведінки публічного службовця в Україні;

виокремити місце морально-етичних засад поведінки державного службовця;

оцінити сучасний стан рівня культури управлінських відносин в Україні;

визначити проблемні аспекти культури управлінських відносин в Україні;

запропонувати напрями покращення культури управлінських відносин в умовах децентралізації з урахування зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі виступає система факторів, котрі визначають особливості формування культури управлінських відносин в публічному управлінні.

Предметом дослідження є культура управлінських відносин в публічному управлінні.

Методи дослідження. Відповідно до мети та завдань дослідження, у даній роботі використано сукупність загально-наукових та спеціальних методів дослідження серед яких можна виокремити: *аналіз та синтез*: для дослідження сутності особливостей формування культури управлінських; *соціологічного опитування (анкетування)*: при дослідженні сучасного рівня культури управлінських відносин в Україні; *формально-логічний метод*: при дослідженні нормативно-правових документів; *теоретичне узагальнення та індукція*: при

розробленні власних рекомендацій щодо покращення культури управлінських відносин в публічному управлінні; *системний підхід*: для теоретичного обґрунтування шляхів покращення культури управлінських відносин з врахуванням зарубіжного досвіду; *графічний та табличні методи*: при опрацюванні результатів опитування та їх репрезентації, а також для представлення результатів дослідження у табличній та графічних формах.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у розробці напрямів покращення культури управлінських відносин, які є ефективними в умовах сучасного українського суспільства з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для покращення культури управлінських відносин в публічному управлінні в Україні; також у науковому процесі для подальших розробок у сфері культури управлінських відносин.

Логіка проведеного дослідження зумовила **структуру роботи**: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок. Список використаних джерел містить 77 найменування, у тому числі 25 іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Сутність та особливості формування культури управлінських відносин

На сучасному етапі розвитку суспільства і трансформації різноманітних процесів у державі та приватному секторі дуже важливу роль відіграє управління: управління змінами, ресурсами, людьми, діяльністю тощо. Задля ефективного управління важливим є рівень професійної та соціальної компетенції керівників, рівень їхньої загальної та професійної культури, особистісних та ділових якостей. Для того, щоб дослідити теоретичні аспекти формування культури управлінських відносин в публічному управлінні, перш за все, слід звернутися до поняття «культура» та «управління» загалом як системи.

На перший погляд, нам усім зрозуміло, що таке культура. Проте, дати точне і вичерпне визначення дуже складно, оскільки поняття «культура» є одним із найбільш дискусійних питань серед філософів. Дане поняття зустрічалося у античній філософії, філософії Середньовіччя, Відродження, Просвітництва і Нового часу. Виходячи з вищевказаного, я вважаю, що існує безліч визначень поняття «культура».

У середині ХХ століття американські культурологи А. Кребер і К. Клакхон нарахували 164 визначення терміна «культура» і понад 100 спроб пояснити культуру теоретично ¹. Через 20 років французький культуролог А. Моль репрезентував вже 250 варіантів визначення цього феномена ². Сьогодні їх налічується понад 500 ³.

¹ Kroeber A. L. and Kluckhohn C. Culture : A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Massachusetts Peabody Museum Press, 1952. P. 18-19.

² Moullet-Beaufort A. Culture et société. Paris : Gallimard, 1973. P. 12.

³ Андрущенко В. П. Поняття культури : філософський дискурс на рубежі століть. *Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. Філософія, педагогіка, психологія*. Київ, 2014. Вип. 33. С. 5.

У наш час відбулася значна актуалізація поняття «культура». Наприкінці ХХ століття у резолюції Генеральної конференції № 1805, ЮНЕСКО визнала культуру такою ж важливою сферою людської життєдіяльності, як сфери економіки і політики. У даному документі було написано: *«Культура є невід'ємною частиною людської життєдіяльності, що визначає її характер і робить її повноцінною. Вона є невід'ємною складовою людських прав і свобод. Культура є такою ж важливою, як економіка і політика, для розвитку суспільства і держави»*⁴.

Отже, культура є ключем до розуміння людської історії, її здобутків та помилок. Вона допомагає нам будувати краще минуле, використовуючи досвід минулого.

Поняття «культура» є складним і багатогранним явищем, тому її можна розуміти в різних аспектах: як цінності духовного життя або як ідеологію. За визначенням Академічного тлумачного словника української мови, культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; це рівень розвитку суспільства у певну епоху; те, що створюється для задоволення духовних потреб людини⁵.

Загалом, можна визначити, що культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, які відображують активну творчу діяльність людей в освоєнні світу в ході історичного розвитку суспільства. Або, культура – це спосіб діяльності людини, засобами якої по історичній вертикалі створюються матеріальні та духовні цінності. Таким чином, культура є умовою суспільного буття людини, а суспільство – поле культурної діяльності людини⁶.

⁴ ЮНЕСКО. Резолюція Генеральної конференції № 1805. Важливість культури для розвитку суспільства і держави. 22 листопада 1972 року, С. 2.

⁵ Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/kuljtura> (дата звернення: 15.09.2023).

⁶ Возний І. П. Вступ до спеціальності культурологія : конспект лекцій, частина 2. Теорія культури. Чернівці : ЧНУ, 2016. С. 8 URL: <http://www.religstud.chnu.edu.ua/res/religstud/Vstup2Voz.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).

Культура відіграє важливу роль у житті суспільства і виконує низку функцій, які наведені у таблиці 1.1 [складено автором на основі джерел 5; 33, с. 24-26]^{7, 8}.

Таблиця 1.1 – Функції культури

Функція	Значення
Освітньо-виховна функція	Індивід стає людиною, членом суспільства, особистістю відповідно до освоєння знань, мови, символів, цінностей, норм, звичаїв, традицій свого народу, своєї соціальної групи і всього людства. Рівень культури особистості визначається її прилученням до культурної спадщини, а також ступенем розвитку індивідуальних здібностей. Культура особистості асоціюється з розвинутими творчими здібностями, ерудицією, розумінням здобутків мистецтв, вільним володінням рідною й іноземною мовами, ввічливістю, самовладанням, високою моральністю тощо. Усе це досягається в процесі виховання й освіти.
Інтегративна і дезінтегративна	Освоєння культури створює в людей – членів того чи іншого співтовариства – почуття спільності, приналежності до однієї нації, народу, релігії, групи і тощо. Таким чином, культура єднає людей, інтегрує їх, забезпечує цілісність суспільства. Але, згуртовуючи одних на основі якої-небудь субкультури, вона протиставляє їх іншим, роз'єднуючи більш широкі співтовариства і спільності. Усередині цих більш широких співтовариств і спільностей можуть виникнути культурні конфлікти. Отже, культура нерідко виконує дезінтегральну функцію
Регулювальна функція культури	У процесі соціалізації цінності, ідеали, норми і зразки поведінки стають частиною самосвідомості особистості. Вони формують і регулюють її поведінку. Можна сказати, що культура в цілому визначає ті рамки, у яких може і повинна діяти людина. Культура регулює поведінку людини в родині, школі, на виробництві, у побуті тощо
Адаптаційна функція	Дає можливість кожному індивідууму, який включається в процес функціонування і розвитку прилаштовуватися до існуючих в суспільстві оцінок і форм поведінки.
Аксіологічна функція	Дає можливість виробити ціннісні орієнтації людини, коригувати норми поведінки та ідентифікувати себе у суспільстві. Оцінка творів духовної й матеріальної культури розглядається у ній як артефакти у їх інформаційно-семіотичному значенні.
Інформаційна функція	Дає людству й суспільству відповідну інформацію. Культура є засобом, що виробляє інформацію. Разом з цим вона є також пристроєм, що запам'ятовує цю інформацію. Якщо порівнювати людське суспільство з комп'ютером, то роль культури в суспільстві аналогічна ролі математичного забезпечення в комп'ютері: вона вміщує у собі мову, пам'ять, програми дій.
Комунікативна функція	Виконує передачу культурних цінностей, їх засвоєння та збагачення неможливі без спілкування людей, а саме спішування здійснюється за допомогою мови, музики, зображення і. д., які входять в скарбницю культурних цінностей.
Гуманістична функція	Культуру як реалізація верховних цінностей шляхом культивування людської гідності.
Людинотворча функція	Складає виявлення і культивування сутнісних сил людини, їх соціальне і духовне возвеличення і ушляхетнення
Світоглядна функція	Виявляється в тому, що вона синтезує в цілісну і завершену форму систему чинників духовного світу – пізнавальних, емоційно-чуттєвих, оцінкових, вольових. Основним напрямком культурного впливу на людину є формування світогляду, через який вона включається в різні сфери соціокультурної регуляції.

⁷ Подольська Є. А., Лихвар В. Д., Іванова К. А. Культурологія : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. С. 24-26.

⁸ Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління в сучасному соціумі». Науковий вісник УМО «Педагогіка». Київ : ДНВЗ, 2016. № 1. С. 2-3.

Стосовно визначення поняття «управління», то аналогічно, як і з визначенням «культури» немає чіткого єдиного сформованого визначення. Дане визначення мінялося із розвитком науки та результатів різноманітних досліджень науковців. Так, за визначенням П. Друкера, управління – особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу ⁹.

В. Малиновський наголошує на тому, що «управління є складним та універсальним суспільним феноменом, необхідною функцією суспільного життя ¹⁰. Наука трактує управління як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, досягнення поставленої мети. Метою управління є організація спільної діяльності людей, їх окремих груп та організацій, забезпечення координації взаємодії між ними, а його суттю – здійснення керуючого впливу на відповідні об'єкти» ¹¹.

Отже, в основі управління лежить певна система, інформація та різноманітні процеси. Загальна структура процесу управління наведена на рисунку 1.1.

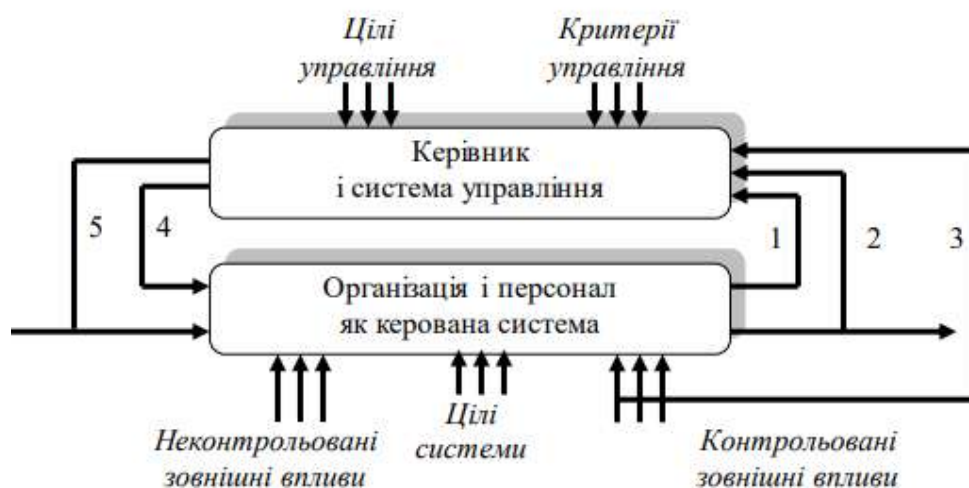


Рисунок 1.1 – Загальна структура процесу управління ¹²

⁹ Drucker Peter F. The Practice of Management. Harper & Brothers, 1954. P. 33.

¹⁰ Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Київ : Навчальна книга – Богдан, 2015. С. 12.

¹¹ Васільєва Л. М. Дослідження сутності категорії «державне управління». *Вісник НУЦЗ України. Серія : Державне управління*. Київ, 2019. Випуск 10. С. 14. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/1461/1/7.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).

¹² Культура управління : монографія. / Садковий В. П. та інші. Харків : НУЦЗУ, 2018. С. 7.

На даному рисунку цифрами позначено такі потоки інформації: 1 – про стан системи, 2 – про характер її функціонування, 3 – про ті зовнішні впливи, які підлягають контролю. За результатами аналізу цієї інформації й на підставі їх порівняння із встановленими критеріями управління виробляються й реалізуються відповідні управлінські впливи: 4 – на керовану систему та 5 – на вхідні потоки та характер функціонування системи. Для спрощення на схемі детально не розкрито цілі системи й цілі управління нею, оскільки узагальнено їх можна певною мірою агрегувати в систему критеріїв¹³.

Розглянувши поняття «культура» та поняття «управління» можна розглянути складову загальної культури – культура управлінська. Управлінська культура – «це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань і почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в організації»¹⁴.

Управлінська культура керівника – це вид культури управління, що стосується діяльності керівника. На відміну від організаційної (корпоративної) культури, принциповою метою якої є досягнення максимальної ефективності організації, основним призначенням управлінської культури керівника є мистецтво забезпечення гармонійних стосунків між всіма членами колективу¹⁵.

Саме під час здійснення процесу управління виникають управлінські відносини. *Управлінські відносини* в найзагальнішому вигляді – це такий вид суспільних відносин, який являє собою систему взаємних залежностей, обов'язків людей та інститутів, що створюються для реалізації управлінських функцій¹⁶. Загалом, можна стверджувати, що управлінські відносини виникають всюди, де здійснюється будь-яка спільна діяльність.

¹³ Там само.

¹⁴ Нижник Н. Р., Пашко Л. А. Управлінська культура : теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. Київ, 2005. № 5. С. 105-106.

¹⁵ Зелінська Г. О. Роль культури управління у діяльності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. Івано-Франківськ, 2020. С. 159.

¹⁶ Державне управління : теорія і практика ред. В. Б. Авер'янов; НАН України, Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. Київ : Юрінком Інтер. 1998. С. 17.

Проаналізувавши попередні визначення понять «культура», «управління» та «культура управління», можна зробити висновок, що аналогічно до цих понять, немає єдиного визначення поняття «управлінські відносини». Так, за визначенням О. Берданової *«управлінські відносини – це сукупність суспільних відносин, що складаються у сфері державного управління, які виникають, змінюються і припиняються в процесі організації та функціонування виконавчої влади»*¹⁷. Управлінські відносини виникають під час здійснення службових повноважень посадовими особами у своїй діяльності, взаємодії з різними державними органами тощо.

І. Грицяк у своїй науковій статті відзначає, що *«управлінські відносини складають фундаментальну основу всієї державної діяльності і нерозривно пов'язані між собою з усіма іншими відносинами в соціальному середовищі суспільства»*¹⁸. З його слів можна сказати, що якщо в державі не буде існувати управлінських відносин, то в такому випадку держава існувати не може.

Оскільки, ми вже відзначили, що управлінські відносини займають важливу роль у державі, тому варто звернути увагу на твердження Е. Шевченка. На його думку, *«управлінські відносини у сфері державної публічної служби – це відносини, в рамках яких реалізуються функції і повноваження органів виконавчої влади»*¹⁹.

Держава здійснює своє управління через різноманітні державні служби, публічні інституції та їх персонал. Оскільки їхнім основним завданням є реалізація зовнішньої та внутрішньої політики держави, вони завжди вступають в управлінські відносини та зв'язки. Ці відносини є складними і багатограними, вони регулюються правовими нормами, традиціями та нормами професійної етики. Окрім того, ці відносини є важливим фактором ефективності державного

¹⁷ Берданова О. В., Вакуленко В. В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. С. 42. URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_pl_anuvann.pdf (дата звернення: 20.09.2023).

¹⁸ Грицяк І. А. Публічне управління в Україні : становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління*. Київ, 2010. № 2. С. 7.

¹⁹ Шевченко О. В., Сенченко Л. В. Правові засади координації центральних органів виконавчої влади. *Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право*. Київ : КНТЕУ 2020. № 5. С. 87.

управління. Вони сприяють координації дій державних органів, забезпечують врахування інтересів різних суб'єктів суспільства та сприяють досягненню державних цілей.

Культура управління поєднує в собі культуру керівників, культуру підлеглих, їх культуру ведення документації, стиль управління, умови праці тощо, тобто професійну культуру. Звідси можна виділити 4 основні елементи, які формують культуру управління (рис.1.2).

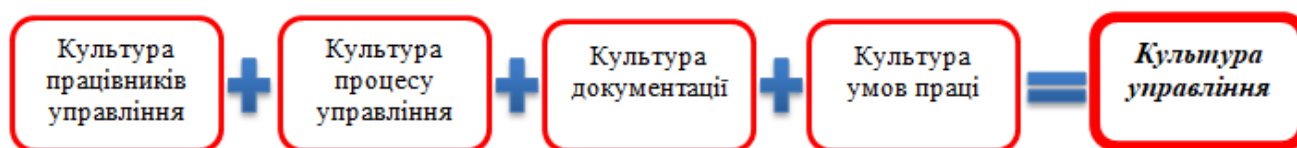


Рисунок 1.2 – Основні елементи формування культури управлінських відносин

Важливими елементами культури управлінських відносин є морально-етичні норми працівників та керівників, їх світогляд, ввічливість, старанність, взаємоповага, професійні та особисті навички, дотримання субординації, рівень дисципліни в організації, рівень освіти та ін.

Для забезпечення високого рівня культури управління перед керівниками, тобто системою управління та працівниками стоїть ряд вимог, які обумовлені нормами і принципами моралі, етики, естетик і права ²⁰, які наведені на рисунку 1.3.

²⁰ Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління в сучасному соціумі». *Науковий вісник УМО. «Педагогіка»*. Київ : ДНВЗ, 2016. № 1. С. 5-6.

