

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

Верещинська Наталія Володимирівна

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

УДК \_\_\_\_\_

*(індекс)*

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

# Культура управлінських відносин в публічному управлінні

*(назва роботи)*

Публічне управління та адміністрування

*(назва освітньої програми)*

281 Публічне управління та адміністрування

*(шифр і назва спеціальності)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)*

Науковий керівник Кушнірюк В. М.

*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) (підпис)*

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

І. П. Лопушинський

*(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)*

Рецензент

О. І. Серняк

*(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)*

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

**Івано-Франківськ - 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Верещинська Н. В. Культура управлінських відносин у публічному управлінні.– Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі розкрито основні характеристики культури управлінських відносин як суспільного феномену, описано особливості культури управління у державному адмініструванні, досліджено нормативно-правові засади культури управління у системі державної служби. Дано характеристику принципам та методам управління, що відносяться до функцій культури управління, висвітлено питання важливості дотримання етичних норм та правил етикету в діяльності державних службовців.

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів державної служби, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

**Ключові слова:** культура, управління, культура управлінських відносин, корпоративна культура, етикет державних службовців.

## ANOTATION

**Vereshchynska N.V. Culture of management relations in public administration. – Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

The master's thesis reveals the main characteristics of the culture of management relations as a social phenomenon, describes the features of the culture of management in public administration, and examines the regulatory and legal framework for the culture of management in the civil service system. The principles and methods of management related to the functions of management culture are described, the importance of compliance with ethical norms and rules of etiquette in the activities of civil servants is highlighted.

The materials of the master's thesis will be useful for public service bodies and can also be used in the process of advanced training or professional development of public managers.

**Keywords:** culture, management, culture of management relations, corporate culture, etiquette of civil servants.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСПЕКТУ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	
1.1 Сутність понять «культура», «управління», «культура управлінських відносин», «публічне управління» .....	9
1.2 Організаційно-правові засади регулювання управлінських відносин у сфері публічного управління.....	19
<b>РОЗДІЛ 2 КУЛЬТУРА УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН ТА ЇЇ СКЛАДОВІ</b>	
2.1 Етикет як складова культури публічного управління.....	26
2.2 Етика управління .....	34
2.3 Особистісна та професійна культура державного управлінця.....	41
2.4 Психологія особистості публічного управлінця .....	46
<b>РОЗДІЛ 3 ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН</b>	
3.1 Імідж і лідерство публічного управлінця.....	51
3.2 Стилi управління керівника.....	60
3.3 Розгляд впливу організаційної структури, внутрішньої комунікації на культуру управлінських відносин.....	69
<b>РОЗДІЛ 4 ЕЛЕМЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	
4.1 Корпоративна культура та публічне управління: спільне та відмінне.....	73
4.2 Пропозиції щодо удосконалення правил поведінки та етикетних норм державних службовців.....	77
ВИСНОВКИ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Культура управлінських відносин у публічному управлінні - це сукупність цінностей, норм, практик, звичаїв та способів взаємодії між учасниками публічного управління, такими як урядові органи, посадові особи, громадські організації, громадяни, а також інші зацікавлені сторони.

Процеси, які тривають в українському суспільстві, зокрема стан воєнних дій, висувають особливі та підвищені вимоги до змісту і характеру управління органів державної влади та її інститутів.

Резонансні факти зловживання службовим становищем підривають репутацію державних інститутів влади та формують негативне реноме для світової спільноти та міжнародних донорів. Ці ситуації є тривожним сигналом того, що у сфері управління, так і в системі підготовки управлінських кадрів, а також розробці і впровадженні нових моделей і методів управління потрібні радикальні перетворення. Це стосується підготовки не просто фахівців з менеджменту, а справжніх керівників-професіоналів, здатних ефективно управляти у своїй професійній сфері, самостійно і неперервно навчатись та постійно оновлювати свої знання і уміння, адаптуючись до ринкових умов і викликів глобалізації.

В умовах криз, таких як природні катастрофи, збройні конфлікти або глобальні епідемії, важливо мати стабільну культуру управлінських відносин, що сприяє координації зусиль та оперативному реагуванню на виклики. Який би аспект державного управління ми не зачепили, у кожному з них є складова культури управління.

Культура управлінських відносин у публічному управлінні є актуальною з ряду причин. Насамперед тому, що відкритість, прозорість владних інституцій та участь громадян сприяють підвищенню довіри до урядових органів. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли довіра до влади може бути підірвана різними скандалами та корупційними практиками.

Зараз багато організацій та урядових структур повинні враховувати гласність і звітність у своїх діях, оскільки суспільство стає більш інформованим та критичним. Сучасні громадяни активніше беруть участь у громадських рухах і вимагають більшого впливу на управління. Культура управлінських відносин допомагає владі відповідати на ці вимоги та впроваджувати зміни в суспільстві.

Сучасні проблеми, а особливо стан воєнних дій в Україні, вимагають співпраці між урядовими органами, громадськими організаціями, приватним сектором і іншими міжнародними партнерами, донорами. Культура управлінських відносин стає важливою для міжнародних відносин і дипломатії.

Культура управління також є актуальною для ефективного та відповідального функціонування організацій, включаючи урядові структури, бізнес, громадські інституції та інші суб'єкти управління.

Культура управління допомагає визначати, оцінювати та керувати ризиками. Це особливо важливо в умовах нестабільності та невизначеності.

Культура управління впливає на організаційну культуру, що включає в себе цінності, норми та практики в організації. Правильна культура управління сприяє розвитку позитивної організаційної культури, яка залучає та утримує талановитих співробітників.

Культура управління включає в себе також відповідальність перед співробітниками. Вона сприяє створенню умов для відповідального прийняття рішень та дотримання етичних норм.

Усі ці фактори підкреслюють важливість культури управління для досягнення успішних результатів, підвищення довіри та створення стійких та відповідальних організацій чи урядових структур.

Загалом, культура управління важлива для забезпечення ефективного та відповідального управління в сучасному світі, де прозорість, гласність та участь громадян стають все більш важливими цінностями.

Усі вищенаведені фактори підкреслюють важливість розвитку та збереження позитивної культури управлінських відносин у публічному управлінні

для досягнення кращих результатів та забезпечення демократичності, ефективності і відповідальності влади.

**Стан наукового обґрунтування.** Певним чином досліджували методи управлінської діяльності, ролі в ній управлінської культури як західні, так і сучасні українські науковці. Серед західних потрібно згадати: С. Кові (вчення про лідерство в управлінні); Р. Тейлора (фактори успішності в управлінні); П. Друкера (методи практичного менеджменту); І. Адізеса (тематика ефективних методів і стилів управління); К. Блейка (наукові методи управління); К. Бланшара (ціннісні мотиви в управлінській культурі); М. Брауна (аналіз державної політики); Д. Дерлоу (технологія прийняття управлінських рішень) та ін. Українські науковці також розробляють цю проблематику: Л. Пашко (управлінська культура у структурі управлінських відносин); Н. Гончарук (управління персоналом у сфері публічної служби); Р. Войтович (культура і стилі управління); А. Гук (цінності та їх роль у формуванні управлінської культури); О. Окіс (культура публічних службовців); В. Гриб (європейський досвід публічного управління) та ін. Проте залишаються мало вивченими деякі нові методи і підходи дослідження управлінської культури.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури свідчить, що стан розроблення зазначеної проблеми має певну обмеженість, яка зумовлює необхідність системних досліджень щодо пошуку стратегії та пропозиції щодо покращення культури управлінських відносин в публічному управлінні.

**Мета та завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є комплексне дослідження культури управлінських відносин у публічному управлінні.

Дана мета зумовлює розгляд таких завдань:

- дати характеристику поняттям: «культура», «управлінські відносини», «публічне управління», «особистісна і професійна культура керівника»;
- вивчити організаційно-правові засади культури управлінських відносин в Україні;
- розкрити особливості етикету як складової елементів культури

державних службовців;

- описати фактори етики управлінських відносин;
- вивчити вплив особистісної та професійної культури керівника на ефективність державного управління;
- визначити принципи психології особистості публічного управлінця в управлінській діяльності;
- окреслити імідж, лідерство, стилі культури управління та надати пропозиції щодо покращення культури управлінських відносин у службовій діяльності в Україні.

**Об’єктом дослідження** є діяльність державних службовців в Україні.

**Предметом дослідження** є інституційні, організаційні, нормативно-правові, методологічні регулятори культури управлінських відносин у публічному управлінні.

**Методологічна основа.** У магістерській роботі застосовано комплекс методів, серед яких: теоретичний, компаративний, метод узагальнення об’єктивності, історико-джерелознавчий, описовий, інформаційний. Основу дослідження склала інтегрованість вищезгаданих методів з методами інших наукових напрямків – публічного управління, політології, психології, соціології.

**Новизна отриманих результатів.** Набуло подальшого розвитку питання формування культури управлінських відносин.

**Практичне значення** магістерського дослідження полягає в тому, що основні положення і висновки роботи можуть бути використані в навчальних курсах з питань державної служби, а також при створенні навчальних посібників, підручників, методичних рекомендацій, спецкурсів для органів державної влади.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Магістерську роботу викладено на 90 сторінках, з них 77 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ

### УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН

#### 1.1 Сутність понять «культура», «культура управління», «управління», «управлінські відносини», «публічне управління»

Культура - це найбільш важливий аспект суспільства, що робить кожную спільноту унікальною. Це сукупність спільних цінностей, переконань, традицій, звичаїв, мистецтва, мови, моралі та інших аспектів, які формують спосіб життя людей. Культура відіграє важливу роль у створенні ідентичності та самосвідомості групи або нації.

Значення культури важко переоцінити, оскільки вона впливає на всі сфери життя суспільства. Вона визначає, як люди сприймають світ, як вони спілкуються, вирішують конфлікти та взаємодіють один з одним. Культура визначає етику та мораль, впливає на стиль життя та соціальні відносини.

Культура є суттєвим елементом суспільства, що формує та визначає спосіб життя та спілкування людей, а також зберігає спадковість та ідентичність нації чи групи.

Культура є одним з тих понять, які на перший погляд, інтуїтивно начебто цілком зрозумілі, проте сформуванню єдиного вичерпного визначення досить складно. Тому не випадково існує кількості визначень поняття «культура».

Культура (лат. *cultura* - «обробіток», «обробляти») - сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; історично набутий набір правил усередині соціуму для його збереження та гармонізації. Поняття *культура* об'єднує в собі науку (включно з технологією) і освіту, мистецтво (літературу та інші галузі), мораль, уклад життя та світогляд.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Культура. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0>

Поняття культури є дуже багатозначним. Сьогодні існують десятки, якщо не сотні визначень культури (американські антропологи Кребер і Клакон у книзі видання 1952 р. налічували 164 визначення). Зазвичай під нею розуміють рівень духовного розвитку народу чи суспільства. Досягнення у мові, релігії, моралі, філософії, науці, мистецтві, системі освіти й виховання; власне, сукупність цих видів людської діяльності і звать культурою<sup>2</sup>.

Культура, поряд з етикою, правом і звичаями, є важливим чинником нормального життєзабезпечення суспільства, його належного функціонування й розвитку. До речі, за великим рахунком, культура охоплює і етику, і право, і звичаї. Тому не випадково прийнято говорити про соціокультурний простір, в якому й відбувається індивідуальне та суспільне життя людини і який істотною мірою визначає якість цього життя. Суспільна роль культури полягає також і в тому, що вона за допомогою складної системи прямих і зворотних зв'язків в буквальному сенсі «творить» людину, сприяючи послідовному формуванню та розвитку в ній людяності й доброти, перетворенню її на соціальну особистість. Таким чином культура забезпечує й суспільний прогрес, зберігаючи у надзвичайно широкому розмаїтті індивідуальностей системну цілісність соціального організму, через розвиток кожної особистості сприяючи послідовному розвитку соціуму<sup>3</sup>.

На перший погляд може здаватися, що культуру формують виключно видатні особистості, чий внесок стає визначальним. Хоча це, безсумнівно, має своє місце, проте, головна ідея полягає в тому, що для того, щоб цей внесок став загальним надбанням, його треба сприйняти, оцінити та прийняти як культурну норму для широкого кола людей. Цей процес не відбувається автоматично та негайно. В історії культури є численні приклади, коли визнання займало роки та століття і було здійснене наступними поколіннями, а не сучасниками.

Феномен культури є суто людським творінням. Тому його сутність треба розглядати як вираження принципової відмінності буття людини і способу її

---

<sup>2</sup>Культура. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/>

<sup>3</sup>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.

життєдіяльності від буття та способу існування інших біологічних форм життя, як якісну своєрідність конкретних проявів цієї життєдіяльності. Тут насамперед можна вказати на такі її прояви, як часові особливості, що характеризують ту чи іншу епоху. Виходячи з цих позицій зазвичай виділяють античну культуру, культуру Середньовіччя, культуру Відродження, сучасну культуру тощо. Існують також етнічні та регіональні особливості. Вони дозволяють говорити, наприклад, про українську культуру, західноєвропейську або африканську культури і т.ін.

Поняття культури може стосуватися також конкретних особливостей різних сфер життя і діяльності людей (виробнича культура, культура праці, культура спілкування, культура харчування, культура відпочинку і навіть культура наукового дослідження).

Підкреслимо таку характерну особливість взаємовпливу культури і людини, яка полягає в тому, що людина творить культуру, а культура, в свою чергу, творить людину, збагачує її духовний світ. Соціальна роль культури істотно зростає в складні, переломні для суспільства періоди, один з яких ми сьогодні і переживаємо. Саме в такі часи культура може виконати свою рятівну роль, часто залишаючись чи не єдиним стрижнем, який консолідує народ на базі його історичних традицій і відкриває перед ним орієнтири подальшого розвитку. Цілком очевидно, що те, як і куди історія виведе суспільство в епоху його кардинальних змін, визначальною мірою залежить від рівня культури тих сил, які очолюють перетворення. У цьому сенсі показовою слід вважати ситуацію, в якій опинилося українське суспільство практично відразу ж після отримання країною незалежності, оскільки для багатьох з тих, хто приходив і приходить до влади, характерним був і, на жаль, залишається вкрай недостатній рівень їх загальної та політичної культури, в тому числі і професійної культури управління. Можливості культури у цьому відношенні не є безмежними. Так, історичний досвід переконливо свідчить про те, що високий рівень розвитку культури людей і навіть суспільства у цілому зовсім не гарантує відсутності в ньому злочинності, конфліктів чи інших негативних явищ. Тому культура має супроводжуватися ще й системою управління функціонуванням і розвитком як суспільства у цілому, так і

різними його структурними чи функціональними системами. І культура цього управління має ґрунтуватися на засадах духовності та гуманності, толерантності та поваги до інших культур, традицій, вірувань.

Розвиток суспільного виробництва призвів до того, що практично кожна професія набувала все більш чітких рис і притаманної їй специфічної культури. Її формування відбувалося спочатку в діях, вчинках і поведінці кращих представників цієї професії та їх ставленні до своєї професії і професійної діяльності. Згодом же вони, як носії цієї культури, сприяли її поширенню на увесь відповідний професійний загал<sup>4</sup>. Таким чином сформувалась культура управління.

**Культура управління** - це система цінностей, підходів, норм та практик, що визначають, як влада, організації або лідери приймають рішення, взаємодіють зі співробітниками та ведуть свою діяльність. Вона відображає якість та етику управління в конкретній організації або суспільстві, визначає, як вирішуються завдання та виконується стратегія.

Культура управління включає в себе такі аспекти, як способи прийняття рішень, комунікація, розподіл влади, ставлення до ризику та відповідальності, а також ступінь дотримання етичних норм. Вона може бути відкритою і сприяти відкритому обміну ідеями та інноваціями, або, навпаки, бути закритою та стимулювати конформізм та бюрократію.

Культура управління впливає на ефективність та стійкість організацій, а також на їхню здатність пристосовуватися до змін у суспільному та економічному середовищі. Вона також визначає ступінь довіри та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом. Тому розвиток позитивної культури управління є важливим завданням для будь-якої організації, оскільки він сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей.

Культура управління - сукупність вимог, що висуваються до зовнішньої сторони цього процесу, а також як вимоги до індивідуальних якостей безпосередніх керівників. Вона може мати об'єктивний та суб'єктивний характер.

---

<sup>4</sup>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.

Об'єктивний, бо підпорядковується певним закономірностям, суб'єктивний, бо управління здійснюється. Культура управління являє собою досить складний і суперечливий феномен, в якому можна водночас виокремити і об'єктивний, і суб'єктивний характер. Він істотно залежить від стану соціокультурного простору, в координатах якого відбувається діяльність людей та управління нею, і сам виступає потужним чинником формування і розвитку цього простору.

Одне з визначень управлінської культури визначає її як елемент культури взагалі, і як елемент "культури, пов'язаної зі свідомою діяльністю громадських інститутів і окремих індивідів, спрямованої на регулювання стихійних і усвідомлених, об'єктивних і суб'єктивних почав, доцільне впорядкування суспільних відносин». Виходячи з цього, під управлінською культурою розуміють ступінь відповідності управлінських дій поточним і довгостроковим завданням розвитку суспільства.

Управлінська та організаційна культура мають багато спільного як з точки зору визначення даних термінів, так і з позицій аналізу. Це пов'язано з тим, що організаційна культура є об'єктом управління в організації. У той же час організаційну культуру не можна в повному розумінні вважати елементом управлінської культури, так само як невірно і зворотне твердження. Звісно ж, що дані феномени мають поле перетину смислів поряд зі специфічною сферою, властивої кожному з них. Для того, щоб зрозуміти суть взаємин даних понять, розглянемо елементи управлінської культури.

