

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
ОПП «Адміністративний менеджмент»
на тему: «Управлінська культура керівника органу публічної влади»

Виконала: студентка 4 курсу 437 групи
галузі знань: 28 Публічне управління та
адміністрування
спеціальності: 281 Публічне управління та
адміністрування
Паронян Юлія Михайлівна

Науковий керівник:
кандидат наук з державного управління,
доцент
Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

м. Миколаїв–2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1 Поняття та структура управлінської культури.....	8
1.2 Чинники формування, функції та принципи управлінської культури керівника органу публічної влади.....	17
1.3 Нормативно-правове забезпечення управлінської культури в органах публічної влади в Україні.....	26
Висновки до першого розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	38
2.1 Аналіз сучасного стану управлінської культури керівника органу публічної влади.....	38
2.2 Закордонний досвід управлінської культури керівників та його впровадження у вітчизняну практику.....	49
2.3 Проблеми реалізації високого рівня управлінської культури та напрями її модернізації в системі публічного управління України.....	52
Висновки до другого розділу.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день, враховуючи глобальні трансформації, спричинені не лише економічними та політичними викликами, але і військовими подіями, роль керівника органу публічної влади набуває нового важливого значення. Керівник виступає не лише адміністратором, а й носієм та передавачем цінностей, запорукою стабільності державного управління, лідером, який впевнено та ефективно приймає рішення в умовах невизначеності. У зв'язку з цим культура управління є важливою частиною професійної компетенції керівника, при цьому фактори якості управління, довіра до влади та ефективна реалізація державної політики є особливо важливими.

Управлінська культура охоплює конкретні знання, навички управління, орієнтацію на цінність, стиль спілкування, методи прийняття рішень, здатність до лідерства та взаємодії у команді. Важливу роль управлінська культура відіграє в системі публічної влади, яка характеризується дотриманням норм демократичної легітимності та принципів верховенства права, публічністю, підзвітністю суспільству. Саме керівник цієї системи визначає стиль організаційної культури установи, забезпечуючи свідоме управління, що формує стратегічні цілі та відповідальність у державному управлінні.

Культура управління керівника впливає на моральне та психологічне середовище у колективі, якість спілкування, рівень організаційної дисципліни, впровадження реформ та сприйняття громадянами державної політики.

В українському суспільстві питання управлінської культури керівника органу публічної влади є особливо актуальним з огляду на сучасні події та виклики, зокрема враховуючи війну, внутрішню міграцію, потребу в децентралізації, боротьбі з корупцією та цифрової трансформації державного сектору. Українська держава перебуває у фазі реформування сфери

державних послуг. Для цього керівникові потрібні нові підходи до роботи, комунікації з громадськістю, дотримання етичних стандартів та впровадження принципів відкритості та прозорості.

Традиційна модель авторитарного лідерства поступово поступається партисипативному стилю управління, що включає в себе взаємодію з громадянським суспільством, гнучкість, відкритість до інновацій, критики та саморефлексії.

Слід зазначити, що управлінська культура не є незмінною або сталою, вона динамічно розвивається у відповідь на потреби суспільства, внутрішні організаційні виклики, зміни в законодавстві та тенденції у світі. Тому дослідження даного феномену має не лише теоретичне, а й практичне значення. Нарешті, здатність органів публічної влади забезпечувати ефективну взаємодію з громадянами, соціальну справедливість та конституційні права, надання якісних послуг залежить саме від рівня сформованості управлінської культури керівника.

Варто підкреслити, що низький рівень управлінської культури керівника може призвести до негативних наслідків, зокрема пониження ефективності діяльності державних органів, зростання управлінських конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, поширення бюрократизму тощо. З іншого боку високий рівень культури управління дає змогу сформувати довіру до держави, створити умови для розвитку персоналу, покращити імідж державних установ, сприяти модернізації процесів управління та покращити його ефективність.

Отже, дослідження управлінської культури керівника органу публічної влади є надзвичайно важливою при сучасному розвитку ефективного, етичного та демократичного управління. Комплексний аналіз з урахуванням національного контексту та іноземного досвіду є необхідним та дозволяє виділити перспективи формування якісних управлінських органів в системі публічної влади України.

Науковою та теоретико-методологічною основою дослідження стали роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців як А. Вініченко, С. Головка, Л. Гонюкова, В. Докаш, Т. Заболотна, С. Кошова, М. Ксенофонтowa, Н. Нижник, Ю. Палеха, Л. Пашко, В. Пержун, В. Філіпов, О. Хомік та ін.

Таким чином, наукові праці, присвячені вивченню управлінської культури керівника органу публічної влади, продовжують бути одним із пріоритетних напрямів сучасних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Водночас, особливості формування та практичної реалізації управлінської культури в умовах сучасного українського суспільства, адміністративних реформ, діджиталізації та трансформації потребує детальнішого аналізу. Вивчення міжнародного досвіду, сучасних викликів та проблем, національного контексту дає змогу визначити нові орієнтири для розвитку управлінської культури як основоположного елементу ефективного, етичного та легітимного державного управління в Україні.

Метою дослідження є теоретичний аналіз сутності, особливостей формування та сучасний стан розвитку управлінської культури керівника органу публічної влади, дослідження зарубіжного досвіду та впровадження його у вітчизняну управлінську практику з урахуванням актуальних викликів та перспектив модернізації управлінської культури в системі публічного управління України.

Для досягнення мети дослідження було визначено наступні **завдання**:

- розкрити поняття та структуру управлінської культури;
- визначити чинники формування, функції та принципи управлінської культури керівника органу публічної влади;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення управлінської культури в органах публічної влади;
- проаналізувати сучасний стан управлінської культури керівника органу публічної влади;
- розглянути закордонний досвід управлінської культури керівників та обґрунтувати його адаптацію у вітчизняну практику;

– окреслити проблеми реалізації високого рівня управлінської культури та запропонувати напрями її модернізації в системі публічного управління України.

Об’єктом дослідження є управлінська культура.

Предметом дослідження є особливості управлінської культури керівника органу публічної влади.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на загальнонаукових та емпіричних методах дослідження, а саме: аналіз документів, законодавчих актів, офіційних звітів і статистичних даних, обробка отриманих даних. Значну роль у роботі відіграли методи узагальнення, моделювання, методи якісного і кількісного аналізу для оцінки управлінської культури керівника органу публічної влади та її впливу на державне управління в Україні.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі управлінської культури керівника органу публічної влади як структуру, що поєднує в собі управлінські, етичні, комунікативні, нормативно-правові та особистісні елементи. У межах роботи було вперше:

- окреслено системні чинники, які впливають на формування управлінської культури в умовах трансформаційних змін української системи публічного управління;
- здійснено аналіз сучасного стану управлінської культури в Україні в умовах викликів воєнного стану, цифровізації та потреб суспільства;
- досліджено можливість адаптації зарубіжного досвіду щодо формування високого рівня управлінської культури керівників;
- запропоновано практичні напрямки покращення управлінської культури керівників у системі публічної влади України.

Теоретична та практична значущість дослідження полягає у розширенні наукового розуміння сутності, структури та функцій управлінської культури керівника органу публічної влади та можливість практичного застосування одержаних результатів з метою покращення управлінської діяльності. Розглянуті теоретичні положення, аналіз сучасного

стану та запропоновані аналітичні висновки можуть бути використані в освітніх програмах, системі підвищення кваліфікації державних службовців, можуть застосовуватися для розробки внутрішньоорганізаційної політики, етичних кодексів та стратегій управлінського розвитку в органах публічної влади.

Апробація результатів дослідження.

Результати роботи оприлюднено на XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум – 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, 2025 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел у кількості 60 найменування. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, з них основного тексту 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Поняття та структура управлінської культури

У сфері теорії та практики управління поняття управлінської культури є дуже важливим, адже воно визначає якість, ефективність і стиль керівництва в організації. Дане поняття охоплює систему цінностей, норм, принципів, способів мислення та моделей поведінки, які визначають управлінську діяльність і взаємодію між керівником та підлеглими.

Управлінська культура формується під впливом суспільних традицій, рівня професійної підготовки, особистих якостей керівника і корпоративного середовища. Її розуміння дозволяє краще оцінити не лише ефективність прийняття управлінських рішень, а й загальну атмосферу в колективі та перспективи розвитку організації.

Науковиця А. А. Вініченко зазначає, що особливого значення у сучасному суспільстві набуває управлінська культура, як складова загальної культури. Авторка стверджує, що управлінська культура поєднує в собі мистецтво управління та мистецтво виконання [3, с. 4].

Управлінська культура, за визначенням Н. Р. Нижник, є сукупним індикатором, що відображає управлінський досвід, рівень знань та емоційної культури управлінців, стиль поведінки та діяльності управлінських суб'єктів, а також характеризує загальне уявлення про стан управління в організації в цілому. Тобто, управлінська діяльність є результатом культури соціуму та вимагає постійного вдосконалення, тому можна погодитися з І. Кантом, що найскладнішими видами людської діяльності є мистецтво управління та мистецтво виховання [31, с. 105].

Виходячи з вищенаведеної інформації, можна зазначити, що базовим елементом управління є людський фактор, адже будь-яка організаційна

проблема в основному пов'язана з управлінням персоналом, під яким розуміється постійний процес впливу на колектив з метою організації та узгодження їхньої трудової діяльності для досягнення оптимальних результатів з обґрунтованими для цього витратами. Культура управління може виступати як спосіб застосування загальнолюдських культурних здобутків у сфері управлінської діяльності [3, с. 4].

Спираючись на світовий досвід, О. М. Хомік стверджує, що важливе значення для ефективності діяльності будь-якого підприємства, установи чи закладу має управлінська культура. Досягнення ефективних успішних результатів, впровадження довгострокових планів розвитку організації чи установи певною мірою залежить від усвідомлення важливості життєвих та трудових цінностей, висококваліфікованого керівника та професійних співробітників. Кваліфікований управлінець має володіти знаннями про управлінську діяльність, майстерністю управляти колективом, виконувати свої функціональні обов'язки, розуміти та впроваджувати в роботу засоби досягнення мети та покращення ефективності роботи в колективі, вміти застосовувати в роботі інноваційні технології та засоби комунікації, робити правильні висновки та безперервно покращувати свою професійність. Причому низький рівень професіоналізму та управлінської культури керівників призводить до гальмування розвитку організаційної культури, стримує розвиток підприємства. Таким чином, керівник, який не в повній мірі володіє управлінською культурою не спроможний засвоїти компоненти культури організації в цілому та не може виступати лідером у колективі [57].

У сучасній літературі зазначаються різні підходи до визначення поняття «управлінська культура». Так, деякі автори розглядають її як найбільш оптимальну систему управлінських дій, що в тій чи іншій мірі відповідає актуальним, майбутнім та глобальним потребам і викликам суспільства. Інші дослідники зазначають, що управлінська культура тісно пов'язана з суб'єктивними якостями, зокрема високий рівень моральних, фізичних,

інтелектуальних, емоційно-вольових якостей, які в сукупності дають змогу керівнику вирішувати професійні управлінські завдання [3, с. 5].

За визначенням Л. В. Васильченко, управлінська культура є цілісною особливістю людини, яка проявляється під час професійної діяльності, описує властивості свідомості, поведінки, комунікації та управлінських навичок керівника, стимулює його креативний розвиток [2, с. 6].

Науковець С. В. Корольок трактує поняття «управлінська культура» як один із видів професійної культури, що є комплексним утворенням та включає в себе політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну, соціально-психологічну, інформаційну, економічну та комунікаційну культуру. Управлінська культура охоплює систему знань та вмінь, особистісні якості, цінності та мотиви, які проявляються у процесі управління [20, с. 88].

Сутність управлінської культури, на думку О. М. Хомік, полягає в налагодженні діалогу між всіма суб'єктами управлінського процесу, взаємовідповідності їх ціннісних орієнтирів та методів досягнення мети, спрямованої на одержання спільних ефективних результатів у професійній діяльності [57].

Як зазначає В. О. Семанчина, управлінською культурою є синтез знань та вмінь, набуття практичного й теоретичного досвіду, особистісних характеристик керівника та незмінних понять, які утворилися під впливом певних об'єктивних чинників. Авторка пише, що залежно від етапу розвитку суспільства, до особистості керівника висувалися свої специфічні вимоги. Найголовнішою вимогою завжди виступало наявність знань та вмінь ефективно вирішувати існуючі проблеми [50, с. 186].

Таким чином, функціонування та розвиток будь-якого підприємства, організації чи установи значною мірою залежить від особистості керівника, який досконало володіє принципами психології, уміє реально оцінювати свої слабкі і сильні сторони, безперервно працює над покращенням власних

професійних навичок та, загалом, володіє високим рівнем управлінської культури.

Як зазначає С. О. Гайдученко, одним із дієвих чинників для розвитку організації є управлінська дія керівників. Якщо керівник хоче покращити рівень відповідальності серед своїх працівників, то він повинен продемонструвати на власному досвіді точність та чітку послідовність у виконанні вимог. Зміна керівництва часто супроводжується трансформацією цінностей, проте це не гарантує, що працівники їх автоматично приймуть в роботу. Тому, з метою формування та прийняття нових підходів у роботі важливою є результативна діяльність керівника [9, с. 28].

Зміни у сучасному українському суспільстві вимагають від керівника вміння вирішувати нестандартні задачі, формувати нові запити, відповідно до актуальних потреб та культурно їм відповідати. Сьогодення дає зрозуміти, що керівник – це автономна професійна одиниця, що відповідає за прийняті рішення, на відміну від тих часів, коли керівник лише виконував доручення «згори» на власній ділянці відповідальності [50, с. 186].

