

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

ВЕРТЕПНА ІВАННА ІВАНІВНА

УДК 35.082.4

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**"Шляхи формування культури
управлінських відносин у публічному управлінні"**

281 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 доц. В.М. Кушнірюк, канд.психол.наук, _____

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ проф. І.П. Лопушинський

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

Рецензент

_____ доц. В.І.Малімон

(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

Вертепна І.І. Шляхи формування культури 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, 2024.

У магістерській роботі досліджено культуру як чинник життєзабезпечення і розвитку суспільства, описано культуру управління та сферу публічно-управлінських відносин, вивчено етичні засади культури управлінських відносин. Розкрито нормативно-правові основи культури управлінських відносин публічних управлінців, описано морально-психологічні характеристики формування культури управлінських відносин. Визначено основні стилі управління у формуванні культури управлінських відносин в органах влади.

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів публічного управління та адміністрування, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

Ключові слова: культура, управлінська культура, культура управлінських відносин публічних управлінців, стилі управління.

ANOTATION

Vertepna I.I. Ways to form a culture of managerial 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, 2024.

The master's thesis examines culture as a factor of life support and development of society, describes the culture of management and the sphere of public-management relations, and studies the ethical foundations of the culture of management relations. The regulatory and legal framework of the culture of managerial relations of public managers is revealed, the moral and psychological characteristics of the formation of the culture of managerial relations are described. The main styles of management in the formation of the culture of managerial relations in public authorities are determined.

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, managerial culture, culture of managerial relations of public managers, management styles.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН	
1.1 Культура як чинник життєзабезпечення і розвитку суспільства	10
1.2 Культура управління та сфера публічно-управлінських відносин	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ	
2.1 Етичні засади культури управлінських відносин	24
2.2 Нормативно-правові основи культури управлінських відносин публічних управлінців	31
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
3.1 Морально-психологічні характеристики формування культури управлінських відносин	41
3.2 Стилi управління у формуванні культури управлінських відносин в органах влади	56
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні процеси, які відбуваються в українському суспільстві, зокрема - воєнний стан, економічні, соціальні і політичні зміни, висувають особливі та підвищені вимоги до змісту і характеру управління органів державної влади та її інститутів.

Негативні резонансні факти зловживання службовим становищем в органах влади підривають репутацію державних інститутів та формують негативне відношення громадянського суспільства та світової спільноти до органів влади в цілому. Такі ситуації є доволі тривожним сигналом, що сфера публічного управління та адміністрування, система підготовки управлінських кадрів потребують ґрунтовного переосмислення та розробку і впровадження нових моделей і методів управління, які спрямовані на підвищення рівня культури управлінських відносин.

Такі радикальні перетворення стосується підготовки не просто фахівців з управління та менеджменту, а справжніх керівників-лідерів, професіоналів, здатних ефективно управляти відносинами у своїй професійній сфері на якісно новому культурному рівні, адаптуючись до ринкових умов і викликів глобалізації.

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

В умовах сучасних криз, таких як природні катастрофи, збройні конфлікти або глобальні епідемії, необхідно мати надійну культуру управлінських відносин, яка б сприяла координації зусиль і швидкому реагуванню на виклики. Незалежно від того, який аспект державного управління розглядається, завжди є елемент культури управління.

Культура управлінських відносин у публічному управлінні має велике значення з кількох причин. По-перше, відкритість і прозорість органів влади, а також активна участь громадян, підвищують довіру до державних інституцій. Це особливо актуально в сучасних реаліях, коли довіра до влади може бути підірвана скандалами та корупційними проявами.

Сьогодні багато організацій та державних структур зобов'язані враховувати відкритість і прозорість у своїй діяльності, оскільки суспільство стає все більш обізнаним і критично налаштованим. Сучасні громадяни активно залучаються до громадських ініціатив і вимагають більшого впливу на процеси управління. Культура управлінських відносин допомагає органам влади адаптуватися до цих вимог та реалізувати зміни в суспільстві.

Актуальні виклики, зокрема воєнні дії в Україні, потребують тісної співпраці між урядовими структурами, громадськими організаціями, приватним сектором і міжнародними партнерами, включаючи донорів. Культура управлінських відносин набуває особливої значущості і для дипломатії та міжнародних відносин, що важливо з точки зору зовнішньої політики держави.

Культура управління є важливою складовою для ефективного та відповідального функціонування різних організацій, включаючи державні структури, бізнеси, громадські інституції та інші управлінські об'єкти.

Вона допомагає в ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, що набуває особливої важливості в умовах нестабільності та невизначеності. Культура управління також має суттєвий вплив на організаційну культуру, яка охоплює цінності, норми та практики всередині організації. Належна культура управління сприяє формуванню позитивної організаційної культури, що, в свою чергу, залучає і утримує талановитих співробітників.

Крім того, культура управління передбачає відповідальність перед співробітниками, формуючи умови для свідомого прийняття рішень та дотримання етичних стандартів.

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. Методи та стилі управлінської діяльності, культуру управління досліджували сучасні зарубіжні і вітчизняні дослідники. Є досить велика кількість праць присвячених факторам успішності в управлінні, методам практичного управління, тематиці ефективних методів і стилів управління, етичної культури, науковим методам управління, ціннісним мотивам в управлінській культурі, аналізу культури державної політики та технологіям прийняття управлінських рішень.

Варто відзначити дослідження таких українських науковців, які розробляють проблематику організаційної, корпоративної, професійної, етичної культури та відносин сфери публічного управління та адміністрування, як: Бабич О., Білорусов С., Василевська Т., Гайдученко С., Гриценко Н., Дерещ В., Дзвінчук Д., Журавель Я., Заболотна В., Карлова В., Колтун В., Кравченко М., Лопушинський І., Нижник Н., Нинюк М., Пашко Л., Пержун В., Писаренко Ж., Радченко О., Рачинський А., Рудакевич М., Серьогін С., Сидоренко Н., Суховерська Г., Чукут С. та ін.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної наукової літератури свідчить, що стан розроблення зазначеної проблеми має певну обмеженість. Це зумовлює необхідність системних досліджень щодо пошуку стратегії та шляхів пошуку 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**:

- дослідити культуру як чинник життєзабезпечення і розвитку суспільства
- описати культуру управління та сферу публічно-управлінських відносин
- вивчити етичні засади культури управлінських відносин
- розкрити нормативно-правові основи культури управлінських відносин публічних управлінців
- описати морально-психологічні характеристики формування культури управлінських відносин
- визначити основні стилі управління у формуванні у формуванні культури управлінських відносин в органах влади.

Об'єктом дослідження є діяльність публічних управлінців в Україні.

Предметом дослідження є формування культури управлінських відносин у публічному управлінні.

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

Новизна отриманих результатів. Набуло подальшого розвитку питання формування культури управлінських відносин в системі публічного управління та адміністрування.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що основні положення і висновки наукового дослідження можуть бути використані в навчальних курсах з питань удосконалення системи публічного управління та адміністрування, при проведенні курсів підвищення кваліфікації а також при створенні навчальних посібників, підручників, методичних рекомендацій, спецкурсів для органів влади.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Магістерську роботу викладено на 83 сторінках, з них - 76 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН

1.1 Культура як чинник життєзабезпечення і розвитку суспільства

Культура — це один із найважливіших аспектів суспільства, що надає кожній спільноті свою унікальність. Вона охоплює спільні цінності, переконання, традиції, звичаї, мистецтво, мову, моральні принципи та інші елементи, які формують стиль життя людей. Культура відіграє вирішальну роль у створенні ідентичності та самосвідомості групи чи нації.

Значення культури важко переоцінити, адже вона впливає на всі сфери суспільного життя і саме культура визначає, як люди сприймають навколишній світ, спілкуються, вирішують конфлікти та взаємодіють один з одним. Культура формує етичні та моральні норми, впливає на стиль життя та соціальні відносини¹.

Культура — це основа суспільства, яка не лише визначає спосіб життя та спілкування, а й зберігає спадковість та унікальну ідентичність нації чи групи. Це поняття на перший погляд здається цілком зрозумілим, але дати йому єдине і вичерпне визначення досить складно. Саме тому існує кілька сотень тлумачень 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 світогляд².

¹ Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с

²Культура: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 і, 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 зветь культурою³.

Культура, нарівні з етикою, правом і звичаями, є ключовим елементом для стабільного існування, належного функціонування та розвитку суспільства. Більш того, культура вбирає в себе етику, право і звичаї, що робить її основою так званого соціокультурного простору, де відбувається особисте та суспільне життя людини і який значною мірою визначає його якість.

Соціальна роль культури полягає також у тому, що вона, завдяки складній системі прямих і зворотних зв'язків, буквально «формує» людину, сприяючи поступовому вихованню в ній людяності, доброти і перетворенню на соціальну особистість. Таким чином, культура підтримує і суспільний прогрес, зберігаючи в багатому розмаїтті індивідуальностей цілісність соціальної системи, а також через розвиток кожної особистості сприяє поступовому розвитку всього соціуму⁴.

З першого погляду може здатися, що культуру творять винятково видатні постаті, чий внесок стає визначальним. Хоча це дійсно має значення, основна ідея полягає в тому, що для того, щоб цей внесок став загальним надбанням, він повинен бути сприйнятий, оцінений та прийнятий широким колом людей як культурна норма. Цей процес не відбувається миттєво — в історії є безліч прикладів, коли визнання досягалося протягом років чи навіть століть, і вшановували досягнення здебільшого наступні покоління, а не сучасники.

Культура є виключно людським явищем. Тому її сутність слід розглядати як прояв принципової відмінності людського буття і способу життєдіяльності від існування інших біологічних форм. Ця відмінність має

³Культура. Освіта.уа. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/>

⁴Культура 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.

специфічні прояви, зокрема в часі, що відображає епоху. З огляду на це зазвичай виділяють античну культуру, культуру Середньовіччя, Відродження, сучасну культуру тощо. Існують також етнічні та регіональні особливості, що дозволяють говорити, наприклад, про українську, західноєвропейську, африканську чи китайську культури.

Поняття культури охоплює також конкретні аспекти різних сфер життя та діяльності людей, таких як виробнича культура, культура праці, культура спілкування, культура харчування, відпочинку, а також культура наукових досліджень⁵.

Важливим є взаємозв'язок між культурою і людиною: людина створює культуру, а культура формує людину, збагачуючи її духовний світ. У складні й переломні для суспільства періоди, як той, що ми переживаємо сьогодні, соціальна роль культури суттєво зростає. У такі моменти культура може відігравати рятівну роль, стаючи чи не єдиним об'єднувальним чинником для народу, спираючись на історичні традиції та окреслюючи орієнтири майбутнього розвитку.

Те, як і куди рухається суспільство під час кардинальних змін, значною мірою залежить від рівня культурного розвитку тих, хто керує цими процесами. У цьому плані показовим є приклад українського суспільства після здобуття незалежності: часто у владних колах бракує загальної, політичної та управлінської культури, що негативно позначається на суспільних перетвореннях.

Однак можливості культури не є безмежними. Історичний досвід свідчить, що навіть високий рівень культури в суспільстві не є гарантією відсутності злочинності, конфліктів чи інших негативних явищ. Тому культура повинна доповнюватися ефективною системою управління суспільством та його складовими. Така культура повинна базуватися на

⁵ Карлова В. Організаційно-управлінські проблеми функціонування сфери культури в сучасному українському суспільстві: загальнодержавні та регіональні аспекти // Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. Одеса : Одес. філ. УАДУ, 2001. Вип. 6. С. 102–110.