До основних елементів управлінської культури належать:

- управлінські знання, вміння і навички, а також відповідна самооцінка керівника, вміння керувати настроєм, емоціями. Наприклад, одним з найважливіших критеріїв при відборі кандидатів на керівну посаду є досвід роботи в подібній сфері, витримка, здатність спокійно реагувати на провокації;

- етика і етикет керівника. Наприклад, керівник світової освітньої організації навряд чи може дозволити собі бути "Стівом Джобсом" в поведінці. У більшості випадків ми зустрічаємо в його особі співробітника, що віддає перевагу офіційному стилю в одязі. Етику керівника ми пов'язуємо з тим, наскільки

шанобливо ставиться до особистості працівника, чи виконує дані їм обіцянки, чи «вичитує» підлеглих у присутності третіх осіб, чи може бути несправедливим та ін.;

- суспільні відносини, перш за все, управлінські та організаційні, в яких матеріалізуються норми, цінності суспільства та організації і які в процесі соціалізації особистості стають надбанням культури кожного.;

- організація робочого місця керівника і співробітників;

- ступінь прийняття цінностей організації, встановлених суспільством культурних норм і ін. Не випадково тому стверджується, що політична, правова, загальна культура є видами управлінської культури.

Проаналізувавши основні компоненти управлінської культури, можна зробити висновок, що управлінська культура - це комплексне поняття. Це система ділових, професійних і особистісних якостей керівника, які виявляються важливими для успішної реалізації адміністративних і соціально-психологічних функцій управління, а також комплекс заходів управлінського впливу, спрямованих на формування розвинутої організаційної культури організації.<sup>5</sup>

Наступним проаналізуємо зміст поняття «управління».

**Управління** як процес - це систематичний набір дій та діяльності, спрямованих на планування, координацію, виконання та контроль для досягнення конкретних цілей та завдань в організації або проєкті. Цей процес включає в себе різні стадії та фази, які спільно спрямовані на керування ресурсами, інформацією та людськими факторами з метою досягнення певних результатів.

Основні складові процесу управління включають:

- Планування. Визначення мети та цілей, розробка стратегії та планів дій для досягнення їх.
- Організацію. Створення структури, розподіл обов'язків і визначення ролей та відповідальностей для ефективного виконання планів.

---

<sup>5</sup>Управлінська культура як системне поняття: сутність, структура, тенденції зміни Інтернет джерело: URL: [https://stud.com.ua/86983/menedzhment/upravlinska\\_kultura\\_sistemne\\_ponyattya\\_sutnist\\_struktura\\_tendentsiyi\\_zmini#google\\_vignette](https://stud.com.ua/86983/menedzhment/upravlinska_kultura_sistemne_ponyattya_sutnist_struktura_tendentsiyi_zmini#google_vignette)

- Виконання. Реалізація планів та процесів, спрямованих на досягнення цілей, управління ресурсами та мобілізація персоналу.
- Контроль. Моніторинг та оцінка виконання планів, виявлення відхилень від цілей та прийняття корективних заходів.
- Зворотний зв'язок. Збір та аналіз інформації про результати та процеси управління для подальшого вдосконалення стратегій та планів.

Управління як процес може бути застосовано в різних сферах, включаючи бізнес, уряд, громадську діяльність та проєктний менеджмент. Ефективне управління процесом допомагає досягати поставлених цілей, оптимізувати використання ресурсів та реагувати на зміни в середовищі працівників.

Управління людьми та їх спільною діяльністю у складі будь-яких малих чи великих груп і колективів являє собою дуже цікавий соціальний феномен.

Ще однією специфічною рисою управління слід вважати його потрійну природу, оскільки управління водночас являє собою не тільки вид діяльності, але ще й науку, і мистецтво. Дійсно, наукою воно його слід вважати тому, що управління підпорядковується певним закономірностям, ґрунтується на певних принципах і має чітку структуру функцій, сукупність яких, власне і утворює управління. Мистецтвом же управління має вважатись тому, що жодна управлінська ситуація не може бути відтворена з абсолютною точністю, і його загальні принципи і закономірності є лише орієнтиром для творчого вибору керівником конкретних рішень і дій залежно від цілої множини обставин, які характеризують ситуацію, що склалася<sup>6</sup>.

***Культура управлінських відносин*** визначає спосіб, яким керівництво та співробітники взаємодіють між собою в організації або компанії. Ця культура визначає підходи, цінності та стиль комунікації в організації та впливає на ставлення до різних аспектів управління, включаючи розподіл влади, прийняття рішень, мотивацію та співпрацю.

---

<sup>6</sup>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.

Ключові риси культури управлінських відносин включають:

- комунікацію: як відбувається обмін інформацією в організації, як часто відбуваються зустрічі та як сприймається відкритість в обговореннях.
- лідерство: які якості і стиль лідерства підтримуються та цінуються в організації.
- взаємодію і співпрацю: які зусилля вживаються для стимулювання командної роботи та співпраці між різними підрозділами.
- розподіл влади: як вирішується питання розподілу влади та прийняття рішень в організації.
- цінності і етику: які цінності та етичні стандарти підтримуються та дотримуються в управлінських відносинах.
- мотивацію і винагороду: як стимулюються та винагороджуються співробітники за їхню працю та внесок в організацію.
- відкритість до інновацій і змін: як організація відноситься до новаторських ідей та змін у власних підходах.

Культура управлінських відносин може бути формальною або неформальною, і вона грає важливу роль у формуванні робочого середовища та ефективності організації. Вона може варіюватися від одного підприємства до іншого і грати вирішальну роль у тому, наскільки успішно організація досягає своїх цілей та завдань.

Управління людськими ресурсами обов'язково передбачає наявність уміння не лише розуміти себе та підлеглих, але й бажання управлінця стати на їхню позицію та прийняти їх точку зору. Кожному управлінцю для досягнення висот управлінської культури, а отже і для забезпечення ефективності діяльності організації в цілому, потрібно досконало оволодівати механізмами власної психології, умінням реально оцінювати власні не лише сильні, але й слабкі сторони та цілеспрямовано працювати над удосконаленням своїх організаторських професійних навичок ділового спілкування. При цьому завданням кожного з них є не лише постійне самопізнання, але й безперервне

особистісне самовдосконалення для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в очолюваному колективі<sup>7</sup>.

**Публічне управління** - це процес управління суспільними ресурсами та послугами, здійснюваний державними органами та установами з метою задоволення потреб громадян і досягнення соціальних та економічних цілей. Основною метою публічного управління є забезпечення ефективного та справедливого використання публічних ресурсів та надання громадянам доступу до необхідних послуг.

Публічне управління здійснюється через наступні ключові етапи та процедури:

- **Планування:** На цьому етапі визначаються цілі та пріоритети діяльності державних органів. Розробляються стратегії, програми та бюджети для досягнення цих цілей.
- **Регулювання.** Держава встановлює норми, правила та стандарти, які регулюють певні сфери діяльності. Це може включати закони, постанови, регуляторні акти та інші правові норми.
- **Виконання.** Державні органи та агентства виконують програми та проекти, які були заплановані та затверджені. Це може включати надання послуг, розробку та впровадження політик, контроль за дотриманням законів тощо.
- **Моніторинг та оцінка:** Відбувається постійний моніторинг та оцінка ефективності діяльності державних органів та програм. За результатами оцінки можуть вноситися зміни та корекції.
- **Зворотний зв'язок і участь громадян.** Громадяни мають можливість висловлювати свої думки, запити та скарги щодо діяльності державних органів. Відкритий діалог та участь громадян сприяють покращенню процесів публічного управління.

---

<sup>7</sup>Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? / Н. Нижник, Л. Пашко // Політ. менеджмент 2005. № 5.

- Розробка політики та прийняття рішень. Державні органи розробляють політику та приймають рішення на основі аналізу та консультацій з різними зацікавленими сторонами.

Публічне управління варіюється в залежності від країни та системи управління, а також від конкретних завдань та потреб суспільства. Важливо, щоб воно було ефективним, відкритим та відповідальним перед громадянами, і щоб воно сприяло досягненню соціальних, економічних та політичних цілей суспільства.

**Публічне адміністрування** – регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на виконання законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг.<sup>8</sup>

Загалом, публічне адміністрування має свою специфіку: спирається на державну владу, підкріплюється і забезпечується нею; поширюється на все суспільство і за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Саме держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила поведінки людей; публічне адміністрування діє системно та неперервно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу.<sup>9</sup>

Особливості публічного адміністрування дають змогу говорити, що воно виступає одним із своєрідних засобів реалізації прав та охоронюваних законом інтересів громадян через послуги та функції, які надає їм та при цьому гарантує їх належне виконання та охорону на державному рівні.

Публічне адміністрування за своєю природою спрямоване на досягнення остаточної мети механізму державного управління - ефективну реалізацію прав,

---

<sup>8</sup>Публічне адміністрування: сутність і види. URL: <https://www.studocu.com/uk/document/natsional%D1%8Cnny-yuridichniy-universitet-imeni-yaroslava-mudrogo/admin-pravo/publichne-administruvannya-sutnist%D1%8C-i-vidi/43036077>

<sup>9</sup>Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»); Житомирський державний технологічний університет. Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с

свобод та охоронюваних законом інтересів. Діяльність людини, як носія прав та свобод, характеризується як правомірна та активна якщо відбувається безпосередня реалізація прав і свобод. А діяльність державних органів проявляється через здійснення функцій - охорони, захисту, контрольної, правозастосовної функції тощо. В той же час державне управління характеризується своїм внутрішнім виразом – тобто державне управління здійснюється по відношенню до системи органів і установ держави, об'єктів права власності держави. Об'єктом державного управління є сам апарат держави, який в свою чергу побудований і призначений для того щоб в якості зовнішньої функції здійснювати публічне адміністрування, надаючи таким чином публічно-сервісну послугу суспільству, яке створило цю державу і бенефіціаром та носієм влади щодо якої воно є.<sup>10</sup>

## **1.2 Організаційно-правові засади регулювання управлінських відносин у сфері публічного управління**

Управлінські відносини у сфері публічного управління регулюються різними нормативно-правовими актами та законами, залежно від конкретної країни та її системи управління. Ось кілька загальних нормативно-правових засад, які регулюють управлінські відносини у сфері публічного управління в Україні:

**1.Конституція.** Конституція країни визначає основні принципи держави, включаючи ролі та відповідальність органів влади, гарантує права та свободи громадян у контексті управління.

**2.Закони про державну службу:** Ці закони встановлюють правила і структури державної служби, включаючи умови набору, обов'язки та права державних службовців.

---

<sup>10</sup> Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ, 2020, №3-4

**3. Закони про доступ до інформації:** Закони, які забезпечують право громадян на доступ до інформації, яка стосується діяльності органів влади, сприяють відкритості та прозорості у публічному управлінні.

**4. Антикорупційні закони:** Ці закони мають на меті запобігання корупції в сфері публічного управління та визначають правила етичної поведінки та зобов'язання учасників процесу.

**5. Нормативні акти з управлінської діяльності:** Органи влади часто видаватимуть нормативні акти, які регулюють конкретні аспекти управлінської діяльності, такі як процедури прийняття рішень, бюджетування, звітність тощо.

**6. Кодекси етики та поведінки:** Деякі країни встановлюють кодекси етики для державних службовців, які визначають очікування щодо їхньої поведінки та взаємодії.

**7. Міжнародні угоди та конвенції:** Залежно від країни, управлінські відносини також можуть бути регульовані міжнародними угодами та конвенціями, які країна підписала.

Ці нормативно-правові засади спрямовані на забезпечення ефективного, відкритого та відповідального управління у сфері публічного управління та забезпечення прав та інтересів громадян. Вони варіюються в кожній країні і можуть бути змінені або доповнені відповідно до конкретних потреб та умов.

До повномасштабного вторгнення в Україні налічували 237 тисяч державних службовців. Наразі ця цифра суттєво менша - 206 206 особи. Ці дані торік озвучило Національне агентство України з питань державної служби.<sup>11</sup>

Важливими у контексті нашого дослідження є також обов'язки державного службовця. Саме вони, на нашу думку, є фундаментом і базою, на основі яких повинен формуватись авторитет, репутація державного службовця.

Обов'язки державного службовця такі:

*Державний службовець зобов'язаний:*

---

<sup>11</sup>Наталія Алюшина: Державних службовців в Україні стало менше на 2700 осіб URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-derzhavnykh-sluzhbovtiv-v-ukrainy-stalo-menshe-na-2700-osib>

1. Діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією та законами України;
2. Дотримуватися принципів державної служби;
3. З повагою ставитися до державних символів України;
4. Сумлінно виконувати свої посадові обов'язки;
5. Виконувати в межах посадових обов'язків рішення державних органів, а також накази, розпорядження та доручення керівників, надані в межах їх повноважень
6. Дотримуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
7. Дотримуватися встановлених законодавством правил професійної етики державного службовця;
8. Запобігати виникненню конфлікту інтересів під час проходження державної служби;
9. Дотримуватися правил внутрішнього службового розпорядку відповідного державного органу або їх апарату;
10. Підвищувати рівень своєї професійної компетентності.<sup>12</sup>

Суспільні цінності відіграють особливу роль у поведінці державного службовця. Вони формують своєрідну систему координат, у просторі якої відбувається орієнтація його поведінки. У професійній етиці державних службовців суспільна цінність може називатися “Батьківщина”, “нація”.<sup>13</sup>

Етика державного службовця і відповідальність — категорії нерозривні. На особу, яка служить уряду, покладається величезна суспільна довіра, тому що ця служба дає широкі можливості для зловживань. Приходячи на державну службу, працівник робить свідомий вибір і погоджується на суворе обмеження як у публічній, так і у приватній діяльності. Чим вище посада, тим більше обмежень.

Етика державного службовця виявляє специфічні вимоги до моральності державних службовців, які пов'язані з особливістю професії. Професійна мораль

---

<sup>12</sup>Про державну службу : Закон України із внесеними змінами [від 03.11.2022](#) № 4, ст. 43. Верховна Рада України.

<sup>13</sup>Організація державної служби в Україні: теорія та практика: Навчальний посібник / За заг. ред. М.О. Багмета, М.С. Іванова. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.

державних службовців – це особливості моральної свідомості, взаємовідносин, поведінки людей, які обумовлені державно-службовою діяльністю.

Професійне призначення державних службовців в демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину. Державний службовець здійснює місію служіння через державну організацію. Основне завдання державного службовця: якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення. Принцип служіння народіві – смислове ядро, навколо якого має будуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців.<sup>14</sup>

Правове регулювання охоплює: - специфічну діяльність держави (її нормотворчих органів) або громадянського суспільства, пов'язану з виробленням норм права і з визначенням юридичних засобів забезпечення їх дієвості. У цьому аспекті змістом правового регулювання охоплюється різноманітна діяльність нормотворчих органів держави, пов'язана з вибором типу, методів, способів регламентації, визначенням співвідношення нормативних та індивідуальних засобів регулювання, що об'єктивно необхідні у певних соціально-економічних і політичних умовах для забезпечення нормального функціонування громадянського суспільства, його інститутів, організації життєдіяльності людей на цивілізованих засадах.

Приведення суспільних відносин, що складаються у сфері організації і діяльності органів державної влади, у відповідність до вимог і дозволів, що містяться в нормах права, легітимність і обов'язковість виконання яких підтримується суспільством і забезпечується можливостями застосування владної сили держави. Правове регулювання публічного управління та адміністрування реалізується застосуванням комплексу прийомів, способів і засобів юридичного впливу на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником яких є державна влада. Так власне правове регулювання можна розглядати як частину публічного управління, оскільки ця функція належить виключно державі, що виступає гарантом права,

---

<sup>14</sup>Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харків, 2020. 41 с.

володіючи при цьому монополією на правозастосовну і правоохоронну діяльність. Суб'єкти публічного управління та адміністрування наділені державно-владними повноваженнями і виступають від імені держави.

Предметний зміст правового регулювання публічного управління складають: цілі, функції, державно-правові інститути, структури, принципи, організаційно-правові засоби, заходи, форми, методи, стадії, процедури, операції та інші елементи публічного управління. Воно спрямоване на юридично формальні, головним чином державно-правові явища, які мають місце в управлінських процесах і відносинах. Сутність правового регулювання публічного управління та адміністрування визначають його функціональне призначення і відповідні способи і технології юридичного забезпечення здійснення владної волі держави. Найважливішими серед них є: встановлення загальноприйнятих 97 умов упорядкованості суспільних відносин у сфері публічного управління та адміністрування:

- актуалізація правового регулювання поточної державної управлінської діяльності;
- легітимізація державних органів, форм і методів їх діяльності; збалансування інтересів влади і суспільства;
- вироблення засобів публічного управління, що забезпечують визначальну роль закону в діяльності держави<sup>15</sup>.

Підґрунтям для розвитку системи управління є не тільки дотримання правових норм, а і їх удосконалення, зважаючи на нові потреби, сприяє розробленню та впровадженню у вітчизняній практиці на загальнодержавному й місцевому рівнях відповідних нормативно-правових актів, у яких поступово закріплюються досягнуті рівні публічності управління. Активізація роботи над розширенням нормативно-правового забезпечення публічного управління відбувається разом з процесом децентралізації влади з метою підвищення рівня стабільності системи управління в цілому. Важливу роль у нормативно-правовому

---

<sup>15</sup>Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

регулюванні процесу публічного управління в умовах децентралізації має затвердження Кабінетом Міністрів України 6 серпня 2014 р. Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, яка передбачає проведення реформ у сфері адміністративно-територіального устрою для посилення владних відносин та системи управління на регіональному рівні з використанням прогресивного європейського досвіду.