Варто розглянути відмінність «керівника» від «управлінця». Керівник є виконавцем, а управлінець розглядається як людина, яка самостійно формує певні завдання та відповідає за результати управлінських рішень. Слід зауважити, що неможливо управляти організацією чи установою спираючись лише на техніко-економічне управління, адже однією з ключових аспектів управління є перспективний розвиток керівника та трудового колективу установи, що включає в себе культуру управління, морально-психологічний клімат в колективі, розвиток особистісного потенціалу працівника, забезпечення матеріальних потреб та духовних цінностей особистості, професійно-етичне виховання людини. Таким чином, рівень управлінської культури керівника має відповідати актуальним вимогам та проблемам сучасного суспільства [50, с. 186].

Застарілі підходи до вирішення сучасних задач, на жаль, не підходять. Сучасний управлінець повинен мати «інноваційні думки» та діяти на

випередження. Керівник повинен не лише добре справлятися з виконанням наказів та постанов, а й володіти такими якостями як компетентність, ініціативність, інноваційність, рішучість, відповідальність, вміння поставити задачу та успішно вирішити її, здатність до саморозвитку та самовдосконалення. Таким чином, варто формувати сучасні вимоги до загальної управлінської культури:

- усвідомлення змісту прийняття та реалізації управлінських рішень відповідно до бажаних результатів, визначених потреб колективу;
- раціональне використання економічних інструментів керівництва;
- здатність організувати злагоджену роботу колективу в умовах гуманізації суспільних процесів, розвитку самоврядування, креативності та особистісного зростання підлеглих;
- вміння аналітично мислити та глибоко аналізувати реальний стан справ;
- враховувати в роботі людських фактор, покращувати рівень колективного міжособистісного спілкування та впроваджувати методи впливу та мотивації праці [50, с. 187].

Важливо відзначити, що всі зміни, які відбуваються у світі, в країні та в окремому суспільстві прямопропорційно відображається у сферах життєдіяльності людини. Можна стверджувати, що трансформація людських цінностей, зміна пріоритетів, налагодження гармонійного співіснування, а також новий рівень професійних відносин вказують на те, що існують певні передумови появи поняття «управлінської культури».

Першою передумовою можна вважати перехід від постіндустріального суспільства до нового, з побудовою сучасного бачення міжособистісних стосунків, професійної діяльності та стилями керівництва. Наступною передумовою є всесвітній процес глобалізації з новими шляхами перетворення існуючої дійсності в загальну культуру та розвиток людства, перехід від макро- до мікросередовищ. Третя передумова появи управлінської культури полягає в зміні пріоритетів у роботі підприємств, перебудові завдань

управлінських кадрів та формування нових вимог до керівника, як до особистості [50, с. 187].

Сучасні соціокультурні трансформації підкреслюють важливість управлінської культури. Сформована нова управлінська концепція передбачає системні зміни в змісті управлінської діяльності, використанні управлінських технологій і формуванні нового типу мислення керівника. Вона базується на теоріях соціального управління, які є невід'ємною частиною загальнолюдської культурної спадщини [3, с. 3].

Узагальнюючи розглянуті визначення поняття «управлінська культура» варто додати, що у широкому трактуванні культура управління охоплює сукупність досягнень і способів реалізації та організації управлінської діяльності, застосування управлінських технологій, а також дотримання вимог, що стосуються працівників та усієї управлінської системи загалом. Такі вимоги зазвичай формуються під впливом норм та принципів моралі, етики, права, естетики тощо. Зокрема, важливу роль у регулюванні поведінки керівника та працівників відіграють морально-етичні норми, дотримання яких свідчить про високий рівень культури управління. Юридичні норми, закріплені у державно-правових та внутрішньо-організаційних нормативних документах, визначають правове поле діяльності управлінців. Економічні норм регламентують досягнення економічних результатів управлінської культури. Організаційні норми дають змогу встановити структуру підприємства, взаємозв'язки між структурними підрозділами, правила внутрішнього порядку тощо. Технічні норми стосуються належного забезпечення управлінського процесу за допомогою сучасних технічних засобів, які підвищують якість і швидкість прийняття рішень. Естетичні норми проявляються у зовнішньому вигляді управлінського середовища, дизайні та ергономіці технічних засобів, впливаючи на створення сприятливої атмосфери для роботи. Тобто, управлінська культура, як складова загальної культури інтегрує у собі моральні, правові, організаційні, технічні та

естетичні компоненти, забезпечуючи ефективність управлінського процесу та гармонійний розвиток організації [3, с. 6].

Будучи частиною загальнолюдської культури, управлінська культура характеризується специфічними рисами, які виокремлюють її від інших форм і типів культури. Такі особливості можна наочно продемонструвати через вимоги, що висувуються до управлінської культури:

- постійні зміни в системі внаслідок впливу факторів;
- наявність тенденції до розвитку та зростання обсягу наданих послуг;
- прагнення досягати поставлені цілі;
- цілісність компонентів системи;
- наявність технологічних, інформаційних, виробничих та торговельних зв'язків;
- взаємозв'язок між системами та сприйняття інформації тощо.

Водночас, варто пам'ятати, що управлінська діяльність відбувається в умовах складної взаємодії політичних, економічних та соціальних чинників. Різноманітні підходи до аналізу управлінської діяльності свідчать про те, що значна кількість науковців пов'язують дослідження культури управління з необхідністю осмислення загалом культури суспільства, яку розглядають як цілісне бачення реальності, сукупність неписаних норм, прийнятих правил, які регулюються поведінку людей та допомагають їм сприймати нові явища та обставини життя [3, с. 7].

Важливе місце у структурі управлінської культури займають ціннісно-моральні засади. До них відносять систему загальнолюдських, аксіоматичних норм моралі, систему відносних моральних норм, комплекс моральних почуттів та моральних цінностей [3, с. 8].

Одну з найвідоміших класифікацій управлінських культур запропонував Ч. Хенді. Він виокремив чотири основні типи:

- Культура влади (або «культура Зевса») – у ній ключову роль відіграє особистість керівника, його авторитет та індивідуальні риси, що визначають стиль управління.

- Рольова культура (або «культура Аполлона») – базується на чітко визначених посадових обов'язках, інструкціях і жорсткому контролю, що забезпечує стабільність і передбачуваність у роботі.

- Культура завдання (або «культура Афіни») – орієнтована на досягнення результату в умовах змін. Вона характеризується партнерством, колективним ухваленням рішень і спільною системою цінностей.

- Культура особистості (або «культура Діоніса») – ґрунтується на творчості, індивідуальній самореалізації та свободі вибору, де головними є особистісні цінності кожного працівника [18, с. 38].

Управлінська культура розглядається як комплексне інтегративне поняття, що поєднує професійні, особистісні та ділові якості керівника. Вона проявляється у здатності ефективно реалізовувати адміністративні, соціально-психологічні функції управління й формувати сприятливу організаційну культуру в установі [31, с. 105].

До основних елементів управлінської культури належать:

1. Управлінські знання, уміння й навички, а також самооцінка керівника, контроль за емоціями й поведінкою. Один з ключових критеріїв відбору на керівну посаду – досвід, стресостійкість і вміння зберігати професіоналізм у кризових ситуаціях.

2. Етика та етикет, які включають офіційний стиль спілкування, дотримання моральних норм і повагу до підлеглих. Недопустимість фамільярності, грубості або приниження працівників є маркером високої управлінської культури.

3. Соціальні відносини в організації, які проявляються через правила поведінки, колективні традиції, формальну й неформальну взаємодію.

4. Організація робочого простору – естетика, комфорт, упорядкованість, які також є складовими управлінської культури.

5. Уміння організовувати заходи, внутрішні події, дотримання регламентів, управління часом і ресурсами.

6. Розумне управління ресурсами, тобто здатність приймати обґрунтовані, ефективні управлінські рішення.

7. Цінності, традиції, правила, символи, що задають загальний напрям розвитку організації й підкріплюють її ідентичність [31, с. 107].

Тобто, управлінська культура – це не лише стиль керівництва, а й система практик, норм та цінностей, що визначають якість взаємодії в публічному управлінні.

Науковці виокремлюють три основні компоненти управлінської культури керівника, які мають принципове значення в управлінні освітньою організацією:

1. Аксіологічний компонент – відображає ціннісні орієнтири керівника, що формуються на основі управлінсько-педагогічних переконань. Він визначає, наскільки управлінець здатен засвоювати нові ідеї, концепції управління, приймати їх у практичну діяльність і виступати провідником управлінсько-педагогічних цінностей.

2. Технологічний компонент – охоплює способи, прийоми й методи управління, які керівник застосовує у вирішенні конкретних завдань. Йдеться про аналітико-планувальну, організаційну та контрольну діяльність, що вимагає професійної майстерності й методичної обізнаності. Рівень управлінської культури, згідно з цим компонентом, залежить від гнучкого володіння інструментарієм управлінської діяльності.

3. Особистісно-творчий компонент – визначає індивідуальний стиль керівника, що реалізується у творчому підході до організації управлінського процесу. Управління у цьому контексті розглядається як не лише алгоритмізована діяльність, а і як акт інтерпретації цінностей, адаптації управлінських технологій до конкретної ситуації й особливостей підлеглих [54].

Зміст і структура управлінської культури формуються під впливом рівня суспільного розвитку, характеру соціальних відносин, духовних цінностей як усього суспільства, так і конкретної професійної спільноти, а також на основі

особистого управлінського досвіду керівника. Управлінська культура керівника включає знання щодо цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм та інструментів управління в межах певної організації.

Її структура охоплює:

- систему знань про управління як професійну діяльність і процес,
- розуміння системи управління, її форм, методів, технологій і засобів у конкретній сфері,
- практичні навички, уміння та здібності, що проявляються через індивідуальний стиль керівництва,
- управлінську компетентність як базовий елемент культури керівника,
- управлінське мислення як психічний механізм реалізації культури,
- а також систему цінностей, які визначають суть і спрямованість управлінської діяльності [1, с. 33].

Таким чином, розглядаючи особливості управлінської культури, можна визначити, що її структура складається із взаємопов'язаних між собою компонентів – культури працівників сфери управління, культури самого процесу управління, культури умов трудової діяльності та культури ведення документації.

1.2 Чинники формування, функції та принципи управлінської культури керівника органу публічної влади

Слід зазначити, що без сучасного розуміння базових основ управління неможливо реформувати суспільство та брати участь у здійсненні ефективного державного регулювання. Таким чином, механізм формування управлінської культури передбачає певну кількість взаємопов'язаних процесів: набуття знань; засвоєння управлінських концепцій; розвиток системи управлінських відносин; стимулювання креативної діяльності у сфері управління; формування суспільної поваги до державних інституцій,

самої держави, законів та правових норм; створення та впровадження ефективних управлінських технологій, які забезпечують оптимізацію процесу управління та об'єднують в собі знання, відносини, творчість та діяльність громадських структур [3, с. 7].

На різних етапах розвитку та життєдіяльності людини предметом дослідження науковців виступала проблема чинників, які сприяють формуванню управлінської культури особистості та залишаються актуальним питанням в умовах сьогодення.

Варто виділити чинники, що впливають на становлення сучасного управлінця. По-перше, людина має бути сформована як особистість, мати певні соціальні ролі та займати соціальні позиції. Досліджувати соціальні процеси та розвиток соціальних систем майже неможливо без аналізу самої особистості, її потреб, духовного світу, зв'язків з середовищем. Тому, першим чинником, що впливає на процес формування управлінця є соціальна природа особистості [50, с. 187].

Важливим аспектом є зміна пріоритетів сучасного суспільного життя та відповідно зміна вимог до особистості керівника. На сьогодні, науковці виокремлюють моделі керівника, до яких відносяться відповідні професійні, моральні та особистісні вимоги. Важливо відмітити, що аналіз моделі керівника використовують при формуванні професіограми на всі керівні посади в залежності від специфіки установи [22, с. 28].

Модель керівника, за В. М. Шепелем, включає в себе наступні блоки управлінських якостей:

- загальні якості, такі як інтелектуальність, наявність досвіду та фундаментальних знань;
- конкретні якості, зокрема моральні, професійні, організаційні, психофізичні якості;
- специфічні якості (комунікабельність, стресостійкість, емпатійність та інші) [59, с. 104].

Психолог Р. Л. Кричевський виокремлює такі якості сучасного управлінця, як високий рівень професіоналізму, відповідальності, надійності, вміння впливати на працівників, бути впевненим у собі та своїх рішеннях, бути самостійним та мати чітку позицію, креативно підходити до вирішення завдань, бути вмотивованим та прагнути до успіху [23, с. 48].

Важливе місце в системі соціального управління займають проблеми, які виникають як результат діяльності суб'єктів управління, зокрема керівників, управлінців, менеджерів, тобто всіх організаторів процесу управління в організації.

На думку А. А. Вініченко, зазначеним суб'єктам управління притаманний комплекс ділових, професійних та особистих якостей керівника. До таких якостей автор відносить глибокі професійні знання у своєму напрямку діяльності та їх постійне вдосконалення; організаторські здібності, які передбачають використання сучасних досягнень у сфері науки і техніки; здатність ефективно спілкуватися, дотримуючись мовних етичних норм; обізнаність у галузі психолого-педагогічних аспектів управління, враховуючи соціально-психологічну поведінку колективу; широкий культурний світогляд, заснований на загальнолюдських і національних цінностях; високий рівень моральності, який відповідає суспільним етичним нормам [3, с. 8].