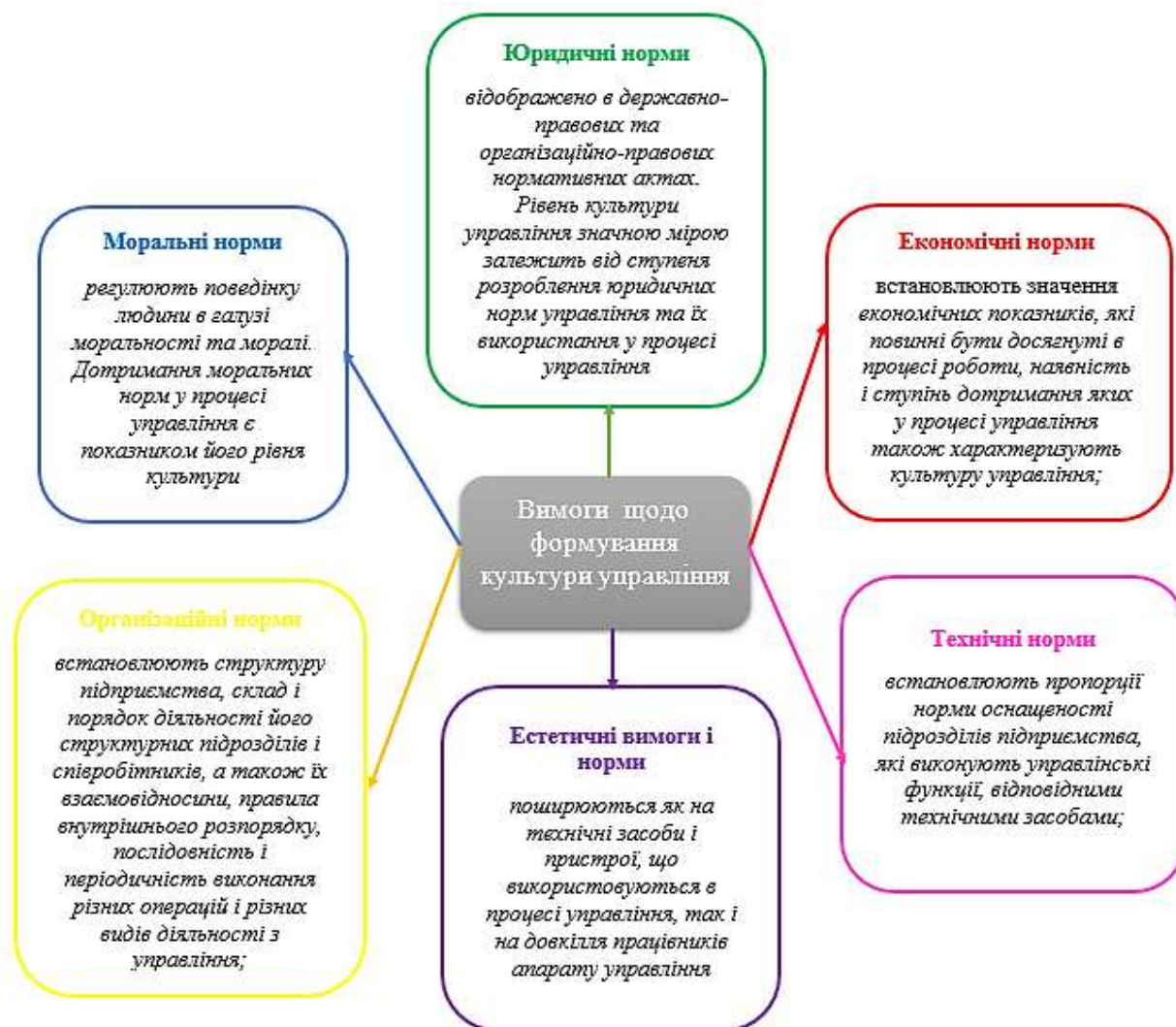


Рисунок 1.3 – Основні вимоги формування культури управління [складено автором на основі джерела 11]

Управлінські відносини у сфері органів публічної влади є досить складними за своєю структурою та змістом. Саме тому, виділяють кілька класифікаційних ознак, на підставі яких можна виділити види управлінських відносин²¹. Така класифікація наведена на рисунку 1.4.

²¹ Буглак Ю. О. Види відносин та сфери, які зумовлюють розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Підприємство, господарство і право*. Київ, 2018. № 12. С. 167. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/12/31.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).

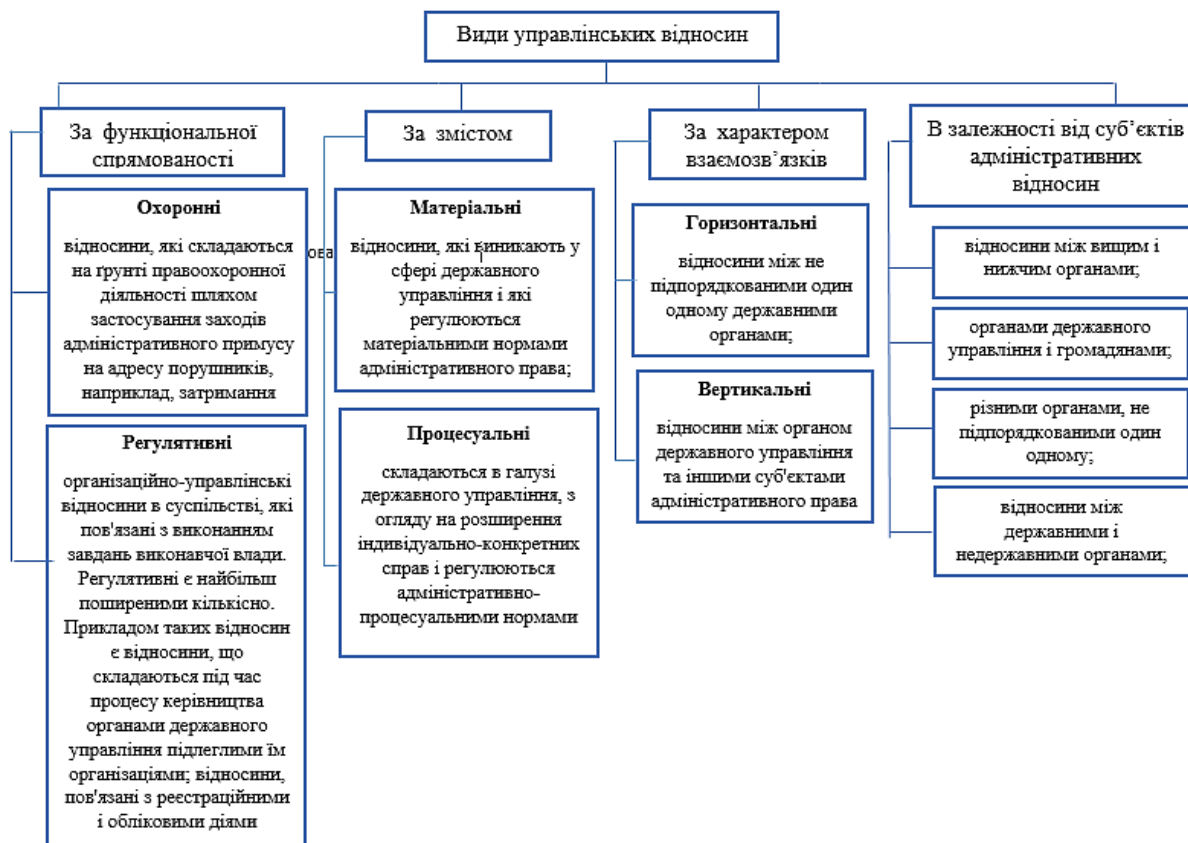


Рисунок 1.4 – Класифікація управлінських відносин [складено автором на основі джерела 7]

На мою думку, у процесі формування управлінських відносин найважливішу роль відіграють керівники, тобто суб'єкти управління, адже саме від них залежить процес управління. Саме тому, науковці описують комплексний підхід до управління, який поєднує в собі ділові, професійні та особисті якості керівника. Сюди відносять:

професійні знання в конкретній сфері діяльності, що включають володіння методологією їх вдосконалення, поглиблення і оновлення;

організаторські здібності та навички управлінської діяльності, орієнтовані на використання новітніх досягнень у галузі технічних, природничих та соціально-гуманітарних наук;

мистецтво ділового спілкування, засноване на дотриманні норм службового, зокрема мовленнєвого етикету;

компетентність у галузі психолого-педагогічних проблем управління, які враховують соціально-психологічні особливості поведінки людей в організованому співтоваристві;

загальний культурний світогляд, сформований на основі засвоєння загальнозначущих цінностей світової і національної культури;

моральний вигляд, що відповідає суспільним моральним ідеалам ²².

Таким чином, можна зробити висновок, що культура управлінських відносин існує у всіх організаціях, незалежно від форм власності. У кожній організації управлінська культура є унікальною та неповторюваною. Вона не може сформуватися сама по собі, основним чинником її формування, на мою думку, є культурні цінності кожного суб'єкта та об'єкта, які утворюють управлінські відносини.

1.2 Особистісна та професійна культура публічного службовця

Оскільки вимоги суспільства до рівня професійності публічних службовців постійно зростають, тому сучасний публічний службовець повинен бути особистістю, якій притаманна висока особистісна та професійна культура. Особистісну культуру називають ще загальною культурою, яка має складну структуру, оскільки включає в себе багато компонентів.

Загальна (особистісна культура) публічного службовця, як і будь-якого керівника, зображена на рисунку 1.5, відповідно до якого прийнято виділяти такі складники, загальної культури керівника, як: інтелектуальна культура, світоглядна культура, мовленнєва культура, моральна культура, естетична культура, фізична культура, політична культура, правова культура та екологічна культура, культура спілкування, культура почуттів або емоційна культура та інші підсистеми культури, які завдяки системі своїх взаємозв'язків, взаємозалежності і взаємодії утворюють системну цілісність. Саме це забезпечує прагнення керівника чи публічного службовця до свого постійного особистісного

²² Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління в сучасному соціумі». *Науковий вісник УМО. «Педагогіка»*. Київ : ДНУВЗ, 2016. № 1. С. 8.

саморозвитку і самовдосконалення, збагачення свого духовного світу. Завдяки розвиненості загальної культури керівника та її системній цілісності люди і сприймають його як особистість, з повагою ставляться до нього, визнають його особистісний авторитет. Тим більш що його проявом виступає бездоганна поведінкова культура керівника ²³.



Рисунок 1.5 – Структура особистісної культури керівника ²⁴

Натомість, професійна культура публічного службовця або керівника визначає його професійний рівень, як фахівця своєї справи. Тобто, рівень кваліфікації та авторитету у професійному середовищі.

С. Алієва наголошує, що існує дві форми існування професійної культури:

- 1) об'єктивна, яка характеризує умови діяльності професійної групи;
- 2) суб'єктивна, яка реалізується в самій діяльності конкретної людини, в її особистому ставленні до цієї діяльності ²⁵.

Професійна культура, за А. Ковальчук: «це сукупність професійних знань, умінь, навичок, цінностей, норм, установок, поглядів, що визначають професійну

²³ Культура управління : монографія. / Садковий В. П. та інші. Харків : НУЦЗУ, 2018. С. 26.

²⁴ Там само.

²⁵ Алієва С. В. Професійна культура : теорія, методологія, практика. Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 11-12.

поведінку людини, її успіх у професійній діяльності та професійному спілкуванні»²⁶.

Професійну культуру публічного службовця деякі науковці відносять до окремої субкультури, тобто таку культуру, яка залежить від культури суспільства і не суперечить їй. Професійна культура визначається як сукупність професійних цінностей і норм поведінки, притаманних лише системі публічної служби, котрі формуються під час спільної діяльності всіх службовців задля досягнення спільних цілей²⁷.

Основою професійної культури публічного службовця є його професійна компетентність, тобто сукупність добре засвоєних глибоких і системно організованих знань, розвинених умінь і навичок, необхідних для досконалого та якісного виконання ним необхідних управлінських функцій. Саме тому, у структурі професійної культури публічного службовця виділяють кілька складових рис. (1.6.): 1) його культура як фахівця певної сфери суспільного виробництва, в якій діє керована ним організація; 2) його суто управлінська культура як професійного керівника. Необхідність такого поділу зумовлена тим, що керівник повинен хоча б у загальних рисах розуміти основи технології діяльності його підлеглих щоб достатньо компетентно керувати ними та їхньою діяльністю²⁸.

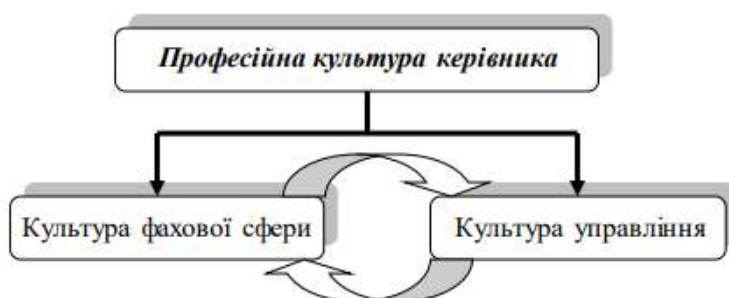


Рисунок 1.6 – Складові професійної культури керівника

²⁶ Ковальчук А. Г. Професійна культура : понятійний апарат, структура, формування. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. С. 12.

²⁷ Коренда Г. В. Професійна культура працівників органів публічної влади : автореф. кваліфікаційної роботи за другим рівнем вищої освіти (магістр). Миколаїв, 2021. С. 10.

²⁸ Культура управління : монографія. / Садковий В. П. та інші. .Харків : НУЦЗУ, 2018. С. 28-29.

Загальна структура професійної культури керівника чи публічного службовця, як і особистісна культура складається з елементів, які наведені на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Загальна структура професійної культури керівника ²⁹

На мою думку, до структури професійної культури керівника слід додати також чуйне ставлення до підлеглих і колег, доброзичливість, вимогливість, а також сприяння реалізації підлеглими свого творчого потенціалу.

Проте, формування професійної культури публічного службовця має свої особливості, враховуючи специфіку діяльності. Насамперед, діяльність публічного службовця визначена у нормативно-правових актах. До них можна віднести Закон України «Про державну службу» ³⁰, Закон України «Про запобігання корупції» ³¹, а також Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування ³²» та ін. Сам процес формування професійної культури посадових осіб спрямований на виконання певних завдань. Завдання професійної культури посадових осіб публічної влади наведено на рис. 1.8.

²⁹ Там само.

³⁰ Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

³¹ Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 №1700-VII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

³² Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016. № 158 : станом на 04 черв. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

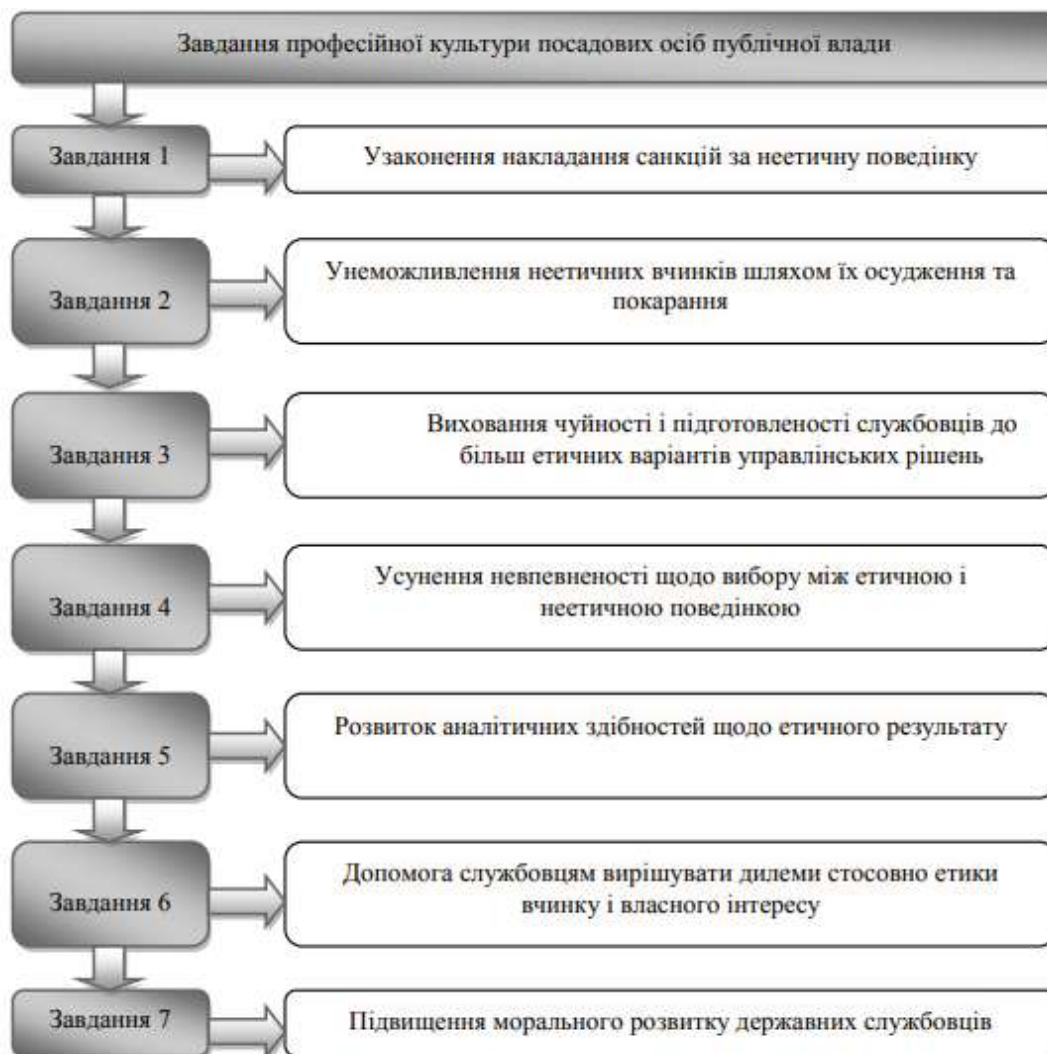


Рисунок 1.8 – Завдання професійної культури публічного службовця³³

Окрім цього, до структури професійної культури публічних службовців відносять наступні елементи:

культура державного управління, органу влади (адміністративна культура (культура управління людьми), державно-управлінські цінності, управлінська свідомість). Спеціальними цінностями державних службовців є: політична нейтральність, чесність, непідкупність, володіння новим управлінським та економічним мисленням, суворе дотримання законності, якість, своєчасність та оперативність виконання завдань;

³³ Тарасюк І. О. Становлення органів професійної культури посадових осіб публічної влади. *Науковий вісник «демократичне врядування»*. Київ : НАДУ, 2016. № 16/17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26723/tarasjuk.pdf> (дата звернення 22.09.2023).