Оскільки на сьогодні через публічне управління реалізується політика держави на рівні органів виконавчої влади, важливого значення набуває визначення сфер політичної та публічної управлінської діяльності на нормативно-правовому рівні. Вже прийнято відповідні правові норми (переважно для вищих органів державної виконавчої влади).

Оскільки професійна діяльність державних службовців підпадає під загальну та спеціальну юридичну відповідальність, на відміну від інших учасників публічного управління (які несуть лише загальну юридичну відповідальність), доцільно переглянути нормативно-правові акти, які передбачають відповідний механізм відповідальності, зважаючи на ймовірні ризики через неналежне виконання своїх обов'язків. Тобто, змінюючи організаційну компоненту механізму публічного управління, особливо щодо проведення децентралізації влади, потрібно одночасно коригувати та доповнювати відповідні нормативно-правові акти, тим самим збалансовуючи правовий аспект даного механізму. Відповідний підхід сприятиме оптимізації співвідношення повноважень та відповідальності суб'єктів публічного управління на конкретних етапах децентралізації влади. На сьогодні вітчизняна система публічного управління потребує доопрацювання та вдосконалення. У різні періоди здійснювалися реформи, котрі наближали відповідну систему до європейського рівня. Однак не вирішеним залишається питання чіткого окреслення понятійно-категоріального апарату в даному напрямку. До того ж, створення нормативно-правової бази публічного управління має бути співставним

з управлінським призначенням відповідних органів влади та зміною їх повноважень у процесі децентралізації.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Н. Носань. В. Мартінович. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. Галицький економічний вісник: Черкаський державний технологічний університет.

## РОЗДІЛ 2 КУЛЬТУРА УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

### 2.1 Етикет як складова культури публічного управління

Культура управлінських відносин є масштабним поняттям, що має у своєму складі, багато компонентів. Серед них – етикет.

Етикет є важливою складовою культури та соціальних відносин. Він визначає правила та норми поведінки, прийняті в конкретному суспільстві. Етикет сприяє створенню взаєморозуміння, зменшує конфлікти та сприяє гармонійній взаємодії між людьми.

Етикет вимагає, щоб ми виявляли повагу та уважність до інших. Це включає в себе ввічливе ставлення до людей, слухання різних точок зору і прояв відкритості до різних культурних та соціальних звичаїв.

Дослівно з французької мови слово «етикет» перекладається як «етикетка», «ярлик».

Етикетом називають сукупність правил поведінки, що регулюють людські взаємини. До прикладу, поведінку в громадських місцях, поводження з оточуючими людьми, форми звертання і привітання, манери поведінки, одяг тощо. Простіше кажучи, етикет регламентує поведінку людини в певних життєвих ситуаціях.

Різні джерела подають схожі визначення «етикету». До прикладу, Тлумачний словник української мови каже, що етикет – це установлені норми поведінки і правила ввічливості в якому-небудь товаристві.<sup>17</sup>

Енциклопедія Сучасної України подає більш розширене визначення. У ній зазначається, що етикет – це установлені правила ввічливості і норми поведінки в суспільстві чи в якому-небудь товаристві відповідно до певних обставин.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Тлумачний словник української мови.Словник-UA: портал української мови та культури. URL : <https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D1%82>

Правила етикету почали формуватися з усвідомленням людиною себе частиною соціуму, з появою у неї відчуття необхідності бути чемною та уважною в спілкуванні з іншими людьми.

Перші норми етикету культурно еволюціонували. Вони значно відрізнялись залежно від конкретної історичної епохи й культурного середовища. Сучасний етикет успадкував звичаї та традиції різних народів світу, які з часом або залежно від національних та релігійних особливостей народу могли змінюватися. Етикет – це живий організм, який адаптується до соціуму. Це невід’ємна складова частина культури суспільства.

Етикет можна умовно розділити на ситуаційний та професійний, світський та діловий. Виділяють ще й такі види етикету: мовний, столовий, весільний, траурний, дипломатичний, професійний (військовий, медичний, юридичний тощо), релігійний, службовий, телефонний та чимало інших видів.

Норми етикету стосуються того, як людина вдягнена, якими манерами володіє, наскільки добре вміє створити потрібний емоційний фон при спілкуванні. Іншими словами, етикет регламентує зовнішню сторону життя і часто навмисно демонструється.<sup>19</sup>

Етикет регулює спосіб спілкування: вживання відповідних форм вітань, звертань та прощань, а також засоби спілкування, такі як мова, жести та міміка. Етикет також включає правила поведінки за столом, які охоплюють вживання їжі та напоїв, використання столових приборів та зіпсоване поведіння під час їжі. Етикет визначає вимоги до одягу та зовнішнього вигляду. Він може обмежувати певні типи одягу в певних ситуаціях, а також регулювати вимоги до гігієни та догляду за собою.

Етикет підкреслює важливість співробітництва та толерантності. Він сприяє створенню сприятливого середовища для спільної роботи та міжособистісних

---

<sup>18</sup>Рябець Л. В., Єрмоленко С. Я. Етикет // Енциклопедія Сучасної України : енциклопедія [електронна версія] / ред.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. Т. 9. URL: <https://esu.com.ua/article-18042>

<sup>19</sup>Чим відрізняється етика від етикету? URL: <https://moyaosvita.com.ua/osvita-2/chim-vidriznyayetsya-etika-vid-etiketu/>

відносин. Етикет регулює поведінку під час церемоній, святкувань та релігійних обрядів. Він вказує на те, як відзначати події та свята відповідно до традицій.

У сучасному світі етикет також стосується віртуального спілкування, включаючи електронну пошту, соціальні мережі та онлайн-спілкування. Він визначає правила ввічливого та етичного спілкування в цьому контексті.

Етикет сприяє створенню гармонійних відносин між людьми та сприяє збереженню культурної спадщини та традицій. Він допомагає людям відчувати себе комфортно в різних ситуаціях та взаємодіях з іншими.

Етикет у собі поєднує формальні правила поведінки у визначених ситуаціях та здоровий глузд, раціональність і доцільність тієї чи іншої дії. Однією з функцій службового етикету є зближення людей з різними соціальними статусами, покращення їхнього взаєморозуміння.

Державні службовці здійснюють свою професійну діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави, перебуваючи на службі у держави, саме тому мають дбати про авторитет державних органів, у яких вони працюють. Довіра до державної установи починається з довіри до співробітників, професійний етикет яких відіграє у цьому не менш важливу роль. Державні службовці, публічні управлінці повинні не тільки добре знати правила ділового етикету, а й дотримуватись їх у своїй практичній діяльності. Це допомагає їм досягти успіху, зростати в кар'єрі, засвідчувати свій професійний рівень.

Державні службовці незалежно від категорії посад і відповідного рангу, крім своїх прямих обов'язків, повинні мати чітке уявлення про дипломатичний та діловий протокол, який регламентує порядок зустрічей, ведення розмов і переговорів, організації прийомів, оформлення ділового листування, вимоги до дрес-коду.

Етикет є важливою складовою культури публічного управління і відіграє важливу роль в спілкуванні між представниками влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Він визначає правила та норми поведінки для посадових осіб, які представляють органи влади, а також норми взаємодії між ними та громадськістю. Він відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку

демократії, збереженні прав громадян та створенні сприятливого середовища для вирішення суспільних проблем.

Етикет у діяльності публічного управлінця являє собою встановлені правила соціальної поведінки у професійній взаємодії у конкретній організації чи структурі. Це система норм та атрибутів ділового етикету, що притаманні конкретній організації: вимоги до естетики внутрішнього середовища організації, стилю стандартів ввічливого спілкування; способу ведення справ з суб'єктами зовнішнього оточення; дотримання зовнішнього вигляду; частки заходів щодо формування іміджу організації тощо.<sup>20</sup>

Робота у сфері публічного адміністрування накладає певний відбиток на спосіб життя, відпочинку та дозвілля державних службовців у робочий та після робочий час. Адже громадськість постійно формує свою думку та оцінює представників сфери публічного адміністрування. Державний службовець, його особа, індивідуальність, людські та морально-етичні якості служать прикладом, формують точку зору і є певним показником для оточуючих. Більше того, громадськість на основі дій чиновників створює собі певні стереотипи. Інколи, вони є надуманими, деколи мають певне підґрунтя, сформоване особистим, часом негативним досвідом перебування у кабінетах держслужбовців.

Комп'ютеризація, розвиток соцмереж тотально розширили людські можливості. Сфера публічного управління – не виняток. Тепер кожен державний службовець, чиновник, як на долоні в громадськості. Кожна його дія, фото з відпочинку, брендове вбрання, прикраси чи навіть кухонний посуд можуть бути об'єктом критики та особливої уваги з боку громадськості та ЗМІ. Недотримання чи порушення норм службового етикету одразу викликає осуд у людей.

На сьогоднішній день правила ділового протоколу та етикету на рівні державних службовців, політичних діячів стали менш консервативними, гнучкими, більш вільними та лояльними. Знання та вміле використання державними службовцями закономірностей функціонування комунікативних

---

<sup>20</sup>Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця: навч. посіб.- 2-ге вид.,переробл. і доповн. Івано- Франківськ: Місто НВ, 2020, 386 с.

процесів, особливостей застосування комунікативних технологій, правил та засад ділового етикету надають їм можливість більш ефективно організувати службові та особисті комунікації.

Етикет державних службовців — це система правил та норм, які визначають прийнятний стандарт поведінки та професійного спілкування для осіб, які працюють у державних органах. Ці правила сприяють високому рівню професіоналізму, довіри громадськості та ефективності в державному управлінні. Власне тому, тема етикету державних службовців набуває такої актуальності у наш час.

Етикет державних службовців сформувався на базі ділового службового етикету. Етикет встановлює, хто до кого першим звертається, хто і як завершує комунікацію, якими повинні бути манери, дрес-код тощо.

У діловій сфері немає «чоловічого» та «жіночого» ділового етикету, а є дві форми поведінки – ділова та дружня. Тому жінка не повинна вимагати до себе особливого ставлення і не приймати ті знаки уваги, на які може розраховувати у світському та приватному житті. Однак ознакою хорошого тону є демонстрування як чоловіками, так і жінками гарних манер та вихованості, уміння допомогти один одному. Якщо ділова людина має постійно гарні манери й демонструє їх повсюдно, то це викликає довіру до неї, її поведінку можна передбачити, з нею безпечно, вона є стабільною, її поведінка відповідає очікуванням інших людей.

За порушення правил ділового етикету немає ніякої офіційної, адміністративної, кримінальної відповідальності, але є громадська думка, сприймання конкретної особи іншими людьми. З-поміж усіх елементів ділового етикету більш детально зупинимось на дрес-коді.

Дрес-код державних службовців визначає правила одягу та зовнішнього вигляду представників державних установ. Ці правила призначені для підтримання професіоналізму, офіційності та порядку в робочому середовищі. Дотримання дрес-коду є важливим елементом корпоративної культури та може варіюватися в залежності від конкретної організації та її стандартів.

Зазвичай, дрес-код державних службовців включає наступні елементи:

1. Офіційний одяг. До офіційного одягу зазвичай входять костюми для чоловіків та жінок, білі сорочки для чоловіків, офіційні блузи для жінок. Колір та дизайн одягу може бути обмеженим і відповідати стандартам офіційності.
2. Відсутність екстравагантності. Дрес-код може обмежувати використання яскравих кольорів, неприродних відтінків волосся та великих, масивних прикрас.
3. Зовнішній вигляд як частина професійного іміджу. Дрес-код може враховувати важливість створення професійного та ділового іміджу для представлення урядових органів та взаємодії з громадськістю.
5. Відповідність конкретній сфері роботи. Деякі організації можуть встановлювати специфічні правила дрес-коду, які відповідають особливостям їхньої діяльності чи різним заходам.

Важливо відзначити, що дрес-код може різнитися в залежності від рівня урядової структури, конкретної організації та характеру робочих обов'язків. У деяких випадках, державні службовці можуть мати різні види дрес-коду для різних подій чи ситуацій.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають дбати про авторитет державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, а також про позитивну репутацію державних органів та органів місцевого самоврядування, що включає дотримання правил етикету, належного зовнішнього вигляду, забезпечення високої якості роботи, встановленого внутрішнього службового розпорядку.<sup>21</sup>

Усім нам відома фраза «по одязі стрічають, по розуму випроводжають». Часто перше враження про людину ми складаємо візуально. Тому державні управлінці повинні ретельно добирати робочий гардероб.

Існує сім основних принципів «правильного» одягу. Одяг повинен:

- 1) відповідати сезону (зимовий одяг не використовується ні влітку, ні восени-навесні, а літній, навпаки, не вдягається на Новий рік);
- 2) відповідати часу доби (зранку і вдень потрібно одягатися інакше, ніж

---

<sup>21</sup>Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Розділ III, п.11

ввечері);

3) відповідати характеру заходу (на роботу одягається один одяг, на дачну ділянку або презентацію – інший);

4) відповідати віку (стиль і фасон повинні відповідати віку власника);

5) відповідати розміру (завеликий чи замалий одяг справляють негативне враження про його власника);

7) перебувати в ідеально чистому стані.

Одяг державного службовця-чоловіка складається з костюма, сорочки та краватки. При цьому формула кольорів вбрання повинна бути така: однотонність — малюнок — однотонність. Якщо костюм і сорочка — однотонні, то краватка — з малюнком; якщо костюм з малюнком (у смужку, в клітинку), тоді краватка і сорочка — однотонні.

*Костюм* державного службовця-чоловіка – строгий діловий костюм класичного крою (двобортний або однобортний) темних, виважених кольорів (темно-синій, темно-коричневий або темно-сірий). Костюм чорного кольору доречний під час урочистих або жалобних заходів.

Верхня і нижня частина костюма можуть бути пошиті як з однієї тканини (однакового кольору, фактури і малюнку), так і з різної тканини (штани завжди повинні бути темнішими за піджак). До речі, для чоловіків представницьких професій краще відмовитися від другого варіанту: різний колір штанів і піджака знижує імідж управлінця<sup>22</sup>.

*Діловий гардероб жінок* – це виклик для багатьох жінок, які хочуть поєднати моду і стиль з формальним, елегантним образом. Проблема подвоюється і потроюється, коли потрібно вибрати наряд для роботи на держслужбі. Це робота унікального характеру, тому що це постійний контакт з людьми. Робота в держустанові в будь-якому випадку пов'язана з жорстким

---

<sup>22</sup>Улунова Г. Є. Професійний етикет державних службовців : навчально-методичний посібник для слухачів центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Суми, 2010. 45 с.

дотриманням дрес-коду.<sup>23</sup>

Вбрання державного службовця-жінки складається з класичного костюму в сполученні з блузками світлих тонів. При цьому формула кольорів жіночого ділового вбрання аналогічна формулі кольорів чоловічого ділового вбрання: однотонність — малюнок — однотонність.

*Костюм* державного службовця-жінки складається з жакету, спідниці або штанів спокійних кольорів (темно-синього, сірого, коричневого, бежевого тощо) із шерсті, шерстяних сумішей або шовку. Доречними також є сукні спокійних кольорів з довгим рукавом чи з рукавом, що закриває не менш ніж 3/4 руки. Довжина спідниці (сукні) повинна бути, як правило, на 6-15 см нижче коліна, та не довше середини «ікри».

*Блузка* як елемент ділового костюму державного службовця-жінки повинна бути лляною, бавовняною чи шовковою спокійних тонів з непомітним малюнком. Недоречними на діловій блузці є глибокі вирізи, волани, рюші, яскраві «розцвітка», велика кількість люрексу тощо.

*Взуття* до ділового костюму державного службовця-жінки повинно бути на підборах та із закритими пальцями. Носіння колготок тілесних відтінків є обов'язковим у будь-яку пору року.

*Діловий макіяж* є однією з найважливіших складових дрес-коду державного службовця-жінки. Основними правилами ділового макіяжу є такі:

- чим менш помітним є використання косметики, тим краще;
- необхідно використовувати нейтральні природні кольори;
- увага привертається до однієї ділянки обличчя (очей, губ тощо).

*Зачіска* державного службовця-жінки повинна бути стримана. Довге волосся (нижче плечей) збирається у пучок. Зачіска не повинна домінувати в образі жінки-державного службовця.

Актуальним є питання використання прикрас до ділового костюму державного службовця-жінки. До ділового костюму може підбиратися один

---

<sup>23</sup> Як одягатися на роботу в державну установу? Стильний дрес-код у сучасному виконанні. URL: <https://born2be.ua/weloveborn2be/>

комплект прикрас, чим обмежується кількість прикрас (сережки, ланцюжок, каблучка, браслет), визначається єдиний матеріал їх виготовлення та однотипність обробки.

Ювелірні прикраси та біжутерія допомагають жінці підкреслити її індивідуальність. Бажано, щоб прикраси були комплектними, але не химерними чи надто масивними.<sup>24</sup>

Вміння поводити себе з людьми належним чином є одним з важливих факторів, який допомагає досягти успіху у службовій діяльності. Існує шість основних принципів, які дозволять це зробити, а саме: пунктуальність, конфіденційність, доброзичливість, увага до оточуючих, зовнішній вигляд, грамотність<sup>25</sup>.

Діловий етикет та його особливості доцільно розглядати разом з етикою і культурою, оскільки тільки у їхній системній єдності можна досягти бажаної ефективності.

## 2.2 Етика управління

І етика, і етикет потрібні для того, щоб взаємодія людей в суспільстві була комфортною і гармонійною. Але, попри схожість звучання назв, ці поняття різняться за своїм змістом.