принципах духовності, гуманності, толерантності та поваги до інших культур, традицій і вірувань.

1.2 Культура управління та сфера публічно-управлінських відносин

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 результатів⁶.

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.
- **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,

⁶ Мартиненко В.М., Євдокимов В.О., Сергєєва Л.М. Культура управління. Харків : Магістр, 2018. 60 с.

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 потрібну 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 відтворювана 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 склалася⁷.

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 загал⁸. Таким чином сформувалась культура управління.

Культура управління — це комплекс цінностей, підходів, норм і практик, що визначають, як влада, організації чи лідери приймають рішення, взаємодіють зі співробітниками і ведуть свою діяльність. Вона відображає рівень якості та етики управління в конкретній організації чи суспільстві, задає стандарти для вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей.

⁷Культура 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.

⁸Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? Політичний менеджмент. 2005. № 5. С. 103–113.

Культура управління - це сукупність вимог, що висувуються до зовнішньої сторони цього процесу, а також як вимоги до індивідуальних якостей безпосередніх керівників. Вона може мати об'єктивний та суб'єктивний характер. 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 і 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 простору⁹.

Культура управління охоплює такі елементи, як методи прийняття рішень, комунікацію, розподіл повноважень, ставлення до ризику та відповідальності, а також дотримання етичних принципів. Вона може бути відкритою, сприяючи обміну ідеями та інноваціями, або, навпаки, закритою, де переважають конформізм та бюрократія¹⁰.

Культура управління впливає на ефективність і стійкість організацій, а також на їхню здатність адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Вона визначає рівень довіри та взаєморозуміння між керівництвом і персоналом. Тому розвиток позитивної культури управління є важливою задачею для будь-якої організації, адже вона сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних результатів.

Якщо ми говоримо про сферу публічного управління то це процес управління суспільними ресурсами та послугами, здійснюваний державними органами та установами з метою задоволення потреб громадян і досягнення соціальних та економічних цілей¹¹.

⁹ Сорокіна Н. Історичний аналіз взаємообумовленості соціокультури та державного управління // Держава та регіони : наук.-виробн. журн. Запоріжжя : ЗІДМУ, 2006. Вип. 4. С. 152–157. (Серія “Державне управління”).

¹⁰ 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.

¹¹ Пержун В. Управлінська культура публічних службовців: нові принципи формування та їх науково-теоретичне обґрунтування. Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовтня - 1 листопада 2019 р.: у 2-х тт. / за заг. ред. А.П. Савкова, І.О. Дегтярєвої. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 125-128.

В залежності від країни та системи управління, публічне управління варіюється, 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.

Основною метою публічного управління є забезпечення ефективного та справедливого використання публічних ресурсів та надання громадянам доступу до необхідних послуг. Публічне адміністрування за своєю природою спрямоване на досягнення остаточної мети механізму державного управління - ефективну реалізацію прав, 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.

Публічне управління здійснюється через наступні ключові етапи та процедури¹²:

- **Планування:** На цьому етапі визначаються цілі та пріоритети діяльності державних органів. Розробляються стратегії, програми та бюджети для досягнення цих цілей.

¹² Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

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

Саме ці етапи і процедури вимагають особливого рівня управлінської культури.

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 належать¹³:

- 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 "Ілоном Маском" 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

¹³ Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз // Держава та регіони : наук.-виробн. журнал. 2009. № 4. С. 62–67.– (Серія “Державне управління”).

соціально-психологічних функцій управління, а також комплекс заходів управлінського впливу, спрямованих на формування розвинутої організаційної культури організації.¹⁴

У сфері публічного управління склалась своя культура управлінських відносин, яка 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.

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

¹⁴Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? Політичний менеджмент. 2005. № 5. С. 103–113.

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 колективі¹⁵.

Культура відносин у сфері державної служби та місцевого самоврядування опирається на принципи публічного управління. Це 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 публічного управління, діяльності й поведінки управлінців у країнах демократії стають принципи¹⁶:

- *верховенства права і не зловживання владою.* Діяльність органів публічного адміністрування має здійснюватись виключно згідно із законодавчими та нормативними актами і тільки у межах, правилах і процедурах, які дозволені і чітко прописані в чинному законодавстві.

¹⁵Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2012. Вип. 4. С. 38–47

¹⁶ Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В.Воронкової, В.Банаха, О.Сосніна, П.Жукаускаса, Й.Ввайнхардт; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

- *об'єктивності, пропорційності, ефективності.* Полягає у максимальній безкорисливості у прийнятті адміністративних рішень, зокрема відсутність власних інтересів у різного роду справах. Масштаби адміністративних рішень і способи їх реалізації мають відповідати цілям адміністрування. Економне використання ресурсів під час прийняття рішень з адміністрування, мінімізація витрат на прийняття рішень. Рішення суб'єктів публічного адміністрування мають реалізовуватись на тих рівнях, де їх виконання є найбільш ефективним;
- *політичної нейтральності.* Публічний 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.
- *відкритості та прозорості.* Основне суспільне призначення (місія) публічного управління, діяльності 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 публічного управління є вихідними настановами і водночас критеріями оцінювання результатів управлінської діяльності. Публічне адміністрування та управління здійснюються за згоди тих, ким управляють, підпорядковуючись формулі демократії

- *дотримання вектору національних інтересів.* Пріоритет державної політики – політика служить формою узагальнення та вираження інтересів окремих соціальних груп чи суспільства загалом відповідно до національних потреб і запитів. 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.
- *«єдиного вікна».* Підготовка інформації на замовлення громадян, прийом скарг, пропозицій, відповіді на них на одному робочому місці з метою усунення непорозумінь, пов'язаних з бюрократизацією вирішення тих чи інших питань;

Крім того можна говорити ще про важливість дотримання пріоритету суспільного блага, гуманізму, дотримання й захисту прав і свобод людини та громадянина, верховенства права, поваги до людини, відповідальності, чесності, безпристрасності та неупередженості, дотримання загально визнаних норм моралі, відкритості та прозорості, ефективності та результативності службової співпраці, зворотного зв'язку тощо. Усі ці

принципи публічного адміністрування є вагомими регуляторами культури управлінських відносин, що допомагають у:

- максимальній наближеності до потреб громадян;
- спрямованості дій управлінців на забезпечення належного сервісу;
- гнучкості і здатності до новаторських рішень в забезпеченні сервісних послуг;
- формуванні сприятливого психологічного клімату всередині управлінської установи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ КУЛЬТУРИ

УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ

2.1 Етичні засади культури управлінських відносин

Етика – являє собою вчення, об'єктами дослідження якого є мораль і моральність і оперує такими важливими поняттями, як: милосердя; чесність; обов'язок; солідарність; дружба; справедливість та інше. Етичні норми регулюють поведінку людини в побуті та праці. Ними люди керуються в своїх сімейних, колективних, побутових, міжнародних, професійних відносинах¹⁷.

Етика (лат. "ethica"— вдача, звичка) — філософська дисципліна про походження і сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти. Етика як система моральних принципів, як загальна характеристика поведінки людей, котра відповідає або не відповідає моральним вимогам, роз'яснює моральне значення конкретних дій, мотивів, характерів. Вона зобов'язує людину відрізнити правильну поведінку від неправильної, а психологія розкриває психічну природу конкретних виявів поведінки і умови формування цих моральних явищ.

Специфіка дотримання моральних принципів полягає в тому, що забезпечення загального блага іншої людини є особистісним мотивом, потребою. Такі компоненти морального здоров'я учасників управлінського процесу, як моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії, регулюють процес формування професійних навичок в управлінській діяльності. Високий рівень моральної культури особистості дає людині змогу не тільки свідомо долати негативні риси свого характеру, а й інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю.

¹⁷ Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : АСТОН, 2007. 400 с.

Утвердження інтересів представників сфери управління залежать і від того, наскільки вони послідовно втілюють у своїй управлінській діяльності загальнолюдські норми й принципи, дотримуються поведінки, яка передбачає певний тип моральних відносин в різних сферах вияву етики: порядність — візитна картка ділової людини; рекламуючи себе, не ганьби своїх суперників; умій обирати партнера, підтримуй стосунки з ним тощо¹⁸.

В реальному житті існує певна відмінність між моральними нормами в організації та етикою відносин установи з навколишнім середовищем. Для етики відносин усередині організації основоположними є такі принципи:

- відповідність моральних цінностей установи загальнолюдським цінностям;
- відповідність моральних цінностей організації її соціокультурному та етнопсихологічному контексту;
- орієнтація, інтегрування інтересів працівників навколо поставлених цілей;
- свідомо трудова дисципліна;
- орієнтація на потреби й можливості людини;
- моральна задоволеність осіб організації комунікативними зв'язками, взаємодією, спільною трудовою діяльністю;
- моральна захищеність особистості в організації;
- моральна зацікавленість працівників в опануванні моральними цінностями;
- стимулювання етичної поведінки працівників, наявність в організації моральних традицій.

Етика зовнішніх відносин залежать від об'єкта ділового контакту. У відносинах із співробітниками головне — відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; охорона здоров'я і техніка безпеки; обговорення кар'єри тощо. Етика відносин із споживачами передбачає дотримання гарантування безпеки, довіри, якості, врахування вимог споживачів. Етика

¹⁸ 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.

відносин із партнерами ґрунтується на дотриманні зобов'язань, недопущенні маніпулювання, урахуванні інтересів партнерів. Етика відносин з державою передбачає добросовісну звітність, дотримання законодавства, виконання державних замовлень у зазначені терміни, уникнення хабарництва у відносинах із державними службовцями¹⁹.

У внутрішніх і зовнішніх відносинах не слід ігнорувати загальнолюдські норми й правила, а також такі моральні якості, як добро, совість, обов'язок, честь, гуманність, справедливість, відповідальність. На зміст моральних понять впливають часові, національні, релігійні та інші чинники (те, що є моральним у певний час, в одного народу, може сприйматися як аморальне за інших історичних умов, у моралі іншого народу).

Моральність — важлива умова повноцінного розвитку працівника сфери управління. Тому професійні якості особистості необхідно розглядати разом з її моральними нормами. Такий підхід образно аргументований у народній мудрості: той, хто встигає у науці, але відстає від моральних норм, більше відстає, ніж встигає. Досвід ринкової економіки теж підтверджує ефективність базованих на принципах справедливості, порядності, гуманізму управлінських дій. Аморальна поведінка керівника спричинює погіршення людських взаємин, моральну ерозію.

Аналізуючи термін «управлінські відносини», Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський підкреслюють, що вони «різняються винятковою складністю, являючи собою єдність об'єктивного і суб'єктивного, і реалізуються в діяльності суб'єктів управління». На думку вчених, «вони не є первісними відносинами, а базуються на більш глибоких відносинах, таких як морально-етичні»²⁰.

¹⁹ Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / За заг. та наук. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.

²⁰ 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.

Професійне призначення публічних управлінців в демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину. Публічний службовець здійснює місію служіння через державну організацію і його завдання - якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення. Принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців.²¹

Публічні управлінці здійснюють свою професійну діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій владних органів, перебуваючи на службі у держави, саме тому мають дбати про авторитет державних органів, у яких вони працюють. Довіра до працівників органів влади починається з довіри до співробітників, публічні управлінці повинні не тільки добре знати правила етики та моралі, а й дотримуватись їх у своїй практичній діяльності. Це допомагає їм досягти успіху, зростати в кар'єрі, засвідчувати свій професійний рівень.