комунікативна культура (культура спілкування), а саме культура слухати, культура говорити, етична культура спілкування;

службовий етикет – відповідність етичним вимогам до професії; культура ділових відносин;

політична культура;

правова культура;

соціальна (громадянська) культура, загальнолюдські моральні цінності;

морально-етичні регулятори (саморегулятори);

культура праці, культура робочого місця;

культура трудових відносин;

професійна поведінка (до загальних принципів службової поведінки належать такі моральні якості: відповідальність за справу, чесність, порядність, доброзичливість, уважне ставлення до людей, повага до закону, справедливість, об'єктивність, активність, готовність до співробітництва і надання допомоги);

психологічна культура;

інформаційна культура ³⁴.

Таким чином, особистісна та професійна культура публічного службовця формується як і в управлінців приватного сектору, проте має свої особливості, оскільки його діяльність визначена у нормативно-правових актах та має свою специфіку формування.

1.2.1 Діловий етикет

Як було сказано у питанні 1.1, діловий етикет є одним із елементів формування культури управлінських відносин. У професійній діяльності публічного службовця етикет займає дуже важливу роль, адже публічний службовець – це «обличчя» держави.

Діловий етикет – це пені норми та правила, які регулюють стиль роботи, манеру поведінку, спілкування у діловому світі або можна сказати, що це

³⁴ Там само.

встановлений порядок та норми взаємовідносин на службі, відносини з керівництвом, з підлеглими, з клієнтами, з партнерами тощо.

На рисунку 1.9 наведено важливі сфери та форми ділового етикету.



Рисунок 1.9 – Основні сфери та форми ділового етикету [розроблено автором на основі джерела 42]

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами ³⁵.

Основними правилами ділового етикету є:
 пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);
 конфіденційність (не говоріть лишнього);
 ввічливість, привітність і доброзичливість;

³⁵ Етика ділових відносин : навчальний посібник / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залобівська О. Б. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. С. 40-41.

уважне ставлення до оточуючих (турбуйтеся про інших, а не тільки про себе);

зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);

грамотність (говоріть і пишiть гарною мовою) ³⁶.

У діловій сфері передусім дивляться звертають увагу не на особу, а як на особу, що обіймає певну посаду та має певні ділові якості (здоровий глузд, порядність, успішне ведення справ тощо). Діловий етикет передбачає, що «на рівних» особа має право спілкуватись лише з тими, з ким стоїть на одній «драбинці» ієрархії в діловій сфері.

Основою етикету публічного службовця є базові принципи сучасного етикету, що на сьогодні є загальноприйнятими в усьому світі. Ці принципи зорієнтовані на гідність людини як найвищу цінність. Багато досліджень, розглядаючи ці принципи, зараховують до них: гуманізм, доцільність дій, зовнішній вигляд, повагу до традицій своєї країни та інших країн.³⁷ На мою думку, сюди також слід віднести культуру мовлення та дотримання субординації.

В таблиці 1.2 наведено детальніше принципи ділового етикету [розроблено автором на основі джерела 37].

Дотримання основних правил і принципів ділового етикету є необхідною умовою професійної діяльності публічного службовця. Вони забезпечують ефективне виконання його обов'язків, сприяють підвищенню авторитету та іміджу, а також створюють сприятливий мікроклімат у колективі.

³⁶ Там само.

³⁷ Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби. *Ефективність державного управління*. Київ : НАДУ, 2020. Випуск 2 (63). Ч. 1. С. 187. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1305585.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).

Таблиця 1.2 – Принципи ділового етикету

Принцип	Зміст принципу
1	2
<i>Гуманізму</i>	<p>ввічливість – дотримання загальноприйнятих правил пристойності, вміння поводитися чемно, доброзичливе ставлення до людей, бажання добра іншій людині;</p> <p>тактовність – вміння дотримуватися певної міри у відносинах (службових, ділових, особистих тощо) між людьми.</p> <p>вихованість – знання загальноприйнятих норм і правил поведінки.</p> <p>коректність – офіційна, переважно службова й дещо сухувата, холодна ввічливість, особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах, вміння поводитися, не принижуючи гідність інших;</p> <p>скромність – вміння співставляти самооцінку з думками людей, не переоцінювати себе, не підкреслювати своєї значущості та не афішувати своїх переваг, дотримуватись поміркованості у вимогах;</p>
<i>Доцільність дії</i>	<p>Передбачає вибір моделі поведінки публічним службовцем у нестандартних для нього ситуаціях, базуючись на здоровому глузді. Сучасний етикет передбачає можливість вибору, але головне, щоб під час цього вибору обов'язково враховувалася повага до людини, готовність надати допомогу тощо.</p>
<i>Зовнішній вигляд</i>	<p>Не достатньо, щоб людина була тільки вихована та доброзичлива, а й важливо, щоб вона була охайно та елегантно одягнена та її зовнішній вигляд відповідав конкретній ситуації.</p> <p>Як нам відомо, враження про людину формується протягом перших 15 секунд спілкування. Тут має значення кожна деталь: офіційно-діловий стиль одягу, зачіска і макіяж, жести й міміка, хода і постава, манера тощо.</p> <p>Зовнішній вигляд створює правильне уявлення про особистість публічного службовця; адаптує образ публічного службовця до займаної посади; виокремлює риси професіоналізму і добрих ділових манер; забезпечує позитивне сприйняття публічного службовця як співробітниками, так і громадянами. Одяг має відповідати основному призначенню його діяльності – бути функціонально доцільним, зручним для роботи.</p>

1	2
<i>Повага до традицій своєї країни та інших країн</i>	Публічний службовець повинен володіти культурою міжнародного спілкування та враховувати звичаї, традиції, культуру тієї країни, у яку він приїжджає із діловим візитом
<i>Субординація</i>	Цей принцип диктує зовнішню форму поведінки службовців у багатьох ситуаціях ділового спілкування, визначаючи порядок вітання, представлення, звернення. Доцільно зазначити, що на публічній службі відносини будуються з урахуванням певної ієрархії та влади. При цьому ранг, посада є основними перевагами при дотриманні субординації.

1.2.2 Мовленнєвий етикет

Оскільки, вже було сказано, що одним із важливих принципів ділового етикету є культура мовлення, що і означає мовленнєвий етикет, то він відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності публічного службовця, тому що діяльність публічного службовця пов'язана із усним та писемним спілкуванням. Також, мовленнєвий етикет є одним із важливих чинників формування позитивного іміджу.

Так, під культурою мовленнєвого етикету ми можемо розуміти систему стійких стандартизованих формул спілкування, використання мови відповідно до матеріальних і духовних цінностей та норм³⁸. Іншими словами це певні правила привітання, прощання, вибачення, правила ведення діалогу тощо.

До основних показників культури мовленнєвого етикету можна віднести:

наявність великого словникового складу і словникового запасу;

володіння нормами усної і писемної літературної мови, в тому числі правилами вимови, правильні наголоси, слововживання, граматики, стилістики;

використання засобів мови в різних умовах спілкування, вміння говорити і переносити з однієї ситуації в іншу мовні і етикетні норми;

³⁸ Мельниченко О. Є. Наукові підходи до визначення сутності та значення культури мовленнєвого етикету публічних службовців. *Механізми публічного управління*. Одеса, 2021. Випуск 25. С. 57.

практичне застосування психологічних прийомів спілкування в розмові з колегами, підлеглими, в публічних виступах;

володіння мовним етикетом, який представляє основу спілкування з різними категоріями слухачів, встановлений порядок мовної поведінки з урахуванням вимог національної культури ³⁹.

Володіння культурою мовленнєвого етикету сприяє набуттю авторитету, породжує довіру і повагу. Знання правил мовленнєвого етикету, їх дотримання дозволяє людині почуватися впевнено і невимушено, не відчувати незручності через промахи і неправильні дії, уникнути насмішок з боку оточуючих. Але найбільш важливим є те, що неухильне дотримання культури мовленнєвого етикету публічними службовцями справляє на клієнтів, колег сприятливе враження, підтримує позитивну репутацію всієї організації ⁴⁰.

Публічний службовець у своїй діяльності має дотримуватися певних вимог мовлення: він повинен говорити чітко і зрозуміло, мати великий словниковий запас, оскільки його мова повинна бути насиченою та багатогранною, уникати тавтологій під спілкування, вміти правильно починати та завершувати розмови тощо. Він повинен знати та використовувати елементарні етикетні формули мови. Деякі з них можна побачити у таблиці 1.3.

Таким чином, дотримання етикетних формул мови, наведених у таблиці 1.3, є важливою складовою професійної комунікації. Вони допомагають створити позитивне враження про себе, показати себе як професіонала та підвищити свій авторитет. Однак, важливо використовувати ці формули щиро та в контексті ситуації. Нещире або неуважне використання етикетних формул може призвести до протилежного ефекту – викликати обурення або недовіру. При використанні етикетних формул слід звертати увагу на такі фактори, як психологічний клімат конкретної ситуації, настрої оточуючих та власну поведінку. Крім того, важливо дотримуватися певних правил при використанні етикетних формул: говорити без агресії, використовувати правильну інтонацію, вміти слухати тощо.

³⁹ Там само.

⁴⁰ Там само.

Таблиця 1.3 – Етикетні формули мови ⁴¹

Ситуації	Етикетні формули	Етикетні норми
1	2	3
Вітання	Добрий ранок (день, вечір)! Здрастуйте! Вітаю Вас!	Вітаючись, дивіться людині у вічі, не тримайте руки в кишенях. Першим вітається чоловік із жінкою, молода людина – зі старшою, підлеглий з керівником. На службі жінка має рівні права з чоловіком, тому може вітатися першою. Незалежно від віку, статі, посади тощо першим вітається той, хто заходить до кімнати. Не прийнято вітатися через будь-яку перегородку. У службовому етикеті рекомендується, вітаючись, вставати. Якщо ж працівник вітається зі старшим за рангом, то він може сісти лише після того, як сяде керівник, або з його дозволу.
Знайомство	Дозвольте представити ... (познайомити, рекомендувати)... Я хочу познайомити Вас... Рекомендую ... Маю честь представити ... (рекомендувати) тощо	Знайомити між собою можна лише знайомих нам людей, якщо вони цього бажають або якщо вони підходять до Вас під час розмови. Першим називають молодшого за віком. Якщо знайомлять однолітків – першим називають молодшого за посадою, при різних посадах – того, хто підійшов, чоловіка – потім жінку (лише якщо чоловік вельми старий – жінку представляють першою). Називають спочатку ім'я, по батькові, прізвище, а потім посаду. Якщо людина дуже відома, посада не називається
Прощання	До побачення! До зустрічі! До завтра! Дозвольте попрощатися! На добраніч! На все добре!	Репліки прощання проголошує той, хто йде першим. Відсутність прощальної етикетної формули при закінченні розмови є свідченням неповаги до комунікативних партнерів, власної невихованості або ж демонстрація небажання повторної комунікації в майбутньому
Прохання	Будь ласка... будьте ласкаві... прошу Вас... маю до Вас прохання... чи можу звернутися до Вас із проханням... дозвольте Вас попросити... тощо	Не починайте прохання з питання, це може відвернути увагу від суті прохання. Чітко і переконливо, ввічливо і тактовно формулюйте прохання. Не просіть зі сльозами на очах. Просіть реальні речі, якщо хочете отримати реальний результат. Просіть із позитивним очікуванням, адже здебільшого не відмовляють, коли просять із добром
Зауваження	Я змушений зробити Вам зауваження... Ви не зовсім добре вчинили... Ви напевно недостатньо це обміркували (продумали як слід)... тощо	Робіть зауваження лише віч-на-віч; уникайте прямої критики(сховайте критику між 2 компліментами); робіть це у дружній формі; покажіть чи розкажіть, як правильно було б виконати те чи інше завдання; переконайте співрозмовника у тому, що він зможе впоратися з дорученою справою; вибачтеся при незаслуженій образі (з тією ж ступінню публічності)

⁴¹ Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби. *Ефективність державного управління*. 2020. Випуск 2 (63). Ч. 1. С. 191-193. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1305585.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).

Отже, знання публічним службовцем найважливіших правил етикету є необхідною умовою в його професійній діяльності, адже знання та дотримання їх допоможе йому бути впевненим у будь-якій ситуації, допоможе не допустити помилок та сформувати позитивний імідж.

1.3 Імідж та лідерство як елементи управлінської культури публічного управління

Імідж, в загальному розумінні, визначається як певний образ людини в суспільстві. Він має таку особливість, що здатен впливати на свідомість, емоції та навіть вчинки інших людей.

Імідж для публічного службовця відіграє важливу роль, оскільки це його презентація суспільству. Це те, як його сприймають люди, що вони про нього думають та і загалом про структуру, в якій він працює. Також це є важливим елементом у формуванні культури управлінських відносин. Адже можна сказати, що імідж – це візитна картка.

Імідж керівника, володіючи ресурсом, впливає на дії підлеглих, спонукає до очікуваних моделей поведінки, і веде до вибудовування чітких відносин в організації. Саме організуюче начало в побудові управлінських відносин забезпечує лідерський статус керівника, а його імідж впливає на процес обміну інформацією, запобігає утворенню дефіциту інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень, тим самим підвищуючи ефективність управління організацією. Робота над формуванням іміджу керівника організації має починатися з постановки цілі. Ціль керівника може полягати в посиленні впливу на підлеглих, покращенні іміджу підлеглого йому підрозділу чи досягнення успіху в переговорному процесі ⁴².

Загалом, іміджмейкери виділяють три вагомих складових іміджу керівника:

⁴² Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. Київ : УКМА, 2016. № 2. С. 157.

особисту привабливість (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;

моральні якості – емпатичність (розуміння психічних станів інших людей), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);

техніку самопрезентації (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат ⁴³.

Звідси ми бачимо, що елементи формування іміджу є одними із складових культури управлінських відносин. Поняття іміджу наближене до поняття персоніфікація, проте містить не тільки природні якості особистості, але й спеціально створені. Крім того, імідж свідчить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, про його психологічний тип. Зовнішня форма і внутрішній зміст постійно мають «підганятися» одне під одного, прагнути до відповідності, бути в динамічній рівновазі. Образ керівника складається в процесі сприйняття іншими людьми його зовнішності, особливостей поведінки та манер спілкування. Ці складові, в свою чергу, включають в себе безліч деталей та нюансів, неповторне поєднання яких і створює імідж, визначає загальне враження про управлінця. Особистий імідж керівника – це явище середовища в тому розумінні, що він виявляється як людське визнання, як оцінне ставлення до особи певної групи людей, з якими керівнику доводиться мати справу ⁴⁴.

Стосовно лідерства, то під поняттям «лідерство» розуміється успішне використання впливу суб'єкта управлінської діяльності для мотивації працівників до досягнення цілей, реалізації стратегій та здійснення місії організації. Лідерство є похідним від слова «лідер», яке походить від англ. leader, що означає

⁴³ Браєвська А. І., Браєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2021. № 18. С. 154.

⁴⁴ Ксенофонтowa М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура : сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. Суми, 2012. Випуск 8 (53). С. 84.

«провідний» чи «керівник». Лідером може бути визнана групою особистість, яка користується повагою та авторитетом у цій групі ⁴⁵.

Можна також сказати, що в культурі управління виділяють управлінське лідерство. *Управлінське лідерство* – це особливі відносини між керівником і підлеглими, у результаті яких полегшується виконання посадових обов'язків всіма учасниками взаємодії. Ці відносини засновані на добровільному і взаємному визнанні сформованого співвідношення індивідуальних сил і впливу, що впливають на зміну мотивації, вибір цілей та емоційні переживання учасників взаємодії ⁴⁶.

У визначенні: *«управлінська культура – це складна багатоаспектна система відносин в організації будь-якого типу, в основі яких ділові й професійні компетентності, особисті якості управлінської ланки підприємства (керівника) на засадах лідерства, розвитку (саморозвитку) й інноваційності, що спрямована на формування загальної організаційної культури, здатна обґрунтувати комплекс заходів управлінського впливу (соціальних, економічних, організаційних, мотиваційних, психологічних, емоційних тощо) на команду працівників (послідовників) для реалізації поточних та стратегічних задач, забезпечення ефективності адаптивної роботи підприємства і конкурентних переваг на ринку в умовах сучасних викликів і змін ⁴⁷»* ми бачимо, що культура управлінських відносин формується на засадах лідерства.

Отже, можна стверджувати, що лідерство – це один із елементів культури управлінських відносин. Воно відіграє важливу роль, оскільки визначає цінності та стандарти в організації, яким слідують всі співробітники. Також лідерство сприяє побудові позитивної та відкритої культури, сприяє успіху та досягнення всіх цілей.

⁴⁵ Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2021. С. 12.

⁴⁶ Толкованов В. В. Управлінське лідерство : колективна монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. С. 314.

⁴⁷ Тюхтенко Н. А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ : ПНУ, 2022. Вип 19. Т. 2. С. 171. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6957/7215/> (дата звернення 22.09.2023).