Етика – це вчення, об'єктами дослідження якого є мораль і моральність. Етичні норми регулюють поведінку людини в побуті та праці. Ними люди керуються в своїх сімейних, колективних, міжнародних відносинах. Етика оперує такими важливими поняттями, як: милосердя; чесність; обов'язок; солідарність; дружба; справедливість та інше.

Часто слово «етикет» плутають зі словом «етика». Незважаючи на фонетичну схожість, це різні поняття. Етикет радше похідний від слова «етика».

---

<sup>24</sup>Рекомендації щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Державної міграційної служби України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v026383912#Text>

<sup>25</sup>Суховерська Г. М. Етика поведінки державного службовця, Київ, 2015. 6 с. URL: <https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2015/8/5/etika.pdf>

Саме слово «етика» грецького походження (ήθος — «звичай», мораль) — філософська наука, що вивчає мораль, філософська дисципліна, яка вивчає мораль, суспільні норми поведінки, звичаї. Також, термін етика вживається як визначення норм поведінки. Сукупність моральних правил певної суспільної чи професійної групи називають професійною етикою.

Відмінність також у тому, що етика має на меті виховати в людині чесноти. Етикет ж прищеплює вміння бути ввічливим і чемним у відносинах з оточуючими, вчить дотримання правил хорошого тону.

Етикет є частиною етики. Важливість і необхідність етикету для кожної сучасної людини стала результатом розвитку і вдосконалення людських відносин протягом багатьох віків, а також усвідомлення людством значущості кожної окремої особи і необхідності для неї співіснувати з собі подібними. Поняття етики стосується того, як ми повинні жити й поводитись у світі та заснована на стандартах правильного та неправильного, які вказують, що люди повинні робити, зазвичай з точки зору прав, зобов'язань, користі для суспільства, справедливості чи певних чеснот.

Відмінність також у тому, що етика має на меті виховати в людині чесноти. Етикет ж прищеплює вміння бути ввічливим і чемним у відносинах з оточуючими, вчить дотримання правил хорошого тону<sup>26</sup>.

Особиста етика така ж важлива, як і ваша професійна етика. Одна справа знати, що вам слід робити (те, що вам кажуть, що ви повинні робити), але інша справа – прагнути «правильного» способу дій. Етикет у цій парадигмі виступає інструментом.

Усвідомлення важливості зв'язку етики і державної служби в зарубіжних країнах привело до того, що в багатьох з них прийнято спеціальні нормативні акти з питань етики державних службовців. Зокрема, у США стандарти етичної поведінки урядових службовців були встановлені у Виконавчому наказі президента Джонсона № 11222 від 8 травня 1965 р. Положення наказу Джонсона

---

<sup>26</sup>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.

157 були враховані при підготовці Закону “Про реформу державної служби” (1978 р.), куди окремим розділом увійшов Кодекс етики урядової служби. У Канаді питання етики державних службовців підпадають під дію “Свободи принципів, які регулюють поведінку державних службовців”, в Угорщині – “Загальних етичних норм поведінки державних службовців”, у Великобританії значна частина етичних питань державних службовців регулюється Адміністративним кодексом.<sup>27</sup>

Етика державного службовця і відповідальність — категорії нерозривні. На особу, яка служить уряду, покладається величезна суспільна довіра, тому що ця служба дає широкі можливості для зловживань. Приходячи на державну службу, працівник робить свідомий вибір і погоджується на суворе обмеження як у публічній, так і у приватній діяльності. Чим вище посада, тим більше обмежень.

У ст. 5 Закону України «Про державну службу» визначені основні вимоги етики поведінки державного службовця: сумлінно виконувати свої службові обов’язки; шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримувати високої культури спілкування; не допускати дій і вчинків, що можуть зашкодити інтересам державної служби або негативно вплинути на репутацію державного службовця.<sup>28</sup>

Етика державного службовця виявляє специфічні вимоги до моральності державних службовців, які пов’язані з особливістю професії. Професійна мораль державних службовців – це особливості моральної свідомості, взаємовідносин, поведінки людей, які обумовлені державно-службовою діяльністю.

Професійне призначення державних службовців в демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину. Державний службовець здійснює місію служіння через державну організацію. Сьогодні існує різні стратегії діяльності держави, різні розуміння професійної місії державних

---

<sup>27</sup>Конспект лекції з питань запобігання та виявлення корупції. Київ, 2018. URL: <https://marad.gov.ua/storage/app/sites/1/antikor/lection-etika.docx>

<sup>28</sup>Про державну службу : Закон України із внесеними змінами від 03.11.2022 № 4. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

службовців, зокрема “традиційна”, орієнтована на служіння народу та “модерна”, що має за мету надання послуг громадянам.

Етика має супроводжувати будь-який різновид людської діяльності, який пов'язаний із взаємодією та взаємовідносинами виконавців. Це повною мірою стосується й управлінської діяльності, оскільки тут система взаємовідносин ускладнюється наявністю ієрархічних зв'язків керівництва-підпорядкування.

Сукупність моральних правил певної суспільної чи професійної групи називають професійною етикою.

Етика відображає цілі, цінності й ідеали як цього суспільства у цілому, так і керівника й керованої ним організації. Етика управління охоплює певну множину норм і принципів морально-етичного характеру, на яких мають ґрунтуватися організація спільної діяльності людей та управління нею. Сутність цих норм і принципів полягає в тому, що заздалегідь визначені цілі діяльності мають досягатися не за будь-яку ціну, а з необхідністю обов'язкового дотримання правових і моральних норм та з урахуванням суспільних потреб при узгодженні інтересів працівників, фірми в цілому та її керівництва. Сенс етики управління та її розуміння поширюються на сферу як суто ділових, так і неформальних міжособистісних відносин між людьми, які цілком природно виникають в процесі їхньої спільної діяльності та управління нею.

Тому етика управління охоплює сукупність моральних норм і правил ділових відносин і ділового спілкування і ведення ділових бесід і переговорів. Вона передбачає чесність і неухильне дотримання кожним керівником, кожною діловою людиною своїх обіцянок і зобов'язань стосовно виконання досягнутих домовленостей. І в цьому моменті етика управління перетинається не тільки з культурою управління, а й з корпоративною культурою відповідної організації, сприяючи формуванню в ній сприятливого психологічного клімату.

Провідним принципом етики управління має стати повага до людини як до професіонала та особистості, оскільки це визначає ставлення персоналу як до виконання своїх виробничих функцій, так і до організації взагалі та її керівника. Недостатньо покладатися тільки на логіку управління й на досконале знання

управлінських технологій. Вкрай важливо й необхідно також прагнути створювати сприятливі умови для прояву персоналом своїх творчих здібностей, для належної особистісної і професійної самореалізації кожного працівника. Але для цього керівникові необхідно володіти дійсно високою управлінською культурою, уміти підтримувати сприятливий психологічний клімат. Рівень володіння керівником культурою управління виступає ще й одним з показників іміджу організації, свідченням її внутрішньої культури<sup>29</sup>.

Ключовим моментом для побудови професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати професіонали, іншими словами – усвідомлення місії професії. Основне завдання державного службовця: якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення. Принцип служіння народів – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців.<sup>30</sup>

Етика управління - це своєрідний компас, що вказує шлях до прийняття рішень та визначення дій для керівників на різних рівнях організації. Це як невидимий кодекс честі, який допомагає встановлювати та утримувати високі стандарти моралі та відповідальності в світі бізнесу та управління.

Етика управління заснована на принципах чесності, справедливості та поваги до всіх учасників процесу - як власних співробітників, так і інших зацікавлених осіб. Вона вимагає від керівників розглядати не лише фінансові аспекти, а й соціальні та екологічні впливи їхніх рішень.

Етика управління — це не лише набір правил, але й культурна основа, що формує спільне розуміння цінностей та мети організації. Вона допомагає створити середовище, в якому працівники відчують себе цінними та заохоченими, а партнери та клієнти мають довіру до організації.

В умовах швидких змін та конкуренції етика управління стає ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку та довгострокового успіху. Вона

---

<sup>29</sup>Культура управління : монографія / Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутий О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. . Харків:НУЦЗУ, 2018. 218 с.

<sup>30</sup>Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харків, 2020. 41 с.

є тим моральним "ядром", яке утримує організацію в балансі між досягненням цілей та збереженням гідних цінностей.

Принципи державного управління – основоположні ідеї, керівні начала, що лежать в основі управлінської діяльності та розкривають її сутність. Принципи найбільш узагальнено виражають моральні вимоги, задають спрямування, пріоритети, на яких вибудовується державне управління та якими мають керуватися державні управлінці у своїй діяльності. Керівними началами державного управління, діяльності й поведінки державних управлінців у країнах демократії стають принципи пріоритету суспільного блага, гуманізму та дотримання й захисту прав і свобод людини та громадянина, верховенства права, демократизму та законності, поваги до людини, відповідальності, чесності, безпристрасності та неупередженості, дотримання загальновизнаних норм моралі, відкритості та прозорості, ефективності та результативності тощо.

Суттєвим кроком до визнання прав і свобод державного службовця як громадянина є переосмислення принципу "політичної нейтральності". У суспільстві й усередині державної служби відбувається усвідомлення того, що неможливо й не потрібно вимагати від представників бюрократії повного відсторонення від політичного життя країни. Державний службовець як громадянин не може нейтралізувати свої погляди, переконання, бачення політичної ситуації, неспроможний "нейтрально" існувати в суспільстві, не перейматися інтересами, турботами населення, нехтувати аналізом тенденцій суспільного розвитку. Чиновництво активно залучено до політичного життя соціуму, бере діяльну участь у підготовці та реалізації політичних рішень, володіє інформацією та організаційними навичками, необхідними для втілення тієї чи іншої політики.

Важливо завдяки чутливості й професіоналізму державних службовців віднаходити баланс між відданістю державній політиці та відстороненістю від політики. Якщо принцип політичної неупередженості вступає у суперечність з особистими цінностями, кожен із чиновників має зробити свій вибір, і в разі домінування сильного бажання реалізувати партійні інтереси – залишити

державну службу. Нейтральне виконання побажань політичного гравця може вступати в конфлікт із загальноприйнятими цінностями і порушувати норми суспільної моралі. У цьому контексті гостро постає питання про можливий конфлікт між принципами нейтральності та лояльності та про межі лояльності.

Важливими принципами належного державного управління є принципи відкритості та прозорості. Основне суспільне призначення (місія) державного управління, діяльності державних управлінців – служити народові та кожному його громадянину. Навколо місії будується вся етична система державного управління: цінності, принципи, норми та стандарти поведінки, вимоги до моральних якостей та професійно-етичних характеристик державних управлінців. Цінності державного управління є вихідними настановами і водночас критеріями оцінювання результатів управлінської діяльності.

Суттєвою ціннісною детермінантою державного управління є національні інтереси. Принципи державного управління задають основоположні напрями реалізації державно-управлінської діяльності, сумісної з цінностями суспільної моралі. Значення етики в суспільстві постійно зростає через серйозні порушення як у державному, так і в приватному секторах, які спонукають суспільство вимагати від лідерів ліпшого поведіння. Криза довіри до всіх структур і рівнів державної влади систематично підтверджується результатами соціологічних досліджень і розвитком соціально-політичної ситуації в Україні. Зростання вимог до керівних кадрів пов'язується також із загостренням політичної конкуренції в умовах демократизації українського суспільства.

Неможливо сказати, що уряди і президенти країни раніше не усвідомлювали критичності питання етичних стандартів та ефективності державного і муніципального управління. Завдання їх підвищення було сформульоване у вихідній концепції адміністративної реформи, у низці урядових постанов і президентських указів. Однак на шляху реалізації добрих намірів встають індивідуально-корпоративні інтереси, і тому ці питання не належать до пріоритетів вітчизняної системи державного управління. При цьому постає запитання, чи спроможна сучасна управлінська наука перейти від емоційних

оцінок, цитування і посилання на теоретичні моделі і норми, часто запозичені із зарубіжної традиції і культури, на підґрунтя фактів із вітчизняної управлінської практики? Завдання виявлення й оцінювання етичності державного управління природно пов'язано з оцінюванням його ефективності. Згідно з широко використовуваним визначенням ефективність управління пов'язується з рівнем реалізації управлінських цілей відносно витрачених на це ресурсів.<sup>31</sup>

### **2.3 Особистісна та професійна культура державного управлінця**

Особистісна та професійна культура керівника є ключовими аспектами, що визначають його стиль управління, взаємовідносини з командою, працівниками та загальну ділову атмосферу в організації.

Елементами особистісної та професійної культури є :

1.Цінності та переконання - етичні стандарти, які формують спосіб дії керівника у різних ситуаціях.

2.Лідерські якості. Особистісна культура визначає стиль лідерства, рівень співпраці та взаємодії з членами команди, а також здатність до мотивації та натхнення.

3.Етика та відповідальність - включають в себе відданість етичним стандартам та відповідальне прийняття рішень для досягнення цілей.

4.Управлінські навички. Професійна культура визначає рівень компетентності, здатність до стратегічного мислення та розвитку ефективних стратегій.

Актуальність особистісної та професійної культури державного управлінця полягає насамперед у впливі на колектив. Культура керівництва прямо впливає на задоволеність та ефективність працівників, створюючи сприятливий або несприятливий робочий клімат.

---

<sup>31</sup> Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.

Культура керівництва формує враження про організацію в очах як працівників, так і оточуючих, що може впливати на репутацію державної структури.

Професійна культура керівництва сприяє формуванню структурованого підходу до прийняття рішень, що впливає на стратегічні вибори та оперативні процеси.

Взаємодія особистісної та професійної культури керівника створює рівновагу між людськістю та результативністю, що сприяє створенню здорового та успішного організаційного середовища.

Суспільство як система може нормально функціонувати при виконанні певних функцій. Інститут державної й муніципальної служби лежить у сфері суб'єктивних способів організації суспільства, являє собою провідний інструмент свідомого управління. Тут формуються ціннісні й мотиваційні стимули активності держслужбовців, з одного боку, і відношення населення до влади, до держави в цілому — з іншої. Це особлива сфера професійної діяльності, де незначні прорахунки й помилки приводять до руйнування соціально-економічної, політичної, культурної й правової стабільності в суспільстві, зниженню життєвого рівня населення, соціальним трагедіям громадян. Тут важливу роль відіграє культура персоналу державної служби: загальна, політична, професійна, що корелює з особливостями даної країни, що задає координати мотивації, відповідальності держслужбовців.

Масштабні зміни в політичній і соціально-економічній сферах діяльності потребують істотного поліпшення та вдосконалення роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій.

Це стосується насамперед добору та розстановки керівників підприємств, формування їх кадрового резерву, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, стимулювання управлінської ініціативи й активності.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби» // N 280/2004 ( 280/2004 ) від 05.03.2004

Істотними рисами професійної культури держслужбовців є: наявність внутрішнього почуття самоповаги, що позбавить чиновника від негативного сприйняття його іншими людьми, зокрема , колегами по роботі; упевненість у собі, своєму «я», своїх знаннях, інформованості. Поряд із цими рисами професійна культура державного службовця припускає й такі істотні характеристики як обмеженість, цілеспрямованість, суперечливість, динамічність, адаптивність.

Формування професійної культури — процес складний і суперечливий. Його початком можна вважати поява інтересу до професії, далі — її вибір і придбання знань, умінь і навичок і, нарешті, етапи ідентифікації, адаптації, самоконтролю.

Професійна придатність, воля, самосвідомість, громадська позиція є найважливішими передумовами формування професійної культури. На процес її формування впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. До перших треба насамперед віднести: державний устрій, стиль керування; нормативно-правову базу, принципи й функції державної й муніципальної служби; соціально-економічну й політичну стабільність у суспільстві; культуру й стан міжнаціональних відносин, менталітет українського суспільства й ін. До других, як правило, відносять: безпосередню роботу в структурах державної й муніципальної служби; глибокі знання історії української державності, її традицій; пропаганду професіоналізму, культури, етики чиновника; атестацію й стажування держслужбовців. Процес формування професійної культури держслужбовців сполучений із чималими труднощами, особливо в перехідний період.<sup>33</sup>

Феномен політико-управлінської еліти як окремий значущий суб'єкт суспільного повсякдення привертає постійну увагу політологів, філософів, істориків, соціологів та інших учених у галузі суспільствознавства і розглядається ними в різних ракурсах. Здебільшого аналітична думка зосереджується на

---

<sup>33</sup>Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління // Вісник Нац. академії державного управління при Президентові України. 2012. № 4.

проблематиці професіоналізму правлячої еліти, її лідерських амбіцій. Отож і функції цієї еліти переплітаються з тими, які покладені на політичне лідерство, владну систему і суспільство в цілому. Головні серед них — це політичне цілепокладання, владно-політична інтеграція соціуму і регулювання ритму соціально-політичної діяльності. Перша із названих функцій полягає у розробці ефективної сучасної соціально-політичної стратегії і тактики розвитку громадянського суспільства, визначенні обґрунтованої політичної програми дій як серцевини національної ідеї державотворення. Вочевидь вона повною мірою може бути реалізованою лише на вищому рівні політико-управлінської еліти й утілена в УНІ та інтегративній ідеології.<sup>34</sup>

Сучасного державного працівника потрібно характеризувати як динамічну функціональну структуру, властивості якої можна об'єднати в чотири підструктури: 1) ознаки кваліфікації (знання, навички, вміння та звички, отримані працівником у процесі навчання та роботи); 2) психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття, відчуття тощо); 3) соціально обумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивація праці); 4) сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності).