Важливим методологічним принципом формування теорії розвитку управлінської культури є створення цінностей у сфері управлінської діяльності, сприяють розвитку виробництву. У цьому контексті управлінська культура виконує ключову роль – нормативно-регуляторну, забезпечуючи при цьому формування гуманних взаємин у колективі [3, с. 8].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» поняття керівник державної служби в державному органі розглядається як посадова особа, яка обіймає високу посаду органі державної влади та є відповідальною за реалізацію повноважень у сфері державної служби та за організацію діяльності інших працівників цього органу. Посади держслужбовців в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії, в тому числі

керівні посади. Відповідно до Закону, варто визначити, що посади керівників відносяться до категорії «А» та категорії «Б» [41]. Розглянемо їх більше детально.

До категорії «А» відносять посади вищого корпусу державної служби. Це такі посади, як керівник Апарату Верховної Ради, його заступники; керівник секретаріату постійно діючого допоміжного органу при Президентові України; Державний секретар Кабінету Міністрів України, його заступники, державні секретарі міністерств; керівники центральних органів виконавчої влади, їх заступники; керівники апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, їх заступників, керівники секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Голови Державної судової адміністрації України, їх заступники [41].

До категорії «Б» відносять посади керівників державних органів та їх заступників, юрисдикція яких поширюється на територію АР Крим, областей, м. Києва та м. Севастополь, районів, міст обласного значення; керівників структурних підрозділів державних органів та їх заступників, незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів. Решта посад державної служби (не керівні посади) відносяться до категорії «В» [41].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» керівник органу державної влади планує роботу з персоналом державного органу, контролює процес здійснення конкурсного відбору на зайняття посад категорії «Б» та «В», призначає таких працівників на посади та звільняє їх; підбирає фахівців на заміщення посад державної служби, забезпечує формування службової кар'єри, стимулює просування по службі; відповідає за своєчасне подання інформації про вакантні посади державної служби; може укладати та розривати контракти щодо проходження державної служби; забезпечує присвоєння рангів держслужбовцям категорії «Б» та «В», їх підвищення кваліфікації, навчання персоналу органу державної влади; контролює дотримання дисципліни в державному органі та створює належні умови для

роботи персоналу; розглядає скарги, які надходять від громадськості щодо роботи посадових осіб категорій «Б» та «В»; делегує свої повноваження заступникам чи керівникам структурних підрозділів органу державної влади. Особи, які претендують на зайняття керівних посад державної служби категорії «А» повинні відповідати певним вимогам, зокрема мати загальний стаж роботи не менше семи років, досвід роботи на посадах державної служби (посади не нижче категорії «Б») не менше трьох років, володіти державною та англійською мовами. При зайнятті керівної посади державної служби категорії «Б» потрібно мати досвід роботи в органах державної влади не менше двох років, а також вільно володіти державною мовою [41].

Варто відмітити, що для того, щоб стати керівником органу публічної влади, потрібно мати не лише відповідний стаж і досвід роботи, а й відповідний ранг державного службовця. Так, відповідно до Закону України «Про державну службу» існує всього дев'ять рангів державних службовців: 1-3 ранги присвоюються державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «А»; 3-6 ранги – держслужбовцям, які займають посади категорії «Б»; 6-9 ранги – держслужбовцям категорії «В». У межах кожної категорії посад черговий ранг присвоюється держслужбовцю через кожні три роки, проте за особливі результати роботи, наступний ранг можуть присвоїти достроково, але не раніше, ніж через рік, після попереднього присвоєння [41].

Залежно від чисельності персоналу в органі державної влади, дуже часто створюється Служба управління персоналом, яка підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби та забезпечує здійснення ним своїх повноважень, у тому числі реалізацію управлінських питань, добір персоналу, організацію навчання персоналу та підвищення рівня їх професійної компетентності, документальний супровід вступу / проходження / припинення державної служби та виконує інші управлінські функції, відповідно до чинного законодавства [41].

Сьогодні особливої актуальності набуває розвиток управлінської культури в напрямі, що сприяє впровадженню сучасних досягнень у сфері публічного управління. У цьому контексті важливо, щоб формування управлінської культури відбувалося з урахуванням новітніх соціально-управлінських технологій, здатних адаптуватися до змін і реформ, які відбуваються в системі державного управління. Серед ключових тенденцій — перехід до нового етапу публічного управління, утвердження сервісної моделі держави, впровадження інноваційних управлінських підходів, модернізація системи публічних послуг, а також акцент на культурно-професійному аспекті управлінської діяльності. Саме на такі актуальні аспекти управління та ролі управлінської культури в ньому звертає увагу український науковець А. Рачинський [48].

Спираючись на теорію змін Д. Коттера, можна виокремити вісім ключових етапів управлінської діяльності, кожен з яких тісно пов'язаний із нормами управлінської культури як керівника, так і підлеглих. Перший етап передбачає підготовку та створення сприятливих умов для оперативних і ефективних дій, що відповідає організаційному аспекту управлінської культури. Другим кроком є формування згуртованої реформаторської команди, що виявляє колективну складову управлінської культури. Третій етап включає розробку та популяризацію нових управлінських підходів і принципів, що демонструє результативність культури управління. Четвертим етапом є впровадження нових ідей у практику, що потребує розуміння й толерантності як ознак високої управлінської культури. П'ятий етап — це закріплення позитивних результатів і пошук нових рішень, що стимулює постійне оновлення управлінських підходів. Шостий — планування найближчих перспективних дій, що підвищує ефективність управління та підкреслює значущість управлінської культури публічних службовців. Сьомим етапом є інституціоналізація змін, тобто закріплення нових моделей поведінки й професійної культури як сталих елементів управлінської практики. Нарешті, восьмий крок — створення передумов для подальшого

ефективного управління через прогнозування розвитку управлінської культури та її стратегічної ролі в діяльності органів публічної влади [13, с. 5].

У своїх дослідженнях Б. Блум, аналізуючи поведінкові прояви особистості в процесі пізнання, окреслює п'ять ключових етапів формування управлінця, кожен із яких пов'язаний з певними аспектами управлінської культури. Першим етапом є оволодіння знаннями з основ управлінської науки, адже знання виступає важливим чинником у формуванні управлінської культури. Далі – усвідомлення того, як завдяки цим знанням формуються практичні управлінські навички, що демонструє тісний зв'язок між теорією і практикою. Третім кроком є здатність ефективно застосовувати отримані знання та вміння в реальній управлінській діяльності. Наступним етапом виступає розвиток аналітичного мислення – уміння критично оцінювати власну управлінську практику, що є важливою складовою управлінської культури. Завершальний етап – це постійне оновлення знань, їх удосконалення та інтеграція в управлінський процес, що свідчить про важливість безперервного навчання й розвитку для керівника [37, с. 76].

Як зазначено у Посібнику з формування організаційної культури на публічній службі, сформованим НАДС, ключову роль у процесі змін організаційної культури відіграє керівник, як посередник між стратегічними цілями установи та працівниками, які ці цілі реалізують. Щоб культурні трансформації були успішними, важливо, аби керівник чітко розумів цінності організації, міг сформулювати спільне бачення, а також забезпечував участь персоналу в змінах. Лідер має бути ініціатором і фасилітатором процесу змін: через комунікацію, приклад поведінки та створення сприятливих умов для співпраці. Від його готовності до діалогу, послідовності дій і підтримки співробітників значною мірою залежить успішність оновлення управлінської культури [40, с. 38].

Під час формування управлінської культури керівника органу публічної влади важливе місце посідає міжрегіональна співпраця у сфері політичної взаємодії та реалізації спільних проєктів за участі зацікавлених сторін. Вона

ускладнюється різними підходами до організаційної та особистісної культури управління, що відображається на якості комунікації та ефективності діалогу між представниками публічної влади різних територіальних громад. З огляду на це постає потреба у створенні відкритих комунікаційних майданчиків, які б сприяли узгодженню моделей управлінської взаємодії, враховуючи відмінності у стилях ухвалення рішень. Адже нерідко остаточні управлінські рішення приймаються автономно, незалежно від попередніх обговорень, що ускладнює впровадження вироблених рекомендацій. Отже, актуальним стає пошук та розробка ефективних управлінських механізмів, які забезпечуватимуть сталі партнерські відносини, сприятимуть взаєморозумінню та формуванню спільних управлінських рішень на міжгромадському рівні [31].

Керівник органу публічної влади повинен активно впливати на формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, регулювати поведінкові установки персоналу, а також ефективно планувати й мотивувати працівників з урахуванням наявних культурних цінностей організації. Рівень професійної підготовленості та здатність команди адаптуватися до управлінських змін значною мірою залежить від того, наскільки успішно керівник формує й підтримує належну управлінську культуру. Важливим чинником її розвитку є впровадження інноваційних адміністративних підходів, а також застосування сучасних форм стимулювання й мотивації публічних службовців [36].

Сучасна управлінська культура вимагає переосмислення підходів до професійного розвитку публічних службовців. Зокрема, зростає потреба в оновленні системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, а також у запровадженні чітких і прозорих механізмів незалежного оцінювання рівня професійної компетентності. Зростають і вимоги до якості кандидатів на посади, що передбачає більш ретельний підбір персоналу. Формування управлінської культури в органах публічної влади ґрунтується на кількох ключових принципах. Серед них – комплексне планування

розвитку організаційної культури з урахуванням цілей і завдань установи, а також особливостей взаємовідносин між працівниками. Важливе значення має підтримка демократичного стилю управління, застосування гнучких методів і сучасних інструментів керівництва, що виключають надмірний авторитаризм. Оцінка рівня управлінської культури має бути багатовимірною та враховувати її вплив на загальну ефективність роботи органів публічної влади [12].

Урахування та впровадження принципів управлінської культури в діяльність органів публічної влади сприяє підвищенню якості управлінської роботи, оптимізації управлінських процесів і створенню сприятливих умов для діяльності керівного складу. Високий рівень культури менеджменту є важливою передумовою ефективного вирішення соціально-економічних завдань, що стоять перед органами влади, особливо в умовах ринкових трансформацій. Ефективність роботи апарату управління напряму залежить від професіоналізму і культурного рівня його працівників [35].

Натомість низький рівень управлінської культури та недостатня компетентність керівників спричиняють суб'єктивізм у прийнятті рішень, нераціональне використання ресурсів, надмірну бюрократизацію та шаблонне управління. У сучасних умовах дотримання високих культурних стандартів управління дозволяє забезпечити злагоджену роботу колективу, ефективне використання часу й ресурсів, а також підвищення кваліфікації працівників. Загальна культура керівника включає як інтелектуальні знання (історія, культурологія), так і особисті ціннісні орієнтири, що дають змогу критично оцінювати соціокультурні явища. Важливими рисами сучасного фахівця є володіння інформаційними ресурсами, іноземними мовами та здатність до міжкультурної комунікації [21, с. 85].

Таким чином, можна зробити висновок, що формування управлінської культури керівника органу публічної влади є багатовимірним процесом, який охоплює професійні, особистісні, етичні та комунікативні складові. На управлінську культуру значно впливають як соціальні, так і інституційні

чинники: загальна культура особистості, рівень освіти, стиль керівництва, професіоналізм, адаптивність до змін, а також здатність до інноваційного мислення й ефективної взаємодії з персоналом і громадськістю. Управлінська культура не лише відображає внутрішні цінності й норми органу публічної влади, а й слугує важливим чинником ефективного публічного управління. Саме керівник відіграє ключову роль у впровадженні демократичних управлінських принципів, формуванні сприятливого психологічного клімату, розвитку професійного потенціалу працівників і реалізації державної політики. Водночас високий рівень управлінської культури є запорукою підвищення престижу державної служби, мінімізації надмірного регламентування діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень. Формування культури управління має ґрунтуватися на таких принципах, як комплексність, гнучкість, прозорість, ціннісна орієнтованість і стратегічність. Її розвиток передбачає оновлення системи підготовки та добору керівних кадрів, впровадження механізмів оцінювання професійної компетентності та розбудову інституційної спроможності органів публічної влади. У контексті викликів сучасності – воєнних, політичних, соціальних – важливою умовою підвищення ефективності публічного управління стає підтримка інноваційного лідерства, міжрегіональної співпраці та розвитку управлінських практик, що сприяють довірі громадян до держави та її інституцій.

1.3 Нормативно-правове забезпечення управлінської культури в органах публічної влади в Україні

Управлінська культура керівника в органах публічної влади безпосередньо пов'язана з чинною нормативно-правовою базою, яка дає змогу визначати правові рамки діяльності керівника та формує етичні орієнтири, стандарти поведінки, принципи службової взаємодії та

відповідальності перед суспільством. Законодавчі та підзаконні акти встановлюють юридично закріплені вимоги до основних професійних якостей керівника, зокрема професіоналізм, доброчесність, прозорість, підзвітність, які впливають на стиль управління, взаємовідносини з підлеглими та громадськістю, а також загалом на рівень організаційної культури у сфері публічного управління. Тобто, управлінська культура керівника в органах публічної влади є не лише відображенням його особистісних якостей, а й результатом комплексного нормативного регулювання, яке забезпечує ефективне, етичне та відповідальне державне управління.

Ключовим документом, який визначає основні засади функціонування держави як правової, демократичної та соціальної є Конституція України. У даному документі закріплені певні конституційні норми, що стосуються пріоритетності прав і свобод людини і громадянина, що у свою чергу вимагає від керівника в органах публічної влади не лише дотримання законодавства, а й глибокої поваги до людської гідності, справедливості, чесності та прозорості у прийнятті рішень. В Основному законі також зафіксований принцип підконтрольності та відповідальності органів влади перед суспільством, тому у керівника має бути сформоване усвідомлення своєї ролі перед народом, він має діяти відкрито, підзвітно та дотримуючись законодавства, етичних норм й управлінської культури [19].