Етика публічних управлінців 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 публічного службовця виявляє специфічні вимоги до моральності і культури поведінки службовців, які пов'язані з особливістю професії. Професійна мораль службовців – це особливості моральної свідомості, взаємовідносин, поведінки людей, які обумовлені державно-службовою діяльністю²².

²¹Писаренко Ж.А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 3 (39). С.160–163.

²² Колтун В.С. Етичні виміри державної служби: методологічний аналіз // Вісник УАДУ. 2000. № 3. С. 310–315.

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.²³

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 службовців, зокрема “традиційна”, орієнтована на служіння народу та “модернова”, 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

²³Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

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 моральнісних 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 клімату²⁴.

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

²⁴ Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом / Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. X. : НТУ «ХПІ». 2018. № 15 (1291). С. 16-20

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 культури²⁵.

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 народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців.²⁶

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

²⁵Культура 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.

²⁶Суховерська Г.М. Етика поведінки державного службовця, Київ, 2015. 6 с. URL: <https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2015/8/5/etika.pdf>

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

2.2 Нормативно-правові основи культури управлінських відносин публічних управлінців

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 відносинах²⁷.

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 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 держави²⁸.

Оскільки на сьогодні через публічне управління реалізується політика держави на рівні органів виконавчої влади, важливого значення набуває

²⁷ Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

²⁸ Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

публічна управлінська діяльність на нормативно-правовому рівні щодо регуляції управлінських відносин.

Управлінські відносини у сфері публічного управління регулюються різними нормативно-правовими актами та законами. Однією з провідних загальнокультурних настанов у професійній діяльності державного службовця слід вважати спрямованість на впровадження ідеології гуманності в усій повноті її виявлення. Соціальне середовище публічних управлінців - це спільне середовище соціальної комунікації для представників різноманітних суспільних спільнот. Як загальнокультурна цінність ця ідеологія закріплена в офіційних документах ООН, що базуються на визнанні основних положень Загальної декларації прав людини²⁹.

Положення Конституції України визначають основні принципи держави, включаючи ролі та відповідальність органів влади, гарантує права та свободи громадян у контексті управління та культури відносин.

У процесі індивідуальної професіоналізації державний службовець має усвідомити різницю між особистісною поведінкою під час виконання службових обов'язків та у приватному житті, тобто поза часом виконання службових обов'язків.

Поза часом виконання службових обов'язків як особистість публічний управлінець має всі гуманітарні права, що стосуються його особистого становлення і життя. Це - сукупність особистих, громадянсько-політичних, соціально-економічних і культурних прав, які гарантовані міжнародними обов'язаннями держави і Конституцією України³⁰. Під час здійснення управлінської діяльності в системі публічного управління потрібно зважати на сучасну тенденцію до заохочення індивідуальності і відкритих можливостей для розмаїття культурної ідентифікації особи та прояву своєї поведінки. Як особистість службовець має право на власний стиль життя,

²⁹ Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

³⁰ Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : за станом на 01 червня 2014 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.

який визначає його поведінку в позаслужбовий час. Проте слід чітко дотримуватися принципу нейтральності політичної, етнонаціональної, релігійної та світоглядної в процесі виконання службових обов'язків. Загальнокультурною тенденцією формування сучасної особистості є свідоме застосування ідеології толерантності, суспільних цінностей, що має виявлятися публічним службовцем як щодо своїх колег, так і до всіх громадян. Суспільні цінності відіграють особливу роль у поведінці державного службовця. Вони формують своєрідну систему координат, у просторі якої відбувається орієнтація його поведінки.

Основне завдання публічних управлінців: якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення. Виявлення та чітке формулювання місії публічної служби - базис для побудови всієї системи професійної етики службовців та фактор ствердження моральних відносин між владою та громадянами³¹. Професійне призначення формує розуміння місця професійної групи у суспільстві, воно є стрижнем для побудови засад професії та відповідних вимог до професіоналів, масштабом для оцінки їхньої діяльності.

Принцип служіння народові це те, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій публічних управлінців. Професійне призначення публічних управлінців в демократичних країнах - служіння своєму народу та кожному його громадянину і вони здійснюють місію служіння через державні, публічні організації.

Принцип служіння народові України в Законі України "Про державну службу" (Стаття 4) проголошуються основні принципи державної служби нашої країни³²:

- верховенства права - забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та

³¹ Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : АСТОН, 2007. 400 с.

³² Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

- законності - обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- професіоналізму - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- патріотизму - відданість та вірне служіння Українському народові;
- доброчесності - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;
- ефективності - раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
- забезпечення рівного доступу до державної служби - заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;
- політичної неупередженості - недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;
- прозорості - відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;
- стабільності - призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу

державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

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, культура управлінських відносин. Державний службовець зобов'язаний:

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.³³

Водночас слід мати на увазі, що державний службовець служить народові, але через державну організацію. Лояльність до демократично обраної, легітимної влади є невід'ємною складовою феномену служіння чиновників народові.

³³Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

Сьогодні існують різні стратегії діяльності держави, різні розуміння професійної місії публічних управлінців, зокрема "традиційна", орієнтована на служіння народу та "модерна", що має за мету надання послуг громадянам³⁴.

Як перший, так і другий підходи мають свої переваги та свої вади. Найбільш продуктивним було б поєднання двох представлених підходів. У такому випадку моральне призначення державної служби виражалось б у формулі: "Державні службовці служать народу України, задовольняючи його потреби в послугах держави".

Ідея служіння всьому народу повинна бути поєднана з принципом пріоритету прав та свобод людини і громадянина. Служіння народу має зважувати на необхідність дослуховуватися до інтересів груп населення, які представляють меншість у суспільстві, до потреб кожного громадянина. Між правами і свободами громадянина та правами і свободами "колективного громадянина" (суспільства, держави) існують відносини координації, а не субординації; ці права однаково важливі для існування соціуму.

Відданість ідеї служіння суспільству виявляється й у діяльності держави в цілому, й в діях окремих працівників. Професійна поведінка державних службовців повинна ґрунтуватися на прагненні найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті у суспільстві як норма. Нині обговоренню підлягають не лише ціннісні настанови державного управління, а й реально діючі орієнтації та мотивації державних службовців. Неповажливе, грубе або байдуже ставлення представників влади до громадян, незнання справжніх потреб громадян є свідченням відірваності державних службовців від народу та відсутності у них мотивації на служіння суспільному благу.

Якщо служіння не є значимим для державних службовців, воно не може стати для них мотивом праці, предметом вольових зусиль мотивувати

³⁴ Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.

діяльність державних службовців на досягнення суспільних цінностей, гармонізувати й узгоджувати приватні та суспільні інтереси здатні відчуття спів-громадянськості з іншими представниками суспільства, усвідомлення себе як частини соціуму, патріотизм³⁵. Пошук шляхів стимулювання мотивації до добросовісної праці - один із перспективних шляхів розвитку державного управління України.

На мікрорівні етика державного службовця, що орієнтована на служіння, виражається в культурі спілкування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

Цінностями демократично орієнтованої державної служби є солідарність, справедливість, життя та гідність людини, повага до неї тощо.

Принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загально визнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо.

Необхідними якостями державного службовця є патріотизм, громадянськість, законослухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова чистоплотність тощо (більш детально торкне ос цієї теми в подальшому).

Цінним нормативним актом є прийняття в 2016 році "Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування"³⁶. Ці Загальні правила є "узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на

³⁵ Василюк Т. Сучасні тенденції розвитку етики державного службовця в Україні // Зб. наук. праць НАДУ / за заг.ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна. К.:Вид-во НАДУ, 2006. Вип. 2. С. 16–27.

³⁶ Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина.

Метою цих Загальних правил є формування позитивної репутації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зміцнення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування а також забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них.

В Законі України "Про запобігання корупції" фіксуються правила поведінки представників державної влади та місцевого самоврядування щодо законності, пріоритету інтересів, політичної неупередженості, толерантності, об'єктивності, компетентності і ефективності, формування довіри до влади, конфіденційності, утримання від виконання незаконних рішень чи доручень, недопущення конфлікту інтересів, запобігання одержанню неправомірної вигоди або дарунка (пожертви), декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характер)³⁷.

При визначенні рівня професіоналізму державного службовця мають обов'язково оцінюватися його особисті професійно необхідні моральні якості та дотримання ним професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки.

Норми, стандарти поведінки державних службовців - це конкретні вказівки щодо того, як мають діяти представники державної служби, щоб їх поведінка відповідала їх суспільно-правовому статусу. На державній службі фіксують стандарти:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ (служіння інтересам громадян,

³⁷ Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 №1700- VII: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

- верховенство права, чесність, повага, доброзичливість, відкритість, прозорість, справедливість, толерантність, ввічливість, коректність тощо);
- ставлення до професійних обов'язків (професіоналізм, відповідальність, дисциплінованість, прозорість, ефективність, результативність, раціональне використання ресурсів державного органу, якнайкраще застосовувати здібностей, знань, підвищення власного професійного рівня, дії в громадських інтересах і відповідно до обставин справи тощо);
 - внутрішньо-службової поведінки - поведінки у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції щодо допомоги, визнання іншої позиції тощо);
 - політичної або іншої неупередженості;
 - ділових відносин державних службовців з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями;
 - управління конфліктом інтересів;
 - антикорупційного поведіння (щодо несумісних сторонніх інтересів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення служби, службових привілеїв, послуг і подарунків, реагування на неправомірні пропозиції, заборони зловживання посадовим становищем тощо); поведіння з конфіденційною, службовою інформацією;
 - прав співробітників (щодо відповідного правового й матеріального середовища для ефективної діяльності, доступу до офіційної інформації, соціального захисту, відповідного статусу, кар'єрного просування за заслугами, захисту приватного життя, захисту від неправомірних звинувачень);
 - службових викриттів тощо.

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.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1 Морально-психологічні характеристики формування культури управлінських відносин

Складна ситуація в державі, пов'язана військовими діями з російським агресором, соціальний спад, політичні колізії, конкурентна боротьба, значний обсяг “тіньової” економіки, знецінюють етичні проблеми відносин у сфері публічного управління. Однак це не є підставою для порушень загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психологічної основи управлінської діяльності. Ризики та виклики не повинні виходити за межі закону і здорового глузду. Управлінець має пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність — важливі складові його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції в професійній сфері³⁸.

Морально-психологічні характеристики публічних управлінців є ключовими в формуванні культури управлінських відносин. Вони безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів, взаємодію з підлеглими та суспільством загалом³⁹. Перелічимо основні характеристики, які слід враховувати:

Етика та моральність. Публічні управлінці повинні дотримуватися високих етичних стандартів, тому етика та моральність відіграють ключову роль у формуванні культури управлінських відносин, оскільки визначають стандарти поведінки, взаємодії та прийняття рішень у публічних і приватних організаціях. Ось кілька аспектів, які підкреслюють їх важливість:

- Створення довіри: етична поведінка управлінців сприяє створенню довіри між ними, підлеглими та іншими сторонами. Довіра є основою ефективних комунікацій та співпраці.