У сучасній практиці психологічні характеристики державних службовців традиційно визначаються з урахуванням трьох блоків: 1) особистісного (активність, ділова спрямованість, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення тощо); 2) інтелектуального (особливості пізнавальних процесів, аналітичність мислення тощо); 3) ділового, пов'язаного з особливостями нервової системи (сила і лабільність нервових процесів в розумово-мовній діяльності, працездатність, стійкість до стресів, емоційна стійкість тощо).<sup>35</sup>

Професійна культура як культура особистості співвідноситься з акмеологічним, психологічним та особистісним підходами до її вивчення. Професійна культура державного службовця з точки зору акмеологічного підходу

---

<sup>34</sup>Пірен М.І. Політико-управлінська еліта: носій національної ідеї // Психологія і суспільство. 2012. №1.

<sup>35</sup>Улунова Г.Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості // Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 19.

є цілісне, особливе новоутворення, що регулює і прогнозує саморозвиток особистісно і професійно важливих якостей державних службовців. З акмеологічних позицій розвиток професійної культури державного службовця – процес і результат системних перетворень розвитку особистості, що включає взаємопов'язані прогресивні зміни наступних основних підсистем: професіоналізму діяльності; професіоналізму особистості; нормативності діяльності та поведінки; продуктивної Я – концепції.

Успішність державних службовців у роботі пов'язана з такими особистісними факторами, як товариськість, відкритість, самоконтроль, сила волі тощо. Серед особистісних характеристик державних службовців, включених у професіограми державних службовців, найчастіше зустрічаються: уважність, акуратність, посидючість, відповідальність, коректність, принциповість, рішучість, вимогливість, ініціативність, особиста ввічливість, тактовність тощо. Саме тому для професійної діяльності державного службовця важливо, щоб були задіяні всі компоненти мотиваційної системи, що виражає основні потреби людини: матеріальні, духовні (професійна самореалізація, задоволення від виконуваної роботи), соціальні (потреба в спілкуванні, належності до групи). Розглядаючи останній структурний базовий компонент моделі професійної культури, хотілося б підкреслити, що якості особистості державного службовця – найбільш стійкі характеристики, що впливають на його професійну культуру (соціальні, соціально-психологічні й психологічні властивості): до соціально-психологічних якостей належать форми спілкування, взаємодії й поведінки (відповідальність, доброзичливість, вимогливість, схильність до взаємодопомоги, співробітництва й т. ін.); до психологічних якостей – риси характеру людини (стриманість, урівноваженість, чесність, порядність, принциповість і т. ін.); до соціальних – характеристики професійної діяльності (професіоналізм і професійна компетентність). Особливого значення набувають професійно важливі якості особистості<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Н.С. Сидоренко .Структурні компоненти професійної культури державних службовців. Кадрова політика та публічна служба.Аспекти публічного управління. 2013. Т. 1, № 1.

## 2.4 Психологія особистості публічного управлінця

Публічний управлінець - це особа, яка займає посаду в сфері державного або муніципального управління і відповідає за керування та виконання рішень у сфері публічного сектора. Це може бути державний службовець, посадовець у муніципалітеті, керівник урядового агентства, міністерства, член локальної ради та інші посадові особи, які працюють у владних структурах на різних рівнях - від центрального до місцевого.

### *Основні характеристики публічного управлінця:*

- Публічний управлінець приймає рішення на основі законодавства, політичних стратегій та інших директив, які стосуються його або її галузі відповідальності.
- Він або вона відповідає за керування ресурсами, включаючи бюджетні кошти, людські ресурси та інші активи, які призначені для виконання завдань публічної служби.
- Публічні управлінці співпрацюють з іншими членами урядового апарату, політичними лідерами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей.
- Вони забезпечують виконання державної чи муніципальної політики та законів на своїй території.
- Публічні управлінці відповідають за надання різних публічних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, безпека, соціальний захист тощо.
- Вони мають обов'язок відповідати за свою діяльність перед громадськістю та обраною владою, і можуть бути об'єктом громадського контролю.
- Публічні управлінці повинні дотримуватися законодавства та стандартів етики в їхній діяльності.

Авторитет публічного управлінця залежить від різних факторів та якостей, які він чи вона виявляє в ході своєї діяльності. Ось деякі з ключових чинників, які впливають на авторитет публічного управлінця:

1. Публічний управлінець повинен мати високу компетентність та фаховість в своїй галузі. Його здатність приймати обґрунтовані рішення та вирішувати проблеми є ключовою для здобуття авторитету.
2. Здатність діяти відповідно до найвищих стандартів етики та етикету важлива для отримання довіри громадськості.
3. Публічний управлінець повинен бути відкритим у своїй діяльності. Це включає доступ до інформації, прийняття рішень відкритим способом і обговорення публічних питань з громадськістю.
4. Здатність до досягнення результатів і досягнення поставлених цілей сприяє підвищенню авторитету. Громадськість вважає авторитетними тих, хто може впливати на покращення ситуації.
5. Здатність до співпраці з іншими структурами, громадськістю та іншими сторонами є важливою для досягнення спільних цілей. Гарна комунікація також є ключовою.
6. Публічний управлінець повинен виявляти лідерські якості, такі як відповідальність, вплив, рішучість та вміння брати на себе лідерські функції.
7. Як публічна постать, публічний управлінець повинен бути образом публічного іміджу, що відповідає загальним цінностям та очікуванням громадськості.
8. Публічний управлінець може підвищити свій авторитет, продемонструвавши конкретні результати та досягнення в ході своєї роботи.
9. У деяких випадках авторитет публічного управлінця залежить від його підтримки політичними лідерами чи урядовими чиновниками.
10. В сучасному світі, зміни та кризи є необхідними, і публічний управлінець повинен виявити здатність адаптуватися та ефективно реагувати на нові обставини.

Авторитет публічного управлінця є важливим для ефективного виконання його або її обов'язків та для сприяння довірі громадськості до публічних інституцій.

Формування авторитету особистості управлінця базується на психологічних аспектах та залежить від сприйняття цієї особистості оточуючими.

Ось деякі *психологічні основи формування авторитету управлінця*:

- Довіра - один з найважливіших аспектів формування авторитету. Громадськість повинна вірити управлінцю як особистості, вірити його чесності та здатності виконувати свої обіцянки.
- Компетентність. Громадськість повинна відчувати, що управлінець має відповідні знання, навички і досвід для вирішення важливих питань та завдань. Компетентність сприяє довірі і повагу до управлінця.
- Співчуття та емпатія. Управлінцю важливо проявляти співчуття та емпатію до потреб і проблем громадськості. Це робить його більш сприйнятливим і сприяє підвищенню авторитету.
- Управлінцю слід бути послідовним в своїх діях і рішеннях. Перепади в поведінці чи зміни позицій можуть знизити авторитет.
- Справедливість. Вирішення конфліктних ситуацій та прийняття рішень повинно ґрунтуватися на принципах справедливості. Громадськість повинна відчувати, що управлінцем не керує особистий інтерес, а справедливість та рівність.
- Здатність комунікувати. Управлінцю важливо мати добрі комунікаційні навички, бути здатним чітко і зрозуміло висловлювати свої ідеї та позиції. Якісна комунікація допомагає залучити та переконати громадськість.
- Лідерські якості. Лідерські якості, такі як відповідальність, вплив, рішучість і вміння брати на себе лідерські функції, також сприяють формуванню авторитету.
- Сприйняття громадськістю. Формування авторитету залежить від того, як управлінця сприймає громадськість. Позитивне сприйняття і підтримка з боку громадськості підвищують авторитет.

У будь-якому колективі є авторитетні люди. Однак, у практиці управління особливе місце відводиться авторитету керівника. Лише людина, яка користується

повагою, довірою серед підлеглих, може ефективно впливати на колектив. Одна із сторін психологічної сутності авторитету керівника особливо яскраво проявляється в екстремальних умовах. Упевненість у правильності дій авторитетного керівника позбавляє людей в критичних ситуаціях від роздумів відносно правильності прийнятого рішення.

Формування авторитету починається з приходом керівника в колектив. Перші його зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, адже колектив завжди має обмежену інформацію про керівника, якого призначають, і чекає зустрічі. Буває так, що люди ще до зустрічі розчаровуються або, навпаки, радіють. Це залежить від авторитету попередника. Якщо попередній керівник користувався повагою, люди зустрічають нового керівника з певною упередженістю, а якщо попередник був невдалим керівником, то нового зустрічають з надією, бажанням працювати заради суспільних інтересів.<sup>37</sup>

Публічний управлінець або державний службовець повинен володіти рядом важливих якостей та характеристик, щоб ефективно виконувати свої обов'язки та служити інтересам громадян і суспільства. Ось деякі з цих якостей:

1. Публічний управлінець має бути абсолютно чесним і дотримуватися високих стандартів чесності, правдивості, моральності. Він повинен уникати корупції, виявляти високу моральну чистоту та діяти завжди на користь громадян.
2. Публічний управлінець має мати необхідні знання, навички і досвід для виконання своїх обов'язків. Він повинен постійно оновлювати свої знання та підвищувати свою компетентність.
3. Ідеальний управлінець володіє здатністю до досягнення результатів та досягнення поставлених цілей відповідно до дотримання бюджету та ресурсів.
4. Він повинен приймати об'єктивні та справедливі рішення, не допускаючи дискримінації чи недбалості до прав громадян.

---

<sup>37</sup>Лекція до теми: Психологія особистості керівника та його готовність до управління. URL: [https://oduvsv.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek\\_2-psyhologija\\_upravlenija-1.pdf](https://oduvsv.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek_2-psyhologija_upravlenija-1.pdf)

5. Фаховий управлінець розуміє та співчуває потребам і проблемам громадян і відкритий до співпраці та діалогу з ними.
  6. Він має бути добре вміти комунікувати, висловлювати свої думки чітко і зрозуміло, а також слухати інших.
  7. Ідеальний управлінець володіє лідерськими якостями, такими як відповідальність, вплив, рішучість і вміння брати на себе лідерські функції.
  8. Він готовий впроваджувати новаторські підходи та відкритий до ризику, якщо це допомагає досягати кращих результатів.
  9. Ідеальний управлінець вміє ефективно співпрацювати з іншими членами команди та усіма зацікавленими сторонами.
  10. Він дбає про свій публічний імідж і володіє властивостями, які відповідають загальним цінностям та очікуванням громадськості.
- Ідеальний публічний управлінець відданий громадянам і суспільству, він служить громадському інтересу та розвитку країни, дотримуючись високих стандартів і відповідаючи вимогам чесності, компетентності.

## РОЗДІЛ 3 ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН

### 3.1 Імідж і лідерство публічного управлінця

Лідерство у публічній сфері в контексті політичної культури Політична культура в широкому розумінні — це сукупність стійких форм політичної свідомості й поведінки, а також характеру і способів функціонування політичних інститутів у межах певної політичної системи.<sup>38</sup>

Саме за її участі в суспільстві окреслюються «рамки» поведінки політичних суб'єктів, відбувається процес єднання та взаємодії великих груп громадян, політичних партій довкола певних політичних цінностей і суспільних стереотипів. Усі ці ознаки сучасної української політичної культури з необхідністю потрібно враховувати при конструюванні у свідомості громадян України певного образу політичного лідера. Тобто мова йде про те, на які особливості сучасної політичної культури, її основні компоненти, а водночас, особливості й політичної свідомості як частину політичної культури, необхідно спиратися, формуючи образ політичного лідера. Правильне розуміння цього є одночасно й відповіддю на запитання: якого політичного лідера хочуть бачити громадяни України? Політична культура формується впродовж десятиліть і століть, є результатом історичного розвитку та досвіду народу. Таким чином, на формування політичної культури українців історично впливали як стимулятори, так і дестимулятори її розвитку. Політична культура українських громадян є перехідною від підданської до активістської, для якої характерні стан розгубленості, соціальна пасивність, фрагментарність, амбівалентність ціннісних орієнтацій, що складає загальну основу для формування різноманітних варіантів іміджів політичних 44 лідерів.

---

<sup>38</sup>Шляхтун П. П. Політологія: історія та теорія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 472 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk756391.pdf>

Проте характер сучасних соціально-політичних процесів дозволяє стверджувати, що політична культура українського суспільства стає поступово новою<sup>39</sup>.

Образ лідера в публічній сфері є своєрідною синергією раціональних та ірраціональних компонентів: архетипів, традицій, цінностей, динамічних стереотипів, менталітету, політичних технологій, політичних ідеалів. Імідж політичного лідера сьогодні формується за законами ринкової економіки, де попитом є стан та рівень сучасної політичної культури, а пропозицією — технологічно сформований оптимальний імідж політика. Своєрідністю формування іміджу українського політика є те, що він створюється в умовах занепаду цінностей, які були властиві минулим поколінням, й одночасно із застосуванням новітніх виборчих технологій.

Ураховуючи рівень політичної культури українців, можна припустити можливість появи харизматичних лідерів. Базовою основою створення іміджу політика в Україні є феномен «персоніфікації» лідера політичної партії, що може бути висхідною точкою для формування його подальшого іміджу. З іншого боку, вдало сформований імідж політика сприяє підсиленню і поглибленню цієї персоніфікації. Існують субординаційно-координаційні зв'язки між рівнем існуючої політичної культури громадян України і рівнем сприйняття ними політичних технологій. У цьому разі така залежність: чим більше політична культура наближається до активістської, тим менше простору для застосування «брудних» технологій. Показником рівня політичної культури може бути і певний відсоток іміджеутворених рис, що відповідають реальним рисам політика, як особистості.<sup>40</sup>

Англійське слово «імідж» увійшло в ділову українську мову десь на початку переходу країни до ринкової економіки. Залежно від контексту його можна перекладати як образ, зображення, відбиток у дзеркалі, статуя, ідол, подібність, ікона тощо. Імідж лідера формується в основному з таких елементів: зовнішнього

---

<sup>39</sup>Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

<sup>40</sup>Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : дис. канд. політ. наук : 23.00.03 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 209 с.

вигляду, мови, службового етикету, моральних якостей, професіоналізму, світогляду, ерудиції. Психологи стверджують, що враження про людину формується впродовж перших 15 секунд спілкування. Тут має значення кожна деталь: одяг, взуття, колір сорочки й краватки, зачіска і макіяж, жести й міміка, хода і постава, манера триматися тощо. Безперечно лідер у публічній сфері повинен досконало володіти і послуговуватись у роботі державною мовою. Мова лідера повинна бути стилістично грамотною, чіткою, зрозумілою, доступною кожному відвідувачеві. Лідер повинен бути культурною людиною. Він постійно контактує з різними людьми, бере участь у листуванні з численними організаціями, приймає відвідувачів з особистих питань, розглядає заяви і скарги. Поведінка лідера під час виконання посадових обов'язків так само, як зовнішній вигляд і мова, сприймаються оточенням негайно. Будь-які вади, недоліки, помилки, тяганина у вирішенні справ, приниження гідності людини роблять погану рекламу і конкретному службовцеві, і державній установі в цілому.

Увага до дослідження харизми значно зросла останніми десятиліттями. Це пов'язано з припущенням, що харизматичне лідерство спирається на схильність людей до шанування героїв і упованням на вождя. Виходячи з цього припущення, харизму можна віднести до одного із значних владних ресурсів лідера. Концепція харизматичного лідерства стала свого роду спробою другого народження теорії лідерських рис, а швидше за все, і ще більш раннього її варіанта – теорії «великої людини», оскільки свідчить про унікальну якість лідера, так звану «харизму». Це поняття було відомо ще в Стародавній Греції. Традиційне розуміння терміна передбачало, що індивід має призначення до керівництва людьми, а тому наділяється унікальними якостями, які допомагають йому в здійсненні своєї місії.

На початку ХХ ст. німецький соціолог, соціальний філософ та історик Макс Вебер надав терміну «харизма» другого «народження» і до сьогодні його визначення стало класичним: «Харизма – це якість особистості, визнана надзвичайною, завдяки якій вона оцінюється як обдарована надприродними, надлюдськими або щонайменше специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям». До відомих в історії харизматичних особистостей

у сучасному розумінні значення цього терміна відносять засновників світових релігій – Будду, Мойсея, Христа, а також державних і військових діячів – Суьнцзи, Чингісхана, Наполеона.

Харизма може бути властивою не лише лідерам, однак вона значно посилює владний потенціал лідера. Можна стверджувати, що обдарованість лідера «надприродними, надлюдськими або, щонайменше, специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям» (за визначенням харизма) значно посилює його владу за рахунок несвідомого приписування йому послідовниками містичних можливостей. М. Вебер виділяв харизматичну владу як окремий вид поряд із раціональною і традиційною владою (яку він називав пануванням). М. Вебер позначав харизматичне лідерство як особливий тип лідерства, що спирається не просто на закон і конституцію (це було б легітимне лідерство) і не на традицію (це було б традиційне лідерство), а виключно на особливий дар лідера, здатного чарувати і вести за собою маси людей. Виділяють декілька аспектів, що дозволяють розкрити зміст поняття «харизма»:

1) релігійний – дозволяє розглядати харизму як божественний дар, який притаманний вчителю-пророку;

2) соціологічний – харизма розглядається з позиції рольових функцій особистості, полководця, політика;

3) культурологічний – виділяється ряд якостей і властивостей, притаманних харизматичній особистості, наприклад, високий зріст, зовнішня чарівність, правильна мова, поставлений голос тощо;

4) психологічний – харизматичний лідер має особливі якості, що виходять за межі звичайного. Водночас відносини, які встановлюють із ним інші люди, переважно особисті, суб'єктивні та, зрозуміло, ті, що ґрунтуються на ілюзії взаємності. У своїй істинній формі така харизма несе в собі психологічний вплив на людину, на її переконання, світогляд;

5) історико-філософський дозволяє представити наявність харизми в політиці та релігії як формах загальної свідомості. Водночас загальним для політики і релігії є те, що харизма наявна в них як домінуючий елемент влади.<sup>41</sup>

Питання іміджу для політиків є важливою складовою їх політичного успіху. Українській аудиторії притаманна персоніфікація влади, для неї пріоритетом є особистість лідера. Зазвичай про програми 109 партій та лідерів знають близько 30 % виборців, а про ділові і особисті якості кандидатів – 60 % електорату. Така підвищена увага до політичного портрету лідерів партій завдає шкоди їх передвиборчим програмам і дискусіям, яким приділяється не достатньо уваги з боку виборців. Головну роль у створенні вдалого політичного іміджу відіграє іміджмейкер. Перш ніж формувати імідж політичної партії чи кандидата іміджмейкер повинен з'ясувати, який саме імідж буде імпонувати електорату. Наприклад, щоб стати політичним лідером у США, кандидат повинен: 1) мати гарний вигляд на екрані; 2) бути забезпеченим; 3) мати успіх у свої попередній діяльності; 4) мати репутацію зразкового сім'янина. Тому кандидатові, який не вписується в ці рамки, буде важко зробити хорошу політичну кар'єру. Вимоги до кандидатів у Франції дещо відрізняються. Він повинен відповідати таким критеріям: 1) бути чесним; 2) енергійним; 3) відкритим. Зазвичай напередодні виборів соціологічні служби проводять дослідження для визначення параметрів політичного лідера, якого потребує народ. Політичні лідери повинні викликати довіру у народу, а народ повинен відрізнити щирі цінності від фальшивих.