Наступним за рівнем важливості у становленні управлінської культури керівників органів публічної влади є Закон України «Про державну службу», яким регулюються основні стандарти діяльності державного службовця, зокрема окреслюються принципи діяльності держслужбовця, етичні засади поведінки посадових осіб, вимоги до професійної компетентності керівника, дотримання доброчесності, прозорості, неупередженості, рішучості тощо. Так, стаття 4 Закону визначає основні принципи діяльності держслужбовця: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму;

доброочесності; ефективності; рівний доступ до держслужби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності [41].

Стаття 7 Закону визначає правовий статус державного службовця – його основні права та обов’язки. Так, керівники (посади категорії «А») не мають право бути членом будь-якої політичної партії, бути депутатом місцевої ради, не можуть мати судимість, повинні мати українське громадянство, відповідну освіту тощо. Ст. 17 Закону зазначає, що керівники державної служби здійснюють свої повноваження у Секретаріаті Кабінету Міністрів України як Державний секретар Кабінету Міністрів України; у міністерствах як державний секретар міністерства; в центральному органі виконавчої влади як керівник відповідного органу; у місцевих державних адміністраціях як керівник апарату та керівник структурного підрозділу; у державних органах як керівник цього органу або апарату [41].

Обов’язковою умовою призначення на посаду державного службовця, незалежно від категорії посади, є публічне виголошення Присяги державного службовця (стаття 36 Закону України «Про державну службу»), в якій особа обіцяє народові України, що буде відповідально працювати, дотримуватися законодавства, поважати громадян та враховувати їх інтереси, охороняти честь держави та сумлінно виконувати обов’язки державного службовця. Дана Присяга, підписана держслужбовцем, вноситься в його особову справу [41].

Ст. 63 Закону України «Про державну службу» визначає обов’язки керівника органу державної влади щодо забезпечення службової дисципліни, відповідно до якої, на керівника покладається відповідальність щодо створення умов для професійного виконання державними службовцями своїх обов’язків та дотримання службової дисципліни [41].

Також одним із ключових нормативних актів для регулювання управлінської культури керівника органу публічної влади є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає правові засади професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування,

закріплює етичні норми, принципи доброчесності, відкритості, підзвітності та орієнтації на інтереси громадян. Даний Закон підтримує стандарти управління на місцевому рівні та передбачає високий рівень управлінської культури керівника як представника демократичних цінностей місцевої громади, взаємодії з громадськістю тощо. Відповідно до даного Закону, на службу в органи місцевого самоврядування можуть прийматися державні службовці на керівні посади сільського, селищного, міського голови та їх заступників; на посади голови районної, районної у місті, обласної ради та їх заступників, а також на посади керівника секретаріату районної, обласної ради, керівників відділів, управлінь тощо [42].

Закон України «Про запобігання корупції» визначає правові та організаційні засади запобігання, виявлення та протидії корупційним правопорушенням у сфері публічного управління. Даним Законом регламентуються обов'язки посадових осіб щодо доброчесності, прозорості, недопущення конфлікту інтересів, а також встановлюються вимоги до етичної поведінки, матеріально-фінансового контролю, декларування майна і доходів. Відповідно до Закону, у керівників органів публічної влади формуються високі стандарти професійної відповідальності та зміцнюється довіра громадян до органів влади. Згідно Закону, створюється Державна антикорупційна програма з виконання Антикорупційної стратегії, яка визначає заходи, які є обов'язковими до виконання для керівників державного органу, органу місцевого самоврядування. Також, даний Закон визначає вимоги до державних службовців щодо: дотримання етичних норм поведінки під час виконання своїх службових обов'язків, дотримання політичної нейтральності, уникнення ними демонстрацій власних політичних оглядів, неупереджене ставлення до громадськості, компетентне та відповідальне ставлення до своєї професійної діяльності, забезпечення нерозголошення конфіденційної інформації, утримання від виконання певних рішень чи доручень, які суперечать законодавству [43].

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» особи, уповноважені на виконання функцій держави або органів місцевого самоврядування зобов'язані щорічно до 1 квітня подавати декларації, в якій вказується офіційна інформація про доходи, майно, фінансові зобов'язання державних службовців, а також активи та доходи їх членів родини [43].

Важливим документом для діяльності всіх державних службовців є Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», або так званий «Етичний кодекс держслужбовців та ПОМС» [44].

Варто зауважити, що Загальні правила етичної поведінки державних службовців були сформовані на основі Модельного кодексу держслужбовця, який надійшов до України у 2000-му році та був рекомендований Комітетом Міністрів Ради Європи до розгляду [28; 29].

Згідно з Загальними етичними правилами, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані:

- дотримуватися загальновизнаних етичних правил поведінки;
- володіти якостями доброзичливості, ввічливості, високої культури спілкування, поважне ставлення до громадян та їх інтересів;
- зміцнювати авторитет держави, виконуючи свої службові обов'язки;
- утримуватися від поширення інформації, яка може зашкодити репутації державних органів, функції яких вони представляють;
- контролювати власну лексику та тон розмови;
- не допускати поширенню чуток, неправдивої чи секретної інформації щодо приватного життя держслужбовця та / або членів його родини;
- не допускати прояв дискримінації будь-якого виду, мобінгу, булінгу, дій сексуального характеру, що принижують чи ображають оточуючих;
- уникати конфліктних ситуацій;
- підвищувати свій культурний рівень, професійний розвиток, цифрову грамотність, рівень володіння державної та іноземними мовами тощо;

- дотримуватися офіційно-ділового стилю в зовнішньому вигляді;
- шанувати традиції, звичаї та поважати державні символи та свята України;
- не використовувати своє службове становище у власних цілях;
- діяти доброчесно та неупереджено [44].

Крім вищезазначених нормативно-правових актів, управлінська культура в публічному управлінні також формується під впливом стратегічних документів, таких як Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 рр., Державна антикорупційна стратегія на 2023-2025 рр., Стратегічний план діяльності Національного агентства з питань державної служби на 2025-2027 рр.

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, ухвалена Кабінетом Міністрів України 21 липня 2021 року є ключовим документом, який визначає напрями розвитку ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи публічного управління. Дана стратегія була як логічне продовження попереднього етапу реформи, що тривав з 2016 до 2021 року, вона враховує як здобутки, так і виклики, зокрема в умовах збройної агресії Російської Федерації та нових вимог до державної служби в період воєнного стану та післявоєнного відновлення [45].

Основною метою Стратегії є побудова спроможної, професійної та доброчесної системи державного управління, яка забезпечуватиме якісне надання послуг, демократичне врядування, ефективну реалізацію державної політики та дотримання принципів верховенства права. Стратегія передбачає розвиток ключових компонентів системи: стратегічного планування, координації політики, функціонування державної служби, організаційної структури органів влади, надання адміністративних послуг, цифрової трансформації та залучення громадян до управлінських процесів. У документі окрему увагу приділено професіоналізації державної служби, оновленню системи управління людськими ресурсами, посиленню

інституційної спроможності органів публічної влади. Серед пріоритетів – впровадження сучасних підходів до оцінювання результатів роботи службовців, розбудова доброчесної культури, створення умов для безперервного професійного розвитку, що прямо пов'язано з формуванням належної управлінської культури керівників, що мають демонструвати етичну поведінку, лідерські якості, відкритість до інновацій та орієнтацію на інтереси громадян [45].

Державна антикорупційна стратегія на 2023-2025 роки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України № 220 від 04.03.2023 р. є стратегічним документом, що визначає основні напрями державної політики у сфері запобігання та протидії корупції. Вона спрямована на формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління, у якій мінімізовано корупційні ризики, а державні службовці, особливо на керівних посадах, діють відповідно до принципів доброчесності, відкритості та відповідальності. Стратегія ґрунтується на превентивному підході, зосередженому на усуненні причин і умов, що сприяють виникненню корупційних правопорушень. Вона передбачає удосконалення механізмів контролю за доброчесністю посадовців, розвиток електронного врядування, підвищення прозорості у використанні публічних ресурсів, посилення внутрішнього антикорупційного контролю в державних органах і підвищення етичних стандартів поведінки публічних службовців. Стратегія акцентує на необхідності цифрової трансформації антикорупційної системи – через розвиток відкритих реєстрів, електронного врядування, автоматизацію процесів і зменшення людського чинника при наданні адміністративних послуг. Зокрема, йдеться про забезпечення відкритості даних щодо публічних закупівель, розпорядження бюджетними коштами, призначень на посади, державно-приватного партнерства тощо [46].

Особливу увагу в стратегії приділено управлінській доброчесності – як ключовому елементу культури публічної служби. Передбачається посилення етичного контролю, впровадження навчальних програм з антикорупційної

поведінки, удосконалення механізмів захисту викривачів та створення внутрішніх систем запобігання корупції в державних органах. Державні службовці, особливо керівники, повинні бути прикладом прозорості та відповідальної поведінки, що включає обов'язкове декларування доходів і майна, дотримання норм службової етики, а також уникнення будь-яких проявів зловживання владою. У межах реалізації стратегії на 2023-2025 роки передбачається активна взаємодія з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та спеціалізованими органами – такими як Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро, Вищий антикорупційний суд, які відіграють ключову роль у виявленні та розслідуванні корупційних правопорушень. Запровадження антикорупційних політик на місцевому рівні та у державних підприємствах також визнано одним із пріоритетів [46].

Окрему увагу приділено ролі керівника як носія управлінської культури – від нього очікується не лише дотримання закону, а й демонстрація високого рівня моральної відповідальності, нетерпимості до зловживань, сприяння створенню в колективі атмосфери прозорості й довіри. У межах стратегії передбачено навчання службовців антикорупційній поведінці, захист викривачів корупції, обов'язкове електронне декларування, а також взаємодію з громадськістю в процесах антикорупційного моніторингу. Тобто, Стратегія є не лише інструментом боротьби з корупцією, а й важливим кроком у побудові нової управлінської культури, що відповідає європейським стандартам публічного адміністрування [46].

Також вагоме значення має Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025-2027 роки, затверджений наказом НАДС № 175-24 від 23 грудня 2024 року, який визначає ключові напрями розвитку державної служби в Україні на середньострокову перспективу. Стратегічний план спрямований на модернізацію системи публічного управління шляхом підвищення професіоналізму, доброчесності та ефективності державних службовців [47].

Серед основних пріоритетів Стратегічного плану варто виділити:

- професіоналізацію державної служби, що полягає в удосконаленні системи підбору, оцінювання та просування кадрів, впровадження сучасних HR-інструментів, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом;
- підвищення якості надання адміністративних послуг, що включає в себе оптимізацію процесів, впровадження електронних сервісів, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади;
- розвиток професійного навчання, що включає створення системи безперервного навчання, впровадження інноваційних освітніх програм, підвищення кваліфікації службовців відповідно до сучасних вимог;
- зміцнення інституційної спроможності НАДС, зокрема удосконалення нормативно-правової бази, посилення аналітичної та моніторингової функцій, забезпечення ефективної взаємодії з іншими органами влади та громадськістю [47].

Таким чином, реалізація Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025-2027 роки передбачає тісну співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема в контексті європейської інтеграції України, та врахування кращих світових практик у сфері державного управління. Втілення запланованих заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи державної служби.

Отже, нормативно-правова база забезпечення управлінської культури в органах публічної влади України має системний характер та охоплює законодавчі акти, стратегічні документи, специфічні накази та постанови, які спрямовані на підвищення ефективності публічного управління. Розглянута законодавча база передбачає дотримання принципів верховенства права, етики, ефективності, орієнтації на інтереси громадян, сталого розвитку публічного сектору, формує правове поле, у якому реалізується управлінська діяльність на принципах доброчесності, професіоналізму, підзвітності,

визначених стандартів етичної поведінки. Стратегічні документи забезпечують довгострокове бачення управлінської культури в умовах сучасних викликів. Комплексна дія нормативно-правових актів та стратегічних документів створює підґрунтя для формування високої управлінської культури, орієнтованої на потреби громадян, дотримання правових і етичних стандартів та забезпечення ефективної діяльності публічної влади.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукових підходів до розуміння поняття управлінської культури дає змогу зробити висновок, що це явище є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює сукупність знань, норм, цінностей, управлінських навичок, способів взаємодії та професійної етики керівника. Управлінська культура є відображенням не лише індивідуальних якостей управлінця, а й рівня суспільного розвитку, стану корпоративного середовища, домінуючих соціокультурних норм та викликів сучасності.

У структурі управлінської культури виокремлюються такі компоненти, як аксіологічний (ціннісно-мотиваційний), технологічний (функціонально-діяльнісний) та особистісно-творчий (індивідуальний стиль управління). Її функціонування спрямоване на забезпечення ефективного прийняття рішень, підтримку належного морально-психологічного клімату в організації, розвиток професіоналізму персоналу, формування позитивного іміджу керівника та органу управління в цілому.

Управлінська культура має нормативну основу, що включає морально-етичні, правові, економічні, естетичні та організаційні норми, які слугують критерієм оцінки як самого керівника, так і системи управління в цілому. Вона є не лише інструментом досягнення цілей організації, а й чинником людського розвитку, інтеграції індивіда в професійне середовище та утвердження загальнолюдських цінностей у сфері управління.

Процес формування управлінської культури керівника органу публічної влади має комплексний характер і включає професійний розвиток, етичну зрілість, комунікативні здібності та особистісну самореалізацію. На її становлення впливають як загальносоціальні чинники (рівень культури, освіта, здатність до саморозвитку), так і організаційні умови (стиль управління, інституційні норми, професійне середовище). Управлінська культура є не лише віддзеркаленням внутрішньої ціннісної системи публічного органу, а й важливим інструментом забезпечення результативного та демократичного управління.