Таким чином, на основі аналізу теоретичних аспектів формування культури управлінських відносин в публічному управлінні можна зробити висновок, що вона є важливим фактором ефективного управління та розвитку публічної організації. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, створює сприятливий мікроклімат у організації, сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників. Управлінська культура формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, а її основними елементами є морально-етичні норми, цінності, світогляд, взаємоповага, професійні та особисті навички, дотримання субординації, рівень дисципліни та рівень освіти тощо. Формування культури управлінських відносин в публічному управлінні є складним і тривалим процесом, проте, необхідним для забезпечення ефективного управління та розвитку публічної організації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правові та морально-етичні засади поведінки публічного службовця в Україні

У сучасному суспільстві велика увага акцентується на етичних аспектах державної служби в Україні, адже багато людей і досі сприймає державних службовців, як корупціонерів, чия служба приносить вигоди лише їм. Це суперечить вимогам сьогодення, оскільки зараз основними цінностями є компетентність, тактовність у спілкуванні, повага до особистості, дотримання етичних стандартів, шанобливе ставлення до звернень громадян та допомога у вирішенні їх проблем.

Ключовими засобами регулювання й контролю управлінської діяльності та поведінки державних службовців, що забезпечують досягнення цієї мети, є *право, культура і мораль*. Адже, якщо людина, держслужбовець-професіонал, не має стійких моральних позицій, зорієнтованих на державні інтереси, не розуміє необхідність культурної поведінки при взаємодії в громадянами, результати її діяльності будуть негативними для суспільства ⁴⁸.

Тому можна сказати, що державне управління повинно ґрунтуватися на морально-етичних засадах, оскільки, якщо воно не буде керуватися морально-етичними нормами, воно перетвориться на «управління заради власної вигоди». Про це також свідчать слова Аристотеля «... той, хто панує, повинен володіти досконалими моральними чеснотами, – бо йому необхідно керувати, а розум означає керувати й старшинувати. Решті людей притаманні етичні чесноти, кожній відповідною для неї мірою» ⁴⁹.

⁴⁸ Дурман О. Л., Цилюрник Є. В. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : нормативно-правовий аспект. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. Харків, 2020. № 4 (75). С. 152. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.18> (дата звернення: 02.10.2023).

⁴⁹ Аристотель. Нікомахова етика. Переклад з давньогрецької Віктора Ставнюка. Київ : Аквілон-Плюс. 2002. С. 34.

Під поняттям «етика» варто розуміти норми поведінки, сукупність моральних правил певного класу, суспільної організації, професії⁵⁰. Звідси випливає, що «етичний» – це такий, що відповідає широко розповсюдженим нормам поведінки, або певним письмовим викладеним стандартам поведінки, прийнятими членами певної професії⁵¹.

Етикою державного управлінця є певна, означена система етичних принципів, норм та цінностей, яка заснована на професійному призначенні, і яка знаходить своє відображення у державному управлінні, складає основу свідомості державних управлінців⁵².

Основні правила етичної поведінки поєднують в собі як загальнолюдські, так і специфічні риси які визначають морально-етичний портрет сучасного успішного управлінця: державна служба вимагає взаємної чесності та справедливості; доброзичливості, чутливості та чуйності; скромність, щирість, що дозволяє виявляти толерантність, терпеливість щодо інших, критичне ставлення до власних заслуг та недоліків; ввічливість та коректність у спілкуванні. До основних рис успішної етики професійного державного службовця можна віднести: професійну честь, гідність, справедливість, такт, професійний обов'язок⁵³.

На законодавчому рівні морально-етичні засади діяльності управлінця регулюються рядом нормативно-правових актів, до яких можна віднести Конституцію України⁵⁴, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

⁵⁰ Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) : уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. С. 357.

⁵¹ Wild S. Webster's New World Law Dictionary. Canada : Wiley Publishing, Inc. 2006. P. 135.

⁵² Василевська Т. Е., Марушевський Г. Б., Саламатов В. О. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2015. С. 11.

⁵³ Там само.

⁵⁴ Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text> (дата звернення: 05.10.2023).

Так, у ст. 4 Закону України «Про державну службу» визначені основні принципи державної служби: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; політичної неупередженості; прозорості; стабільності; забезпечення рівного доступу до державної служби⁵⁵. Ми бачимо, що ці принципи перегукуються із загальнолюдськими та загальнодержавними принципами.

У розділі VI Закону України «Про запобігання корупції» зазначені етичні норми у наступних статтях:

Стаття 37: *Вимоги до поведінки осіб* – зазначаються основні вимоги, якими повинні керуватися державні службовці під час виконання своїх повноважень.

Стаття 38: *Додержання вимог закону та етичних норм поведінки* – зобов'язання неухильно додержуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки.

Стаття 39: *Пріоритет інтересів* – державні службовці, представляючи державу чи територіальну громаду, діють виключно в їх інтересах.

Стаття 40: *Політична нейтральність* – дотримання політичної нейтральності, уникнення демонстрації власних політичних переконань або поглядів.

Стаття 41: *Неупередженість* – держслужбовці діють неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання.

Стаття 42: *Компетентність та ефективність* – сумлінність, компетентність, результативність і відповідальність у діяльності;

Стаття 43: *Нерозголошення інформації* – дотримання конфіденційності.

Стаття 44: *Утримання від виконання незаконних рішень чи доручень* – утримання від виконання рішень чи доручень, якщо вони суперечать закону⁵⁶.

⁵⁵ Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

⁵⁶ Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 №1700-VII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» складається із 6 розділів:

I. Загальні положення.

II. Загальні обов'язки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування: тут зазначено, що при виконанні посадових обов'язків всі повинні діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, а також міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Зазначається про сумлінність, компетентність, результативність та відповідальність у виконанні посадових обов'язків. У даному розділі також увага приділяється тому, що держслужбовці повинні дотримуватися правил етикету, належного зовнішнього вигляду, дотримуватися високої культури спілкування, шанувати народні звичаї і національні традиції тощо.

III. Використання службового становища: тут коротко можна сказати, що держслужбовцям не можна займатися корупцією, а також використовувати своє службове становище у будь-яких цілях заради якої-небудь вигоди.

IV. Використання ресурсів держави та територіальної громади: держслужбовці мають право використовувати ресурси держави чи територіальної громади тільки в межах посадових обов'язків та доручень керівників, передбачених законами України.

V. Використання інформації. Цей розділ містить норми, пов'язані із заборонами та обмеженнями при опрацюванні у відповідності до законодавства персональних даних фізичних осіб, конфіденційної та іншої інформації з обмеженим доступом.

VI. Обмін інформацією: тут зазначаються вимоги до державних службовців, яких при спілкуванні під час виконання посадових обов'язків він має

дотримуватися (надання своєчасної достовірної інформації, висвітлення інформації тощо)⁵⁷.

Таким чином, можна сформуванати процес формування морально-етичних засад публічного службовця (рис. 2.1.).



Рисунок 2.1 – Морально-етичні засади публічного службовця⁵⁸

Отже, ми бачимо, що морально-етичні засади діяльності публічного службовця складаються з різних складових і модель формування морально-етичних основ діяльності публічного службовця досить складна і багатокомпонентна. Схематично вона зображена на рисунку у додатку А. З рисунку ми бачимо, що морально-етичні засади діяльності публічного

⁵⁷ Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016. № 158 : станом на 04 черв. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

⁵⁸ Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Грані, 2020. С. 37.

службовця складаються із місії, цінностей принципів, норм та стандартів. Формується все це у кілька етапів: планування морально-етичних основ та заходів щодо її забезпечення, організація та координація, мотивації та контролю і оцінювання. Виходячи з цього, я вважаю, що можна виділити такі найважливіші морально-етичні засади діяльності публічного службовця: доброчесність, професіоналізм, моральні принципи та переконання, моральні почуття, культура спілкування, гуманність, справедливість, неупередженість, самокритичність тощо.

Таким чином, ми бачимо, що основні морально-етичні норми діяльності публічного службовця, яких вони неухильно повинні дотримуватися закріплюються у нормативно-правових актах України та відповідають загальнолюдськими принципами та чеснотами.

2.2 Основні методи і методики дослідження культури управлінських відносин в публічному управлінні України

Для дослідження культури управлінських відносин в Україні загалом використовують всім нам відомі методи. До цих методів ми можемо віднести: метод спостереження, метод порівняльного аналізу, метод глибинного інтерв'ю, метод експертних оцінок, анкетування тощо. Для нашого дослідження сучасного стану культури управлінських відносин ми обрали метод анкетування (анкетного опитування). Ми розробили дві анкети: перша – «Дослідження психологічного клімату в організації» та друга – «Дослідження культури спілкування». Дані анкети наведені у додатках Б та В.

Отже, для даного дослідження загалом було опитано 110 осіб. Ми вважаємо, що це достатня кількість для отримання репрезентативних результатів. Серед опитуваних були особи з різних сфер діяльності: 43,6% – органи місцевого самоврядування, 30,9% – приватний сектор, 16,4% – державна служба, 3,7 % – заклади вищої освіти, та по 2,7 % розділили між собою особи сфери діяльності військова служба і комунальне підприємство.

При аналіз відповідей анкетування «Дослідження психологічного клімату в організації» ми бачимо, що в більшості організацій, а саме 34,5% панує швидше дружня, чим недружня атмосфера і це можна назвати позитивним показником. Проте, досить сумно, що 30,9% усіх опитуваних не змогли конкретно відповісти на запитання про атмосферу в організації, давши відповідь «Важко відповісти». Це спонукає нас мати сумніви стосовно позитивної атмосфери в організації. Окрім цього, структура інших відповідей має наступну статистику: 20% відповіли, що атмосфера в організації є дружньою, 9,1% відповіли, що атмосфера швидше негативна, чим дружня та 5,5% відповіли, що атмосфера є негативною і недружною. На мою думку, це свідчить про те, що культура управлінських відносин у нас є не на найвищому рівні, а швидше всього десь вище середнього.

На рисунку 2.2 наведені результати відповідей на запитання: «Чи можете Ви стверджувати, що більшість членів Вашої організації спілкуються один з одним з великим задоволенням?». Результати опитування показали, що більшість респондентів (52,7%) вважають, що більшість членів їхньої організації спілкуються з задоволенням, 12,7% спілкуються з великим задоволенням, але є також значна частка тих, хто вважає, що це не так (9,1% відповіли «ні», а 25,5% відповіли «швидше ні, ніж так»). В даному випадку організації слід звертати увагу на думки та зауваження співробітників стосовно спілкування в організації, адже важливо створити умови для позитивного та ефективного спілкування між співробітниками.

Структура задоволеності спілкування в колективі

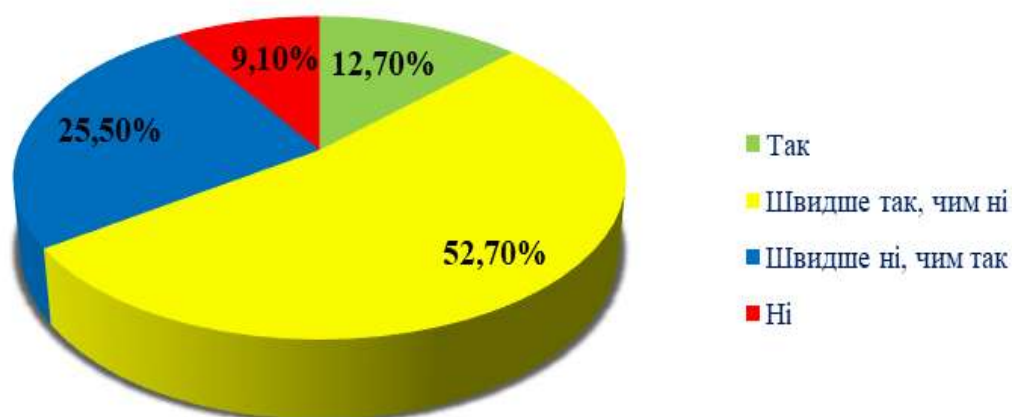


Рисунок 2.2 – Структура задоволеності спілкування в колективі

На запитання про конфлікти та конфліктні ситуації в організації ми отримали наступні відповіді: 38,2% відповіли, що у них були конфлікти в з колегами, 32,7% відповіли, що конфлікти іноді були та 29,1% відповіли про те, що конфлікти у них не відбувалися. Звичайно, ми розуміємо, що конфлікти всюди і завжди, і якщо сприймати конфлікт, як «джерело розвитку», то така статистика, на мою думку є непоганою.

Відповідь на запитання «Як часто відбуваються конфліктні ситуації?» наведена на рисунку 2.3. З даного рисунку ми бачимо, що найбільше конфліктів відбувається серед колег та з відвідувачами, а з керівництвом відбувається найменше конфліктних ситуацій. Виходячи з цього, можна сказати, що позитивним показником є те, що конфліктів з керівництвом майже немає і це свідчить про ефективну управлінську діяльність керівника. Натомість, керівникам потрібно приділити більше уваги до стосунків між працівниками та відвідувачами, щоб конфліктних ситуацій було менше.

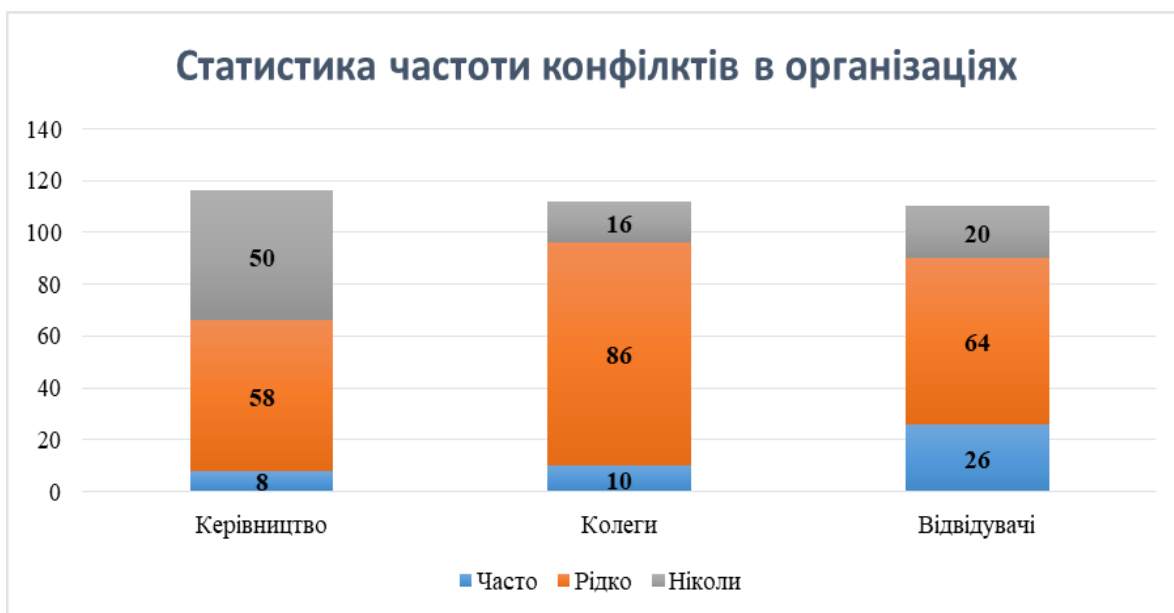


Рисунок 2.3 – Статистика частоти конфліктів в організаціях

Із твердженням «Конфліктні ситуації у нашій організації вирішуються з урахуванням реальної ситуації» погодилися більше половини всіх опитаних, і це дуже гарний показник, оскільки можна стверджувати, що в організаціях дотримуються принципів неупередженості, справедливості та професіоналізму. А дані принципи є одними із основних принципів морально-етичної поведінки публічного управлінця.

Проте, на мою думку, досить негативною є статистика відповідей стосовно уваги до індивідуальних відмінностей та потреб працівників (рис. 2.4), адже трішки більше половини, а саме 50,9% усіх опитаних відповіли, що така увага не приділяється. На мою думку, для ефективної роботи працівників та підвищення їх мотивації до роботи, потрібно приділяти увагу до особливих потреб працівників, адже це вагомий показник ефективної роботи, що в подальшому формує цілий імідж організації. Тому, керівникам слід частіше проявляти увагу до індивідуальних потреб.

*Структура прояву уваги керівництва до
індивідуальних відмінностей та потреб
працівників*

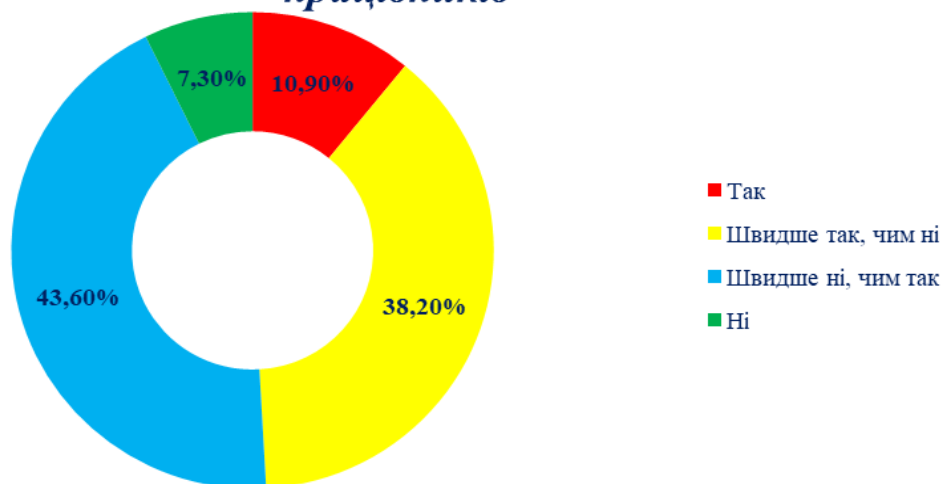


Рисунок 2.4 – Структура прояву уваги керівництва до індивідуальних відмінностей та потреб працівників

На питання «Оцініть, будь ласка, яка психологічна атмосфера переважає у Вашій організації» відповідали по-різному. На рисунку 2.5 наведено статистику відповідей стосовно переважаючої психологічної атмосфери в організації. З даного рисунку ми бачимо, що у більшості переважає позитивна психологічна атмосфера, а саме: співпраця, успішність, продуктивність, дружелюбність та взаємопідтримка. Проте сумним є те, що показник ворожості, недобррозичливості та байдужості мають суттєве значення.