³⁸ Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В. В. Толкованов, Н. В. Щербак, Т. В. Василевська, В. П. Удовиченко ;. К. : Центр дослідж. питань місц. і регіонал. розвитку та сприяння адмін. реформі, 2008. 212 с.

³⁹ Дерещ В.А. Управлінські відносини в системі органів виконавчої влади та їх правове регулювання : автореф. дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. НАН України, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ, 2006. 20 с.

- Відповідальність та підзвітність: саме моральні принципи допомагають управлінцям усвідомлювати свою відповідальність за прийняті рішення. Підзвітність за дії та результати зміцнює культуру відповідальності в організації.
- Приклад для наслідування: етичні принципи управлінців формують модель поведінки для співробітників. Коли керівники діють чесно та морально, вони надихають інших діяти аналогічно.
- Конфлікт інтересів: забезпечення етичних стандартів допомагає уникати конфліктів інтересів, що може загрожувати об'єктивності та справедливості в прийнятті рішень.
- Справедливість і рівність: етичні норми заохочують справедливе ставлення до всіх співробітників, незалежно від їхньої позиції, і забезпечують рівні можливості для розвитку і кар'єрного росту.
- Створення позитивного клімату: моральна культура в організації сприяє формуванню здорового психологічного клімату, де співробітники почуваються комфортно, висловлюють свої ідеї та побоювання.
- Соціальна відповідальність: сучасні управлінці повинні враховувати вплив своїх рішень на суспільство та навколишнє середовище, що підкреслює роль етики в управлінні.
- Покращення ефективності: Етичні організації зазвичай мають вищу продуктивність і меншу плинність кадрів, оскільки співробітники мотивовані працювати у здоровому середовищі.

Таким чином, дотримання етичних і моральних стандартів у культурі управлінських відносин не лише створює стійкий фундамент для роботи організації, а й сприяє довгостроковому успіху та розвитку. Етичні принципи можуть стати потужним інструментом для управлінців у досягненні цілей і забезпеченні стабільності організації. Свідома моральна позиція управлінців

впливає на довіру з боку підлеглих і громадян, формуючи позитивний імідж у владі⁴⁰.

Емоційний інтелект. Емоційний інтелект (ЕІ) є цінною складовою формування культури управлінських відносин. Він охоплює здатність розпізнавати, розуміти та управляти своїми й чужими емоціями, що суттєво впливає на ефективність управління та взаємодії в колективі⁴¹. Ось кілька ключових моментів, що ілюструють роль емоційного інтелекту у цій сфері:

- Поліпшення комунікації: Управлінці з високим емоційним інтелектом краще сприймають вербальні та невербальні сигнали, що дозволяє їм ефективніше спілкуватися з підлеглими, надавати зворотний зв'язок і вирішувати конфлікти.
- Управління стресом: здатність розпізнавати власні емоції та управляти ними допомагає керівникам залишатися спокійними в стресових ситуаціях, що позитивно впливає на атмосферу в колективі.
- Розвиток співпраці: високий ЕІ сприяє формуванню довіри між членами команди. Керівники, які демонструють емпатію та готовність вислухати думки інших, створюють сприятливе середовище для співпраці.
- Емпатія: здатність до емпатії дозволяє управлінцям краще розуміти емоційні потреби та мотивації своїх співробітників, що призводить до більш чуйного та зваженого управління.
- Лідерство та мотивація: управлінці з розвиненим емоційним інтелектом зазвичай вміють надихати й мотивувати свою команду. Вони розуміють, що для підвищення продуктивності важливо підтримувати позитивний моральний дух.
- Конфліктологія: емоційний інтелект допомагає виявляти та вирішувати конфлікти на ранніх стадіях, мінімізуючи їх негативний вплив на команду і організацію в цілому.

⁴⁰ Василюк Т. Сучасні тенденції розвитку етики державного службовця в Україні // Зб. наук. праць НАДУ / за заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна. К.: Вид-во НАДУ, 2006. Вип. 2. С. 16–27.

⁴¹ Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. 280 с.

- Адаптивність: управлінці з високим рівнем ЕІ здатні швидко адаптуватися до змін у середовищі, реагуючи на емоції та потреби команди, що підтримує здатність організації до інновацій.
- Покращення клімату в організації: високий рівень емоційного інтелекту у керівництві сприяє створенню здорового психологічного клімату, де співробітники відчують себе в безпеці, що підвищує лояльність і продуктивність.
- Розуміння культурних відмінностей: у багатонаціональних командах управлінці з емоційним інтелектом здатні враховувати культурні відмінності у сприйнятті емоцій і комунікації, що забезпечує більш успішне управління різноманітними групами.

Емоційний інтелект є важливим компонентом, що визначає не лише ефективність управління, але й загальну культуру організації. Розвинений емоційний інтелект дозволяє управлінцям формувати більш позитивні, продуктивні та співпраці відносини, що в свою чергу веде до стійкого розвитку та успіху організації. Крім того, здатність розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших, є критично важливими для ефективної комунікації та вирішення конфліктів.

Комунікаційні навички. Комунікаційні навички є критично важливими для формування здорової культури управлінських відносин. Вони забезпечують ефективну взаємодію між керівниками, підлеглими та іншими стейкхолдерами, що впливає на атмосферу в колективі, продуктивність праці та загальну ефективність організації⁴². Ось кілька ключових аспектів, які підкреслюють роль комунікаційних навичок у цій сфері:

- Забезпечення чіткої інформації: ефективна комунікація допомагає уникнути непорозумінь, завдяки чому всі учасники процесу мають доступ до важливої інформації, що сприяє кращому виконанню завдань. Вміння чітко і зрозуміло висловлювати свої думки, слухати інших і вести

⁴² Хаджирадєва С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. 224 с.

відкритий діалог допомагає у формуванні культури співпраці і прозорості.

- Покращення міжособистісних відносин: управлінці з добре розвиненими комунікаційними навичками здатні встановлювати позитивні стосунки з підлеглими, що підвищує довіру та взаєморозуміння.
- Сприяння зворотному зв'язку: вміння надавати та приймати конструктивний зворотний зв'язок допомагає виявляти проблеми, удосконалювати процеси й підтримувати розвиток персоналу.
- Вирішення конфліктів: добрі комунікатори можуть ефективно вирішувати конфлікти, використовуючи навички активного слухання й емпатії, що сприяє зменшенню напруженості та покращенню атмосфери в команді.
- Надання мотивації та підтримки: здатність до чіткої і надихаючої комунікації дозволяє управлінцям мотивувати співробітників, підвищуючи їхню продуктивність та залученість.
- Адаптація до аудиторії: розуміння потреб та очікувань різних груп співробітників дозволяє керівникам адаптувати свій стиль спілкування, що робить його більш ефективним.
- Формування прозорості: відкритість у комунікації щодо цілей, стратегії і змін у організації створює атмосферу довіри та залученості серед співробітників.
- Залучення до прийняття рішень: ефективна комунікація сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню активність і відповідальність.
- Взаємозв'язок між командами: комунікаційні навички допомагають забезпечити ефективну взаємодію між різними командами та відділами, що сприяє досягненню спільних цілей.
- Створення освітнього середовища: комунікаційні навички дозволяють управлінцям ділитися знаннями і досвідом, формуючи культуру навчання та розвитку в колективі.

Розвинені комунікаційні навички є основою для створення і підтримки позитивної культури управлінських відносин. Вони сприяють побудові довгострокових, стабільних і продуктивних стосунків усередині організації, що в свою чергу призводить до підвищення загальної ефективності та стійкості бізнесу. Інвестування в розвиток цих навичок є критично важливим для успіху будь-якого керівника та організації в цілому.

Лідерські якості. Лідерські якості грають вагомую роль у формуванні культури управлінських відносин у будь-якій організації. Вони визначають, як керівники взаємодіють із підлеглими, які цінності та поведінку просуваються в команді, а також загальний клімат і атмосферу в організації⁴³. Ось кілька основних лідерських якостей, які сприяють позитивній культурі управлінських відносин:

- Емпатія: лідери, які вміють розуміти та враховувати емоції інших, здатні створити середовище, де співробітники відчують підтримку і повагу. Це сприяє зміцненню довіри та відкритості у взаєминах.
- Комунікабельність: вміння чітко та ефективно спілкуватися дозволяє лідерам передавати свої ідеї, цілі та очікування, а також отримувати зворотний зв'язок від команди, що сприяє кращому розумінню та співпраці.
- Вміння надихати: лідери, які можуть надихати свою команду, підвищують її залученість та мотивацію. Вміння формулювати спільну візію і мету позитивно впливає на командний дух і продуктивність.
- Відповідальність: ефективні лідери беруть на себе відповідальність за результати своєї команди. Вони створюють атмосферу, де кожен відчуває свою власну відповідальність за досягнення спільних цілей.
- Адаптивність: здатність адаптуватися до змін і нових обставин допомагає лідерам швидко реагувати на виклики та підтримувати команду в умовах невизначеності.

⁴³ Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

- Прозорість: відкритість у прийнятті рішень і комунікації стратегії формує довіру й забезпечує участь підлеглих у важливих процесах. Це підсилює відчуття спільності і належності.
- Критичне мислення: лідери, які вміють аналізувати інформацію і враховувати різні перспективи, можуть приймати обґрунтовані рішення, що сприяє розвитку здорового дискурсу та конструктивного мислення в команді.
- Менторство: лідери, які прагнуть розвивати своїх співробітників, створюють культуру навчання і зростання. Це дозволяє формувати сильну команду, здатну до самостійного вирішення задач.
- Інноваційність: лідери, які заохочують креативність і нові ідеї, сприяють розвитку культури інновацій. Це стимулює команду до пошуку нових рішень і покращення існуючих процесів.
- Справедливість та об'єктивність: здатність ухвалювати рішення на основі справедливих критеріїв зміцнює довіру між співробітниками. Це також формує культуру поваги та гідності у відносинах.

Лідерські якості є важливим фактором у формуванні та підтриманні здорової культури управлінських відносин. Лідери, які демонструють ці якості, закладають основу для ефективною, продуктивною та гармонійною роботи команд, що веде до загального успіху організації. Розвиток і вдосконалення лідерських навичок є надзвичайно важливими для досягнення лідерства в сучасному бізнес-середовищі.

Різноманітні стилі лідерства, включаючи трансформаційне та ситуаційне, можуть сприяти розвитку команди та сприятливій атмосфері в організації.

Відповідальність і підзвітність. Відповідальність і підзвітність сприяють розвитку довіри, підтримують високий рівень продуктивності та

забезпечують стабільність в організації⁴⁴. Ось кілька ключових аспектів впливу відповідальності та підзвітності на управлінські відносини:

- Зміцнення довіри: відповідальність сприяє формуванню довіри між керівниками і командою. Коли лідери виконують свої зобов'язання та відповідають за свої дії, співробітники відчують себе в безпеці, що призводить до відкритішого спілкування.
- Підвищення залученості: підзвітність дозволяє співробітникам відчувати свою важливість у процесі прийняття рішень і реалізації цілей. Це підвищує їхню мотивацію та залученість у роботу.
- Краща продуктивність: коли члени команди знають, що вони відповідальні за досягнення результатів, це стимулює їх працювати продуктивніше. Вони мають ясні цілі і знають, що їхні дії впливають на кінцеві результати.
- Формування корпоративних цінностей: відповідальність та підзвітність втілюються в корпоративній культурі, що створює гармонійний клімат. Це залежить від цінностей, які підкреслюють важливість особистої відповідальності.
- Ефективне вирішення конфліктів: коли в організації існує культура підзвітності, конфлікти можуть бути вирішені швидше і конструктивніше. Співробітники відчують, що мають можливість висловлювати свої думки і брати участь у розв'язанні проблем.
- Навчання на помилках: організації, які підкреслюють важливість відповідальності, зазвичай запроваджують механізми для вивчення помилок. Це дозволяє командам вдосконалювати свої процеси, а також запобігати повторенню помилок у майбутньому.
- Зворотний зв'язок і оцінка: ефективна культура підзвітності передбачає регулярний зворотний зв'язок та оцінку діяльності співробітників. Це

⁴⁴ Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління // Держава та регіони : зб. наук. праць. Запоріжжя: Клас. прив. ун-т, 2012. Вип. 3 (39) С. 80–85. (Серія “Державне управління”).