Ключова роль у цьому процесі належить керівнику, адже саме він ініціює й утверджує принципи відкритості, партнерства, професійного зростання та ефективного використання людського потенціалу. Від рівня його професійної підготовки, етичних установок, комунікативних вмінь та здатності до інноваційного мислення залежить якість управлінської діяльності, результативність роботи колективу, дотримання етичних норм, а також адаптація до суспільних змін. Високий рівень управлінської культури сприяє зміцненню авторитету публічної служби, зменшенню надмірної бюрократизації, підвищенню якості управлінських рішень і ефективності функціонування всієї управлінської системи.

Розвиток управлінської культури має спиратися на принципи цілісності, адаптивності, стратегічного бачення, відкритості до змін і орієнтації на цінності. Це потребує модернізації системи підготовки керівних кадрів, запровадження об'єктивних механізмів оцінювання професійної компетентності, а також посилення інституційної спроможності органів влади. В умовах сучасних викликів – воєнних, політичних, соціальних – пріоритетного значення набувають розвиток інноваційного лідерства, міжінституційна взаємодія та впровадження управлінських практик, що підвищують довіру громадян до державної влади.

Управлінська культура керівника органу публічної влади тісно пов'язана з чинним законодавством, яке визначає правові межі його діяльності, етичні

орієнтири та стандарти поведінки. Нормативно-правова база формує вимоги до професіоналізму, доброчесності, прозорості та підзвітності, що впливають на стиль управління, взаємодію з підлеглими й суспільством. Таким чином, управлінська культура є поєднанням особистих якостей керівника та результатом нормативного регулювання, яке забезпечує ефективне й етичне публічне управління.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управлінської культури в органах публічної влади України має цілісну й системну структуру. Воно охоплює законодавчі акти, стратегічні документи, накази та постанови, спрямовані на посилення ефективності публічного управління. Це правове поле ґрунтується на принципах верховенства права, доброчесності, етичності, підзвітності, професіоналізму та орієнтації на інтереси громадян. Стратегічні документи, у свою чергу, формують довгострокове бачення розвитку управлінської культури в умовах сучасних викликів. Синергія нормативних та стратегічних механізмів створює підґрунтя для формування якісної управлінської культури, що відповідає правовим і етичним стандартам.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз сучасного стану управлінської культури керівника органу публічної влади

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особлива увага приділяється особистості керівника органу публічної влади, оскільки саме від його управлінської культури значною мірою залежить ефективність функціонування всієї структури, якість прийняття рішень та рівень довіри громадян до державних інституцій. Управлінська культура керівника не лише відображає його професійні знання, управлінські навички та особистісні якості, а й формує загальний стиль взаємодії в колективі, впливає на організаційний клімат і результативність управлінських процесів.

Початок XXI століття став періодом суттєвих змін у системі публічного управління України. В умовах політичної та соціально-економічної трансформації держава зіштовхнулася з низкою викликів, які зумовили необхідність докорінного оновлення управлінських підходів. Одним із ключових напрямів змін стало впровадження децентралізації — процесу, що передбачав передачу значних повноважень від центральних до місцевих органів влади. Це вимагало від керівників на місцях нових управлінських навичок, відповідальності та спроможності до прийняття самостійних рішень в інтересах громади.

Водночас реформування державної служби, започатковане в межах євроінтеграційного курсу України, передбачало впровадження принципів прозорості, підзвітності, орієнтації на результат та належного врядування. Усі ці процеси супроводжувалися стрімким зростанням потреби у

цифровізації управлінських функцій. Використання електронних сервісів, систем документообігу та інструментів електронної демократії стало новою нормою ефективного публічного управління. Окрім цього, адаптація до європейських стандартів управління вимагала від керівників органів публічної влади дотримання високих стандартів професійної етики, прозорості у прийнятті рішень та орієнтації на потреби громадян.

У контексті цих змін особливого значення набуває управлінська культура керівника. Вона повинна базуватися на професіоналізмі, дотриманні етичних норм, готовності до інновацій і здатності мислити стратегічно. Лише за таких умов можливо забезпечити ефективне функціонування органів влади в умовах реформ та відповідати зростаючим очікуванням суспільства щодо якості публічного управління.

Як зазначає В. Пержун, початок ХХІ століття ознаменувався ще одним суттєвим аспектом для сфери управління — налагодженням тісного зв'язку між теоретичними знаннями з управління, впровадженням сучасних управлінських технологій та їх практичним застосуванням. Управлінська діяльність, заснована на знаннях і технологіях, стала фундаментальною основою для формування культури управління. Такий підхід є ключовою умовою та запорукою успішної реалізації реформ у сфері державного управління й впровадження сучасних моделей управлінської культури серед публічних службовців [37, с. 76].

Організаційна культура державної служби є важливим елементом загальної управлінської культури, оскільки саме вона значною мірою визначає ефективність роботи державного апарату, здатність до реалізації інновацій, проведення реформ та вирішення суспільно значущих проблем. В умовах реформування державного управління та підвищення запиту суспільства на прозорість і результативність влади, особливої актуальності набуває постійне дослідження організаційної культури, її трансформацій і тенденцій розвитку. Це дає змогу своєчасно ідентифікувати слабкі місця,

адаптувати управлінські практики до нових викликів та формувати ефективні інструменти позитивного впливу на робоче середовище [14, с. 3].

Результати досліджень, проведених у 2021–2023 роках та висвітлених у Аналітичній довідці, показують, що навіть в умовах масштабної війни організаційна культура державної служби зберегла свою стійкість і певну ефективність. Більш того, в умовах кризи відбулася певна переоцінка цінностей – зросла значущість відповідальності, солідарності, готовності до самопожертви й командної роботи. Такі результати свідчать про позитивні зміни у внутрішній взаємодії державних службовців і про поступову еволюцію управлінської культури в напрямі більшої етичності, громадянської орієнтації та професійної самосвідомості [14, с. 3].

Розглядаємо результати опитування лише за 2020-2023 роки, оскільки результати опитування за 2024 та 2025 роки будуть зібрані в Аналітичну довідку за 2024-2026 роки та оприлюднені на початку 2027 року.

Згідно з аналітичними даними НАДС за 2023 рік, більшість державних службовців позитивно оцінюють стиль управління та управлінську культуру своїх безпосередніх керівників. Зокрема, 87,2% респондентів відзначили, що їхній керівник ставиться до них з повагою, а 83,2% – що можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння. Ці показники демонструють стійку тенденцію до зростання відкритості, довіри та етичної взаємодії в управлінському середовищі. Вони свідчать про покращення організаційної атмосфери та розвиток більш гуманного стилю лідерства. Також у 2023 році зафіксовано підвищення рівня задоволеності управлінськими практиками керівництва – 70,9% опитаних держслужбовців вважають стиль управління ефективним, тоді як у 2021 році цей показник становив 64,2%. Водночас спостерігається зменшення частки тих, хто висловлював невдоволення діями свого керівництва. Усі ці дані свідчать про поступову позитивну трансформацію управлінської культури на державній службі, зокрема щодо комунікації, залучення до прийняття рішень і формування лідерських практик, орієнтованих на підтримку та співпрацю [14, с. 13-15].

Результати опитування також показали, що майже три чверті державних службовців (72,5%) оцінили організаційну культуру за місцем роботи як сприятливу, що створює умови для професійного розвитку та досягнення результатів. Водночас кожен п'ятий респондент вважає її токсичною, що свідчить про наявність конфліктів, низького морального клімату та перешкод у реалізації службових завдань. У порівнянні з попередніми роками частка негативних оцінок зменшилася: з 19,2% у 2020 році до 15,5% у 2023-му, що вказує на поступову позитивну динаміку. Важливо, що більшість державних службовців визнають: якість психологічного клімату та організаційної культури безпосередньо залежить від керівника. Близько 75% опитаних покладають відповідальність за створення атмосфери підтримки й довіри на керівника установи або й на себе особисто. Така усвідомленість та персональна відповідальність є індикатором високої внутрішньої культури держслужбовців, а також важливим ресурсом для підвищення ефективності державного управління в умовах постійних викликів [14, с. 16-27].

Аналіз результатів опитування державних службовців засвідчили деяку зміну в уявленнях про ефективність державної служби. Зменшилася частка респондентів, які погоджуються з тезою, що найкраща ефективність досягається тоді, коли держслужбовці проявляють ініціативу та керуються власними професійними судженнями й нормами етики – з 70,3% у 2021 році до 64,9% у 2023 році. Це може свідчити про певне зниження рівня автономності службовців у прийнятті рішень або про посилення бюрократичного підходу до виконання обов'язків. Натомість зросла частка опитаних, які вважають, що державна служба працює найкраще, коли службовці чітко виконують розпорядження керівника (з 19,2% у 2021 році до 24,5% у 2023 році). Така динаміка вказує на збереження в окремих підрозділах жорстко ієрархічного стилю управління, в якому ініціативність працівника розглядається як другорядна, що свідчить про потребу в подальшому розвитку управлінської культури, яка базується на довірі, професіоналізмі та підтримці самостійного мислення працівників [14, с. 39].

Варто відзначити, що у листопаді 2023 року Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) провело круглий стіл на тему трансформації культури публічної служби. Голова НАДС Наталія Алюшина наголосила, що ключовими цінностями для публічних службовців залишаються професіоналізм, відповідальність, доброчесність, повага до гідності, прав і свобод людини, а також служіння державі. Саме ці цінності, як показали дослідження, стали основою організаційної культури публічної служби в Україні у 2020–2023 роках [15].

Серед основних позитивних змін, які відзначили експерти, – зростання задоволеності держслужбовців стилем управління керівництва (до 70,9%), підвищення рівня етичних підходів до призначення кадрів (76,0%), зростання поваги з боку керівників (87,2%) та посилення готовності працівників повідомляти про порушення без страху переслідувань (57,4%). Крім того, більшість респондентів заявили, що націлені на результат і працюють у команді однодумців [15].

Водночас залишаються проблеми. Зокрема, понад 20% опитаних держслужбовців повідомили про випадки дискримінації за віком, стажем чи категорією посади. Утім, порівняно з 2021 роком ці показники дещо зменшилися, що свідчить про поступову позитивну динаміку. Захід підтвердив важливість подальших змін у культурі державного управління, особливо в умовах війни, що актуалізувала потребу в ефективному лідерстві, безбар'єрності та відкритій комунікації [15].

Щоб всебічно оцінити стан управлінської культури керівників органів публічної влади, важливо не лише аналізувати її якісні характеристики, такі як стиль лідерства, дотримання етичних норм чи рівень взаємодії з підлеглими, але й враховувати кількісні показники. Адже масштаби, структура та динаміка кадрового складу керівників державної служби безпосередньо впливають на управлінські процеси, темпи реалізації реформ та рівень організаційної культури загалом. Саме тому доцільно розглянути

сучасний стан і чисельність керівного складу державних службовців як важливу складову аналізу управлінської культури у публічному секторі.

Національне агентство України з питань державної служби оприлюднило кількісний склад держслужбовців в Україні станом на 31.03.2025 року.

Таким чином, станом на перший квартал 2025 року, за результатами моніторингу, фактична кількість працівників державної служби в Україні становила 156 792 особи. У той же час кількість посад державної служби за штатним розписом складала 191 890 одиниць, а кількість вакантних посад при цьому становила 30 522. Окремо зазначено, що 4 401 державний службовець був мобілізований або проходив службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях громад. Із них 793 – жінки. Цей показник на 85 осіб вищий, ніж у попередньому періоді. Водночас із початку повномасштабного вторгнення загинуло 145 державних службовців, що є болючим втратами для системи державного управління [30].

Варто відзначити, що серед загальної кількості держслужбовців різну частку становлять працівники категорій А, Б та В (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Фактична кількість працюючих держслужбовців за категоріями посад

Джерело: [52, с. 2]

Отже, на основі представленої діаграми, можна зробити висновок, що частка керівного складу державних службовців у категорії «А», яка охоплює вищі керівні посади, є вкрай незначною – лише 220 осіб із загальної кількості держслужбовців. Для порівняння, у категорії «Б» (середній керівний рівень) працює 37 908 осіб, а найбільша кількість припадає на категорію «В» (виконавчі посади) – 118 664 особи.

Таким чином, керівні посади (категорії А і Б) загалом становлять 38 128 осіб, що приблизно дорівнює 24,3% від загальної чисельності фактично працюючих державних службовців. Такі дані свідчать про відносно невелику питому вагу управлінського персоналу в системі державної служби, де основне навантаження з реалізації рішень лягає на виконавців.

Варто розглянуто окремо кількісний склад керівників з числа фактично працюючих державних службовців за гендерною ознакою (рис. 2.2.)