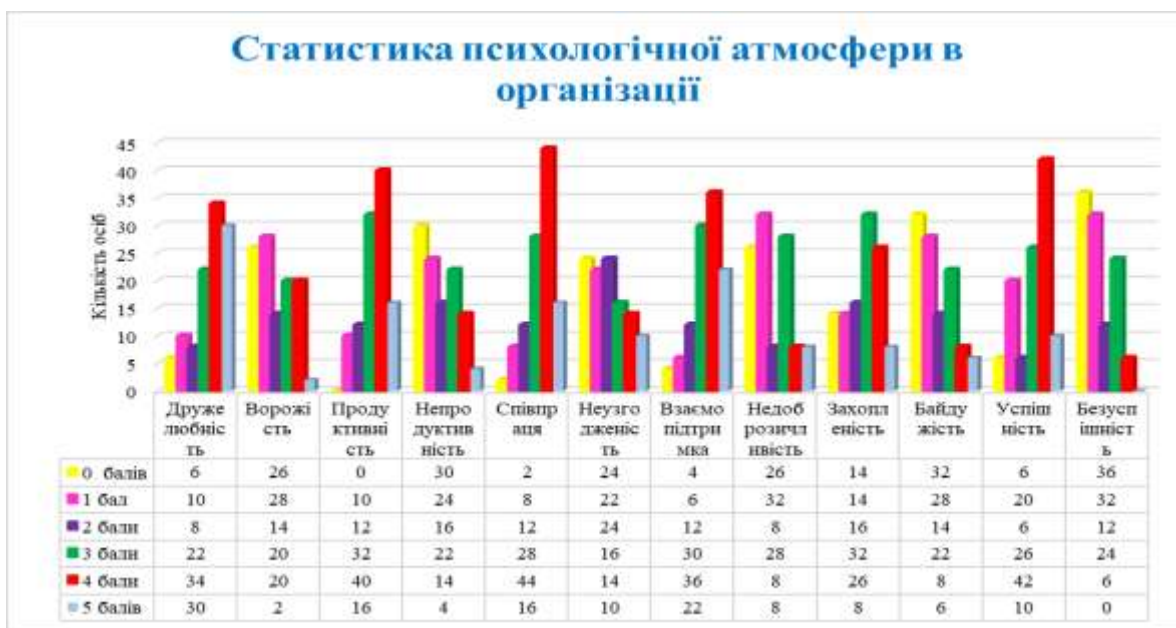


Рисунок 2.5 – Статистика психологічної атмосфери в організаціях

Про взаємовідносини між членами групи 43,6% відповіли, що відносини приблизно такі, як і в більшості організаціях, 23,6% відповіли, що відносини гірше, ніж в більшості організаціях, 20% відповіли, що взаємовідносини краще, ні в більшості та 12,7% обрали варіант «важко відповісти». Така динаміка відповідей на мою думку може свідчити про те, що все-таки, зважаючи на попереднє питання про наявність конфліктів, то можна сказати, що конфлікти мають велике значення у формуванні взаємовідносин, і керівникам слід більше приділяти уваги для зближення працівників, підняття їх морального стану та побудові кращих взаємовідносин.

На рисунку 2.6. можна побачити, які ситуації найчастіше викликають поганий емоційний стан на роботі. Тут ми бачимо, що на першому місці причиною поганого емоційного стану є стислі терміни (36,4%), на другому – конфлікти на роботі (25,5%), на третьому – організаційні зміни, і на четвертому – стиль управління керівника. Знову ми бачимо, що конфлікти присутні і вони впливають на емоційний стан людини. Тому, можна знову стверджувати, що велику увагу керівникам організацій потрібно приділяти конфліктам, їх вирішенню та запобіганню. А значення того, що стиль управління керівника

посідає тут останнє місце, то я вважаю, що це свідчить про те, що керівники дотримуються принципів управління та культури управлінських відносин.

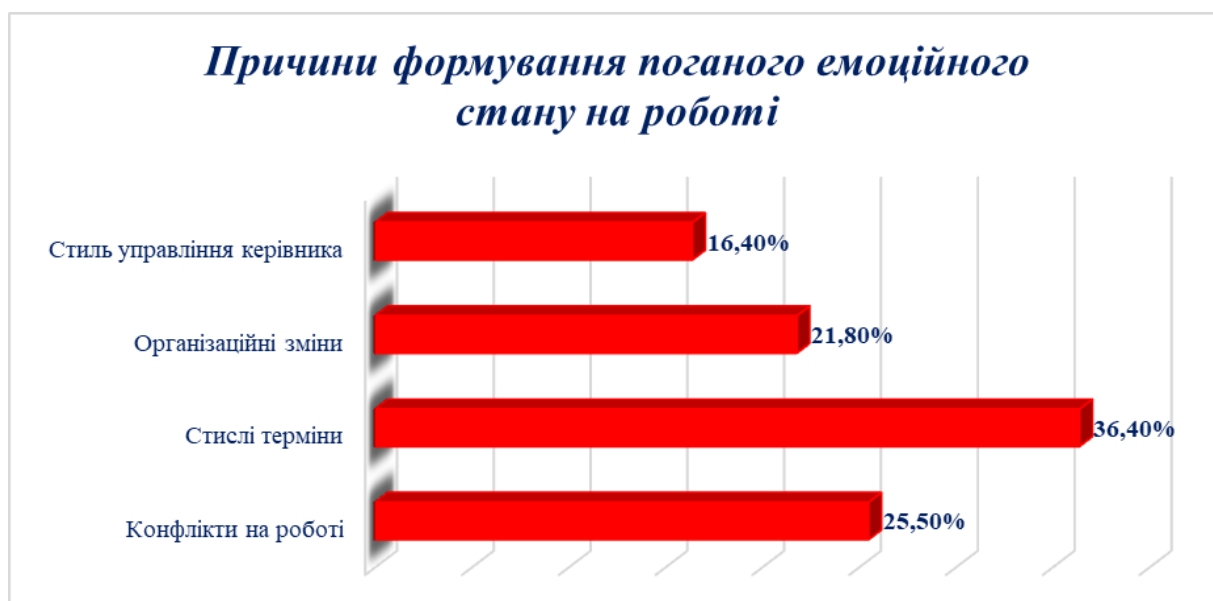


Рисунок 2.6 – Причини формування поганого емоційного стану на роботі

На запитання «Як Ви особисто оцінюєте психологічний клімат у Вашій організації» більшість – 50,9% відповіли, що клімат помірно сприятливий, 18,2% зазначали, що клімат нейтральний, 14,5% відповіли, що в організації сприятливий психологічний клімат та 16,4% відповіли, що психологічний клімат в організації є несприятливим. Загалом така статистика, на мою думку, свідчить про те, що все-таки у більшості організаційній психологічний клімат є сприятливим, що можна назвати позитивним явищем, адже це впливає на продуктивність праці в організації та відданість своїй праці.

Друге наше анкетування було націлене на дослідження рівня культури спілкування серед державних службовців. Отже, відповідно до результатів, можна зробити висновок, що позитивним явищем є те, що загалом 80% усіх опитаних є задоволеними рівнем спілкування в державних установах. Це свідчить про достатній рівень культури спілкування, тобто мовленнєвого етикету держслужбовців. Також 92,7% зазначали, що дуже важливим є спілкуватися виключно українською мовою. Це досить логічно, оскільки збройна агресія російської федерації проти України для багатьох змінили думку про мову. Це також підтверджує той факт, що 96,3% зазначали, що з ними спілкуються

виключно українською мовою, особливо в державних установах. Трішки засмучує той факт, що 3,6% зазначали, що українською мовою не спілкуються ні в державних установах, ні в приватних. Надіємося, що це тільки через те, що ще не всі вивчили і перейшли повністю на українську мову.

Оскільки, однією із етикетних форм мовленнєвого етикету, яких повинен дотримуватися державний службовець є ввічливість, ми сформулювали в анкеті запитання «Як Ви можете оцінити рівень ввічливості працівників держустанов?», на яке отримали наступні відповіді: 45,5% оцінили, що працівники держустанов ввічливі, 30,9% – нейтрально, 20% – дуже ввічливі, і по 1,8% зазначали працівників держустанов мало ввічливими та не ввічливими взагалі. Структура відповідей зображена на рисунку 2.7. Втішає те, що працівники державних установ, як правило, демонструють ввічливе ставлення до громадян. Це є позитивним показником рівня культури спілкування та морально-етичних норм у сфері публічного управління.

Рівень ввічливості працівників держустанов



Рисунок 2.7 – Рівень ввічливості працівників держустанов

Проте, сумним є те, що люди зустрічають випадки агресивного (невдоволеного) спілкування з боку працівників держустанов (рис. 2.8), адже 41,8% зазначали, що вони стикалися з агресивним або невдоволеним спілкуванням з боку працівників державних установ. Ще 43,6% опитаних зустрічали це вкрай рідко, а лише 14,5% не зустрічали цього ніколи. Я вважаю,

що агресивне спілкування є недопустимим в діяльності держслужбовців, адже це суперечить етикету, якого вони повинні дотримуватися та псує імідж державних установ. Тому державним службовцям слід завжди себе контролювати і дотримуватися норм мовленнєвого етикету.

ЧАСТОТА ВИПАДКІВ АГРЕСИВНОГО
(НЕВДОВОЛЕНОВОГО) СПІЛКУВАННЯ З БОКУ
ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖУСТАНОВ

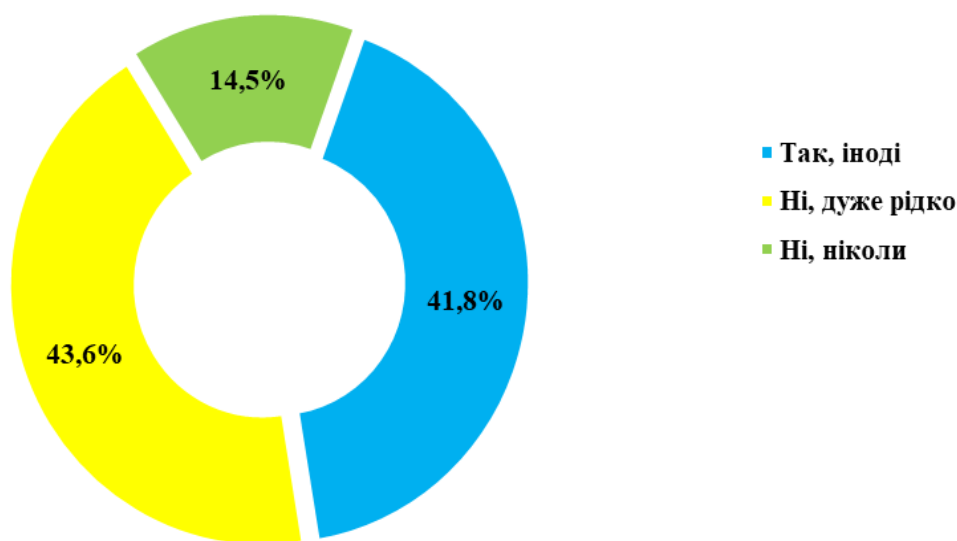


Рисунок 2.8 – Частота випадків агресивного (невдоволеного) спілкування з боку працівників держустанов

Оскільки, працівники державних установ повинні враховувати потреби громадян, не обурюватися на них, а тим більше не допускати у них відчуття байдужості стосовно їх запитів, то відповіді на запитання: «Як часто Ви відчували, що працівники державних установ не враховують Ваших потреб чи обурюються на Ваші запити?» є досить сумною (рис. 2.9). Результати відповідей свідчать про те, що більшість опитаних (47,3%) іноді відчували, що працівники державних установ не враховують їхніх потреб або обурюються на їхні запити. Ще 34,5% опитаних відчували це не часто, а лише 18,2% не відчували цього ніколи.

ЧАСТОТА ВІДЧУТТЯ НЕУВАЖНОСТІ ТА ОБУРЕННЯ
З БОКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

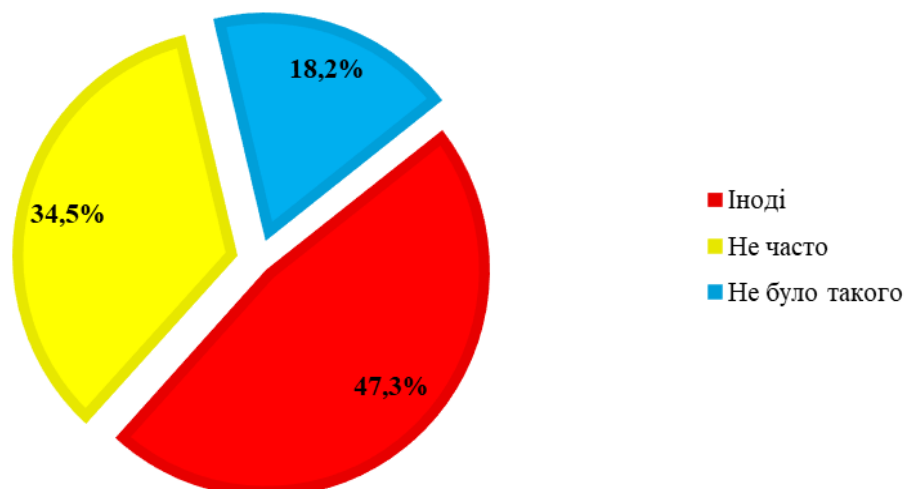


Рисунок 2.9 – Частота відчуття неувважності та обурення з боку державних службовців

Ці результати свідчать про те, що проблема неувважності та обурення з боку державних службовців є поширеною в Україні. Для вирішення цієї проблеми, на мою думку, доцільно впровадити на постійні основі програми з підготовки державних службовців, які б навчали їх основам комунікації та роботи з людьми та запровадити систему оцінювання роботи державних службовців, яка б враховувала їхнє ставлення до громадян.

Для того, щоб краще оцінити спілкування держслужбовців під час виконання своїх службових повноважень, було сформульовано питання: «Визначте що найчастіше зустрічається під час спілкування з державними службовцями (0 балів – не зустрічається, 5 балів – дуже часто зустрічається). Відповіді на дане питання наведені на рисунку 2.10. З даного рисунку можна побачити, що у державних службовців під час спілкування найбільш часто зустрічається ввічливість, доброзичливість та неупередженість. Такі дані свідчать про дотримання працівниками принципів державної служби та морально-етичних норм. Грубість, неетичність, підвищена інтонація та нецензурна лексика зустрічаються, але в поодиноких випадках, тому, на мою думку, доцільно сказати, що рівень культури спілкування серед державних службовців є на рівні вище середнього.



Рисунок 2.10 – Статистика переважаючої поведінки держслужбовців під час спілкування

На рисунку 2.11 наведено частоту дотримання державними службовцями правил мовленнєвого етикету. Згідно з результатами опитування, 27,3% опитаних зазначали, що держслужбовці завжди дотримуються елементарних правил мовленнєвого етикету (привітання, прощання, звертання тощо). Ще 58,2% відповіли, що державні службовці дотримуються цих правил, але не завжди, а 14,5% відповіли, що державні службовці іноді можуть не дотримуватися. Дані результати свідчать про те, що рівень культури спілкування серед державних службовців є задовільним. Однак, все ще є значна кількість державних службовців, які не завжди дотримуються елементарних правил мовленнєвого етикету. Це може негативно впливати на ефективність взаємодії громадян з державними органами.

**Частота дотримання державними
службовцями правил мовленнєвого етикету**

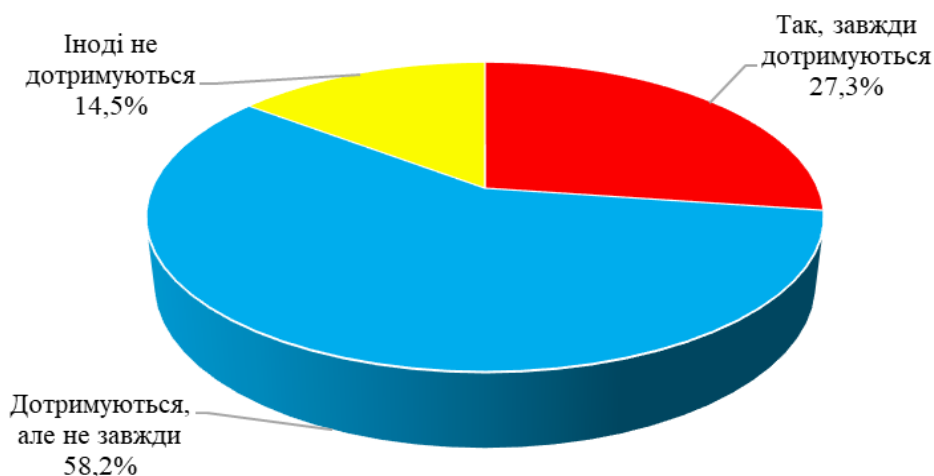


Рисунок 2.11 – Частота дотримання державними службовцями правил мовленнєвого етикету

Рівень задоволеності після спілкування з державним службовцями загалом оцінили в 408 балів з 550 можливих (рис. 2.12). Це означає, що більшість громадян, які зверталися до державних органів, залишилися задоволеними їхньою роботою. Рівень культури спілкування в державних установах оцінили в 436 балів з 550 можливих. Це свідчить про те, що більшість громадян вважають, що державні службовці в цілому дотримуються правил мовленнєвого етикету та створюють сприятливу атмосферу для спілкування.