створює відкриту комунікацію і допомагає виявляти проблеми на ранній стадії.

- Підтримка інновацій: відповідальність посилює бажання експериментувати і вносити нові ідеї в роботу. Співробітники готові брати на себе ризики, якщо знають, що їхні дії оцінюються конструктивно.
- Успішна реалізація стратегії: коли співробітники та керівники беруть на себе відповідальність за виконання стратегії організації, це підвищує шанси на її успішну реалізацію. Ясність у розподілі ролей та обов'язків дозволяє кожному зрозуміти свою частку в загальному успіху.
- Продемонстрована лідерська поведінка: лідери, які самі демонструють відповідальність та підзвітність, стають прикладом для інших. Це заклало основу для формування культури відповідальності в усій організації.

Управлінці повинні демонструвати відповідальність за свої дії та рішення, а також бути відкритими до зворотного зв'язку. Відповідальність і підзвітність сприяють розвитку довіри, покращують продуктивність і залученість співробітників, а також підтримують ефективне управління конфліктами. Створення середовища, де ці принципи стають нормою, є важливим кроком до досягнення успіху в будь-якій організації.

Соціальна чутливість. Соціальна чутливість — це здатність розуміти, визнавати та реагувати на емоції, потреби, думки та культурні особливості інших людей. Вона є важливим елементом у формуванні культури управлінських відносин та сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища⁴⁵. Ось кілька ключових аспектів соціальної чутливості у контексті публічного управління:

- Покращення комунікації: соціальна чутливість дозволяє управлінцям чіткіше спілкуватися з членами команди, враховуючи їх емоції та

⁴⁵ Писаренко Ж.А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: у 2-х ч. Полтава: ПУСКУ, 2008. № 3(30). Ч.2. С. 379–380.

потреби. Це може зменшити непорозуміння та допомогти у вирішенні конфліктів ще на ранніх етапах.

- Зміцнення довіри: керівники, які проявляють соціальну чутливість, швидше здобувають довіру своїх підлеглих. Коли співробітники відчують, що їхні емоції та переживання визнаються, вони більш схильні відкрито ділитися думками і проблемами.
- Формування позитивного клімату: в команді, де панує соціальна чутливість, створюється атмосфера підтримки, де кожен почуває себе цінним. Це сприяє зменшенню стресу та покращенню загального психологічного клімату на робочому місці.
- Заохочення різноманітності: соціально чутливі керівники враховують культурні, гендерні та інші соціальні відмінності при прийнятті рішень. Це веде до більш сприятливого середовища для співпраці та інтеграції різних поглядів.
- Участь в прийнятті рішень: коли управлінці проявляють соціальну чутливість, вони залучають свою команду до процесу прийняття рішень та враховують думки і почуття співробітників. Це підвищує мотивацію і продуктивність, оскільки кожен відчуває свою причетність.
- Покращення лідерства: лідери, які проявляють соціальну чутливість, краще розуміють своїх співробітників, що робить їх більш ефективними. Вміння адаптувати стиль управління відповідно до потреб команди сприяє кращим результатам.
- Сприятливе вирішення конфліктів: соціально чутливі управлінці вміють з розумінням і чуйністю підходити до конфліктів, що дозволяє їм зрозуміти різні позиції і знайти компромісні рішення, які більшість учасників вважають прийнятними.
- Емоційний інтелект: соціальна чутливість є складовою емоційного інтелекту. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні розпізнавати та управляти своїми емоціями, а також розуміти емоції інших, що покращує управлінські відносини.

- Розвиток командної роботи: коли команда працює в середовищі, де цінується соціальна чутливість, колеги можуть легко підтримувати один одного, обмінюватися ідеями та працювати разом над спільними завданнями, що підвищує загальну продуктивність.
- Спосіб адаптації до змін: соціально чутливі управлінці здатні адаптуватися до змін у середовищі та враховувати, як ці зміни впливають на команду. Вони можуть своєчасно реагувати на потреби співробітників у часи невизначеності або стресу.

Соціальна чутливість є важливою складовою здорової управлінської культури. Вона сприяє формуванню довіри, поліпшенню комунікацій і створенню підтримуючого середовища для всіх співробітників. Розвиток соціальної чутливості серед керівників і членів команди може призвести до значного підвищення ефективності, інноваційності та загального добробуту в організації. Беззаперечно, що розуміння потреб і очікувань різних груп населення допомагає покращити управлінські рішення і посилює довіру до публічних інститутів.

Адаптивність і стійкість. Адаптивність і стійкість є ключовими характеристиками в управлінській культурі органів влади, особливо в умовах швидко змінюваного світу, економічних або соціальних криз. Вони дозволяють органам влади ефективно реагувати на виклики, підтримувати стабільність і забезпечувати розвиток⁴⁶. Ось кілька аспектів, що демонструють роль адаптивності та стійкості у формуванні управлінської культури органу влади:

- Гнучкість в управлінні: адаптивність дозволяє органам влади швидко реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі, включаючи нові законодавчі ініціативи, суспільні потреби або технічні інновації. Гнучкі процеси управління забезпечують ефективну реалізацію державних програм та політик.

⁴⁶ Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку // Державне управління: теорія та практика. 2007. №1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.

- Інновації та постійне навчання: культура, яка підтримує адаптивність, стимулює впровадження нових рішень і технологій. Важливою складовою є постійна освіта та навчання кадрів для підвищення їхньої компетентності і ефективності в умовах змін.
- Сприйняття змін як можливостей: адаптивні органи влади розглядають зміни як можливість для покращення, а не як загрозу. Це сприяє розвитку креативного підходу до вирішення проблем і підвищує мотивацію співробітників.
- Залучення стейкхолдерів: адаптивність вимагає активної взаємодії з громадськістю та іншими стейкхолдерами. Важливо враховувати їх думки та потреби, що дозволяє органам влади краще адаптувати свої стратегії та програми.
- Стійкість до криз: стійкість передбачає здатність органу влади витримувати кризи і зберігати свою ефективність. Це може реалізовуватися через наявність чітких планів дій на випадок надзвичайних ситуацій та підготовку персоналу до таких сценаріїв.
- Стратегічне планування: адаптивне управління включає стратегічне планування, яке враховує як поточні, так і майбутні виклики. Це допомагає органам влади не тільки реагувати на зміни, а й проактивно їх прогнозувати.
- Підтримка емоційного здоров'я: в умовах стресу і невизначеності важливо підтримувати психологічне здоров'я співробітників. Створення стійкої організаційної культури включає в себе програми підтримки і розвитку емоційного інтелекту.
- Підзвітність та прозорість: стійкість управлінської культури також передбачає механізми підзвітності та прозорості. Це забезпечує довіру громадськості та стейкхолдерів, покращує імідж органу влади і посилює його легітимність.

- Вивчення помилок: адаптивні органи влади вчаться на власних помилках і досягають покращення через аналіз минулого досвіду. Це дозволяє уникати повторення щоразу одних і тих же помилок.
- Промоція стійкого розвитку: адаптивність і стійкість органів влади включають в себе прагнення до сталого розвитку, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволяє створити стабільне соціальне середовище, яке активно підтримує розвиток.

Адаптивність і стійкість є важливими складовими управлінської культури органу влади. Вони не лише підвищують ефективність роботи органів влади, а й забезпечують можливості для розвитку і швидкого реагування на виклики сучасності. Формування такої культури дійсно веде до підвищення довіри з боку суспільства та забезпечує стабільність у процесі управління. Здатність швидко реагувати на зміни і відновлюватися після невдач важлива для підтримання стабільності та розвитку управлінської діяльності.

Отож, сформована культура управлінських відносин залежить не лише від технічних навичок управлінців, а й від їхньої морально-психологічної підготовки. Ці характеристики допомагають створити сприятливе середовище, де управлінці можуть ефективно взаємодіяти з усіма учасниками процесу.

Також важливо відмітити і психологічні аспекти впливу авторитету управлінця на управлінську культуру відносин. Перелічимо психологічні основи формування авторитету управлінця⁴⁷:

- Довіра - один з найважливіших аспектів формування авторитету. Громадськість повинна вірити управлінцю як особистості, вірити його чесності та здатності виконувати свої обіцянки.

⁴⁷ Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.наук з держ. упр.: спец 25.00.03 "Держ. служба"; Ін-т законодав. Верхов. Ради України. К., 2007. 36 с.

- 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 трудовому колективі є авторитетні працівники. 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.

Публічний управлінець повинен володіти рядом важливих якостей та характеристик, щоб ефективно виконувати свої обов'язки та служити інтересам громадян і суспільства. Ось деякі з цих якостей⁴⁸:

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.
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.

⁴⁸ Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців // Вісник державної служби України. 2005. № 2. С. 32–36.

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.

3.2 Стили управління у формуванні культури управлінських відносин в органах влади

Стили управління відіграють важливу роль у формуванні культури управлінських відносин у публічному управлінні, адже вони впливають не тільки на ефективність виконання завдань, а й на відносини між управлінцями, працівниками та суспільством в цілому⁴⁹. Ці стилі мають різну характеристику у державному та публічному секторі, а тому варто дати їм розлогу характеристику щодо впливу на формування на управлінської культури в органах державної влади та місцевого самоврядування:

1. Авторитарний стиль. Характеризується централізованим прийняттям рішень, де керівник контролює всі аспекти роботи, а також - чітким ієрархічним поділом обов'язків і ролей, обмеженим залученням працівників до прийняття рішень, високим рівнем контролю над виконанням завдань.

Позитивний вплив на культуру управлінських відносин:

- Швидкість прийняття рішень: у кризових ситуаціях або за необхідності швидко вирішувати важливі питання авторитарний стиль може бути ефективним. Рішення приймаються швидко без затягування на обговорення.

⁴⁹ Прокоп'єва П.В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації // Проблеми сучасної психології : збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка ; Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 1. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2008. С. 238-249.

- Ясність і структурування: зазначена чітка ієрархія може забезпечити зрозумілість у розподілі відповідальності та обов'язків. Виконавці знають свої завдання і роль у системі.
- Зміцнення вертикалі влади: це може допомогти у виконанні поточних цілей політик,

Негативний вплив на культуру управлінських відносин.:

- Відсутність ініціативи: працівники можуть стати менш ініціативними, оскільки їхня роль обмежується виконанням наказів без права висловлювати свої ідеї і думки.
- Низький рівень мотивації: обмеження можуть знизити рівень мотивації та задоволеності працівників, що може призвести до високої текучості кадрів.
- Страх та конфлікти: керування на основі страху може призводити до негативної атмосфери в колективі, де працівники бояться висловлювати альтернативні думки або запитання.
- Безінноваційність: обмежена участь співробітників у прийнятті рішень може спричинити брак творчого підходу та інновацій, оскільки нові ідеї не підтримуються або ігноруються. Також цей стиль може призвести до бюрократії та затягування процесів.
- Відчуження громадськості: коли рішення приймаються без громадського обговорення, це може підірвати довіру до органів влади з боку населення.
- Закритість управлінської культури: культура управлінських відносин може стати більш закритою, що заважає відкритому діалогу та співробітництву між різними рівнями управління.