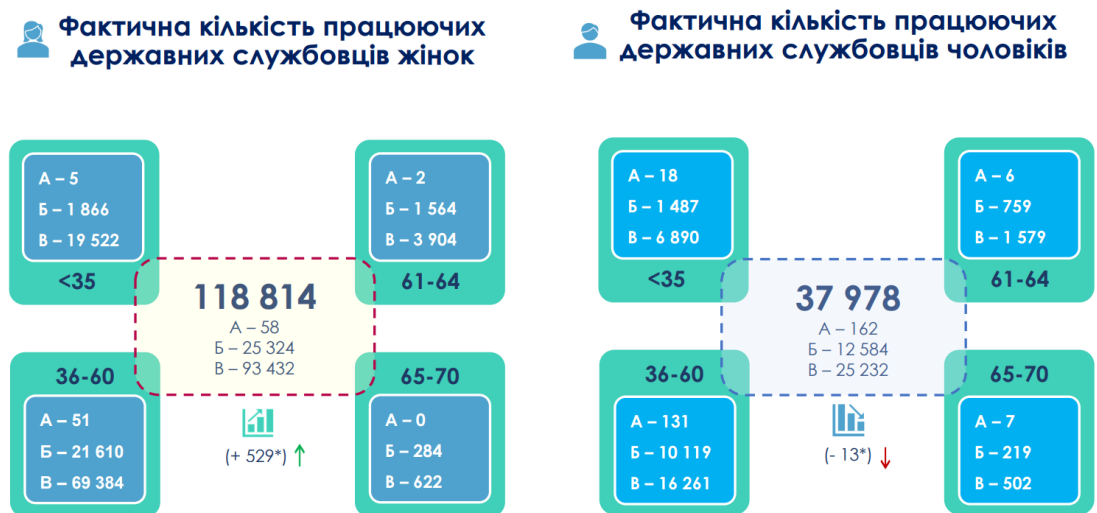


Рис. 2.2. Фактична кількість працюючих держслужбовців жінок та чоловіків

Джерело: [52, с. 4]

Отже, на основі представленої інфографіки можна зробити висновки про гендерну структуру керівного складу державної служби в Україні за категоріями посад (А – вищі керівні посади, Б – керівники середньої ланки) станом на І квартал 2025 року.

За представленими даними, загальна кількість працюючих жінок у державній службі становить 118 814 осіб, із них: у категорії А (вищі керівники) – лише 58 жінок, у категорії Б – 25 324 жінки, у категорії В (виконавці) – 93 432 жінки. Загальна кількість працюючих чоловіків – 37 978 осіб, з яких: у категорії А – 162 чоловіки, у категорії Б – 12 584 чоловіки, у категорії В – 25 232 чоловіки.

Загалом, жінки обіймають 25 382 керівні посади, що становить приблизно 66,8% усіх зайнятих керівних посад. При цьому, чоловіки обіймають 12 746 керівних посад (близько 33,2%). У категорії А (найвищий рівень) домінують чоловіки (162 проти 58 жінок) – тобто жінки становлять лише 26% серед вищого керівництва. Натомість у категорії Б (середній керівний рівень) переважають жінки – 25 324 проти 12 584 чоловіків (~67% на 33%).

Таким чином, гендерний дисбаланс особливо помітний на рівні вищих керівних посад, де значну перевагу мають чоловіки. Водночас жінки більш активно представлені на посадах середнього управлінського рівня, що може свідчити як про поступову зміну гендерної ролі в публічному управлінні, так і про наявність так званої «скляної стелі» для жінок у просуванні до вищого керівництва.

У сучасних умовах війни, реформ і суспільних трансформацій питання якості управління набуває особливого значення. Саме в кризових ситуаціях найбільш виразно проявляється рівень управлінської культури керівників, їхня здатність до відповідального лідерства, ефективної комунікації та прийняття рішень.

Таким чином, розглянемо приклади успішної діяльності міських голів і голів обласних адміністрацій, які на практиці довели, що високий рівень управлінської культури є критично важливим фактором стійкості громад і регіонів.

Один із найпереконливіших доказів важливості високого рівня управлінської культури – це діяльність українських міських голів та

очільників обласних державних адміністрацій, особливо після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. У надзвичайно складних умовах війни саме професійні, відповідальні та ініціативні керівники стали ключовими фігурами у збереженні життєздатності громад, організації евакуації, гуманітарної допомоги, підтримки інфраструктури, охорони правопорядку та комунікації з мешканцями.

Успішним прикладом результативної управлінської діяльності є мери міст Хмельницького (Олександр Симчишин), Івано-Франківська (Руслан Марцінків), Тернополя (Сергій Надал), Вінниці (Сергій Моргунов), Києва (Віталій Кличко), які ще до початку війни зарекомендували себе як ефективні управлінці, а після 24 лютого 2022 року зуміли мобілізувати ресурси громад, налагодити волонтерські ланцюги, забезпечити швидку адаптацію систем життєзабезпечення до нових викликів. Їхній підхід до роботи базується на принципах відповідальності, гнучкості, вміння слухати громаду, відкритої комунікації, прозорого прийняття рішень і системності дій [49].

До переліку ефективних керівників варто додати й міського голову Львова Андрія Садового, який не лише забезпечив стабільну роботу міської інфраструктури у період критичних навантажень, а й перетворив Львів на гуманітарний і логістичний хаб для внутрішньо переміщених осіб [7]. Подібну стабілізаційну роль відіграв і мер Дніпра Борис Філатов, який організував чітку координацію силових структур, комунальних служб, медичних установ, а також волонтерів і бізнесу [39]. Високу ефективність управлінських рішень у складних умовах війни продемонстрував і Віталій Кім – голова Миколаївської ОВА, який здобув велику підтримку громади завдяки відкритості, рішучості та системній роботі з оборони регіону [27].

До успішних прикладів можна також віднести колишнього голову Київської ОВА Олексія Кулебу, який зумів організувати оборону, евакуацію населення, забезпечення гуманітарних потреб та підтримку життєво важливих функцій регіону під час активних бойових дій [17].

Приклади таких успішних дій керівників свідчать, що управлінська культура в умовах надзвичайних викликів – це не лише сукупність професійних навичок, а цілісна система цінностей, в основі якої лежать відповідальність перед людьми, готовність діяти, здатність до комунікації, довіра до команди та суспільна орієнтація. Успішні управлінці нового покоління – це лідери, які здатні не лише забезпечити адміністративну ефективність, а й підтримати моральну стійкість громади у найтяжчі моменти. Саме такі приклади мають бути основою для формування майбутньої моделі публічного управління в Україні.

Попри наявність успішних прикладів лідерства в органах публічної влади, в Україні, на жаль, не бракує і випадків, що демонструють низький рівень управлінської культури, особливо в умовах війни. Такі приклади виявляються у формалізмі, зловживанні владою, відсутності прозорості комунікації з громадськістю, неефективному управлінні ресурсами та ігноруванні етичних стандартів.

Одним із найгостріших проявів низького рівня управлінської культури, зневаги до державних інтересів та відсутності громадянської відповідальності є факти колабораціонізму серед посадових осіб органів місцевого самоврядування. У Луганській області, за інформацією голови ОВА Сергія Гайдая, було виявлено чотирьох мерів-зрадників у містах Рубіжне, Мілове, Марківка та Станиця Луганська. Ці особи після початку повномасштабної агресії перейшли на бік окупантів або почали співпрацювати з ними. Така поведінка є прикладом повного ігнорування основних принципів управлінської етики, знецінення довіри громадян і порушення присяги на вірність Українській державі. Подібні випадки не лише підривають авторитет влади, а й завдають стратегічної шкоди обороноздатності, гуманітарній стабільності та моральному духу суспільства. Після перемоги ці дії повинні отримати відповідну юридичну та суспільну оцінку згідно з законом про колабораціонізм [58].

Негативним і тривожним прикладом повного занепаду управлінської культури є численні випадки державної зради з боку представників місцевої адміністрації Херсонської області, які після початку повномасштабного вторгнення РФ перейшли на бік окупантів. За даними OSINT-агенції Molfar, у регіоні виявлено десятки посадовців – голів адміністрацій, старост, депутатів, які добровільно почали співпрацю з російськими загарбниками, виконуючи їхні розпорядження та беручи участь в організації псевдореферендумів. Серед них – Петро Мустіянович, колишній голова Каланчацького району, який відкрито підтримував окупаційний режим і публічно виступив на форумі «Ми вместе с Россией». Інший приклад – Олег Водка, який очолив так звану «окупаційну адміністрацію» смт Каланчак, брав участь у заходах окупантів і поширював проросійську риторiku. Подібні дії продемонстрували не лише відсутність патріотизму, а й глибоку моральну деградацію публічного службовця, зневагу до українського законодавства і людей, які довірили йому право на управління громадою. До числа колаборантів також увійшли керівники адміністрацій Генічеського району: Андрій Ключко, Богдан Казнацевський, Олена Терських і Віктор Розумний, які не тільки перейшли на бік окупантів, але й брали участь у підготовці фейкових «виборчих комісій» та реалізації російського пропагандистського сценарію. Усі вони обіймали керівні посади в місцевому самоврядуванні, мали вплив на прийняття рішень і, відповідно, несли пряму відповідальність за дії проти України. Особливо цинічною є ситуація з Павлом Філіпчуком – «головою адміністрації» Каховської територіальної громади, який раніше був депутатом від «Опозиційного блоку» і активно підтримував російський наратив ще до вторгнення. Після початку окупації він швидко адаптувався до нових умов, співпрацюючи з ворогом і допомагаючи організовувати тиск на населення [16].

Отже, такі негативні випадки – кричущі прояви повного знецінення понять державної служби, управлінської відповідальності та професійної етики. Замість того, щоб залишитися на боці своїх громад і захищати їх у

скрутний час, ці особи обрали шлях зради. Такі дії мають отримати жорстку юридичну оцінку й публічне засудження, а також стати застереженням для всіх нинішніх і майбутніх представників публічної влади, що відповідальність перед державою і народом – не формальність, а основа управлінської культури.

Окрему проблему становлять прояви імітаційної діяльності – коли керівники органів влади зосереджуються на зовнішньому піарі, але ігнорують нагальні потреби громад. У низці областей фіксувалися випадки, коли чиновники під час кризових ситуацій публікували звіти про «успіхи», тоді як реальні проблеми залишалися невирішеними – зокрема, йдеться про недостатню реакцію окремих РДА в прифронтових районах Запорізької області у 2022–2023 роках.

Таким чином, зазначені приклади доводять, що відсутність високого рівня управлінської культури – не лише питання репутації, а й фактор реального ризику для безпеки, добробуту та довіри громадян. Управлінці, які нехтують принципами професійності, етики й відповідальності, підривають основи ефективного державного управління. Тому реформування державної служби має передбачати не лише зміни процедур, а й послідовне формування нової управлінської культури, яка базується на доброчесності, відкритості та орієнтації на потреби людини.

2.2 Закордонний досвід управлінської культури керівників та його впровадження у вітчизняну практику

В рамках тематики дослідження, з метою вдосконалення управлінських практик у вітчизняному контексті надзвичайно важливим є вивчення закордонного досвіду управлінської культури. Кожна країна розробила власний унікальний підхід до формування управлінської культури, що відображає національні традиції, менталітет, рівень демократичного розвитку

та економічну модель відповідної держави. Аналіз таких підходів дає змогу не лише порівняти ефективність управління у глобальному вимірі, а й запозичити найкращі практики для формування компетентного, етичного й інноваційного стилю керівництва, що відповідає викликам сьогодення та потребам суспільства.

Американська управлінська культура у свою чергу розглядає управлінця як фахівця, котрий володіє професійними знаннями та навичками, а управління трактує як окремий спеціалізований вид діяльності. Як європейська, так і американська культура управління має за основу англосаксонський генотип, центром якого являється раціоналізм, що характеризується індивідуалізмом, опорою на власні сили та розрахунково виражений прагматизм, орієнтований на досягнення конкурентних переваг. Зазначений опис управлінської культури характерний за схожістю з духом капіталізму та протестантською етикою, які, на думку М.Вебера, є найбільш придатними для розвитку ринкової економіки. Пізніше, американці почали сумніватися в правильності обрання свого курсу та у 80-х роках XX століття розпочали ретельно вивчати японську модель управлінської культури [33].

Значну роль для отримання позитивних результатів трудової діяльності відіграє орієнтація на людину, як найцінніший чинник управлінського процесу. У 80-х роках минулого століття американці довели, що важливішу роль відіграє фактор вдалого управлінського процесу, у порівнянні з капіталовкладеннями в інновації. Саме так і розуміється «японське» та «корейське економічне диво» [33].

У свою чергу японська модель управлінської культури відображає результат способу життя населення. Японське населення переважно проживає постійно в одному й тому ж місці, має одне й те ж саме оточення протягом життя. Вони виживають завдяки спільній та злагодженій праці. Таким чином, концепція японського управління ґрунтується на підготовці керівників, які все своє життя набиралися досвіду, проходячи послідовність змін посад у різних структурних підрозділах одного підприємства чи установи та

навчаючись не лише певній справі, а й мистецтву комунікації, налагодження стосунків між людьми. Під час набуття досвіду, у керівника формуються відповідні цінності та якості, зокрема відданість своїй справі, позиттєве працевлаштування, раціональне та повільне оцінювання діяльності й просування, підвищений рівень уваги до своїх підлеглих, здатність до прийняття колективних рішень, підвищена відповідальність та запровадження нетрадиційних методів контролю. Щодо повільності та раціональності, то можна навести приклад, коли для проведення переговорів з американською стороною необхідно витратити одну одиницю часу, натомість з японською стороною – дев'ять подібних одиниць [33].

Проміжною між американською та японською управлінською культурою можна вважати європейську. Європейці вирізняються наявністю значної кількості центрів підвищення кваліфікації та шкіл бізнесу. Проте, з іншого боку, управління не є одним із найпопулярніших видів діяльності в Європі, а в Англії навіть не входить в першу десятку найзатребуваніших [33].

Що стосується радянської управлінської культури, то важливе місце займав ідеологічний вплив, зокрема прагнення перевиконати план, скоротивши при цьому час роботи. Для цієї управлінської культури було характерним висока ефективність та результативність в будь-яких умовах, переважання державних інтересів над особистими, ігнорування потреб людей на користь держави. Щоб бути управлінцем можна було не отримувати спеціальну освіту, а набути базового досвіду та мати гарні рекомендації. Також, варто додати, що радянська управлінська культура була непередбачуваною, гнучкою та готовою до будь-яких змін [33].