Політик, який прагне отримати лідерство на політичній арені, повинен володіти ораторським мистецтвом, мати правильно поставлений голос, керувати своєю мімікою і жестами, що дозволить йому без проблем спілкуватися з людьми. Політичний лідер повинен стежити за своїм станом здоров'я та зовнішнім виглядом. З особистісних якостей цінуються: чарівність, хороше почуття гумору. Йому повинні бути притаманні якісь особливі якості, вподобання чи захоплення, що зроблять його зрозумілим і близьким для виборців. Неприпустимою є думка про те, що імідж політика можна сформувати і розрекламувати за короткий

---

<sup>41</sup>Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник / Т.І. Євтухова та ін. Київ, 2013 263с.

відрізок офіційної виборчої кампанії: імідж складається роками. Ось чому іміджмейкери повинні працювати з політиками постійно, систематично аналізуючи їхні слова і вчинки, організувати для них тренінги. Творці іміджу одним з етапів своєї роботи називають також підбір адекватного типажу (наприклад, «хитрий лис», «батько солдатів» і т. п.).

У політичній літературі існує кілька типологій іміджу. Героїчні лідери приходять і йдуть разом з епохою, що їх породила. На Заході останніми політиками такого типу були герої Другої світової війни Д. Ейзенхауер і Ш. де Голль. Із 1960-х років ХХ ст. у західній політиці почали домінувати «чарівні» лідери – Кеннеді, Клінтон, Жоспен. Час від часу їх утісняють «свійські мужики» – Картер, Мейджор, Буш. Поступово сходять зі сцени й «батьки нації» – Мітеран, Рейган, Тетчер. Галерея політичних типажів постійно поповнюється. Необхідність завжди думати про свій імідж, підтримувати і підкріплювати його дратує багатьох політиків традиційного складу.

Формуючи імідж кандидата, насамперед необхідно звернути увагу на його ім'я та прізвище. Часто це вся інформація, яку буде знати кандидат про виборця. На жаль, існують прізвища, які запам'ятаються, але викличуть негативні емоції у виборця. Також велике значення для виборців має зовнішність кандидата – він повинен бути охайним: мати охайну зачіску, здорові і красиві зуби, чисту шкіру обличчя, гарне волосся. Важливою складовою формування позитивного враження є культура мови, голос, дикція, вимова. Над цим потрібно багато працювати, щоб досягти бажаного результату. Одним із важливих чинників вдалого іміджу є тембр голосу, ще нікого не прикрашали пронизливі та низькі голоси. Хоча неприємний голос Маргарет Тетчер не нашкодів її політичній кар'єрі. Більшість політичних і суспільних діячів переконані, що імідж пов'язаний в основному із зовнішністю. Зовнішність – це важлива складова іміджу, але аж ніяк не єдина. Є ще «внутрішня» і «процесуальна» складові. Зовнішня складова має безліч якостей: від взуття до зачіски, включаючи міміку, манери, костюм, зачіску, ходу, голос, жести.

Процесуальна складова іміджу політичного діяча – це те, як він відстоює свої ідеї. «Процесуальна» сторона іміджу включає емоційну виразність, пристрасність, енергію, швидкість реакцій – усе те, що відносять до темпераменту. Але і не лише це: почуття гумору, артистичність, лицедійство. Усі ці складові допомагають залишити слід у пам'яті і серцях людей, допомагаючи їм зробити свій вибір. Ядром іміджу є установки і легенда. Легенда – це найголовніше. Саме вона дозволяє політику «триматися на плаву», менше витратити зусиль на рекламу у виборчій кампанії. Легенда робить лідера впізнаваним. Вона може бути як гарною, так і поганою. Легенда складається із загального враження про людину і формується на рівні підсвідомості. Гарна легенда створює ситуації, коли людині прощають деякі слабкості і помилки. З поганою легендою часто безнадійно йти на вибори. Її можна створити.

Перший, мабуть, найважливіший спосіб – це знайти її в біографії кандидата. Другий – пов'язаний з особливостями поведінки, зовнішністю, за якої на рівні підсвідомості деяка легенда «зчитується». Люди часто вигадують події, яких насправді і не було. Третій – вироблення політичної ідеї та уміння її відстоювати.

Політична ідея – це найголовніше надбання політичного діяча. Ідея може бути власною. Можна розвивати й чужі ідеї, якщо вони потрібні. Політичні ідеї пов'язані насамперед з особливостями суспільного розвитку і устрою суспільства, системою цілей і способів їх досягнення. Найдужчими є нові чи старі ідеї, але виражені в новій формі, пов'язані з найбільш істотними суспільними проблемами. Якщо кандидат має свої ідеї і може їх привселюдно виразити так, щоб їх сприйняли, якщо за ним легенда і він у позиції переможця – у нього багато шансів на успіх. Причиною поразки такого кандидата можуть бути більш сильні ідеї, позиції і легенди. Імідж політика включає й фігури з його найближчого оточення. Завдання дружини політичного лідера – вести свою партію, уміло підіграючи чоловіку і ні в якому разі не виходячи за рамки укорінених у країні уявлень про роль дружини політичного лідера. Підіграють кандидату і його друзі, однокласники, однодумці – добре, якщо це будуть люди, яким виборці симпатизують і довіряють: популярні артисти, спортсмени, журналісти.

Найкращий спосіб – оточувати себе зірками. Але для цього потрібна сміливість, упевненість у собі. Вміння залучати до себе людей – найбільше достоїнство політичного лідера. Люди тягнуться до успішного політика. До нього йдуть на переговори, пропонують свої послуги, розповідають про можливості і перспективи співробітництва. Отже, позитивний імідж політиків є одним з елементів довіри населення до органів державної влади та гарантією успіху політичного лідера на виборах. Розроблення новітніх методів формування іміджу політиків сприяє формуванню позитивного ставлення народу до органів державної влади та допомагає залучитися підтримкою населення, що є важливим фактором у формуванні політичного лідерства.<sup>42</sup>

Формування культури управлінських відносин залежить від різноманітних факторів, які взаємодіють та визначають особливості спілкування та взаємодії між учасниками управлінського процесу. Ось деякі ключові фактори формування культури управлінських відносин:

1. Лідерство та стиль керівництва: Стиль керівництва лідера має величезний вплив на формування культури. Лідер, своїми діями та прийняттям рішень, визначає цінності, етику та клімат у команді.

2. Організаційна структура та клімат: Форма організації, відкрита чи закрита, лінійна чи матрична, впливає на спосіб спілкування та взаємодії між підрозділами.

3. Завдання та цілі структури, підрозділу. Спрямованість на досягнення конкретних стратегічних цілей може визначити ступінь інноваційності, відкритості до змін та взаємодії внутрішніх підрозділів.

4. Засоби комунікації. Формальна та неформальна комунікація, способи передачі інформації в організації визначають ступінь відкритості та ефективності взаємодії між керівництвом та персоналом.

---

<sup>42</sup>Кукуруза О. Імідж політичного лідера як складова політичного успіху. Науковий блог Національний університет 167 Острозька академія. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/imidzhpolitychnoho-lidera-yak-skladova-politychnoho-uspihu/>

5. Кадровий потенціал: Кваліфікація та мотивація персоналу, рівень підготовки та мотивації персоналу визначає його готовність до сприйняття та впровадження цінностей та стандартів управління.

6. Зовнішнє середовище: Економічні та політичні умови, зміни в економічних чи політичних умовах можуть впливати на стратегії та цінності компанії, формуючи культуру управління.

7. Технологічний прогрес: Використання новітніх технологій. Розвиток технологій може впливати на ефективність комунікації, ступінь автоматизації та ставлення до інновацій.

Фактори формування культури управління взаємодіють та взаємозалежать, визначаючи специфіку взаємовідносин у компанії та впливаючи на успішність її стратегічних та операційних цілей.

Культура управління державного управління визначається його цінностями, підходами до лідерства, ставленням до співробітників та загальними принципами, які він впроваджує у своєму робочому середовищі. Ось кілька ключових штрихів, актуальних рис, яким би мав бути ідеальний або хоча б наближений до ідеалу керівник, державний службовець

Державний управлінець повинен бути взірцем для своєї команди, втілюючи принципи і цінності, які він вважає важливими для державного служіння.

Керівник повинен створювати атмосферу відкритості, де співробітники відчують зручність ділитися ідеями та висловлювати свої думки.

Державний управлінець повинен прозоро комунікувати щодо рішень та взяти на себе відповідальність за них.

Важливо дотримуватися етичних стандартів та виключати корупційні практики, щоб забезпечити довіру та легітимність управління.

Керівник повинен стимулювати розвиток своїх підлеглих, надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації.

Важливо створювати позитивний робочий клімат, в якому працівники відчують підтримку та мотивацію.

Культура управління визначається якістю комунікації між керівником та підлеглими. Ефективне спілкування є ключовим для розуміння та вирішення проблем.

Керівник повинен визначити чіткі цілі та стимулювати свою команду до їх досягнення. Він повинен виступати як керівник, який забезпечує результативність та виконання завдань.

Державний управлінець повинен бути гнучким та готовим до змін у політиці, правилах та стратегіях державного управління.

Культура управління державного управлінця визначає ефективність та легітимність його лідерства. Вона сприяє створенню ефективного та етичного робочого середовища, що служить не лише інтересам держави, але й задоволенню потреб персоналу та забезпеченню якісних громадських послуг.

### **3.2 Стили управління керівника**

Існує кілька стилів державного управління, кожен з яких визначає підходи та методи керівництва в державному секторі. Деякі з основних стилів включають:

*Авторитарний стиль.* Цей стиль передбачає концентрацію влади в руках одного керівника чи обмеженої групи осіб. Рішення приймаються централізовано, без значної участі підлеглих. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли швидке прийняття рішень є критично важливим.

*Демократичний стиль.* У цьому випадку влада розподіляється, і рішення приймаються шляхом консенсусу чи голосування. Керівник стимулює участь та внесок усіх членів команди. Демократичний стиль дозволяє залучити різноманітні ідеї та підвищити мотивацію працівників.

*Трансформаційний стиль.* Цей стиль покликаний стимулювати творчість та інновації. Керівник, що прагне до трансформаційного керівництва, засновується на вірі в потенціал своєї команди, підтримує її особистісний та професійний розвиток.

*Ліберальний (лаїссе-фер стиль).* Цей стиль вірить у мінімальне втручання з боку держави та підтримує вільний ринок та індивідуальну свободу. Принцип "лаїссе-фер" означає "не турбувати", що вказує на обмежену роль держави в господарському та соціальному житті.

Щоб ефективно здійснювати свої функції, державний управлінець може враховувати наступні аспекти:

1. Сприяння комунікації, забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією між всіма рівнями управління.

2. Розвиток команди, створення мотивуючого середовища, сприяння розвитку навичок та підвищенню професійного рівня підлеглих.

3. Гнучкість і адаптація. Здатність адаптуватися до змін в економічних, політичних та соціальних умовах.

4. Етичне лідерство. Здійснення лідерства на основі етичних принципів та стандартів.

5. Розуміння сфери впливу. Свідомість про власний вплив та відповідальність за прийняття рішень, які впливають на громадян та суспільство.

6. Стратегічне мислення, вміння розрізняти та враховувати стратегічні завдання держави.

7. Ефективне управління ресурсами, розуміння та оптимізація використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

8. Навички конфліктного управління, здатність ефективно вирішувати конфлікти та ведення діалогу.

Залежно від конкретної ситуації та завдань, державний управлінець може комбінувати різні стилі керівництва, щоб досягти найкращих результатів.

Стиль — сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки відносно підлеглих, щоб зробити на них вплив з метою досягнення цілей організації.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед стосовно особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих

взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб'єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва, відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості та ін.

Об'єктивно стиль керівника диктується насамперед усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю. Виходячи з цього, об'єктивні складові стилю такі: закономірності управління; специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності; вимоги, які висуваються до керівників суспільством щодо їхньої компетенції, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби тощо); специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури і технологія управління, функціональний зміст діяльності керівника); виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпеченість виробничими ресурсами); особливості керованого колективу (структура та рівень підготовленості, характер формальних і неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації); рівень ієрархії управління; способи та прийоми управління, які використовуються вищими керівниками. Зазначені складові стилю визначають особливості поєднання в діяльності керівника господарської системи виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, природу традицій і прийоми спілкування, що склалися в ньому, а тим самим і стиль роботи.

Стиль, якого додержує керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато наслідують свого керівника, намагаються його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей — їхніх батьків.

Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень можна поділити на:

- директивний (вказівний) — негайне виконання підлеглими вказівок керівника без прислухання до їхніх міркувань;
- авторитарний — керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, домагаючись певної ініціативи від підлеглих;
- демократичний — рішення приймаються після обговорення;
- делегуючий (який наділяє повноваженням) — члени групи працюють практично самостійно. Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей і завдань, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Кожен з перелічених стилів має свої переваги і недоліки.

*Директивний стиль* має такі переваги:

- короткотермінова ефективність, швидкість;
- чітке підпорядкування — працівники знають, хто керівник і що треба зробити;
- може бути дуже продуктивним, особливо на короткі терміни.

До недоліків відносяться:

- працівникам цей стиль не подобається;
- стримує професійне зростання і розвиток;
- може призвести до високої плинності кадрів;
- можна втратити потенційно вагомі ідеї з боку працівників.

Цей стиль підходить:

- коли виникають нові завдання;
- коли цілей не досягнуть;
- коли треба негайно виконати роботу;
- коли працівник неохоче береться за виконання роботи;
- якщо завдання великою мірою орієнтоване на результат.

*Авторитарний стиль* застосовується, коли працівник або підлеглий поступово набуває досвіду і компетенції, починається залучення його до

прийняття рішень. Стосунки з працівником у прийнятті рішень стають партнерськими.

Переваги:

- ефективність і своєчасність;
- зрозуміло, хто є відповідальним;
- можна здійснювати владні повноваження без залякування;
- розвиває працівників, які не мають достатнього досвіду;
- дає більше гарантії прийняття правильного рішення.

Недоліки:

- не сприяє професійному зростанню освічених працівників;
- деяким досвідченим працівникам може не подобатись або викликати у них образу;
- може призвести до плинності кадрів, коли працівники набудуть достатнього досвіду роботи.

Підходить:

- коли працівник набуває досвіду та знань;
- коли працівник певною мірою обізнаний у своїй роботі;
- коли працівника потрібно спрямовувати та сприяти йому.

*При демократичному стилі* працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, відбувається перехід до співпраці.

Працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, і Ви від авторитарного стилю переходите у разі потреби до співпраці.

Переваги:

- сприяє залученню працівників до розв'язання виробничих проблем;
- є можливістю для професійного зростання працівників;
- підтримує певний час відчуття задоволення у працівників.

Недоліки:

- забирає у керівника багато часу;

- той, хто не справляється зі своїми обов'язками, може саботувати цілі організації, в якій працює;
- думка більшості не завжди найкраще відповідає інтересам організації;
- зміни стають джерелом конфліктів, і працівники можуть намагатись уникнути змін.

Підходить:

- коли працівник висококомпетентний;
- коли працівник і керівник поділяють ідеї та рішення.

При *делегуючому стилі* працівник (підлеглий) знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

Переваги:

- стимулює професійне зростання та набуття досвіду працівниками;
- підтримує тривалий час продуктивність праці;
- позитивно сприймається досвідченими працівниками; ефективний, якщо підлеглі є вашими послідовниками-одномумцями;
- максимально стимулює творчі зусилля;
- вивільняє час для менеджера.

Недоліки:

- не буде ефективним, якщо підлеглі або не мають бажання, або не можуть виконувати роботу;
- можуть виникнути проблеми у стосунках із сильними особистостями, які зловживають владою.

Підходить:

- коли працівник здатний взяти відповідальність за прийняття і реалізацію рішень на себе;
- коли у працівника є інтерес і бажання приймати рішення і виконувати його.

Стиль керівництва перебуває у тісному співвідношенні і взаємодії з методами управління.