Авторитарний стиль управління може бути ефективним у певних ситуаціях, але його використання в органах влади потребує обережності. Для формування здорової управлінської культури важливо знаходити баланс між необхідним контролем і залученням працівників до процесів прийняття

рішень, а також підтримувати прозорість, відкритість і довіру в управлінських відносинах із суспільством.

2. Демократичний стиль. Характеризується заохоченням участі співробітників у прийнятті рішень, відкритим обговоренням ідей та пропозицій.

Позитивний вплив на культуру управлінських відносин:

- Залученість та мотивація, участь працівників у прийнятті рішень: працівники відчувають свою важливість і значущість, оскільки їх думка враховується. Керівник заохочує дискусії та обговорення, враховуючи думки та пропозиції підлеглих. Це збільшує рівень мотивації та задоволення від роботи, позитивно впливає на якість виконуваних завдань, підвищує ефективність рішень і врахування інтересів різних соціальних груп.
- Відкритість та доступність: керівництво активно комунікує з командою, заохочуючи зворотний зв'язок і підтримуючи відкритий діалог. Відкрите обговорення рішень сприяє прозорості в діяльності державних органів, що є критично важливим для забезпечення підзвітності.
- Колективна відповідальність: рішення приймаються не лише керівниками, а й спільно з усією командою, що сприяє відчуттю власності за результати роботи.
- Взаємна довіра: відкрите співробітництво та спілкування зміцнюють довіру між керівництвом і підлеглими, що створює здоровий робочий клімат. Участь громадян у процесах прийняття рішень може зміцнити підвищити легітимність дій влади.
- Інноваційність: демократичний стиль сприяє генерації нових ідей та інновацій, оскільки працівники можуть вільно висловлювати свої думки та пропозиції.
- Ефективне вирішення конфліктів: відкритий діалог дозволяє швидше виявляти та вирішувати конфлікти всередині команди.

Негативний вплив на культуру управлінських відносин::

- Часові витрати: обговорення та колективне прийняття рішень може займати більше часу, що може бути недоцільним у критичних ситуаціях, коли потрібні швидкі дії.
- Можливі конфлікти інтересів: якщо в команди існують різні точки зору, це може призводити до суперечок і затримок у прийнятті рішень.
- Ризик нерівномірності участі: активніші члени команди можуть перевищувати роль менш активних, і це може призводити до нерівномірного залучення у процес прийняття рішень.

Демократичний стиль управління є важливим елементом формування ефективної культури управлінських відносин у публічному управлінні. Він сприяє залученню працівників і громадськості в процеси прийняття рішень, покращує комунікацію та довіру, а також стимулює інновації. Однак необхідно враховувати його можливі недоліки, щоб шукати баланс між участю і ефективністю в управлінських процесах.

3. Ліберальний стиль. Ліберальний стиль управління у формуванні культури відносин у публічному управлінні робить акцент на принципах демократії, індивідуальних прав та свобод, а також на відкритості та прозорості в діяльності державних органів.

Позитивний вплив на культуру управлінських відносин:

- Принципи демократичності: Ліберальний стиль управління підкреслює важливість демократичних процесів. Це означає, що політичні рішення повинні бути підзвітні громадянам, а їхні думки повинні враховуватися. Громадські слухання, консультативні комітети та залучення громадськості до процесів ухвалення рішень є важливими складовими цього підходу.
- Прозорість і підзвітність: ліберальний стиль акцентує на відкритості інформації та підзвітності публічних службовців. Громадяни мають право на доступ до інформації про діяльність державних органів, що сприяє формуванню довіри до влади.

- Права і свободи людини: громадянські права та свободи є основою ліберального стилю. Усі рішення та дії публічних органів повинні враховувати захист прав людини. Це включає забезпечення рівності, недискримінації та справедливості.
- Громадянська участь: ліберальний підхід сприяє активній участі громадян у процесах управління. Це може бути реалізовано через різні форми участі, такі як волонтерство, громадські ініціативи, опитування громадської думки та інші механізми.
- Етика і професіоналізм: етичні стандарти є важливими для ліберального стилю управління. Публічні службовці повинні діяти з високими етичними нормами, що допомагає запобігати корупції та зловживанням.
- Інноваційність і адаптивність: ліберальне управління прагне до впровадження нових ідей та інновацій у практику. Це дозволяє адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі та відповідати на виклики часу.
- Етика в управлінні: ліберальний стиль акцентує на етичних стандартах у поведінці публічних службовців, що сприяє формуванню довіри громадян до влади.
- Партнерство: ліберальний стиль також передбачає співпрацю між різними секторами: державним, приватним і неурядовим. Це сприяє більш ефективному вирішенню соціальних питань і розвитку суспільства в цілому

Негативний вплив на культуру управлінських відносин::

- Непевність і нестабільність: ліберальний підхід може призводити до змін в політиці та рішеннях, що може викликати невизначеність і нестабільність серед підлеглих і громадськості. Це може ускладнити планування та реалізацію довгострокових проектів.

- Слабка централізована влада: відсутність строгого контролю і централізації може призвести до неефективності в роботі органів влади, де важливі рішення можуть затягуватися через відсутність чіткої ієрархії.
- Залежність від участі громадських груп: ліберальний стиль зазвичай передбачає активну участь громадськості, але не всі громадяни готові або здатні брати участь у процесі. Це може призвести до перекручування інтересів і потреб суспільства.
- Ризик конфлікту інтересів: відкритість і прозорість можуть бути під загрозою, якщо не контролювати конфлікти інтересів. Ліберальний підхід може сприяти виникненню ситуацій, коли особисті інтереси окремих чиновників або груп можуть переважити загальне благо.
- Нереалістичні очікування: цей стиль може створити враження, що всі ідеї і пропозиції будуть відразу втілені, що може призвести до розчарування та висловлювань незадоволення, коли очікування не виправдовуються.
- Витрати часу на консультації: часті консультації з громадськістю і зацікавленими сторонами можуть затягувати процес прийняття рішень, що особливо критично в умовах терміновості або криз.
- Популізм: ліберальні органи влади можуть бути вразливі до популістських настроїв, коли політики можуть маніпулювати громадською думкою в своїх інтересах, пропонуючи прості рішення на складні проблеми.

Ліберальний стиль управління у публічному управлінні сприяє формуванню відкритої, прозорої та демократичної культури відносин. Підтримуючи більш відкриту, демократичну та ефективну систему управління, де громадський голос має значущий вплив на прийняття рішень. Таке управління забезпечує більш ефективну взаємодію між владою і суспільством, що веде до розвитку довіри і співпраці в суспільстві.

4.Перетворювальний стиль. Перетворювальний стиль управління (або трансформаційний стиль) у формуванні культури управлінських відносин в органах влади характеризується здатністю лідерів надихати та мотивувати

підлеглих до змін, творчості та розвитку. Цей стиль акцентує на створенні значущих відносин між лідерами та їхніми командами, а також на впровадженні інновацій у публічному управлінні. Такий стиль управління часто асоціюються з високими показниками ефективності та інновацій.

Позитивний вплив на культуру управлінських відносин:

- Візія і мета: лідери, які працюють у рамках перетворювального стилю, формують чітку візію та мету для організації. Вони прагнуть надихати своїх співробітників, демонструючи, як їхня робота вписується в більшу картину і як вона допомагає досягти важливих цілей.
- Мотивація та натхнення: трансформаційні лідери заохочують своїх підлеглих, підвищуючи рівень їхньої мотивації та залученості. Вони використовують зміцнюючі стратегії, такі як визнання досягнень, підтримка ініціатив та особистісний розвиток.
- Інноваційність: перетворювальний стиль управління підтримує розвиток інноваційних ідей та рішень. Лідери заохочують креативність і бажання експериментувати, що може призвести до покращення процесів та послуг.
- Спільне прийняття рішень: у цьому стилі управління важливо залучати підлеглих до процесу прийняття рішень. Спільна робота над проектами та ініціативами сприяє розвитку взаємної довіри та відповідальності в колективі.
- Розвиток та навчання: трансформаційні лідери приділяють увагу професійному розвитку своїх співробітників. Вони створюють умови для навчання, підвищення кваліфікації та особистісного зростання.
- Культура зворотного зв'язку: важливою характеристикою цього стилю є відкритість до критики та зворотного зв'язку. Лідери активно слухають думки та пропозиції підлеглих, вивчають їхні потреби і проблеми.
- Соціальна відповідальність: перетворювальні лідери прагнуть до соціальної відповідальності, реалізуючи програми, що сприяють благополуччю громади та підвищують якість життя.

Негативний вплив на культуру управлінських відносин::

- Висока залежність від лідера: успіх трансформаційного управління часто залежить від особистості лідера. Якщо лідер не має певних якостей або зазнає невдачі, це може негативно вплинути на всю команду і організацію.
- Ризик маніпуляцій: деякі лідери можуть використовувати емоційний вплив для досягнення своїх цілей, що може призвести до маніпуляцій та нечесних практик.
- Зміна орієнтації на короткострокові результати: у прагненні до швидких змін та інновацій, організації можуть нехтувати досягненням короткострокових цілей, що може призвести до нестабільності або упущення важливих процедур і структур.
- Стрес і вигорання: високий рівень очікувань та постійні зміни можуть призвести до стресу та вигорання співробітників. Не всі можуть легко адаптуватися до частих змін.
- Небажаність для консервативних структур: у впорядкованих, бюрократичних організаціях перетворювальний стиль може стикатися з опором. Співробітники, які звикли до традиційних підходів, можуть не приймати нові методи роботи.
- Необхідність постійного навчання: для підтримки інноваційності та зростання організації необхідно постійно навчати співробітників, що може вимагати значних часів і ресурсів.
- Нерівне внесення зусиль: у команді можуть бути співробітники, які активно підтримують зміни, а можуть бути й ті, хто зрештою не бажає або не може адаптуватися. Це може створити неврівноваженість у досягненні цілей.

Перетворювальний стиль управління у формуванні культури управлінських відносин в органах влади може суттєво вплинути на ефективність роботи, підвищуючи рівень задоволеності співробітників та

покращуючи взаємодію з громадянами. Цей підхід не лише сприяє реалізації новаторських ідей, але й формує загальнодержавну культуру, базовану на довірі, відкритості та колективній відповідальності. Перетворювальний стиль управління має свої переваги, але важливо враховувати й недоліки і задля успішного використання цього стилю управління необхідно ефективно управляти ризиками, забезпечувати підтримку співробітників і досягати балансу між інноваціями та стабільністю.

5. Службовий стиль. Службовий стиль управління характеризується формалізмом, ієрархічністю та суворим дотриманням правил і процедур. Цей стиль є поширеним у державних органах влади, де важливо забезпечити стабільність та виконання законодавства. Впроваджуючи цей стиль керівник ставить собі за мету обслуговувати інтереси своїх підлеглих і створити підтримуюче середовище.