Слід відзначити, що українська управлінська культура на сьогоднішній день перебуває у фазі формування. Запровадження ринкових відносин призвело до зростанні потреби у підготовці управлінських кадрів. Наразі спеціальність «менеджера» є однією з найперспективніших. Проте український менталітет має вагомий вплив на формування управлінської культури. Варто пам'ятати, що цінністю для українського народу є відкрита

душа та щире серце, доброта та любов до навколишнього світу. Для порівняння, американцям притаманне досягнення успіхів та розквіт молодії нації, для європейців – стабільність у житті, для японців – відданість традиціям.

Таким чином, з метою оволодіння високого рівня ділових стосунків та ділової комунікації українським управлінцям варто постійно вчитися, здобувати досвід та опановувати зарубіжний досвід.

2.3 Проблеми реалізації високого рівня управлінської культури та напрями її модернізації в системі публічного управління України

Аналіз сучасного стану управлінської культури керівника органу публічної влади дав можливість виокремити основні ключові проблеми, які суттєво ускладнюють реалізацію високого рівня управлінської культури в системі публічного управління. Представимо їх.

По-перше, варто виокремити недостатній рівень лідерської відповідальності у керівників. Хоча більшість держслужбовців схильні покладати відповідальність за формування організаційної культури на керівників органів, далеко не всі управлінці демонструють достатню ініціативність, стратегічне мислення чи здатність формувати позитивне середовище. Як свідчать результати досліджень, лише частина керівного складу дійсно впроваджує практики, що сприяють командній роботі, етичності та ефективності.

По-друге, на рівень управлінської культури керівників впливає формалізм та домінування ієрархічного стилю управління. Попри загальні декларації про реформування, в багатьох органах влади досі переважає авторитарно-ієрархічна модель управління, що знижує гнучкість, інноваційність і залученість персоналу. Це послаблює комунікацію між

рівнями управління, зменшує мотивацію працівників і не сприяє розвитку партнерських управлінських практик.

Наступною проблемою виступає слабка ціннісна основа управлінської діяльності. Рівень професійної етики та усвідомленої відповідальності за публічне благо ще не є достатньо усталеним. Корупційні ризики, байдужість до прав людини, маніпулятивна поведінка в окремих органах влади знижують рівень довіри громадян до державної служби і гальмують формування культури служіння.

Також слід виділити нерівність доступу до управлінських позицій та гендерні перекося. Наявний дисбаланс у представленості жінок на вищих керівних посадах свідчить про наявність системних бар'єрів для просування. Жінки домінують у виконавських і середніх ланках, проте майже утримі поступаються чоловікам у категорії «А», що вказує на обмеженість інституційних можливостей для реалізації повного лідерського потенціалу.

Важливою проблемою є недостатній рівень підготовки та перепідготовки управлінців. Освітні програми часто не відповідають викликам сучасного публічного управління: слабка орієнтація на практику, брак навчання ціннісному лідерству, управлінню змінами, емоційному інтелекту. Також спостерігається дефіцит сучасних форм професійного розвитку, зокрема коучингу чи менторства в органах влади.

Найбільш актуальною проблемою не лише для держслужбовців, але й для всіх українців на сьогодні є вплив стресових умов воєнного стану та вигорання. Повномасштабна війна створила додаткові психологічні навантаження. Частина держслужбовців працює у постійно змінних умовах, що ускладнює стабільне функціонування команд і розвиток довгострокових цінностей. За таких обставин формування довірчої та продуктивної організаційної культури потребує цілеспрямованої підтримки та ресурсного забезпечення.

Таким чином, зазначені проблеми вимагають комплексного підходу до модернізації управлінської культури – не лише через нормативні документи,

а й шляхом зміни ціннісної парадигми, лідерських практик, механізмів добору кадрів та системи їх розвитку.

Сьогодні відбувається переосмислення ролі державних службовців у суспільстві, що супроводжується зміною підходів до їх професійної діяльності. Основний акцент у професійній свідомості поступово зміщується від традиційної чиновницької моделі, зосередженої на контролі та розпорядництві, до моделі, орієнтованої на задоволення потреб замовника або клієнта. У цьому контексті праця державного службовця набуває чітко вираженого професійного характеру, оскільки головна увага зосереджується не на самому процесі, а на його результаті, який оцінюється саме споживачем послуги. Такі трансформації зумовлюють необхідність формування нових якостей управлінської культури, серед яких варто виокремити: ініціативність, здатність впроваджувати інноваційні підходи до управління, орієнтацію на ефективність і результат, інноваційну активність, відповідальність за прийняті управлінські рішення та креативність у виконанні професійних обов'язків. Наявність подібних характеристик професійної управлінської культури, на нашу думку, стане запорукою подальшого впровадження сучасних управлінських технологій і знань, а також активізації діяльності працівників органів державної влади як на центральному, так і на місцевому рівнях [60, с. 58].

Сьогодні серед пріоритетних напрямів дослідження управлінської культури особливу увагу привертають складні процеси управлінських змін, що активно відбуваються в сучасному суспільстві. Хоча такі зміни не є абсолютно новими – вони вже досліджувалися у працях попередніх науковців – нині вони набули оновленого змісту, інших форм реалізації та більшої ваги в управлінській практиці. Однією з ключових проблем залишається кадрове питання: на практичну управлінську діяльність приходять фахівці, які лише частково володіють елементами управлінської культури. Особливої уваги потребують аспекти, що раніше залишалися поза увагою або досліджувалися фрагментарно. Один із таких – підбір

управлінських кадрів та їх освітня підготовка. Сучасні реалії вимагають принципово нових підходів до професійного відбору. Управлінець повинен мати не лише належну теоретичну підготовку, а й знання як української, так і західної управлінської школи. Крім того, вкрай важливим є проходження спеціалізованого навчання або перекваліфікації в установах, орієнтованих на підготовку державних службовців – таких як Національна академія державного управління при Президентові України, її регіональні інститути, профільні факультети та кафедри у вищих навчальних закладах, а також курси з підвищення кваліфікації [37, с. 78].

Такі заходи дадуть змогу забезпечити систему публічного управління професійними кадрами, які володіють як теоретичними знаннями, так і практичними навичками. У перспективі це сприятиме еволюційному оновленню структури державного менеджменту, формуванню чітких, осмислених підходів до управлінських методів і принципів, підвищенню результативності управлінських рішень, глибшому розумінню значення управлінської культури. Водночас посилиться увага до організаційних проблем управління, ролі особистої та колективної відповідальності перед людьми, громадами, соціальними групами – перед тими, хто є головною цінністю держави та її основним ресурсом.

В умовах реформування державного управління в Україні ключовим напрямом підвищення рівня управлінської культури виступає модернізація освітньої підготовки публічних управлінців. Саме освіта визначає світогляд керівника, його ставлення до людей, до суспільства та до власної управлінської відповідальності. Вона формує базові цінності, які є фундаментом управлінської культури та забезпечують ефективність управлінської діяльності. Доцільно виокремити низку стратегічних орієнтирів розвитку управлінської освіти. По-перше, освіта формує ціннісні орієнтації як окремого індивіда, так і всього суспільства. Вона є засобом самореалізації, соціального піднесення та формування почуття громадянської відповідальності у майбутніх управлінців. По-друге, сучасна система освіти

має забезпечувати засвоєння таких етичних і професійних якостей, як порядність, чесність, патріотизм, нетерпимість до корупції, професіоналізм та здатність до відповідального прийняття рішень – саме ці характеристики лежать в основі якісної управлінської культури [60, с. 59].

Крім того, освіта виконує функцію об'єднання ключових соціальних суб'єктів – держави, громадянського суспільства та бізнесу, сприяючи соціальній єдності, розвитку демократичних інститутів і зниженню рівня конфліктності між різними секторами. Вона є джерелом розвитку людського капіталу, який, своєю чергою, є рушієм економічного, політичного, соціального та навіть оборонного потенціалу держави. Завдяки цьому освіта відіграє провідну роль у формуванні високого рівня управлінської культури, сприяючи сталому розвитку, ефективному врядуванню та зростанню ролі громадян у прийнятті управлінських рішень. Таким чином, освітній компонент є не лише передумовою професійної компетентності управлінця, а й стратегічним інструментом формування сучасної моделі публічного управління, що відповідає викликам часу та очікуванням суспільства [60, с. 60].

Таким чином, освітня підготовка, практичний досвід та науково-методологічне забезпечення виступають важливими чинниками формування й подальшого вдосконалення управлінської культури в системі публічного управління. До ключових критеріїв, які визначають рівень цієї культури, можна віднести здатність керівника до конструктивного діалогу – уміння не лише переконливо висловлювати власну позицію, а й уважно слухати та розуміти інших. Важливу роль відіграють також лідерські якості, професіоналізм, системне оновлення знань, навичок і компетенцій для досягнення високих результатів, а також морально-етичні орієнтири й загальнокультурний рівень управлінця.

Сучасні соціальні й технологічні підходи до розвитку управлінської культури в Україні тісно пов'язані з реформуванням державного управління, активізацією ролі громадянського суспільства та його участю в процесах

прийняття рішень. У цьому контексті спостерігається поступове формування національної моделі стратегічного впливу управлінської культури, яка спрямована на закріплення нових норм, цінностей і принципів у професійній поведінці державних службовців. Така модель передбачає зосередження уваги на людині як головному адресатові управлінських рішень і акцентує на необхідності покращення якості публічних послуг, що надаються населенню.

Актуальним і надзвичайно важливим напрямом дослідження управлінської культури є її роль у протидії корупції. У зв'язку з поширенням цього негативного явища виникає потреба шукати нові ефективні підходи до його подолання. Одним із таких напрямів може стати просвітницько-освітня стратегія, яка передбачає формування антикорупційної свідомості з раннього віку. Запровадження основ антикорупційної освіти до шкільної програми – як частини курсу правознавства або у вигляді окремого предмета – є перспективним кроком. Цей освітній вектор має бути продовжений у коледжах, професійно-технічних закладах та, особливо, у вищих навчальних закладах, де формується вторинна соціалізація молоді й закладаються основи їхньої громадянської та професійної позиції [37, с. 79].

Другий напрям полягає у цілеспрямованому формуванні антикорупційної культури серед працівників публічного управління – політиків, топменеджерів, службовців органів державної влади та місцевого самоврядування. У цьому контексті важливу роль відіграють як антикорупційна освіта, здобута на ранніх етапах, так і ключові риси управлінської культури: принциповість, чесність, послідовність, уміння формувати професійні команди, дотримання етичних норм і цінностей. Зрозуміло, що реалізація подібних змін вимагає тривалого часу, системної роботи, інституційної підтримки, фінансових ресурсів і кадрового забезпечення. Проте вже зрозуміло, що попередні спроби, зокрема сподівання на те, що високі зарплати автоматично викорінюють корупцію, не дали очікуваних результатів. Як засвідчила практика, навіть за умов щедрих премій і надбавок корупція в органах влади не лише не зникла, а й набуває

нових форм. У зв'язку з цим необхідно змінювати підходи, шукаючи більш глибокі й дієві механізми впливу. Одним із них є формування антикорупційної культури як невід'ємної частини управлінської культури, що має закладатися ще в дитинстві та підтримуватися на всіх етапах освітнього і професійного шляху. Якщо ще зі шкільних років майбутній управлінець чи політик усвідомить згубний вплив корупції на державу, суспільство й людину, він формуватиме в собі внутрішню стійкість до цього явища. У перспективі це сприятиме становленню антикорупційного менталітету, що ґрунтуватиметься на морально-психологічних засадах та буде невід'ємною частиною професійної етики управлінця [37, с. 80].

Формування управлінської культури значною мірою залежить від особистісних якостей керівника, рівня його професійної підготовки та загального культурного розвитку. Низький професіоналізм управлінців не лише ускладнює розвиток управлінської культури, а й стримує ефективне функціонування та прогрес організації. Управлінська культура проявляється передусім у стилі керівництва, формуючи організаційний клімат і впливаючи на загальний рівень внутрішньої культури установи. Її високий рівень характеризується сприятливою психологічною атмосферою в колективі, демократичним підходом до управління, стимулюванням креативності працівників та їх задоволеністю професійною діяльністю [24, с. 85].

Розвинена культура управління сприяє формуванню позитивного іміджу керівника, який виявляється у його вмінні спілкуватися, зовнішньому вигляді, мові, поведінці та манері взаємодії. Основу цього іміджу становлять повага, тактовність, здатність розуміти мотивацію інших, самоконтроль і рефлексивність. Підвищення управлінської культури вимагає від керівника постійного вдосконалення навичок комунікації, ухвалення рішень, делегування повноважень, а також активного використання сучасних форм професійного навчання – від самоосвіти до участі в тренінгах та курсах. Важливим чинником розвитку культури управлінської праці є раціональна

організація управлінського процесу із застосуванням сучасних цифрових технологій, автоматизації та інноваційних рішень.

З метою покращення управлінської культури в системі публічного управління України, особливо в умовах війни та загострення кризових процесів, актуальним є впровадження комплексних дій, спрямованих на зміцнення професійного середовища й ефективного керівництва. Насамперед, йдеться про підтримку інноваційного та креативного управлінського підходу, за якого керівник здатен не лише зберігати стійкість у ситуації невизначеності, а й чітко формулювати місію, цілі, правила функціонування органу та забезпечувати продуктивну комунікацію з персоналом і громадськістю.