*Методи управління* — це засоби та прийоми впливу керівника на колектив для більш повного використання можливостей, які є для вирішення поставлених перед ним завдань. На колектив можна впливати двома основними способами: примусом та стимулюванням (мотивацією).

У першому випадку колектив примушують виконувати те, що від нього потрібно, в другому — він практично сам виконує необхідне, оскільки в цьому заінтересований.

Залежно від переважання тих чи інших способів можна визначити і методи керівництва як регламентуючі і стимулюючі (мотиваційні). Регламентуючі методи створюють групу адміністративно-організуючих методів (їх називають організаційно-розпорядчими, директивними, правовими і т. д.); стимулюючі методи можна розділити на дві групи: економічні (матеріально стимулюючі) і соціально-психологічні методи (виховні, морально стимулюючі).

Суть організаційно-адміністративних методів полягає в тому, що вони передбачають прямий вольовий вплив керівників на колектив. При цьому повинно бути забезпечене беззаперечне виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівників у рамках закону.

Економічні і соціально-психологічні методи носять характер побічного (не прямого) впливу на колектив.

Організаційно-адміністративні методи базуються на двох методах: керівництво на основі інструкції та контролю, керівництво на основі делегування.

При першому методі керівники не делегують свої повноваження підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного стилю керівництва. Активність підлеглих пригнічена і не розвивається. Але і цей метод може дати хороший результат у тому разі, коли цілі чітко визначені, є ресурси, технологія відпрацьована. Потрібна тільки чітка і якісна робота.

Зміст і завдання другого методу — перевести керівництво і відповідальність на більш низький рівень. Те, що може вирішуватись на нижніх рівнях, те і повинно там виконуватись. Але система контролю повинна працювати. Делегування має три складових:

- чітка постановка завдання;
- строге визначення рамок прийняття рішень, зокрема фінансових;
- чітке розмежування відповідальності.

Стимулюючі методи основані на керівництві за допомогою мотивації і керівництві, яке націлене на результати.

Перший метод оснований на задоволенні вимог, інтересів, настрою, особистих цілей співробітників, а також на можливості інтеграції потреб людини з цілями організації, яка стає для нього рідним домом.

В основі другого методу — завдання результатів при децентралізованій системі керівництва, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів. Керівник такого підрозділу повинен взяти на себе такі обов'язки:

Вносити відповідний вклад в одержання економічних результатів.

Брати на себе відповідальність за концентрацію зусиль у використанні сприятливих можливостей для одержання значних результатів.

Бути прихильним систематичному, цілеспрямованому і органічному виконанню завдань на своїй ділянці роботи і в організації в цілому.

Стиль і методи керівництва завжди пов'язані з конкретним управлінням в організації. Розглянемо основні складові частини ефективного керівництва.

Першою умовою ефективного керівництва є колегіальність. При колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна трудова обстановка, свідомо дисципліна. Взаємовідносини членів колективу, у тому числі з керівником, мають діловий характер, а якщо виникають конфлікти, керівник вирішує їх, не порушуючи добрих взаємовідносин.

У деяких системах управління дотримуються думки, що керівник повинен бути сильною особистістю, основна якість якої — воля, тоді як від підлеглих вимагається тільки старанність у виконанні завдань. Однак у сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває

інтелектуальний підхід до вирішення проблем, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал.

Наступною складовою частиною ефективного стилю керівництва є вміння втілювати в життя намічені програми. Діяльність керівника завжди перебуває у сфері прискіпливої уваги громадськості, особливо тоді, коли він виступає на зборах, нарадах чи в іншій формі публічно висловлює своє ставлення до певних політичних, економічних чи виробничих питань. При цьому важливо не тільки правильно формулювати положення, а й зрозуміло і переконливо донести їх до слухачів.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця — характерні риси ефективного стилю роботи.

Складовою частиною ефективного стилю керівництва є також компетентність керівника в дорученій справі.

Поряд з діловими якостями керівника велике значення для формування його стилю керівництва мають і моральні якості. Безумовною вимогою до кадрів управління є їхня чесність і правдивість перед колективом і окремими його членами. Намагання обдурити членів колективу чи ділових контрагентів, заплутування звітності, несвоєчасне подання даних вносять елементи хаосу в управління, завдають економічної шкоди організації і моральних збитків членам колективу. Неухильне позбавлення від подібних явищ — важлива умова сучасного стилю керівництва.

Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук.

Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення вдосконалювати всі сторони своєї діяльності. Кожний керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, оволодіння новими методами організації й управління, вивчення

і впровадження передового досвіду, досягнень науки і техніки — його найважливіший обов’язок. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір’я, очолювати їх працю.

Практично сучасний стиль керівництва повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є такі:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;
- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;
- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань;
- уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих;
- згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв’язками;
- створення в колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагань приховати недоліки в роботі, виховання в людях добросовісності та принциповості;
- прояв волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань<sup>43</sup>.

### **3.3 Розгляд впливу організаційної культури, лідерства, внутрішньої комунікації на культуру управлінських відносин**

Кожна країна, вирішуючи свої державні задачі, має пам’ятати, що істинно “світ тісний” і його безпека зачіпає усіх, хто живе у ньому. І, в першу чергу, це

---

<sup>43</sup>Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2012. 142 с.

стосується сфери публічного управління, в якій приймаються доленосні управлінські рішення стосовно життєдіяльності своїх співвітчизників. Саме державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, а також керівники різних громадянських об'єднань обов'язково мають володіти основами організаційної культури, яка базується на знаннях та інформації і сприяє процесу демократизації як держави, так і суспільства в цілому, а також забезпечує готовність країни до викликів глобалізації. Слід наголосити, що для України усе вище сказане є надзвичайно актуальним, оскільки ще не закінчено процес її державотворення і формування публічного управління.

Виходячи з вище сказаного, можна стверджувати, що парадигма публічного управління базується на сукупності основних принципів і правил, які встановлюються не тільки регламентуючими документами, а й певним стилем і духом управлінського дійства, яке відбивається не лише на свідомому, а й на підсвідомому рівнях, де й знаходять свій прояв елементи організаційної культури, яка й визначає філософію та ідеологію організації, її ціннісні орієнтири і приймається свідомо і, навіть, напівсвідомо переважною більшістю її співробітників у процесі досягнення цілей.

Будь-яка організація не може існувати без організаційної культури, яка по суті є унікальною і такою, що мотивує до плідної праці у повній гармонії з внутрішнім та зовнішнім професійним середовищем.

Організаційна культура формується на ґрунті загальної (масової) культури суспільства і в своєму розвитку доповнюється специфікою професійної діяльності та глобальними світовими тенденціями.

Організаційна культура акумулює історичне минуле організації і суспільства в цілому, накопичуючи традиції, легенди, символіки і виховуючи патріотизм; обумовлює стиль і культурний рівень взаємодії людей у процесі життєдіяльності; висуває певні вимоги до умов праці, професійного рівня керівництва, філософії та ідеології організації відповідно до рівня глобальних світових тенденцій.

Організаційна культура посилює дію усіх кадрових технологій завдяки впливу акумульованих організацією знань, інформації, принципів, норм, ціннісних орієнтирів, переконань, уявлень, очікувань тощо, а також під впливом глобальних світових викликів.

Характеристиками організаційної культури можна керувати шляхом безперервного навчання та інформування, корегування внутрішніх організаційних відносин, загального стилю керівництва і лідерства, специфічних особливостей управління персоналом; перегляду та уточненню стратегічних цілей, критеріїв успіху, ціннісних орієнтирів професійної діяльності тощо з урахуванням рівня глобальних світових тенденцій.

Організаційна культура – це галузь знань, яка має зайняти відповідне місце серед сучасних управлінських наук, об'єднавши при цьому всі її розрізнені елементи, як-то: етика, організаційна поведінка, культура управління та інші<sup>44</sup>.

Публічний управлінець, як майстер стратегій та архітектор громадських відносин в світі державної служби, повинен володіти ефективними методами управління та мати свій власний стиль управління. Це не просто інструменти управління, а справжнє мистецтво впливу та трансформації.

Знаючи, що лідерство — це не тільки влада, а й відповідальність, публічний управлінець відзначається своєю здатністю виявляти інтелектуальну сміливість в прийнятті рішень та висловлювання прогресивних ідей.

Він — архітектор діалогу, ведучи конструктивний діалог міст між владою та громадянами. Використовуючи методи відкритості та прозорості, публічний управлінець встановлює міцні стосунки, де віра та взаєморозуміння — це країна, де розвивається демократія.

У своїй поведінці він демонструє впевненість, підкреслену відданістю високим етичним стандартам.

---

<sup>44</sup>Гайдученко Світлана. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. Харків

Публічний управлінець — це стратег, який володіє методами інновацій, постійно шукаючи нові рішення для викликів, що стоять перед сучасним суспільством.

Багато перетворень у нашій країні відбуваються хаотично і дуже суб'єктивно. Методологічно цілісного підходу до державного управління поки що не вироблено. Ми перебуваємо в ситуації, коли комплексного підходу і механізму у створенні структур як на центральному, так і на місцевому рівні ще не існує.

Західні політологи вважають, що традиційна влада зруйнована, раціонально легальна – дискредитована, тому лише харизматичне лідерство залишається єдиним прийнятним типом авторитету. Харизматичне лідерство має особистий характер, вибудовується на емоційній основі, відіграє новаторську і революційну роль; у критичних ситуаціях відіграє революційну роль; базується на вірі в екстремальні, надприродні сили; засноване на культурі особистості. Харизматичні лідери мають виняткові якості індивідів, часом наділені магічними якостями. Найважливішим показником діяльності харизматичного лідера є успіх.

Харизматичні лідери покладають на свою ауру, свою популярність і свою здатність надихати інших. Усі ці характеристики є уродженими. Проте, важливо, як себе подати. Авторитарні лідери нав'язують своє рішення; прагнуть оточити себе лідерами, що підтакують їм. Вони використовують свою силу, тиснуть на людей для того, щоб ті робили те, що їм наказують. Лідери демократи заохочують людей, щоб ті самі включалися в процес вироблення рішень і брали активну участь у ньому. Вони намагаються використовувати свій авторитет для досягнення результатів, однак більше покладаються на ноу-хау, здатність переконувати, ніж на владу, що належить їм за становищем. Далекоглядні лідери надихають людей своїм баченням майбутнього<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup>Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

## РОЗДІЛ 4 ЕЛЕМЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### 4.1 Корпоративна культура та публічне управління: спільне та відмінне

Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від таких факторів, як виробничі потужності, технології, персонал, фінансові ресурси, потенціал розвитку. Але поряд з цим до значущих факторів відноситься корпоративна культура, тобто сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку. Така культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, генерує прихильність цілям організації, зміцнює і направляє відносини працівників.

За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні організації зайняті власним виживанням і в порівнянні із зарубіжними організаціями не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури. Вся корпоративна культура вітчизняних організацій зводиться переважно до зовнішнього вигляду співробітників, спільних розважальних вечірок, при цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюючи важливість створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників. Однак, в останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління.

Вітчизняні організації можуть змінити ставлення до своїх працівників, сприймаючи їх не лише як робочу силу, але як звичайних людей зі своїми потребами та бажаннями. І можливо це за рахунок сучасної корпоративної культури, яка впливає як на процес управління персоналом так і на роботу організації в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж,

чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність організації.<sup>46</sup>

Сучасне суспільство, що динамічно змінюється, викликає необхідність підвищення ефективності управління в соціальних інститутах. Державна цивільна служба, будучи одним із найважливіших соціальних інститутів, потребує постійного підвищення якості управління. Як показує аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління організаціями, резерв для підвищення якості управління та розвитку є у корпоративних відносинах.

Сучасний розвиток державної громадянської служби країни передбачає вдосконалення її соціальних компонентів, зокрема її корпоративних та комунікаційних основ. Державна цивільна служба є найбільш соціально орієнтованим інститутом державного управління, у діяльності якого особливо виразно проявляються проблеми формування комунікативного середовища та корпоративної культури, що впливають не тільки на внутрішню організацію даного інституту, а й на його роль у системі взаємодій держави та суспільства.<sup>47</sup>

Корпоративна культура — це система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, властивих публічному управлінню, таких, що відображають індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища. Таку дисципліну викладають у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».

Навчальна дисципліна «Корпоративна культура в публічному управлінні» покликана формувати у майбутніх фахівців засади гуманістичного світогляду, моделювати їх поведінку в соціокультурному просторі. Йдеться в анотації до курсу.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup>Н. В. Гриценко. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. Вісник НТУ (ХП) » № 15(1291) 2018

<sup>47</sup>Фещук В. В. Корпоративна культура як фактор удосконалення механізмів публічного управління : кваліфікаційна робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління ; наук. кер. Куцмус Н. М. Житомир, 2023.

<sup>48</sup>Силабус навчальної дисципліни «Корпоративна культура в публічному управлінні». НТУ. Дніпровська політехніка

Сьогодні поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів державної влади, орієнтованих на підвищення відповідальності за свою діяльність, забезпечення її підзвітності громадянам і суспільству. Мова йде переважно про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила та норми. У цьому контексті корпоративна культура постає як інноваційний інструмент для подальшої модернізації державної служби.<sup>49</sup>

Корпоративна культура поступово, але впевнено увійшла в публічне управління та стала його невід'ємною частиною. Багато елементів корпоративної культури успішно емігрували у сферу державних, публічних відносин та стали їхньою невід'ємною частиною. До елементів корпоративної культури можна віднести: цінності (місію), норми та правила, цінності, лідерство, відкрита комунікація, тимбілдінг (розвиток командної роботи), традиції і символіка.

Для успішного формування культури організації і зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації реалізації програми формування і розвитку корпоративної культури для працівників кожного рівня. Так, наприклад, для керівників новостворюваних організацій, слід мати на увазі, що корпоративна культура виникає у будь-якому випадку, навіть без волі керівництва, з моменту створення організації. Така неконтрольована корпоративна культура може стати чинником, що перешкоджає успішному функціонуванню і розвитку організації. Будь-який процес в організації повинен бути керованим. Тому з перших хвилин існування організації керівництву необхідно цілеспрямовано формувати корпоративну культуру і управляти нею. На першому етапі присутня зовнішня економічна мотивація. При цьому, чим нижче рівень ієрархії, тим більше питома вага матеріального стимулювання, зокрема у вигляді грошових премій, надання безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ. Одним з найпоширеніших способів стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати. Однак при вирішенні проблеми формування корпоративної культури цей крок є недоцільним з огляду економічної вигоди, незважаючи на позитивне

---

<sup>49</sup> Н. Щербак. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід.

емоційне сприйняття. Підвищення заробітної плати значно збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток корпоративної культури. Тому на перших етапах достатньо грошових винагород і премій. Але, якщо фінансовий стан організації дозволяє, то зростання заробітної плати буде позитивно впливати на ці процеси. Повне і систематичне здійснення корпоративного та управлінського забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури дозволить досягнути максимальної її ефективності<sup>50</sup>.

Корпоративна культура та публічне управління є двома різними концепціями, але вони мають певні спільні аспекти та відмінності.

До спільних рис можна віднести такі моменти:

1. Цінності та принципи. У корпоративній культурі цінності та принципи можуть бути спрямовані на досягнення цілей компанії та створення сприятливого робочого середовища. В державному секторі також існує набір цінностей, пов'язаних із справедливістю, довірою, ефективністю та обслуговуванням громадян.

2. Комунікація та взаємодія. Корпоративна культура сприяє відкритій комунікації та взаємодії серед співробітників та різних рівнів управління. Публічне управління також вимагає ефективною комунікації між урядовими органами, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

3. Лідерство. Корпоративна культура розвиває лідерські якості для мотивації та спрямування співробітників на досягнення спільних цілей.

Публічне управління вимагає сильного лідерства для прийняття стратегічних рішень та ефективного керівництва громадськими ресурсами.

Проте існує ряд відмінних рис. Насамперед, це мета та орієнтації.

Корпоративна культура зорієнтована на досягнення прибутку, конкурентоспроможність та задоволення потреб, цілей, маркетингових стратегій акціонерів.

Публічне управління спрямоване на задоволення потреб громадян, підвищення якості життя та забезпечення суспільного благополуччя.

---

<sup>50</sup>Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів. 2011р.

Ще одна відмінна риса – відповідальність. Корпоративна культура зорієнтована на задоволення інтересів власників компанії. Публічне управління покликане служити інтересам громадян та забезпечувати добробут громадян.

4. Механізми контролю. Корпоративна культура має внутрішні механізми контролю, такі як корпоративні стандарти та системи відповідальності.

Публічне управління піддається широкому зовнішньому контролю, включаючи аудити та облікові звіти.

Хоча корпоративна культура та публічне управління мають різні спрямування, обидві вони важливі для створення стабільних та ефективних організацій, чи в приватному, чи в громадському секторі.

#### **4.2 Пропозиції щодо удосконалення правил поведінки та етикетних норм державних службовців**

*Стереотипи сприйняття державного службовця* мають більш емоційні оцінки, пов'язані, як правило, з вербальними і невербальними характеристиками державного службовця, а також з його людським фактором. Щоб зрозуміти, які найпоширеніші стереотипи про державних службовців, у своєму дослідженні скористались методом опитування. Опитали своїх рідних, знайомих, друзів, подруг про те, яка перша асоціація у них виникає при згадці слова «державний службовець».

На жаль, більшість з них мали негативний відтінок. Серед відповідей, які отримала найпопулярніші такі:

1. Нічого не робить на роботі, лише п'ють каву та перебирають документи.
2. Грублять, поводяться зверхньо, «футболять» - відправляють пройти ще «9 кіл кабінетів бюрократії».
3. Приходять на роботу коли хочуть, йдуть коли хочуть, не дотримуються графіку роботи. Шукай вітра в полі – державного службовця майже ніколи не має на робочому місці.