Рисунок 2.12 – Рівень культури спілкування державних службовців

Отже, підбиваючи підсумки даних досліджень, я вважаю, що рівень культури управлінських відносин в Україні є на рівні вище середнього, оскільки присутні деякі недоліки. Про це, насамперед, свідчить той факт, що люди високо оцінили рівень культури спілкування, вони залишаються задоволеними після спілкування з державними службовцями. Держслужбовці дотримуються мовленнєвого етикету, дотримуються принципів державної служби, які зазначені в нормативно-правових актах, а також дотримуються базових морально-етичних норм тощо. Проте, громадяни зустрічають випадки агресивного (невдоволеного) спілкування з боку працівників держустанов, обурення стосовно їх запитів, грубість, тощо. Звичайно, важливу роль тут відіграє людський фактор, адже в кожного можуть бути певні проблеми чи ситуації, з якими вони не завжди можуть справитися і цим можуть порушувати деякі норми під час виконання службових повноважень, проте головне це зрозуміти і вчасно виправляти.

2.3 Проблемні аспекти культури управлінських відносин в Україні

Культура управлінських відносин в Україні є важливим фактором, який впливає на ефективність управління в організаціях. На даний час в Україні відбуваються трансформаційні процеси в усіх сферах життя суспільства і держави, зокрема і в сфері публічного управління. Культура управління є важливою складовою публічного управління. Вона відображає рівень управлінської діяльності різних рівнів влади. Також, на мою думку, курс України до ЄС зумовлює приділяти більше уваги розвитку державних службовців стосовно культурної поведінки, оскільки державні службовці є обличчям держави, і тому їхня поведінка має відповідати європейським стандартам і цінностям. Це важливо для створення позитивного іміджу України в Європі та за її межами.

В умовах децентралізації складний процес відходу від стереотипів командно-адміністративного стилю управління та переходу до розробки основних засад культури управління в органах місцевого самоврядування

характеризується недостатністю теоретично обґрунтованого розуміння сутності управлінської культури та недосконалістю практичних методів запровадження демократичних цінностей культури управління⁵⁹.

На мою думку, проблемні аспекти культури управлінських відносин здебільшого пов'язані із специфічними викликами, які виникають між керівниками та підлеглими, трансформаційними процесами, які відбуваються в нас, відсутності у публічних управлінців готовності до постійного розвитку та самовдосконалення, недостатнього рівня знань з менеджменту, низької вмотивованості, рівня бюрократизації, корупції та недостатньої прозорості в управлінні, низького рівня лідерства в організаціях тощо.

Корупція та недостатня прозорість в управлінні, на мою думку, є однією із головних проблем формування культури управлінських відносин, оскільки вона проявляється на всіх рівнях влади, що має негативний вплив на економічний розвиток та підриває рівень довіри до державних органів влади. В Україні склалася ситуація, коли корупція, її схеми охопили майже всі галузі суспільного життя. У політиці – політична корупція; в управлінні як на державному, так і місцевому – корупція з відбору кадрів, призначення на так звані «теплі» місця. Поступово корупція перетворюється в корозію повсякденного життя, вона стає вигідною, і такий стан речей найстрашніший та найнебезпечніший. Через це ми поступово стаємо суспільством загального ризику, де корупція породжує ненависть, злість, заздрість, брехню, наглість, демагогію, жадібність, неповагу до людини, гроші понад усе і та ін⁶⁰. Це спотворює розуміння «культури» та «морально-етичних засад» публічного управлінця.

У Міжнародному Індексі сприйняття корупції 2022 року Україна зайняла 116 місце зі 180 та набрала 33 бали зі 100⁶¹. Це свідчить про те, що в нашій країні

⁵⁹ Демократична культура управління : формування та розвиток : навч.- метод. рекомендації / авт. кол. : П. М. Петровський, О. Г. Сидорчук, А. В. Ліпенцев та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. П. М. Петровського. Київ : НАДУ, 2014. С. 3.

⁶⁰ Пержун В. В. Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі. *Університетські наукові записки*. Луцьк, 2020. № 6. С. 79.

⁶¹ Corruption perceptions index 2022. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/ukr> (date of application: 10.10.2023).

досить високий рівень корупції, адже чим ближче кількість балів до 0, тим більший рівень корумпованості.

Рівень бюрократизації також є однією із проблем, оскільки через це в організаціях є централізоване управління, яке є за формою жорстким і передбачає дуже багато чітких дій, більшість з яких, я вважаю, бувають зайвими. Через це в організаціях часто відбуваються конфлікти, стресові ситуації, емоційне виснаження тощо. Така атмосфера в організації призводить до погіршення стосунків між керівниками та підлеглими, а також між колегами, що в результаті має відбиток на культурі управлінських відносин.

Низький рівень лідерського потенціалу, на мою думку, теж є однією із вагомих проблем, що впливає на рівень культури управлінських відносин. Україна стикається із відсутністю якісних лідерів політиці, бізнесі та громадському секторі. Це призводить до нестабільного та неефективного управління, постійних змін та ускладнень в управлінських відносинах. Також сюди варто віднести те, що в будь-якій організації повинен бути лідер, який може організувати роботу, побудувати відносини між працівниками та керівництвом, мотивувати та надихати. І в ідеалі таким лідером повинен бути керівник, який підтримкою для ефективного функціонування організації та її суспільства загалом. Низький рівень лідерського потенціалу призводить до того, що в організаціях присутня низька ефективність прийняття рішень, а це є дуже важливим, оскільки, коли рішення приймаються спонтанно і аби-як, це призводить до погіршення результатів діяльності. А це, як наслідок, погіршує психологічний клімат в організації та призводить до зниження рівня культури управлінських відносин.

Дослідження культури спілкування та етики державних службовців, проведені у попередньому питанні, дають нам ще одну вагому проблему, що формує рівень культури управлінських відносин – недостатній рівень знань у сфері етики державних службовців та культури спілкування (мовленнєвого етикету). Адже ми бачили, що під час спілкування з державними службовцями

бувають моменти не ввічливості з їхнього боку, грубості, неетичності, підвищеної інтонації тощо. А ці складові, на мою думку, є одними із найважливіших складових формування високого рівня культури спілкування, які в результаті формують високий рівень культури управлінських відносин загалом.

На сьогодні, я вважаю, що для формування високого рівня культури управлінських відносин, публічні управлінці їх та підлеглі повинні мати громадянську зрілість, високі духовні цінності, глибокі соціальні та юридичні знання, відчуття нового та вміння йти в «ногу з часом». Проте, ми дуже часто зустрічаємо в сфері публічного управління людей, в яких збереглися цінності ще з Радянського Союзу, які суперечать сьгоднішнім цінностям суспільства. Тому, варто переглянути систему добору кадрів в сфері публічного управління.

Ефективність кінцевого результату публічного управління повинна забезпечити висококваліфікована управлінська еліта, що повинна орієнтуватись на підвищення свого статусу за рахунок гідної заробітної плати і неформального авторитету та на перетворення державних службовців на професійних працівників специфічної системи обслуговування, що зорієнтовані на надання високоякісних управлінських послуг, пошук ефективних інструментів і технологій боротьби з корупцією, зловживаннями службовим становищем, порушенням прав і свобод громадянина в системі публічного управління ⁶².

Актуальними на сьогодні також виступають питання кадрового забезпечення публічного управління висококваліфікованими державними службовцями, питання компетенції управлінської еліти, її мобільності та здатності швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Адже це все має великий вплив на рівень управлінської культури в Україні. Тому однією із найбільш нагальних проблем системи публічного управління виступає дефіцит сучасних управлінських знань в управлінській еліти, надзвичайна бюрократизованість процесів прийняття і виконання управлінських рішень,

⁶² Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні : сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. Київ, 2020. № 3. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37> (дата звернення 10.10.2023).

низький рівень кваліфікації державних службовців, що виступає причиною сучасної системної кризи суспільства, що знижує рівень культури управлінських відносин ⁶³.

Таким чином, культура управлінських відносин в Україні є складним і багатогранним явищем, що відображає загальний стан розвитку суспільства. На сучасному етапі вона характеризується рядом проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність публічного управління. Серед основних проблемних аспектів культури управлінських відносин в Україні можна виділити корупцію та недостатню прозорість в управлінні, низький рівень лідерського потенціалу на високих керівних посадах у політиці, недостатній рівень знань державних службовців у сфері етики. Реформування культури управлінських відносин є важливим завданням для розвитку публічного управління в Україні. Вирішивши дані проблеми, можна створити ефективну систему управління, яка буде здатна забезпечити вирішення актуальних проблем суспільства.

⁶³ Там само.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Виявлені проблеми культури управлінських відносин у розділі 2, дають нам основу для вироблення рекомендацій стосовно їх усунення та покращення рівня культури управлінських відносин в Україні.

В сьогоденнішніх умовах існує потреба в якісно нових, професійно компетентних управлінцях, які не лише досконало володіють основами теорії і практики менеджменту, а й усвідомлюють глобальні взаємозв'язки людини-суспільства-держави. Для цього управлінську культуру необхідно наповнювати новим змістом, функціями й методами планування, регулювання, змінювати стереотипи управлінського мислення, стилі, технології і методики управлінської діяльності⁶⁴.

Однією із визначених нами проблем є відсутність лідерського потенціалу як у публічному управлінні, так і в приватному секторі. На даний час розвитку громадянського суспільства та, враховуючи процес децентралізації, сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме:

- спрямованість на інноваційність;
- здатність і вміння переконувати;
- сильна внутрішня енергетика (організаційна активність);
- глибоке розуміння мети, завдань, функцій і цілей організації;
- високий рівень комунікабельності й взаємодії;

⁶⁴ Нестеренко О. М. Основні напрями розвитку управлінської культури в умовах децентралізації: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне управління в системі координат : демократія, децентралізація, місцеве самоврядування*: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Мелітополь, 18 жовтня 2019). С. 345.

психологічна стійкість (уміння ефективно працювати в складних ситуаціях);

здатність до концентрації волі, самостійності в прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, уміння доводити справу до запланованого результату тощо.

Такі вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози й ризики стають усе більш відчутними та впливовими на прийняття рішень, використання ресурсів, формування й реалізацію політики⁶⁵. Варто зазначити, що лідером може бути не будь-яка людина, адже вважається, що лідерами народжуються. Але я вважаю, що лише цього замало, адже лідерські якості потрібно розвивати. Усім нам відомі такі лідери, як Білл Клінтон, Маргарет Тетчер, Джон Кеннеді, Ангела Меркель, Барака Обама, Дональд Трамп, Володимир Зеленський та інші, які не одразу стали лідерами, а пройшли довгий етап до цього, постійно вдосконалюючи свої навички.

Отже, для вдосконалення лідерських якостей у публічних службовців, загалом необхідно посилити увагу з боку держави до проблем формування лідерського потенціалу держслужбовців, як одного із ключових факторів здійснення трансформаційних процесів в Україні, а також створити сприятливі умови для розвитку лідерського потенціалу. Я вважаю, що для цього необхідно організувати їм систематичне обов'язкове навчання: тренінги, семінари, вебінари, практичні заняття. Для цього, на мою думку, потрібно використовувати новітні інформаційні технології. Наприклад, можна розробити спеціальну платформу, де буде зібрана вся інформація про лідерство. Тобто, будуть проводитися різноманітні вебінари, психологічні вправи, буде розміщена інформація про час та місце проведення практичних занять. Прототипом, однієї із вправ на дослідження та вдосконалення лідерських якостей може бути гра «Моя громада». На даній платформі обов'язково повинні бути зареєстровані керівники всіх рівнів, в яких мають бути особисті кабінети на платформі та індивідуальні

⁶⁵ Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. Київ : ТНУ, 2021 Том 32 (71). № 3. С. 70. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12> (дата звернення 18.10.2023).

плани навчання, які повинні виконувати управлінці. Реєстрацією керівників та встановленням індивідуальних планів навчання буде займатися кадрова служба.

Під час відбору кандидатів на зайняття високих керівних посад на державній службі та в органах місцевого самоврядування (Президент, Голова Верховної Ради, Прем'єр міністр, керівники апаратів, голови обласних рад, сільські, селищні, міські голови, старости тощо) потрібно розробити чіткі критерії рівня лідерства для вступу на посади. Наприклад, в США для кожної групи керівників встановлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Про це написано у документі *DHS Leadership Model: Building a Culture of Leadership and Excellence*⁶⁶. Дана модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їхньої діяльності⁶⁷.

Так, у США є дві групи компетенцій: базова – обов'язкова для усіх державних службовців та метакомпетенції, які є обов'язковими для осіб, які займають управлінські посади вищих рівнів⁶⁸. До базових відносять – прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація. До лідерських метакомпетенцій – лідерство змін (креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди); орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення завдань, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління

⁶⁶ Baker J. C. *DHS Leadership Model : Building a Culture of Leadership and Excellence*. Washington, DC : U.S. Department of Homeland Security, 2023. P. 12-21.

⁶⁷ Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце добросовісності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. Київ, 2018. № 3. С. 5-6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/41.pdf (дата звернення: 18.10.2023)

⁶⁸ Baker J. C. *Leadership Skills for Public Servants*. Washington, DC : U.S. Department of Homeland Security, 2019. P. 15-17.

технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів) ⁶⁹. Дані компетенції лідерства для держслужбовців США наведено у таких нормативно-правових документах: Закон про службу уряду США (US Government Service Act ⁷⁰); стандарти лідерства для держслужбовців (Leadership Standards for Federal Employees ⁷¹).

США активно інвестує у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки від них залежить наскільки ефективним буде досягнення поставлених цілей та загалом рівень задоволення суспільства ⁷². Такий досвід США, на мою думку, буде корисним для України, адже це дозволить вдосконалити рівень управління в Україні, тим самим покращуючи культуру управління. Адже, від рівня культури управлінських відносин вищого керівництва залежить рівень культури управлінських відносин керівників нижчого рівня та й в цілому культура управлінських відносин в Україні.

Ще однією надважливою проблемою в Україні, що впливає на рівень культури управлінських відносин є корупція та недостатня прозорість в управлінні, адже ми зазначали, що це має значний вплив на культуру управління, оскільки знижується рівень поваги до довіри громадян до державного сектору.

Я погоджуюся із думкою автора В. Пержуна ⁷³ про те, що для того, щоб знизити рівень корупції в Україні потрібно використовувати освітній підхід. Тобто, потрібно починати обов'язкове навчання у школах з основ антикорупційної освіти. Можна включити її як окрему тему в системі «Право», проте краще, на мою думку, читати як окрему навчальну дисципліну. Дану дисципліну потрібно досить глибоко вивчати, починаючи від 5-6 класу, а

⁶⁹ Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. С. 180-181.

⁷⁰ US Government Service Act. Public Law 115-31. Enacted August 3, 2017. Stat. 236.

⁷¹ Leadership Standards for Federal Employees. Office of Personnel Management. Washington, D.C. 20415. March 2017. P. 1-12.

⁷² James L. Perry, Neal D. Buckwalter. Leadership for the Future of Public Service. *Supplement to Volume 70 : The Future of Public Administration*. 2020. Vol 70. № 70. P. 6-7.

⁷³ Пержун В. В. Антикорупційна політика в Україні : теоретико-правові основи. Київ : Ал ерта, 2022. С. 240-242.

вчителям надавати достовірну актуальну інформацію, наводити приклади із реальних ситуацій. Далі цей процес повинен продовжуватися в коледжах, вищих професійно-технічних училищах, закладах вищої освіти (бакалаврат, магістратура, аспірантура ...). І саме це навчання основ антикорупційної освіти ще зі школи закладає процес формування антикорупційної культури в управлінській діяльності, особливо публічних службовців, політиків, менеджерів високого рівня, керівників і працівників місцевого самоврядування тощо, адже, якщо політик, менеджер чи управлінець ще з ранніх років усвідомить, що корупція руйнує розвиток громадянського суспільства та шкодить благополуччю людей, він буде робити все для того, щоб не створювати таке соціальне явище, як корупція. До того ж, на мою думку, це може стати його антикорупційним менталітетом, який закладається на психологічному та моральному рівнях.

Ще одним важливим інструментом подолання корупції в публічному управлінні може бути посилення відповідальності за вчинення порушення, пов'язаного із корупцією. Так, в Україні встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність за вчинення таких порушень, проте у нас не завжди застосовуються дійсно жорсткі санкції стосовно людини, яка вчинила таке порушення. Тому, для вирішення даного питання можна звернутися до досвіду зарубіжних країн у даній сфері.

Наприклад, найбільш суворими заходами протидії корупції відомі країни *Азії та Середнього Сходу*. Так, наприклад, у Китаї за хабарі передбачено тюремне ув'язнення або смертна кара. За останні кілька років було страчено понад десять тисяч китайських чиновників. У Саудівській Аравії і Еміратах чиновникам, спійманим на хабарі, відрубують руку ⁷⁴.

У *Сінгапурі*, відомому своїми успіхами у протидії корупції, введено поняття «презумпція корумпованості», згідно з якою чиновник, підозрюваний в отриманні хабара, вважається винним, поки не доведе протилежне. Також Закон Сінгапуру «Про боротьбу з корупцією (Corruption, Drug Trafficking and Other

⁷⁴ Єжель О. Як перемогти корупцію : «секрети» країн світу. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/396810/yak-peremogtykoruptsiyu-sekretu-krayin-svitu> (дата звернення: 22.10.2023).

Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act) визначає відповідальність за корупцію, включаючи покарання у вигляді позбавлення волі на термін до 20 років і штрафу в розмірі до 1 мільйона доларів США ⁷⁵. У Законі Сінгапуру «Про кримінальне право (Criminal Procedure Code)» ⁷⁶ наведено, що якщо стосовно держслужбовця надійшло завідомо неправдиве повідомлення щодо вчинення корупційних діянь, то особі, яка вчинила поширення недостовірної інформації, загрожує покарання у виді одного року ув'язнення або штраф у 10 тис. доларів США ⁷⁷.