Позитивний вплив на культуру управлінських відносин:

- Підвищення відповідальності: службовий стиль зобов'язує працівників дотримуватись визначених норм і процедур, що підвищує відповідальність за виконання завдань та прийнятих рішень.
- Чіткість у прийнятті рішень: завдяки формалізованим процедурам, рішення приймаються зрозуміло і послідовно, що полегшує управління та зменшує ймовірність помилок.
- Захист прав співробітників: службовий підхід забезпечує правовий захист співробітників, що може зменшити ризик дискримінації та зловживань.
- Організованість і дисципліна: чітка структура та дотримання правил забезпечують порядок у діяльності органів влади, що сприяє ефективності їх роботи. Збільшує лояльність працівників та сприяє формуванню культури співробітництва, підтримує розвиток команди і зменшує конфлікти.

Негативний вплив на культуру управлінських відносин::

- Суперечка з інноваціями: суворе дотримання правил може заважати впровадженню нових ідей і підходів, що може призвести до застою в розвитку.
- Бюрократія: високий рівень формалізму може створити надмірну бюрократію, що ускладнює процеси та затримує прийняття рішень.
- Слабка мотивація: у службовому стилі управління може спостерігатися низька мотивація співробітників, оскільки акцент на виконанні формальних вимог може не враховувати їхнє особисте ставлення та професійний розвиток.
- Обмеження у спілкуванні: чітка ієрархія може обмежувати горизонтальні комунікації, що негативно впливає на обмін інформації та ідеями між різними рівнями управління.
- Опір до зміни: співробітники, які прив'язані до формальних процедур, можуть виявити опір до змін, що сповільнює адаптацію органів влади до нових викликів.

Службовий стиль управління відіграє важливу роль у формуванні культури управлінських відносин в органах влади. Він забезпечує структурованість, відповідальність та дотримання норм, але в той же час може стати перепоною для інновацій, мотивувати бюрократію та обмежувати розвиток. Для успішного функціонування органів влади важливо знайти баланс між формалізмом і гнучкістю, забезпечуючи стабільність та адаптивність у змінюваному середовищі.

6. Ресторанний стиль. Ресторанний стиль управління, хоча традиційно асоціюється з індустрією гостинності, може також бути аналогічно застосований до управлінських відносин в органах влади. Цей стиль передбачає неформальне, але контрольоване середовище, де комунікація та взаємодія є ключовими компонентами. Ось як ресторанний стиль управління

може вплинути на формування культури управлінських відносин в органах влади:

Позитивний вплив на культуру управлінських відносин:

- Залучення та відкритість: ресторанный стиль управління заохочує активну участь усіх членів команди, що може створити атмосферу довіри і співпраці. Співробітники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї.
- Індивідуальний підхід: керівники, які дотримуються цього стилю, можуть більше уваги приділяти потребам окремих співробітників, що суттєво підвищує рівень задоволеності і мотивації.
- Гнучкість та адаптивність: установка на інновації та швидкі зміни у відповідь на запити населення і зміни в політиці може допомогти органам влади бути більш чутливими до потреб громадян.
- Посилення комунікації: неформальна атмосфера сприяє легшому обміну інформацією та ідеями між різними рівнями управління, що може призвести до швидшого розв'язання проблем.
- Командна робота: цей стиль заохочує співробітників працювати разом, підтримуючи один одного, що може підвищити загальну ефективність і продуктивність.

Негативний вплив на культуру управлінських відносин::

- Відсутність жорсткої структури: неформальність може призвести до розмитості ролей і обов'язків, що може викликати плутанину і неефективність у виконанні завдань.
- Суб'єктивність у прийнятті рішень: якщо управлінські рішення приймаються в неформальному середовищі, це може призвести до упередженості або недостатньої об'єктивності.
- Ризик несерйозного ставлення: неформальна атмосфера може сприйматися як недостатня серйозність, що може погіршити імідж органу влади та знизити довіру з боку громадськості.

- **Можливість конфліктів:** більш вільне спілкування може призвести до емоційних конфліктів між співробітниками, що ускладнить робочі відносини.
- **Низька дисципліна:** відсутність строгих правил і контролю може призвести до зниження дисципліни серед співробітників, що вплине на якість виконання роботи.

Ресторанний стиль управління створює динамічну і гнучу культуру управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни і потреби. Це може підвищити ефективність та адаптованість організації і привнести позитивні зміни в культуру управлінських відносин в органах влади завдяки своїй відкритості, гнучкості та підтримці командної роботи. Однак важливо усвідомлювати і можливі ризики, пов'язані з відсутністю формальності та структури. Для досягнення ефективності важливо знайти баланс між неформальним підходом та необхідними формальними рамками, намагаючись адаптувати свій підхід до конкретних ситуацій або співробітників, що забезпечить стабільність та продуктивність у роботі органів влади.

Як бачимо, стилі управління впливають суттєво на культуру управлінських відносин у публічному управлінні через вплив на стосунки між керівництвом і підлеглими, а також на взаємодію з громадськістю. Дотримання різних стилів управління є ключовим фактором у формуванні культури управлінських відносин в органах влади. Кожен стиль має свої специфічні риси, які можуть позитивно або негативно вплинути на ефективність організації, взаємодію з підлеглими та громадськістю. Зробимо кілька висновків щодо важливості різних стилів управління у сфері публічного управління та адміністрування:

Адаптація до змін Різні стилі управління дозволяють органам влади ефективно адаптуватися до змін у суспільних потребах, політичних умовах та економічному середовищі. Наприклад:

Ліберальний стиль може сприяти інноваціям і гнучкості в реагуванні на нові виклики.

Службовий стиль забезпечує стабільність і дотримання норм, що важливо в періоди криз.

Зміцнення довіри. Різноманітні стилі управління можуть впливати на рівень довіри між владою та суспільством:

Демократичний стиль сприяє участі громадян у процесі прийняття рішень, що збільшує їхню довіру до органів влади.

Авторитарний стиль, попри свою жорсткість, може забезпечити швидке виконання рішень, але ризикує втратити довіру через брак комунікації

Співпраця та командна робота. Залучення різних стилів управління може поліпшити співпрацю серед співробітників:

Ресторанний стиль сприяє неформальним зв'язкам і командній роботі, що підвищує ефективність досягнення цілей.

Службовий стиль може забезпечити чіткість ролей і обов'язків, що сприяє організованій командній діяльності.

Мотивація співробітників. Використання різних стилів управління може підвищити мотивацію співробітників:

Ліберальний стиль може покращити моральний дух завдяки включенню співробітників у процес прийняття рішень.

Консервативний стиль може забезпечити відчуття стабільності, що також може мотивувати працівників, які цінують порядок.

Баланс між жорсткістю та гнучкістю. Забезпечення балансу між різними стилями управління є важливим для створення ефективної організації:

- Суворіші стилі можуть бути необхідними у кризових ситуаціях або для забезпечення безпеки.
- Гнучкіші стилі можуть бути більш ефективними у періоди змін і невизначеності.

Розвиток організаційної культури. Політика змішування стилів управління може сприяти формуванню сильної організаційної культури:

Залучення різних стилів управління може сприяти розвитку культури співпраці, відкритості та інновацій, що в свою чергу підвищує загальну ефективність органу влади.

Отже, успішне управління в органах влади вимагає дотримання і комбінування різних стилів управління. Вибір стилю управління має враховувати специфіку організації, цілі управління та потреби співробітників, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність роботи, задоволеність працівників та досягнення цілей. Формування здорової управлінської культури є запорукою успішного функціонування органів публічного управління. Це не лише допомагає забезпечити ефективність, адаптивність і довіру, але й сприяє формуванню позитивної культури управлінських відносин. Синергія між різними стилями може призвести до більш продуктивної, інклюзивної та чутливої до запитів суспільства системи управління.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дало можливість зробити наступні висновки:

1. Культура — це основа суспільства, яка не лише визначає спосіб життя та спілкування, а й зберігає спадковість та унікальну ідентичність нації чи групи. Поняття культури є дуже багатозначним і, зазвичай, під нею розуміють рівень духовного розвитку народу чи суспільства.

Соціальна роль культури полягає також у тому, що вона, завдяки складній системі прямих і зворотних зв'язків, буквально «формує» людину, сприяючи поступовому вихованню в ній людяності, доброти і перетворенню на соціальну особистість. Таким чином, культура підтримує і суспільний прогрес, зберігаючи в багатому розмаїтті індивідуальностей цілісність соціальної системи, а також через розвиток кожної особистості сприяє поступовому розвитку всього соціуму.

Історичний досвід свідчить, що навіть високий рівень культури в суспільстві не є гарантією відсутності злочинності, конфліктів чи інших негативних явищ. Тому культура повинна доповнюватися ефективною системою управління суспільством та його складовими. Така культура повинна базуватися на принципах духовності, гуманності, толерантності та поваги до інших культур, традицій і вірувань.

2. Культура управління — це комплекс цінностей, підходів, норм і практик, що визначають, як влада, організації чи лідери приймають рішення, взаємодіють зі співробітниками і ведуть свою діяльність. Вона відображає рівень якості та етики управління в конкретній організації чи суспільстві, задає стандарти для вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей.

Культура управління охоплює такі елементи, як методи прийняття рішень, комунікацію, розподіл повноважень, ставлення до ризику та відповідальності, а також дотримання етичних принципів. Вона може бути

відкритою, сприяючи обміну ідеями та інноваціями, або, навпаки, закритою, де переважають конформізм та бюрократія

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.

У сфері публічного управління склалась своя культура управлінських відносин, яка 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.

3. Етика як система моральних принципів, як загальна характеристика поведінки людей, котра відповідає або не відповідає моральним вимогам, роз'яснює моральне значення конкретних дій, мотивів, характерів. Вона зобов'язує людину відрізнити правильну поведінку від неправильної, а психологія розкриває психічну природу конкретних виявів поведінки і умови формування цих моральних явищ.

Публічний службовець здійснює місію служіння через державну організацію і його завдання - якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення. Принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців. Етика публічних управлінців 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.

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.

4. Оскільки на сьогодні через публічне управління реалізується політика держави на рівні органів виконавчої влади, важливого значення набуває публічна управлінська діяльність на нормативно-правовому рівні щодо регуляції управлінських відносин.

Управлінські відносини у сфері публічного управління регулюються різними нормативно-правовими актами та законами. Однією з провідних загальнокультурних настанов у професійній діяльності державного службовця слід вважати спрямованість на впровадження ідеології гуманності в усій повноті її виявлення. Соціальне середовище публічних управлінців - це спільне середовище соціальної комунікації для представників різноманітних суспільних спільнот. Як загальнокультурна цінність ця ідеологія закріплена в офіційних документах ООН, положеннях Конституції України, Законах України "Про державну службу", "Про запобігання корупції", Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" та ін.

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.