Прикро, що такі негативні характеристики мали місце в опитуванні. Гадаю, що такі асоціації викликав радше негативний досвід спілкування з державними службовцями, а скоріш за все – конфліктні ситуації чи непорозуміння.

На основі вище наведених стереотипів висунемо пропозиції щодо удосконалення правил поведінки державних службовців.

На противагу популярним стереотипним судженням виокремимо такі *пропозиції*:

1. Кава-пауза для державних службовців – лише під час технічної, обідньої перерви.

Неодноразово доводилось була свідком такої «картини». Під дверима кабінету державного службовця вже з самого ранку зібралась черга, проте ніхто не заходить, бо службовець ще завершує ранкове кавування. Усі ми живі люди, ніщо людське нам не чуже. Ранок кожного з нас розпочинається з кави і це звичне правило ранку. «Нема кави – нема роботи», - часто можна почути таке у кожному працюючому колективі.

Оскільки державний службовець отримує зарплату за рахунок платників податків, згадані вище претензії є цілком виправданими. Тому випити кави краще вдома на сніданок, дорогою на роботу чи на час обідньої перерви.

У Загальних обов'язках державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування на першому місці значиться такий пункт: «Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб».<sup>51</sup>

Зверхнє, упереджене та недоброзичливе ставлення з уст державного службовця вважаю грубим порушення етичних норм та норм етикету. В органах місцевого самоврядування, у кабінетах чиновників такі дії неприпустимі, бо

---

<sup>51</sup>Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Розділ III, п.11

псують імідж та викликають зневагу до владних інституцій.

Тому рекомендація №2 : *бути ввічливим, чемним, толерантним.*

Часто працівники державних установ можуть направляти відвідувачів до іншого кабінету чи установи. Для відвідувачів таке перенаправлення може сприйматись дуже негативно, хоча насправді кожен відділ має свою компетенцію і не завжди в праві вирішити усі запити громадян.

Рекомендація №3 : *чемно пояснювати, чому потрібно звернутись до того чи іншого відділу, департаменту.* Вказувати реальну причину, чому візитеру треба постукати в інші двері. Таке зичливе ставлення піднімає авторитет, імідж державних службовців.

Випадки, коли державного службовця немає на роботі, мають місце. Часто причина цілком очевидна – працівник на виїзді, зустрічі чи нараді. До прикладу, працівники земельного відділу Миколаївської міської ради Стрийського району часто їздять на заміри земельних ділянок. Такою є специфіка їхньої роботи.

Для уникнення конфліктних ситуацій варто в приймальні чи безпосередньо на дверях того чи іншого відділу *написати графік прийому громадян або довірити комусь із співробітників приймати запити громадян.*

Вважаємо, що державний службовець, який перебуває на державній посаді та отримує заробітну плату за рахунок коштів платників податків, повинен сумлінно ставитись до своєї роботи, дотримуватись норм законодавства та не забувати про правила етикету.

До пропозицій удосконалення професійної культури державних службовців, публічних управлінців додамо ще такі рекомендації:

1. Систематичне навчання та підвищення компетентності. Запровадження регулярних тренінгів і навчань для державних службовців з питань етикету та правил професійної поведінки. Навчання може включати в себе розгляд сучасних стандартів, вивчення кращих практик та сценаріїв, щоб службовці були усвідомлені та готові до різноманітних ситуацій.

2. Етичний кодекс для керівників та працівників. Створення чіткого етичного кодексу для державних службовців, особливо керівників. Цей кодекс повинен

містити основні принципи етики, стосовно взаємодії з громадськістю, іншими службовцями та прийняття етично обґрунтованих рішень.

3. Створення механізмів звітності. Запровадження механізмів, що забезпечують звітність за порушення правил етикету та професійної поведінки. Це може включати в себе незалежні етичні комітети або систему анонімних повідомлень.

4. Прозорість в прийнятті рішень. Визначення та публічне оголошення принципів та критеріїв, які керують прийняттям рішень державними службовцями. Це допоможе зберегти високий ступінь довіри громадськості та зменшити можливість корупційних практик.

5. Менторинг та система взаємодопомоги. Створення системи менторингу, де досвідчені службовці надають підтримку та поради новачкам. Це сприятиме передачі кращих практик, а також сприятиме розвитку професійних та етичних стандартів.

6. Відкритий діалог з громадськістю. Організація відкритих зустрічей та діалогу між державними службовцями та представниками громадськості для обговорення етичних питань та взаєморозуміння їх очікувань.

7. Проведення аудиту культури та етики. Регулярне проведення аудитів організаційної культури та дотримання етичних стандартів. Це допоможе визначити слабкі місця та впроваджувати виправлення для підтримання високих стандартів етики.

8. Пошук інноваційних рішень. Залучення державних службовців до обговорення та розробки інноваційних підходів до покращення етичної культури в організації.

Сфера публічного управління та державного адміністрування є доволі бюрократичною сферою. На нашу думку, їй бракує сучасних елементів корпоративної культури. Відтак, ключовими рекомендаціями для державних установ та організацій сфери публічного управління можуть стати:

1. Зміцнення лідерських позицій. Визначення та розвиток лідерів, які готові не лише втілювати цінності культури управлінських відносин, але й бути рушіями змін та інновацій.

2. Розвиток комунікаційних механізмів, забезпечення ефективних систем комунікації в середині організації та взаємодії з громадськістю. Це може включати в себе вдосконалення внутрішньої комунікації та використання інноваційних засобів для взаємодії з громадою.

3. Стимулювання професійного зростання, зокрема розробка та впровадження програм для постійного навчання та розвитку персоналу, щоб вони могли ефективно впроваджувати найкращі практики та інновації у своїй роботі. Ефективними будуть навчальні тренінги, воркшопи та навіть тренінги з тімблдіingu.

4. Формування адаптивної культури – це розуміння та реагування на зміни в економічному, соціокультурному та політичному середовищі для підтримки адаптивної та гнучкої культури управлінських відносин.

5. Зосередження на результативності - запровадження систем ефективного вимірювання та оцінки результатів діяльності для постійного вдосконалення та досягнення стратегічних цілей.

Ці заходи можуть сприяти формуванню позитивної та етичної культури серед державних службовців та публічних управлінців, що сприятиме ефективнішому та відповідальному виконанню їх обов'язків.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дало можливість зробити наступні висновки:

В контексті сучасних політичних, економічних, соціальних викликів культура публічного управління стає вирішальною складовою, що визначає успіх та стабільність організаційних структур. Наукова робота, присвячена вивченню важливості та ролі культури в управлінських відносинах, розкриває глибокі аспекти взаємодії між цим поняттям та загальною ефективністю організаційного управління.

У процесі дослідження ми дали характеристику поняттям: «культура», «управлінські відносини», «публічне управління», «особистісна і професійна культура керівника», з'ясували нормативно-правові засади культури управлінських відносин в Україні, розкрили особливості складових елементів культури державних службовців, окреслили вплив особистісної та професійної культури керівника на ефективність державного управління, визначили принципи та методи корпоративної культури, які можна застосовувати в управлінській діяльності та окреслили пропозиції щодо покращення культури управлінських відносин в Україні.

У процесі дослідження ми з'ясували, що культура суттєво впливає на ефективність комунікацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Відкрита та ефективна комунікація стає основою для взаєморозуміння, сприяє вирішенню конфліктів та формує позитивний імідж в очах громадськості.

Культура управлінських відносин не є статичною, але має бути живою, адаптивною та відкритою до змін. Організації, які активно розвивають свою корпоративну культуру, мають конкурентну перевагу в управлінні людським капіталом, здатністю залучати та утримувати талановитих працівників, а також пристосовуватися до швидких змін економічного та соціокультурного середовища.

Магістерська робота розкрила важливі аспекти культури управлінських відносин у сфері публічного управління. Досліджено та аналізовано ключові елементи, що формують корпоративну культуру в державних структурах, а також виявлено їх вплив на ефективність та результативність управлінської діяльності.

У ході дослідження було встановлено, що цінності та принципи, що лежать в основі культури управлінських відносин, визначають спосіб прийняття рішень, взаємодію з підлеглими та взаємовідносини з громадськістю. Ключовою рисою культури управлінських відносин у публічному управлінні є баланс між потребами та очікуваннями громадян.

Розуміння та систематична робота над формуванням та підтримкою культури стає стратегічно важливим аспектом успішного управління організацією в умовах сучасного світу.

Культура, як набір цінностей, норм, традицій та прийомів, формує той фундамент, на якому ґрунтується сприйняття та взаємодія всіх учасників управлінського процесу. Здатність організації адаптуватися до нових викликів та досягати стратегічних цілей тісно пов'язана з розвинутою та ефективною корпоративною культурою.

Саме культура управління визначає стиль лідерства в тій чи іншій державній організації. Лідер, втілюючи цінності та прийоми культури, стає керівником, який не лише визначає, а й формує стратегічний курс та впливає на підлеглих. Його лідерський вплив пронизує всі рівні управління та стає підґрунтям для культурної трансформації всієї організації.

Також виявлено, що лідерство та комунікація виступають важливими складовими культури управлінських відносин. Лідер, який втілює цінності та прийоми культури, сприяє формуванню позитивного робочого середовища та ефективному управлінню змінами. Ефективна комунікація виявляється важливою для забезпечення взаєморозуміння та довіри в організації, а також для взаємодії з громадськістю.

Не менш важливим аспектом є постійний розвиток та підтримка персоналу, які визначають успіх культури управлінських відносин. Сприяючи професійному

зростанню та створюючи позитивний робочий клімат, організація створює умови для високої продуктивності та задоволеності персоналу умовами роботи, мікрокліматом у колективі.

Культура створює невидимий, але потужний фундамент, на якому ґрунтується інноваційність, творчість та відкритість до новаторських ідей в організації. Це підкреслює необхідність постійної уваги до розвитку та управління культурою, особливо в умовах стрімкого темпу технологічного розвитку та глобалізації.

Культура є ключовим фактором формування організаційної репутації, авторитету органів державної влади. Вона визначає, як сприймається організація як співробітниками, так і громадськістю. Культура, в якій панує довіра, відкритість та етичність, сприяє позитивному сприйняттю та взаємодії з оточуючими.

До інших важливих висновків можна віднести також розуміння того, що культура в управлінських відносинах є динамічною, розвивається та змінюється разом із змінами в оточуючому середовищі. Організації, які усвідомлюють цю динаміку та активно працюють над своєю корпоративною культурою, мають більше шансів на стійкий успіх та адаптацію до турбулентного бізнес-середовища.

Наукова робота також підкреслила важливість впровадження стратегічного підходу до управління культурою. Це включає в себе не лише визначення цінностей та створення місії, а й систематичне впровадження змін в організаційні практики та процеси. Такий стратегічний підхід сприяє створенню цілісної та консистентної культури, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

Культура в управлінських відносинах — це каталізатор для досягнення високих результатів, розвитку та стійкості. Вона також визначає шлях та успіх тої чи іншої урядової структури у складному світі управління та бізнесу.

Наукова робота розкриває глибину взаємозв'язків та впливу, які виникають у результаті впровадження концепцій та елементів культури управлінських

відносин у сфері публічного управління. Отримані висновки підкреслюють необхідність постійного вдосконалення та адаптації цієї культури до змін у суспільстві, технологічному прогресі, та соціально-економічних умов.

Висновки магістерської роботи можуть мати вагомий внесок у розуміння, розвиток та оптимізацію культури управлінських відносин у публічному управлінні. Подальше вдосконалення цих аспектів може сприяти зміцненню організацій та вдосконаленню їх внутрішнього та зовнішнього впливу.

Усе вищезазначене підкреслює важливість вивчення та розуміння культури управлінських відносин у публічному управлінні для досягнення стабільності, ефективності та високого соціального впливу в організації.

Розглядаючи роль культури в управлінських відносинах, наукова робота привертає увагу до суттєвої взаємодії культури та індивідуального та колективного розвитку працівників. Культура організації впливає на мотивацію, задоволення роботою та рівень залученості працівників. Таким чином, розуміння та активне управління культурою дозволяє підтримувати розвиток персоналу та створювати внутрішню екосистему, де кожен працівник відчуває свою важливість та приналежність до успіху організації.

Особливо важливою виявляється роль культури в управлінні змінами. Організації, які мають розвинуту та позитивну корпоративну культуру, легше адаптуються до нових умов, здатні швидко впроваджувати інновації та впоратися з труднощами.

Практичне застосування отриманих висновків полягає в тому, що вони можуть бути використані для формування стратегій керівництва та розвитку організацій.

Робота підкреслює актуальність та потребу в подальших дослідженнях у галузі культури в управлінських відносинах. Розвиток організаційної культури в умовах глобалізації, діджиталізації та розвитку робочих практик стає перспективним напрямком для подальших наукових досліджень. Глибше розуміння взаємозв'язків культури, лідерства та стратегічного управління може

сприяти створенню сучасних, динамічних та успішних організацій, які відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом / Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. Х. : НТУ «ХПІ». 2018. № 15 (1291). С. 16-20
4. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : дис. канд. політ. наук : 23.00.03 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 209 с.
5. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
6. Ігор Бінько. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ, 2020, №3-4
7. Кукуруза О. Імідж політичного лідера як складова політичного успіху. Науковий блог Національний університет «Острозька академія».URL:<https://naub.oa.edu.ua/2013/imidzhpolitychnoho-lidera-yak-skladova-politychnohouspihu/>
8. 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.

9. Культура.Вікіпедія.URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0>
- 10.Культура. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/>
- 11.Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця: навч. посіб.- 2-ге вид.,переробл. і доповн. Івано- Франківськ: Місто НВ, 2020, 386 с.
- 12.Лекція до теми: Психологія особистості керівника та його готовність до управління. URL: [https://oduvs.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek\\_2-psyhologija\\_upravlenija-1.pdf](https://oduvs.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek_2-psyhologija_upravlenija-1.pdf)
- 13.Лідерство в муніципальному управлінні : навчально методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2013. 263 с.
- 14.Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
- 15.Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харків, 2020. 41 с.
- 16.Н. Носань. В. Мартінович. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. Галицький економічний вісник: № 4 (59), 2019
- 17.Наталія Алюшина: Державних службовців в Україні стало менше на 2700 осібURL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-v-ukrainy-stalo-menshe-na-2700-osib>
- 18.Організація державної служби в Україні: теорія та практика: Навчальний посібник / За заг. ред. М.О. Багмета, М.С. Іванова. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.
- 19.Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.
- 20.Організація державної служби в Україні: теорія та практика: Навчальний посібник / За заг. ред. М.О. Багмета, М.С. Іванова. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.

21. Про державну службу : Закон України із внесеними змінами [від 03.11.2022](#) № 4, ст. 43. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
22. Публічне адміністрування: сутність і види. URL: <https://www.studocu.com/uk/document/natsional%D1%8Cniy-yuridichniy-universitet-imeni-yaroslava-mudrogo/admin-pravo/publichne-administruvannya-sutnist%D1%8C-i-vidi/43036077>
23. Пірен М.І. Політико-управлінська еліта: носій національної ідеї // Психологія і суспільство. 2012. №1.
24. Про державну службу : Закон України із внесеними змінами від 03.11.2022 № 4. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
25. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.
26. Рекомендації щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Державної міграційної служби України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v026383912#Text>
27. Рябець Л. В., Єрмоленко С. Я. Етикет // Енциклопедія Сучасної України : енциклопедія / ред.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. Т. 9. URL: <https://esu.com.ua/article-18042>
28. Суховерська Г. М. Етика поведінки державного службовця, Київ, 2015. 6 с. URL: <https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2015/8/5/etika.pdf>
29. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління // Вісник Нац. академії державного управління при Президенті України. 2012. № 4.

30. Сидоренко Н. С. Структурні компоненти професійної культури державних службовців. Кадрова політика та публічна служба. Аспекти публічного управління. 2013. Т. 1, № 1.
31. Силабус навчальної дисципліни «Корпоративна культура в публічному управлінні». НТУ. Дніпровська політехніка
32. Глумачний словник української мови. Словник-UA: портал української мови та культури. URL : <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D1%82>
33. Управлінська культура як системне поняття: сутність, структура, тенденції зміни [https://stud.com.ua/86983/menedzhment/upravlinska\\_kultura\\_sistemne\\_ponyattya\\_s\\_utnist\\_struktura\\_tendentsiyi\\_zmini#google\\_vignette](https://stud.com.ua/86983/menedzhment/upravlinska_kultura_sistemne_ponyattya_s_utnist_struktura_tendentsiyi_zmini#google_vignette)
34. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? / Н. Нижник, Л. Пашко // Політ. менеджмент 2005. № 5.
35. Улунова Г. Є. Професійний етикет державних службовців : навчально-методичний посібник для слухачів центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Суми, 2010. 45 с.
36. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості // Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 19.
37. Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби» // N 280/2004 ( 280/2004 ) від 05.03.2004
38. Фещук В. В. Корпоративна культура як фактор удосконалення механізмів публічного управління : кваліфікаційна робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління ; наук. кер. Куцмус Н. М. Житомир, 2023.
39. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник / О. А. Цуруль. К. : КНЕУ, 2012. 142 с.

- 40.Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»); Житомирський державний технологічний університет. Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с
- 41.Щербак Н. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід.
- 42.Шляхтун П. П. Політологія: історія та теорія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 472 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk756391.pdf>
- 43.Як одягатися на роботу в державну установу? Стильний дрес-код у сучасному виконанні. URL: <https://born2be.ua/weloveborn2be/>