Цікавий досвід такої країни, як *Швеція*, де основну роль у протидії корупції виконує церква і громадська думка. У статті *Sweden's Anti-Corruption Success: A Focus on Ethics and Public Opinion* by Transparency International вказано: «Церква Швеції відіграє певну роль у боротьбі з корупцією. Церква має довгу історію пропагування етичних цінностей і була активною у підвищенні обізнаності про корупцію в Швеції. Церква також надає підтримку жертвам корупції та працює на підтримку соціальної справедливості» ⁷⁸.

В цій країні в роботі посадовця враховуються, насамперед, високі етичні стандарти, а громадськість з підозрою ставиться до будь-якого бізнесмена, який зміг за незначний час отримати дуже великий прибуток, або до чиновника, видатки якого значно перевищують його прибутки. На підставі громадської думки будь-яка особа буде віднесена до категорії «недоторканих», а посадовець буде вимушений залишити посаду ⁷⁹.

У Швеції у сфері боротьби з корупцією також діє Закон «Про кримінальну відповідальність за корупцію ⁸⁰» (Lag om straff för mutbrott), Закон «Про публічну

⁷⁵ Drug Trafficking and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act 1992 from 25/09/2023. The statutes of the republic of Singapore. Corruption. P. 73. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/CDTOSCCBA1992> (date of application: 22.10.2023).

⁷⁶ Criminal Procedure Code (Cap. 221) Act 1993 from 10/10/2023. Singapore Statutes Online. P. 121. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/CPC2010> (date of application: 22.10.2023).

⁷⁷ Ростовська К. В. Міжнародний досвід формування та реалізації антикорупційної політики в інших державах. *Актуальні проблеми правознавства*. Київ, 2017. Вип. 4 (12). С. 120.

⁷⁸ Transparency International. *Sweden's Anti-Corruption Success: A Focus on Ethics and Public Opinion*. 2019. P. 5.

⁷⁹ Коропатов О. М. Досвід протидії корупції зарубіжних країн. *Протидія корупції: європейський досвід та українські реалії*. Тези міжнародної науково-практичної конференції (20-21 квітня 2012 р.). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. С. 103.

⁸⁰ Lag (1974:132) om straff för mutbrott. Riksdagens författningssamling, 20 July 1974.

службу ⁸¹ (Lag om offentlig anställning) та Закон «Про прозорість» ⁸² (Lag om offentlighet i förvaltningen).

Публікація «*Israel's Corruption Crisis : What's Next? by The Washington Institute for Near East Policy*» ⁸³ 2022 року свідчить про те, що в Ізраїлі, через значні соціальні пільги для урядовців і безжального їх покарання при виявленні корупції (покарання за хабарництво до 7 років позбавлення волі), низова корупція практично відсутня. Доведених до суду корупційних злочинів в Ізраїлі не більше 5 %, проте, репутація людини, замішаної в корупційному скандалі, вкрай небажана ⁸⁴. В Ізраїлі, як і в інших країнах є Закон «Про корупцію»⁸⁵ та інші нормативно-правові акти, які регулюють основну діяльність у сфері протидії корупції.

Таким чином, Україні варто переглянути досвід даних країн у сфері протидії корупції, оскільки вони мають значно менший рівень корумпованості. У Міжнародному Індексі сприйняття корупції 2022 року нижчий рівень корупції зайняла Сінгапур і Швеція – 5 місце, Ізраїль – 31 місце, Арабські Емірати – 27 місце. Запозичення заходів з зарубіжного досвіду у протидії корупції сприятиме зниженню рівня корумпованості в Україні, що призведе до підвищення рівня довіри та поваги з боку громадян до державних органів, а це в свою чергу підвищить рівень культури управління.

Неможливо не згадати про проблему неналежного спілкування державних службовців з громадянами та недотриманням етичних принципів. У проведеному дослідженні ми з'ясували, що під час спілкування з державними службовцями з їхнього боку зустрічається грубість, неетичність, підвищена інтонація тощо. Очевидно, що є це порушення етики спілкування. Саме після такого спілкування у людей формується думка, що держслужбовці не вміють спілкуватися, їм

⁸¹ Lag (1994:260) om offentlig anställning. Riksdagens författningssamling, 30 November 1994.

⁸² Lag (1949:900) om offentlighet i förvaltningen. Riksdagens författningssamling, 29 December 1949.

⁸³ Michael J. Koplow, Eran Shay. *Israel's Corruption Crisis : What's Next?* The Washington Institute for Near East Policy, 2020. P. 2.

⁸⁴ Чепелюк В. Досвід зарубіжних країн у боротьбі з корупцією. Успішна Україна : веб-сайт. URL: <http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html> (дата звернення: 22.10.2023).

⁸⁵ Law for the Prevention of Corruption (Amendment No. 2) of Israel № 5725-1965. 29 June 1965.

байдуже на їхні проблеми та звернення, що знижує рівень культури управління в держустановах. Задля вирішення даної проблеми найпростішим способом є систематичне навчання державних службовців у сфері мовленнєвого етикету. Також варто проводити перевірки державних службовців стосовно рівня культури спілкування. Така перевірка повинна проводитися таємно, тобто щось на подобі «таємного покупця», оскільки лише так можна чесно і адекватно оцінити культуру спілкування держслужбовця, можна оцінити на його рівень професійної діяльності з боку звичайного громадянина. Дана перевірка допоможе виявити проблеми спілкування державних службовців задля їх ефективного вирішення, тобто підвищення рівня культури державних службовців. Саме це в свою чергу дасть позитивний вплив на культуру управлінських відносин у публічному управлінні.

Що стосується етики, то основні принципи прописані в Законі України «Про запобігання корупції» та Наказі Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», проте для вдосконалення даної сфери варто розглянути зарубіжний досвід.

Наприклад, у Франції відповідно до Закону «Про етику, права та обов'язки державних службовців ⁸⁶» державний службовець повинен виконувати свої обов'язки з гідністю, неупередженістю, добросовісністю і чесністю. Він повинен дотримуватися політичного нейтралітету та принципу «світськості», однаково ставиться до всіх громадян та поважати їхню свободу та гідність ⁸⁷. Це перегукується із нашими принципами неупередженості, доброчесності, політичної нейтральності тощо. Проте, французька система адміністрування зазнавала реформ. Відповідно до Закону Франції № 2017-862 від 28 вересня 2017 року «Про реформу державного управління» (Loi n 2017-862 du 28 septembre 2017

⁸⁶ Loi n 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. P. 103. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032433852> (date of application: 23.10.2023).

⁸⁷ Там само.

relative à la transformation de la fonction publique) ⁸⁸ у Франції створена етична інфраструктура, яка є цінним інструментом для просування високих етичних стандартів на державній службі. Вона допомагає гарантувати, що державні службовці несуть відповідальність за свої дії та що громадськість може довіряти чесності державної служби ⁸⁹. Також, вона здатна забезпечити функціонування підвищених моральних стандартів державної служби завдяки створенню органів, які відповідають за дотримання етичної політики. Ці органи, не маючи поточних адміністративних функцій, повинні здійснювати моніторинг та виявляти серйозні порушення в етиці поведінки публічних управлінців, відслідковувати їх, доводячи отриману інформацію до прокуратури та інших уповноважених органів. Такими спеціальними органами є Міжміністерська комісія з розслідування контрактів, які укладаються службовцями, Центральний департамент із попередження корупції та Вища Рада з етики, члени якої зобов'язані відстежувати легітимність дій публічних службовців. Функціонування усіх цих органів повинно сприяти запровадженню в адміністративну діяльність високої професійної етики, яка зумовлює глибокі зміни самого контексту професійної діяльності державних службовців, оскільки забезпечує і їх надійний захист від зовнішнього впливу ⁹⁰.

Таким чином, досвід Франції вказує на те, що в Україні доцільно створити більше органів в специфіці перевірки за дотриманням етичності у публічному управлінні, адже більший контроль призведе до покращення рівня етичності державних службовців та до підвищення рівня культури управлінських відносин.

Досліджуючи досвід інших країн у сфері дотримання етики державних службовців, я можу сказати, що більшість із них є схожими у своїй діяльності та нормативно-правовій базі з Україною. Державна служба Канади відповідає за надання канадцям широкого спектру послуг, від охорони здоров'я до освіти та

⁸⁸ Loi n 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. P. 103-105. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032433852> (date of application: 23.10.2023).

⁸⁹ International Anti-Corruption Academy. Public Service Ethics in France : International Anti-Corruption Academy. Vienna, Austria. 2023. P. 85.

⁹⁰ Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців : теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : моногр. Тернопіль : Вид-во АСТОН, 2007. С. 144.

національної безпеки. Державні службовці повинні дотримуватися високих етичних стандартів, щоб забезпечити чесне та ефективне надання цих послуг⁹¹. У Канаді діяльність державних службовців відіграє надзвичайно важливу роль у служінні громадянам. Відповідно до Кодексу цінностей та етики публічної служби Канади та Закону «Про публічну службу (Public Service of Canada Act. Parliament of Canada)⁹²», державні службовці у своїй роботі та професійній поведінці повинні керуватися демократичним, професійним, етичним та людським цінностям. Держслужбовці повинні діяти компетентно, професійно, ефективно, об'єктивно і неупереджено⁹³. Вони повинні здійснювати свої повноваження відповідно до законів Канади та підтримувати традицію політичного нейтралітету державної служби, забезпечувати належне, ефективне, раціональне використання суспільних коштів. Ми бачимо, що в Канаді діють ті самі принципи законності, неупередженості, професійності як і в Україні.

Отже, на мою думку, вирішення найважливіших проблем культури управлінських відносин у публічному управлінні, з урахуванням досвіду інших країн, призведе до її покращення. А це, у свою чергу, підвищить рівень задоволеності громадян, їхню повагу та довіру до державних структур.

Таким чином, удосконалення культури управлінських відносин в Україні в умовах децентралізації є важливою передумовою ефективного функціонування системи управління. Проаналізувавши досвід зарубіжних країн, можна сформулювати наступні заходи для покращення культури управлінських відносин в Україні: 1) розробка та реалізація освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня обізнаності громадян про негативні наслідки корупції та формування у них навичок протидії їй; 2) розвиток лідерських якостей та компетентності публічних службовців, особливо на керівних посадах; 3) посилення відповідальності публічних службовців за порушення, пов'язані з корупцією; 4) вдосконалення

⁹¹ Canadian Centre for Management Development. The role of the public service in Canada. Ottawa : Canadian Centre for Management Development, 2022. P. 45-47.

⁹² Public Service of Canada Act. Parliament of Canada. 1985. P. 35. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-35/page-1.html> (date of application: 23.10.2023).

⁹³ Code of Values and Ethics for the Public Service of Canada. Government of Canada. 2011. P. 2-4. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> (date of application: 23.10.2023).

системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері мовленнєвого етикету; 5) запровадження ефективної системи моніторингу та контролю за дотриманням публічними службовцями морально-етичних норм.

Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню рівня культури управлінських відносин в Україні, зміцненню довіри громадян до органів державної влади, а також підвищенню ефективності державного управління.

ВИСНОВКИ

Виконання сформульованих у вступі завдань дає підстави для формулювання наступних висновків:

I. У розділі 1 було досліджено теоретичні аспекти формування культури управлінських відносин в публічному управлінні. Визначено, що основними елементами формування культури управління є: культура працівників, культура процесу управління, культура документації та культура умов праці. В результаті дослідження було встановлено, що управлінські відносини виникають під час здійснення управлінського процесу та їх формують два основних поняття – «культура» та «управління». Також, виявлено, що культура управлінських відносин існує у всіх організаціях, незалежно від форм власності та є унікальною і неповторюваною. Вона формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, а її основними елементами є морально-етичні норми, цінності, професійні та особисті навички тощо.

Таким чином, формування культури управлінських відносин є складним і тривалим процесом, який залежить від працівників та керівників організації, а саме від їх особистісної та професійної культури. Важливою складовою цього процесу є формування навичок ділового та мовленнєвого етикету. Адже саме вони регулюють поведінку працівників та керівників в офіційній обстановці, сприяють створенню сприятливого мікроклімату в організації та підвищенню її ефективності. Крім того, варто зазначити, що імідж та лідерство також є елементами культури управлінських відносин, тому що вони впливають на ефективність діяльності та імідж організації.

II. У результаті дослідження було встановлено, що основними нормативно-правовими актами у сфері дотримання морально-етичних засад поведінки публічного службовця в Україні є: Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції» та Наказ

Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Відповідно до цих нормативно-правових актів культура управлінських відносин у публічному управлінні базується на морально-етичних засадах діяльності публічного управлінця, серед яких основними принципами та цінностями є: законність, доброчесність, верховенство права, прозорість, гуманізм, неупередженість, професіоналізм, справедливість, життя та гідність людини тощо.

III. Морально-етичні засади поведінки державного службовця є основою його професійної діяльності. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності державної служби, оскільки визначають ціннісні орієнтації, принципи та норми, якими повинен керуватися державний службовець у своїй роботі. Тобто, можна стверджувати, що це основні правила поведінки, яких державні службовці неухильно повинні дотримуватися в будь-яких ситуаціях, адже це формує їхню культуру управлінських відносин, що в подальшому має вплив на формування іміджу державної служби в Україні.

IV. Для оцінки сучасного стану рівня культури управлінських відносин нами було проведено дослідження методом анкетування. Результати дослідження свідчать про позитивний рівень культури управлінських відносин, що підтверджується високим рівнем задоволеності респондентів після спілкування з державними службовцями (408/550 б.). 85,5% опитаних зазначили, що держслужбовці дотримуються правил мовленнєвого етикету, є ввічливими та неупередженими. Це дає підстави зробити висновок про дотримання морально-етичних засад публічними управлінцями. На мою думку, це є позитивним явищем, оскільки сприяє ефективній роботі органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

V. Оскільки, результати попереднього дослідження стосовно рівня культури управлінських відносин показало нам, що він знаходиться на рівні вище середнього, ми виявили ряд проблемних аспектів у сфері культури управлінських

відносин в Україні. До основних проблем ми віднесли: корупція та недостатня прозорість у системі управління, низький рівень лідерського потенціалу керівників, особливо на високих керівних посадах, недостатній рівень знань у сфері культури спілкування та принципів етики поведінки публічних службовців. Таким чином, на сьогоднішній день в Україні існує низка важливих проблем, які потребують вирішення, оскільки вони можуть призвести до зниження ефективності роботи органів державної влади.

VI. Для покращення культури управлінських відносин у публічному управлінні нами було проаналізовано зарубіжний досвід та запропоновано основні напрями покращення культури управлінських відносин, серед яких основними є:

вдосконалення лідерських якостей у публічних службовців: загалом необхідно посилити увагу з боку держави до проблем формування лідерського потенціалу держслужбовців, а також створити сприятливі умови для розвитку лідерського потенціалу; можна розробити спеціальну платформу, де буде зібрана вся інформація про лідерство. Тобто, будуть проводитися різноманітні вебінари, психологічні вправи, буде розміщена інформація про час та місце проведення практичних занять;

для зниження рівня корупції в Україні потрібно використовувати освітній підхід. Тобто, потрібно починати обов'язкове навчання у школах з основ антикорупційної освіти. Ще одним важливим інструментом подолання корупції в публічному управлінні може бути посилення відповідальності за вчинення порушення, пов'язаного із корупцією;

здля вирішення проблеми, пов'язаної із неналежним спілкуванням та недотриманням етики, найпростішим способом є систематичне навчання державних службовців у сфері мовленнєвого етикету. Також варто проводити систематичні перевірки державних службовців стосовно їхнього рівня культури спілкування. Така перевірка повинна проводитися таємно, тобто щось схоже на «таємного покупця», оскільки лише так можна чесно і адекватно оцінити

культуру спілкування держслужбовця, можна оцінити на його рівень професійної діяльності з боку звичайного громадянина. Стосовно проблеми недотримання принципів етики у діяльності публічного службовця, то, на мою думку, варто розглянути досвід Франції, оскільки він вказує на те, що в Україні доцільно створити більше органів в специфіці перевірки за дотриманням етичності у публічному управлінні, адже більший контроль призведе до покращення рівня етичності державних службовців та до підвищення рівня культури управлінських відносин.

Таким чином, культура управлінських відносин є важливим фактором, який впливає на ефективність публічного управління. Її розвиток сприяє підвищенню якості державних послуг, задоволеності громадян роботою органів державної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/kuljtura> (дата звернення: 15.09.2023).
2. Алієва С. В. Професійна культура : теорія, методологія, практика. Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 320 с.
3. Андрущенко В. П. Поняття культури : філософський дискурс на рубежі століть. *Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. Філософія, педагогіка, психологія*. Київ, 2014. Вип. 33. С. 5–9.
4. Арістотель. Нікомахова етика. Переклад з давньогрецької Віктора Ставнюка. Київ : Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.
5. Берданова О. В., Вакуленко В. В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с. URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_pl_anuvann.pdf (дата звернення: 20.09.2023).
6. Браєвська А. І., Браєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2021. № 18. С. 152–158.
7. Буглак Ю. О. Види відносин та сфери, які зумовлюють розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право*. Київ, 2018. № 12. С. 166–171. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/12/31.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).
8. Василевська Т. Е., Марушевський Г. Б., Саламатов В. О. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
9. Васільєва Л. М. Дослідження сутності категорії «державне управління». *Вісник НУЦЗ України. Серія : Державне управління*. Київ, 2019. Випуск 10. С. 12–17. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/1461/1/7.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).

10. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) : уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

11. Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління в сучасному соціумі». *Науковий вісник УМО «Педагогіка»*. Київ : ДНВЗ. 2016. № 1. С. 157.

12. Возний І. П. Вступ до спеціальності культурологія : конспект лекцій, частина 2. Теорія культури. Чернівці : ЧНУ. 2016. 280 с. <http://www.religstud.chnu.edu.ua/res/religstud/Vstup2Voz.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).

13. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2021. 19 с.

14. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні : становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління*. Київ, 2010. № 2. С. 5–11.

15. Демократична культура управління : формування та розвиток : навч.-метод. рекомендації / авт. кол. : П. М. Петровський, О. Г. Сидорчук, А. В. Ліпенцев та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. П. М. Петровського. Київ : НАДУ, 2014. 56 с.

16. Державне управління : теорія і практика ред. В. Б. Авер'янов : НАН України, Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 431 с.

17. Дурман О. Л., Цилюрник Є. В. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : нормативно-правовий аспект. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. Харків, 2020. № 4 (75). С. 152. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.18> (дата звернення: 20.09.2023).

18. Етика ділових відносин : навчальний посібник / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

19. Єжель О. Як перемогти корупцію : «секрети» країн світу. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/396810/yak-peremogtykoruptsiyu-sekrety-krayin-svitu> (дата звернення: 22.10.2023).

20. Зелінська Г. О. Роль культури управління у діяльності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. Івано-Франківськ, 2020. С. 159.

21. Ковальчук А. Г. Професійна культура: понятійний апарат, структура, формування, Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. 144 с.

22. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text> (дата звернення: 31.12.2023).

23. Коренда Г. В. Професійна культура працівників органів публічної влади : автореф. кваліфікаційної роботи за другим рівнем вищої освіти (магістр). Миколаїв, 2021. 10 с.

24. Коропатов О. М. Досвід протидії корупції зарубіжних країн. *Протидія корупції : європейський досвід та українські реалії*. Тези міжнародної науково-практичної конференції (20–21 квітня 2012 р.). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 176 с.

25. Ксенофонтова М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура : сутність та особливості формування». *Вісник Сумського національного аграрного університету. «Економіка і менеджмент»*. Суми, 2012. Випуск 8 (53). С. 81–86.

26. 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.

27. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Київ : Навчальна книга – Богдан, 2015. 240 с.

28. Мельниченко О. Є. Наукові підходи до визначення сутності та значення культури мовленнєвого етикету публічних службовців. *Механізми публічного управління*. Одеса, 2021. Випуск 25. С. 56–60.

29. Нестеренко О. М. Основні напрями розвитку управлінської культури в умовах децентралізації : вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне управління в системі координат : демократія, децентралізація, місцеве самоврядування* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Мелітополь, 18 жовтня 2019 р.). С. 344–347.

30. Нижник Н. Р., Пашко Л. А. Управлінська культура : теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. Київ, 2005. № 5. С. 103–113.

31. Пержун В. В. Антикорупційна політика в Україні : теоретико-правові основи. Київ : Алерта, 2022. 400 с.

32. Пержун В. В. Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі. *Університетські наукові записки*. Луцьк, 2020. № 6. С. 72–81.

33. Подольська Є. А., Лихвар В. Д., Іванова К. А. Культурологія : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 289 с.

34. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

35. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 №1700-VII : станом на 1 січ. 2023 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

36. Про затвердження Загальних прави етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016. № 158 : станом на 04 черв. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 22.09.2023).

37. Професійна культура : сутність, фахові особливості, розвиток : колективна монографія / кол. авт. ; відп. ред. Г. Є. Улунова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 300 с.

38. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні : сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. Київ, 2020. № 3. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37> (дата звернення 28.09.2023 р.).

39. Ростовська К. В. Міжнародний досвід формування та реалізації антикорупційної політики в інших державах. *Актуальні проблеми правознавства*. Київ, 2017. Вип. 4 (12). С. 118–122.

40. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців : теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.

41. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. Київ, 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/41.pdf (дата звернення: 18.10.2023).

42. Сорокіна Н. Г. Концептуальна модель формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Держава та регіони. Публічна служба*. Київ : НАДУ, 2022. 81 с. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.1.13> (дата звернення: 22.09.2023).

43. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.

44. Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби. *Ефективність державного управління*. Київ : НАДУ, 2020. Випуск 2 (63). Ч. 1. С. 185–198. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1305585.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).

45. Тарасюк І. Становлення органів професійної культури посадових осіб публічної влади. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. Київ : НАДУ,

2016. № 16/17. 128 с. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26723/tarasjuk.pdf> (дата звернення 22.09.2023).

46. Толкованов В. В. Управлінське лідерство : колективна монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

47. Тюхтенко Н.А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ : ПНУ, 2022. Вип. 19. Т. 2. С. 168–177. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6957/7215/> (дата звернення 10.09.2023).

48. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України : Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.

49. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. Київ : УКМА, 2016. № 2. С. 157–161.

50. Шевченко О. В., Сенченко Л. В. Правові засади координації центральних органів виконавчої влади. *Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право*. Київ : КНТЕУ, 2020. № 5. С. 84–93.

51. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. Київ : ТНУ, 2021. Том 32 (71). № 3. 76 с. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12> (дата звернення 18.10.2023).

52. ЮНЕСКО. Резолюція Генеральної конференції № 1805. Важливість культури для розвитку суспільства і держави. 22 листопада 1972 року. 2 с.

53. Baker J. C. DHS Leadership Model : Building a Culture of Leadership and Excellence. Washington, DC : U.S. Department of Homeland Security, 2023. P. 12–24.

54. Baker J. C. Leadership Skills for Public Servants. Washington, DC : U.S. Department of Homeland Security, 2019. 25 p.

55. Canadian Centre for Management Development. The role of the public service in Canada. Ottawa : Canadian Centre for Management Development, 2022. 116 p.

56. Code of Values and Ethics for the Public Service of Canada. Government of Canada Act 2011. 11 p. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> (date of application: 23.10.2023).

57. Corruption, Drug Trafficking and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act 1992 from 25/09/2023. The statutes of the republic of Singapore. 182 p. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/CDTOSCCBA1992> (date of application: 22.10.2023).

58. Corruption perceptions index 2022. Transparency International. URL : <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/ukr> (date of application: 10.10.2023).

59. Criminal Procedure Code (Cap. 221) Act 1993 from 10/10/2023. Singapore Statutes Online. 127 p. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/CPC2010> (date of application: 22.10.2023).

60. Drucker Peter F. The Practice of Management : Harper & Brothers, 1954. 416 p.

61. International Anti-Corruption Academy. Public Service Ethics in France : International Anti-Corruption Academy. Vienna, Austria. 2023. 200 p.

62. James L. Perry, Neal D. Buckwalter. Leadership for the Future of Public Service. *Supplement to Volume 70 : The Future of Public Administration*. 2020. Vol. 70. № 70. 8 p.

63. Kroeber A. L. and Kluckhohn C. Culture : A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Massachusetts : Peabody Museum Press, 1952. 247 p.

64. Lag (1949:900) om offentlighet i förvaltningen. Riksdagens författningssamling, 29 December 1949.

65. Lag (1974:132) om straff för mutbrott. Riksdagens författningssamling, 20 July 1974.

66. Lag (1994:260) om offentlig anställning. Riksdagens författningssamling, 30 November 1994.

67. Law for the Prevention of Corruption (Amendment № 2) of Israel № 5725-1965. 29 June 1965.

68. Leadership Standards for Federal Employees. Office of Personnel Management. Washington, D.C. March 2017. 12 p.

69. Loi n 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032433852> (date of application: 23.10.2023).

70. Loi n relative à la transformation de la fonction publique № 2017-862 du 28 septembre. 168 p.

71. Michael J. Koplow, Eran Shay. Israel's Corruption Crisis : What's Next? The Washington Institute for Near East Policy, 2020. P. 1–16.

72. Moulrier-Beaufort. A. Culture et société. Paris : Gallimard, 1973. 224 p.

73. Public Service of Canada Act. Parliament of Canada. 1985. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-35/page-1.html> (date of application: 23.10.2023).

74. Sweden's Anti-Corruption Success : A Focus on Ethics and Public Opinion by Transparency International, 2019. 23 p.

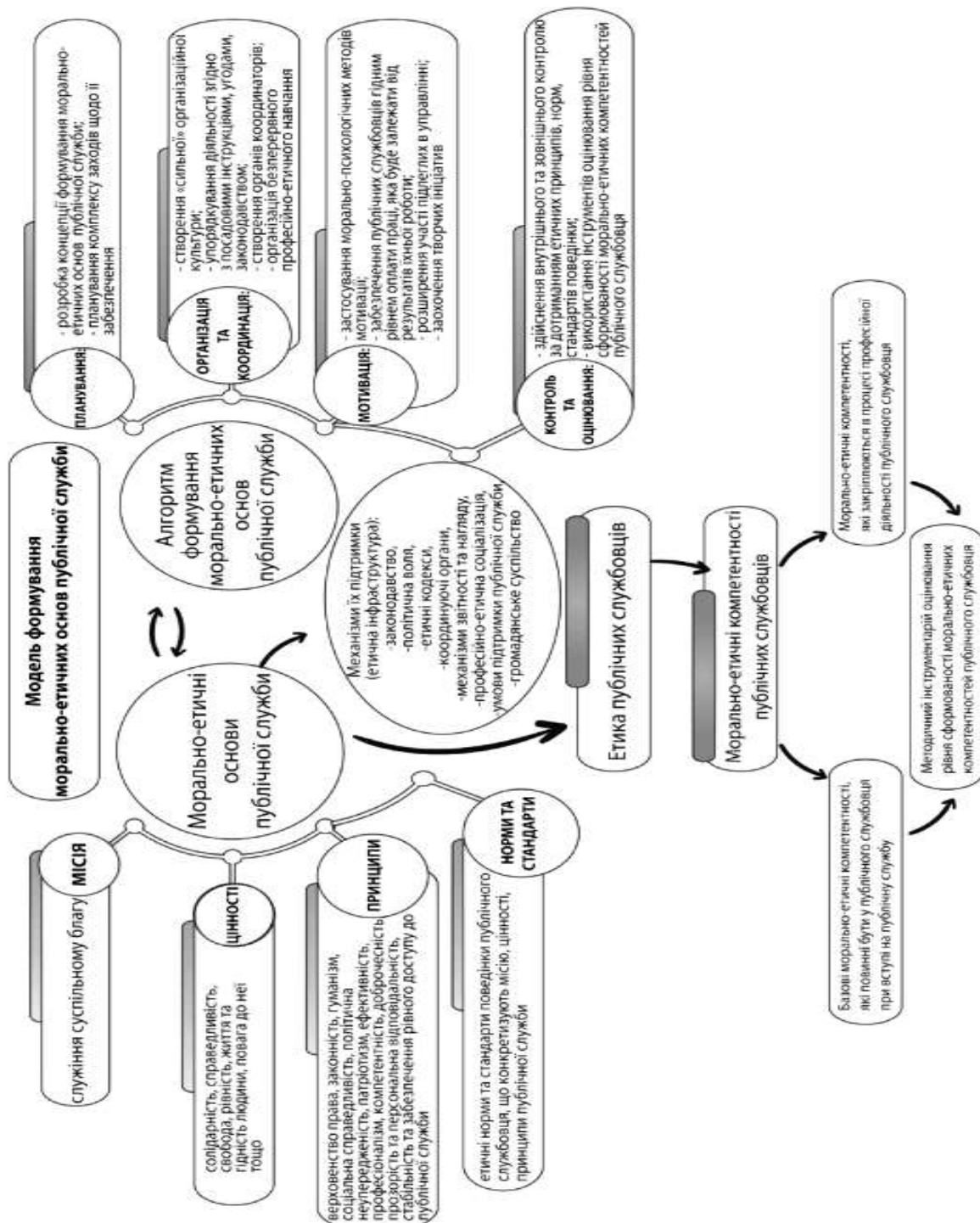
75. US Government Service Act. Public Law № 115-31. Enacted August 3, Stat. 236. 2017. P. 135.

76. Values and Ethics Code for the Public Service. Ottawa (Ontario). Canada : Canadian Government Publishing, 2003. 43 p.

77. Wild S. Webster's New World Law Dictionary. Canada : Wiley Publishing, Inc., 2006. 336 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А – Модель формування основ публічної служби⁹⁴

⁹⁴ Сорокіна Н.Г. Концептуальна модель формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Держава та регіони. Публічна служба*. Київ: НАДУ, 2022. С.81. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.1.13> (дата звернення: 22.09.2023 р).

Дослідження культури спілкування

Вітаю всіх! Дане опитування спрямоване на дослідження культури спілкування в державних установах.

Проходження анкети займе у Вас до 5 хв. Дякую!

n.kotsaba25@gmail.com [Змінити обліковий запис](#)



Спільно не використовується

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Чи задоволені Ви рівнем спілкування в різноманітних організаціях? *

- Так
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так
- Ні

Як Ви вважаєте, чи важливо спілкуватися виключно українською мовою, особливо у державних установах? *

- Так
- Ні
- Важко відповісти



Чи спілкуються з Вами виключно українською мовою при відвідуванні *
державних установ та приватних організаціях?

- Так, спілкуються українською і там, і там
- В державних установах так, в приватних –
- ніНе спілкуються ні там, ні там

Як Ви можете оцінити рівень ввічливості працівників держустанов? *

- Дуже ввічливі
- Ввічливі
- Нейтрально
- Мало ввічливі
- Не ввічливі

Чи зустрічали Ви випадки агресивного (невдоволеного) спілкування з *
боку працівників держустанов?

- Так, часто
- Так, іноді
- Ні, дуже рідко
- Ні, ніколи



Як часто Ви відчували, що працівники державних установ не враховують Ваших потреб чи обурюються на Ваші запити? *

- Дуже часто
- Іноді
- Не часто
- Не було такого

Визначте, що найчастіше зустрічається під час спілкування з державними службовцями (0 балів - не зустрічається , 5 балів - дуже часто зустрічається) *

	0 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Ввічливість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доброзичливість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Неупередженість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Грубість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Неетичність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Нецензурна лексика	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Підвищена інтонація	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Чи Були у Вас конфліктні ситуації під час спілкування з держслужбовцями? *

- Були, дуже часто
- Були, але не часто
- Не були
- Важко відповісти

Чи шанобливо ставляться до Ваших звернень? *

- Так, завжди
- Так, але не завжди
- Ні

Як Ви вважаєте, чи дотримуються держслужбовці при спілкуванні елементарних правил мовленнєвого етикету (привітання, звернення на «Ви», прощання та ін)? *

- Так, завжди дотримуються
- Дотримуються, але не завжди
- Іноді не дотримуються
- Взагалі не дотримуються



Наскільки Ви залишаєтеся задоволеними після спілкування з державними службовцями? (0 балів - взагалі не задоволений (-на), 5 балів - дуже задоволений (-на)) *

0 балів 1 бал 2 бали 3 бали 4 бали 5 балів

Рівень
задоволеності
після
спілкування з
державними
службовцями

Як би Ви оцінили рівень культури спілкування в державних установах? (0 балів - дуже низько, 5 балів - дуже високо) *

0 балів 1 бал 2 бали 3 бали 4 бали 5 балів

Рівень
культури
спілкування
в державних
установах?

Надіслати

Очистити форму



Додаток В

Дослідження психологічного клімату в організації

Вітаю всіх! Дане опитування спрямоване на дослідження психологічного клімату в організаціях.

Пройдення анкети займе у Вас до 5 хв. Дякую!

n.kotsaba25@gmail.com [Змінити обліковий запис](#)



Спільно не використовується



Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Ваша діяльність? *

- Державна служба
- Органи місцевого самоврядування
- Приватний сектор
- Інше:



Чи можете Ви стверджувати, що більшість членів Вашої організації спілкуються один з одним з великим задоволенням? *

- Так
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так
- Ні

Яка атмосфера є характерною у Вашій організації? *

- Дружня, позитивна
- Швидше дружня, чим недружня
- Важко сказати
- Швидше негативна, чим дружня
- Негативна, недружня

Чи були у вас конфлікти з працівниками, з якими ви працюєте? *

- Так
- Ні
- Іноді



Наскільки Ви погоджуєтеся з твердженням: «Конфліктні ситуації у нашій організації вирішуються з урахуванням реальної ситуації» (Якщо погоджуєтеся із твердженням, то 5 балів, якщо ні – 0 балів) *

	0	1	2	3	4	5	
Не погоджуюся	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Погоджуюся

Чи виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників *

- Так
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так
- Ні

Як часто відбуваються конфліктні ситуації? *

	Часто	Рідко	Ніколи
З керівництвом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
З колегами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
З відвідувачами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Оцініть, будь ласка, яка психологічна атмосфера в більшості переважає у Вашій організації (5 балів – найбільше переважає, 0 балів – не переважає)

	0 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Дружелюбність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ворожість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Продуктивність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Непродуктивність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Співпраця	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Неузгодженість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Взаємопідтримка	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Недоброзичливість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Захопленість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Байдужість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Успішність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Безуспішність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Які взаємовідносини між членами Вашої групи? *

- Краще, ніж в більшості колективів
- Приблизно так, як і в більшості
- Гірше, ніж в більшості колективів
- Не знаю, складно відповісти

Які ситуації найчастіше викликають поганий емоційний стан? *

- Конфлікти на роботі
- Стислі терміни
- Стель управління керівника
- Організаційні зміни
- Інше:



Чи задоволені Ви своєю роботою та умовами праці? *

- Так
- Ні
- Не зовсім задоволений (-на)

Як Ви особисто оцінюєте психологічний клімат у Вашій організації? *

- Сприятливий психологічний клімат
- Помірно сприятливий
- Нейтральний
- Несприятливий психологічний клімат