5. Морально-психологічні характеристики публічних управлінців є ключовими в формуванні культури управлінських відносин. Вони безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів, взаємодію з підлеглими та суспільством загалом. Важливими виступають:

- Етика та моральність. Публічні управлінці повинні дотримуватися високих етичних стандартів, тому етика та моральність відіграють ключову роль у формуванні культури управлінських відносин, оскільки визначають стандарти поведінки, взаємодії та прийняття рішень у публічних і приватних організаціях.
- Емоційний інтелект. Емоційний інтелект є цінною складовою формування культури управлінських відносин. Він охоплює здатність розпізнавати, розуміти та управляти своїми й чужими емоціями, що суттєво впливає на ефективність управління та взаємодії в колективі.
- Комунікаційні навички. Комунікаційні навички є критично важливими для формування здорової культури управлінських відносин. Вони забезпечують ефективну взаємодію між керівниками, підлеглими та іншими стейкхолдерами, що впливає на атмосферу в колективі, продуктивність праці та загальну ефективність організації.
- Лідерські якості. Лідерські якості грають вагомую роль у формуванні культури управлінських відносин у будь-якій організації. Вони визначають, як керівники взаємодіють із підлеглими, які цінності та поведінку просуваються в команді, а також загальний клімат і атмосферу в організації.

- Відповідальність і підзвітність. Відповідальність і підзвітність сприяють розвитку довіри, підтримують високий рівень продуктивності та забезпечують стабільність в організації.
- Соціальна чутливість. Соціальна чутливість — це здатність розуміти, визнавати та реагувати на емоції, потреби, думки та культурні особливості інших людей. Вона є важливим елементом у формуванні культури управлінських відносин та сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища.
- Адаптивність і стійкість. Адаптивність і стійкість є ключовими характеристиками в управлінській культурі органів влади, особливо в умовах швидко змінюваного світу, економічних або соціальних криз. Вони дозволяють органам влади ефективно реагувати на виклики, підтримувати стабільність і забезпечувати розвиток.

Отож, сформована культура управлінських відносин залежить не лише від технічних навичок управлінців, а й від їхньої морально-психологічної підготовки. Ці характеристики допомагають створити сприятливе середовище, де управлінці можуть ефективно взаємодіяти з усіма учасниками процесу.

6. Стилi управління відіграють важливу роль у формуванні культури управлінських відносин у публічному управлінні, адже вони впливають не тільки на ефективність виконання завдань, а й на відносини між управлінцями, працівниками та суспільством в цілому. Ці стилі мають різну характеристику у державному та публічному секторі, а тому варто дати їм розлогу характеристику щодо впливу на формування на управлінської культури в органах державної влади та місцевого самоврядування.

1. Авторитарний стиль. Характеризується централізованим прийняттям рішень, де керівник контролює всі аспекти роботи, а також - чітким ієрархічним поділом обов'язків і ролей, обмеженим залученням працівників до прийняття рішень, високим рівнем контролю над виконанням завдань.

2. Демократичний стиль. Характеризується заохоченням участі співробітників у прийнятті рішень, відкритим обговоренням ідей та пропозицій.

3. Ліберальний стиль. Ліберальний стиль управління у формуванні культури відносин у публічному управлінні робить акцент на принципах демократії, індивідуальних прав та свобод, а також на відкритості та прозорості в діяльності державних органів.

4. Перетворювальний стиль. Перетворювальний стиль управління (або трансформаційний стиль) у формуванні культури управлінських відносин в органах влади характеризується здатністю лідерів надихати та мотивувати підлеглих до змін, творчості та розвитку. Цей стиль акцентує на створенні значущих відносин між лідерами та їхніми командами, а також на впровадженні інновацій у публічному управлінні. Такий стиль управління часто асоціюється з високими показниками ефективності та інновацій.

5. Службовий стиль. Службовий стиль управління характеризується формалізмом, ієрархічністю та суворим дотриманням правил і процедур. Цей стиль є поширеним у державних органах влади, де важливо забезпечити стабільність та виконання законодавства. Впроваджуючи цей стиль керівник ставить собі за мету обслуговувати інтереси своїх підлеглих і створити підтримуюче середовище.

6. Ресторанний стиль. Ресторанний стиль управління, хоча традиційно асоціюється з індустрією гостинності, може також бути аналогічно застосований до управлінських відносин в органах влади. Цей стиль передбачає неформальне, але контрольоване середовище, де комунікація та взаємодія є ключовими компонентами.

Стилі управління впливають суттєво на культуру управлінських відносин у публічному управлінні через вплив на стосунки між керівництвом і підлеглими, а також на взаємодію з громадськістю. Дотримання різних стилів управління є ключовим фактором у формуванні культури управлінських відносин в органах влади. Кожен стиль має свої специфічні

риси, які можуть позитивно або негативно вплинути на ефективність організації, взаємодію з підлеглими та громадськість.

Вибір стилю управління має враховувати специфіку організації, цілі управління та потреби співробітників, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність роботи, задоволеність працівників та досягнення цілей. Формування здорової управлінської культури є запорукою успішного функціонування органів публічного управління. Це не лише допомагає забезпечити ефективність, адаптивність і довіру, але й сприяє формуванню позитивної культури управлінських відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник УАДУ. 2003. № 2. С. 449–456.
2. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців // Вісник державної служби України. 2005. № 2. С. 32–36.
3. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.
4. 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.
5. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія К. : НАДУ, 2008. 336 с.
6. Василевська Т. Сучасні тенденції розвитку етики державного службовця в Україні // Зб. наук. праць НАДУ / за заг.ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна. К.:Вид-во НАДУ, 2006. Вип. 2. С. 16–27.
7. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В. В. Толкованов, Н. В. Щербак, Т. В. Василевська, В. П. Удовиченко ;. К. : Центр дослідж. питань місц. і регіонал. розвитку та сприяння адмін. реформі, 2008. 212 с.
8. 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.
9. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом / Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. Х. : НТУ «ХПІ». 2018. No 15 (1291). С. 16-20

10. Дерещ В.А. Управлінські відносини в системі органів виконавчої влади та їх правове регулювання : автореф. дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. НАН України, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ,2006. 20 с.
11. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
12. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.
13. Державно-управлінські відносини в Україні: стан і шляхи вдосконалення : наук.-метод. розробка / авт. кол. : Е. А. Афонін, В. В. Голубь, Л. В. Гонюкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. К. : НАДУ, 2012. 48 с
14. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. 280 с.
15. Древаль Ю.Д. Особливості формування організаційної (адміністративної) культури // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. Вип. 2 (37). С. 376– 381.
16. Енциклопедія державного управління: у 8 томах. Нац. акад. держ. управління при Президентові України / Ю.В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 4. 648 с.
17. Журавель Я.В. Поняття зовнішніх управлінських відносин та їх місце в системі органів виконавчої влади // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія ПРАВО. Випуск 61 том 1, 2020. С.138-142
18. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. К. : Гнозис, 2010. С. 227–241.
19. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

20. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування від 5 серпня 2016 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
21. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
22. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. К. ; Львів : Край, 2010. 212 с.
23. Карлова В. Організаційно-управлінські проблеми функціонування сфери культури в сучасному українському суспільстві: загальнодержавні та регіональні аспекти // Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. Одеса : Одес. філ. УАДУ, 2001. Вип. 6. С. 102–110.
24. Козаков В. М. Гуманізація державного управління й ціннісні парадокси сучасної теорії менеджменту // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 11. С. 57–63.
25. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.
26. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств: навч. посібник. Луцьк: ВІЕМ, 1997. 350 с.
27. Колтун В.С. Етичні виміри державної служби: методологічний аналіз // Вісник УАДУ. 2000. № 3. С. 310–315.
28. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
29. Кравченко М.В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців // Вісник УАДУ. 1998. №3. С. 199–202.
30. 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.
31. Культура. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/>
32. Культура:Вікіпедія.URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0>

33. Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця: навч. посіб.- 2-ге вид.,переробл. і доповн. Івано- Франківськ: Місто НВ, 2020, 386 с.
34. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
35. Ломачинська І. М. Професійна етика : навч. посібник для дистанц. навч. / І. М. Ломачинська. К., 2005. 226 с.
36. Мартиненко В.М., Євдокимов В.О., Сергєєва Л.М. Культура управління. Харків : Магістр, 2018. 60 с.
37. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб (ООН) Міжнародний документ від 23.07.1996 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text
38. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доповідь /Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.. К. : НАДУ, 2013. 120 с.
39. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с
40. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / За заг. та наук. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.
41. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? Політичний менеджмент. 2005.№ 5. С. 103–113.
42. Нинюк М. Суперечності та деформації моральної культури державних службовців в умовах реформування суспільства/ Зб. наук. праць УАДУ. К.: Вид-во УАДУ, 2000. Вип.1. С. 363–375.
43. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В.,Примуш Р.Б., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ 2018. 504 с.
44. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник. К. : Академвидав, 2006. 240 с.

45. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.
46. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.наук з держ. упр.: спец 25.00.03 “Держ. служба”; Ін-т законод. Верхов. Ради України. К., 2007. 36 с.
47. Пержун В. Управлінська культура публічних службовців: нові принципи формування та їх науково-теоретичне обґрунтування. Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовтня - 1 листопада 2019 р.: у 2-х тт. / за заг. ред. А.П. Савкова, І.О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 125-128.
48. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об’єкт управління // Держава та регіони : зб. наук. праць. Запоріжжя: Клас. прив. ун-т, 2012. Вип. 3 (39) С. 80–85. (Серія “Державне управління”).
49. Писаренко Ж.А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 3 (39). С.160–163.
50. Писаренко Ж.А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: у 2-х ч. Полтава: ПУСКУ, 2008. № 3(30). Ч.2. С. 379–380.
51. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 №1700- VII: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
52. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248839311>

53. Прокоп'єва П.В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації // Проблеми сучасної психології : збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка ; Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 1. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2008. С. 238-249.
54. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В.Воронкової, В.Банаха, О.Сосніна, П.Жукаускаса, Й.Ввайнхардт; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.
55. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2009. 380 с.
56. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку // Державне управління: теорія та практика. 2007. №1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.
57. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : АСТОН, 2007. 400 с.
58. Сергієнко Е. О. Організаційна культура в публічному управлінні: термінологічні проблеми // Ефективність державного управління: зб. наук. праць. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 18/19. С. 361–367.
59. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
60. Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз // Держава та регіони : наук.-виробн. журнал. 2009. № 4. С. 62–67.– (Серія “Державне управління”).
61. Сидоренко Н. С. Структурний підхід до формування професійної культури державних службовців // Університетські наукові записки. 2009. № 1 (29). С. 371–375.

62. Сорокіна Н. Історичний аналіз взаємообумовленості соціокультури та державного управління // Держава та регіони : наук.-виробн. журн. Запоріжжя : ЗІДМУ, 2006. Вип. 4. С. 152–157. (Серія “Державне управління”).
63. Суховерська Г. М. Етика поведінки державного службовця, Київ, 2015. 6 с. URL: <https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2015/8/5/etika.pdf>
64. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2012. Вип. 4. С. 38–47
65. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? / Н. Нижник, Л. Пашко // Політ. менеджмент 2005. № 5.
66. 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.
67. Хаджирадева С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. 224 с.
68. Чукут С.А. Духовна культура та національне питання в контексті процесу державотворення в Україні (на початку ХХ ст.) // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ЛФ УАДУ. Львів, 1999. №2. С. 23–28.
69. Штиршов О.М. Створення етичної інфраструктури державної служби в Україні на сучасному етапі розвитку // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон.ін.-ту держ. упр. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (30). С. 206–213.
70. Harris P.R. Managing Cultural Differences / P.R Harris, R. T. Moran. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996
71. Sathe V. Culture and related corporate realities. - Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.