Серед важливих напрямів також варто виділити розвиток лідерського потенціалу керівників, розширення професійних компетентностей, посилення етичної поведінки державних службовців, підтримку позитивного іміджу установи та зменшення репутаційних ризиків. Особливу роль відіграє забезпечення відкритості, прозорості й публічності управлінських рішень, що підвищує довіру до влади. Водночас необхідно сприяти швидкій адаптації новопризначених працівників, формуванню дієвих каналів комунікації між усіма зацікавленими сторонами, підтримці кар'єрного зростання та безперервного професійного розвитку, а також збереженню та оновленню організаційних традицій органів публічної влади. Усе це має сприяти зміцненню управлінської культури як стрижневого елементу ефективного та стійкого державного управління.

Таким чином, підвищення рівня управлінської культури в органах публічної влади сприяє зменшенню потреби в надмірному регламентуванні їхньої діяльності, знижує залежність від великої кількості директив, вказівок та інструкцій. Інакше кажучи, чим вищим є рівень управлінської культури та професіоналізму в адмініструванні, тим вище стає авторитет публічної служби та мотивація працівників до ефективного виконання своїх обов'язків.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз сучасного стану управлінської культури керівників органів публічної влади в Україні засвідчив, що у контексті глибоких соціальних трансформацій, децентралізаційних процесів, цифровізації та війни управлінська культура набуває вирішального значення для ефективності публічного управління. Зросла роль особистісних і професійних якостей керівника, його здатності до стратегічного мислення, етичної поведінки, відкритої комунікації та лідерства, орієнтованого на потреби громади.

Статистичні дані НАДС за 2020-2025 роки демонструють поступову позитивну динаміку: зростає рівень довіри до керівників, поліпшується емоційно-психологічний клімат в установах, зменшується частка негативних оцінок організаційної культури. Разом з тим, зберігаються виклики, зокрема тенденція до ієрархічного стилю управління та зниження ініціативності серед держслужбовців.

Гендерний аналіз показав наявність «скляної стелі» у доступі жінок до вищих керівних посад, хоча на середньому рівні управління вони становлять більшість. Це вимагає подальшого впровадження політик гендерної рівності у публічному секторі.

Яскраві приклади ефективного кризового управління на місцевому рівні доводять, що високий рівень управлінської культури сприяє стійкості громад і довірі населення. Водночас кричущі випадки колабораціонізму, формалізму, неетичної поведінки окремих посадовців свідчать про необхідність послідовного морального очищення влади.

Отже, формування нової управлінської культури в органах публічної влади має бути системним процесом, що охоплює не лише вдосконалення

нормативної бази та реформу процедур, а й розвиток ціннісних орієнтацій, лідерського потенціалу та відповідальності керівників перед суспільством.

Аналіз міжнародного досвіду управлінської культури показав, що ефективність керівництва значною мірою залежить від культурних особливостей країни, домінуючих цінностей суспільства та економічної моделі держави. Американська модель акцентує увагу на професіоналізмі, індивідуальній ініціативі та досягненні конкурентних переваг, японська — на командній роботі, пожиттєвій відданості справі та глибокій інтеграції людини в організаційне середовище. Європейська модель балансує між прагматизмом і гуманітарними цінностями, тоді як радянська — була орієнтована на ідеологічне підпорядкування та державні інтереси.

Українська управлінська культура перебуває на етапі становлення, відходячи від пострадянських підходів і поступово інтегруючись у європейський управлінський простір. Для цього необхідне не лише запозичення зовнішніх моделей, а й адаптація їх до національного контексту з урахуванням українського менталітету, в якому домінують цінності відкритості, людяності, гідності та взаємодопомоги. У цьому контексті важливим завданням є розвиток професійної освіти управлінців, впровадження етичних стандартів, підтримка інноваційних управлінських практик та формування лідерів нового покоління, які зможуть поєднувати міжнародні підходи з національними ціннісними орієнтирами. Такий синтез створює підґрунтя для ефективного, стійкого та людяного публічного управління в Україні.

Аналіз проблем реалізації управлінської культури в системі публічного управління України виявив низку системних бар'єрів: недостатній рівень лідерської відповідальності, домінування авторитарного стилю керівництва, слабка ціннісна база діяльності, гендерні дисбаланси, обмежені можливості професійного розвитку, емоційне вигорання в умовах воєнного стану. Ці чинники гальмують формування демократичного, етичного та інноваційного середовища в органах влади.

Модернізація управлінської культури потребує комплексного підходу, що охоплює як нормативно-правові зміни, так і трансформацію управлінського мислення. Серед ключових напрямів — розвиток лідерських компетентностей, підтримка інноваційності, підвищення рівня комунікативної культури та управлінської відповідальності, просування цінностей відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян.

Визначальну роль у цьому процесі відіграє освіта, яка має формувати не лише професійні знання, а й морально-етичні основи управлінця. Важливо впроваджувати сучасні освітні програми, розвивати антикорупційну культуру, підтримувати міжсекторальну співпрацю та вдосконалювати кадрову політику. Управлінська культура повинна стати не просто складовою професійної компетентності, а стратегічним ресурсом державного управління, що забезпечує довіру суспільства, ефективність рішень і сталий розвиток держави.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі написання кваліфікаційної роботи було успішно реалізовано мету дослідження та виконано всі поставлені завдання.

1. Було розкрито поняття та структуру управлінської культури. Отже, управлінська культура є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює сукупність знань, норм, цінностей, управлінських навичок, способів взаємодії та професійної етики керівника. Вона є відображенням не лише індивідуальних якостей управлінця, а й рівня суспільного розвитку, стану корпоративного середовища, домінуючих соціокультурних норм та викликів сучасності. У складі управлінської культури можна виокремити такі основні елементи: аксіологічний (орієнтований на цінності та мотивацію), технологічний (що охоплює функціональну та діяльнісну складову), а також особистісно-творчий (пов'язаний з індивідуальним стилем керівництва). Її роль полягає в забезпеченні ефективного управлінського процесу, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підвищенні професіоналізму працівників і створенні позитивного іміджу керівника та установи загалом.

2. Було визначено чинники формування, функції та принципи управлінської культури керівника органу публічної влади. Таким чином, формування управлінської культури керівника органу публічної влади є багатограним процесом, що охоплює професійне зростання, розвиток етичної свідомості, комунікативні навички та особистісну реалізацію. На цей процес впливають як загальносуспільні фактори – рівень загальної культури, освіта, здатність до самоосвіти, – так і внутрішні організаційні умови: стиль керівництва, норми інституції, характер професійного середовища. Управлінська культура виступає не лише виразом цінностей органу влади, а й дієвим інструментом забезпечення ефективного, демократичного врядування. Керівник відіграє ключову роль у цьому процесі: саме він формує засади відкритості, співпраці, розвитку персоналу та ефективного

використання потенціалу команди. Від його професійної компетентності, етичної позиції, комунікабельності та інноваційного мислення залежить як якість управлінських рішень, так і згуртованість колективу, дотримання норм етики та здатність установи адаптуватися до суспільних змін. Висока управлінська культура зміцнює довіру до публічної служби, зменшує бюрократичні бар'єри та покращує функціонування державних інституцій. Подальший розвиток управлінської культури має ґрунтуватися на принципах цілісності, гнучкості, стратегічного мислення та відкритості до інновацій. Це передбачає оновлення підходів до підготовки керівників, впровадження прозорих систем оцінювання компетентностей і посилення спроможності публічних інституцій. В умовах сучасних викликів особливо важливими стають інноваційне лідерство, ефективна міжвідомча співпраця та управлінські практики, здатні підвищити суспільну довіру до державної влади.

3. Було охарактеризовано нормативно-правове забезпечення управлінської культури в органах публічної влади. Культура управління керівника органу публічної влади нерозривно пов'язана з чинною нормативно-правовою базою, яка визначає рамки його професійної діяльності, окреслює етичні орієнтири та встановлює стандарти поведінки. Законодавчі норми формують вимоги до рівня професійної підготовки, доброчесності, відкритості й підзвітності, що безпосередньо впливають на управлінський стиль, комунікацію з підлеглими та взаємодію з громадськістю. Отже, управлінська культура є результатом взаємодії особистісних якостей керівника та регуляторного середовища, яке забезпечує етичність і результативність публічного управління. У цьому контексті нормативно-правове забезпечення управлінської культури в Україні має комплексний і структурований характер. Воно охоплює широке коло документів – від законів і стратегічних програм до урядових постанов і наказів – спрямованих на підвищення ефективності державного управління. Ця система базується на засадах верховенства права, професіоналізму,

доброчесності, етичної поведінки, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Стратегічні документи, у свою чергу, визначають довгострокові орієнтири розвитку управлінської культури в умовах суспільних трансформацій. Взаємодія правових і стратегічних підходів створює міцне підґрунтя для формування сучасної управлінської культури, що відповідає як правовим нормам, так і етичним вимогам.

4. Було проаналізовано сучасний стан управлінської культури керівника органу публічної влади. Таким чином, результати аналізу показали, що в умовах соціальних трансформацій, децентралізації, цифровізації та війни її значення значно зросло. Важливу роль відіграють особисті та професійні якості керівника: здатність до стратегічного мислення, етична поведінка, ефективна комунікація та лідерство, орієнтоване на потреби громадян. Саме ці риси визначають ефективність управлінських рішень і рівень довіри до влади. Дані НАДС за 2020–2025 роки свідчать про позитивні зміни: поступово підвищується рівень довіри до керівників, покращується психологічний клімат в установах, знижується частка негативних оцінок управлінської культури. Проте зберігаються й проблеми, зокрема переважання ієрархічного стилю управління та низький рівень ініціативності серед державних службовців. Окрему увагу заслуговує гендерний аспект – жінки домінують на середньому рівні, однак суттєво менш представлені на вищих керівних посадах, що вимагає посилення гендерно чутливої політики. Приклади успішного антикризового управління на місцях демонструють, що високий рівень управлінської культури сприяє зміцненню довіри та стабільності в громадах. Водночас випадки формалізму, етичних порушень і навіть колабораціонізму окремих посадовців вказують на необхідність глибоких змін. Формування сучасної управлінської культури має стати цілісним процесом, який включатиме не лише нормативні зміни, а й розвиток лідерських якостей, відповідальності та системи цінностей у публічному управлінні.

5. Було розглянуто закордонний досвід управлінської культури керівників та обґрунтувати його адаптацію у вітчизняну практику. Досвід зарубіжних країн свідчить, що управлінська культура формується під впливом культурних традицій, ціннісних пріоритетів суспільства та особливостей економічної системи. Так, у США переважає орієнтація на професіоналізм, особисту ініціативу та прагнення до конкурентоспроможності, тоді як в Японії акцент робиться на колективізмі, лояльності до організації та гармонійній інтеграції працівника в корпоративне середовище. Європейський підхід поєднує ефективність з дотриманням гуманістичних принципів, у той час як радянська модель базувалася переважно на ідеологічному контролі та державному домінуванні. Україна нині перебуває на етапі трансформації управлінської культури, поступово долаючи пострадянську спадщину та орієнтуючись на європейські стандарти. Водночас важливо не просто копіювати чужі моделі, а адаптувати їх до національних реалій і культурного коду. Українське суспільство спирається на цінності відкритості, гідності, солідарності та взаємопідтримки, що мають стати основою для формування нової управлінської парадигми.

6. Було окреслено проблеми реалізації високого рівня управлінської культури та запропонувати напрями її модернізації в системі публічного управління України. Огляд проблем, пов'язаних із реалізацією управлінської культури в системі публічного управління України, засвідчив наявність глибоких системних перешкод. Серед них – низький рівень лідерської відповідальності, домінування авторитарних управлінських моделей, слабо сформована система цінностей, гендерна нерівність, обмежений доступ до професійного зростання, а також високий рівень емоційного виснаження, посилений умовами війни. Ці чинники ускладнюють розвиток демократичної, етичної та інноваційно орієнтованої управлінської культури. Подолання зазначених проблем вимагає цілісного підходу до модернізації управлінської сфери. Йдеться не лише про оновлення правових норм, а й про

зміну управлінських парадигм, акцент на розвиток лідерських якостей, формування відкритої комунікації, посилення управлінської відповідальності та впровадження принципів прозорості й орієнтації на інтереси громадян. Особлива увага має приділятися освіті, яка повинна забезпечувати не тільки фахову підготовку, а й виховання моральних орієнтирів. Актуальними є впровадження сучасних навчальних програм, розвиток антикорупційної свідомості, посилення співпраці між державою, громадянським суспільством і бізнесом, а також оновлення кадрової політики. Управлінська культура має сприйматися як стратегічний капітал державної служби, що гарантує ефективність управлінських рішень, довіру громадян і поступальний розвиток держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богира О. С. Формування управлінської культури керівника дошкільного навчального закладу // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу». (16 березня 2018 року). с. 30-40. URL: http://eprints.zu.edu.ua/27016/1/%d0%91%d0%be%d0%b3%d0%b8%d1%80%d0%b0_2.pdf
2. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. В. Васильченко ; Терноп. держ. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка. Т., 2006. 23 с.
3. Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі // Науковий вісник УМО «Педагогіка». № 1. 2016. 11 с.
4. Войтович Р. В., Пірен М. І., Надольний І. Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування: посібник. Київ: Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2016. 166 с.
5. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Олексенко Р. І. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 244 с.
6. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі // Державне управління: теорія та практика. № 2. 2013. С. 157-170.
7. Вуєць П. Андрій Садовий: Під час війни у нас є одна партія // Главком. 22.12.2022. URL: <https://glavcom.ua/longreads/andrij-sadovij-pid-chas-vijni-u-nas-je-odna-partija-896967.html>

8. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія. К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентіві України, 1998. 144 с.

9. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

10. Головка С. О. Управлінська культура менеджера як педагогічний феномен // Dny vědy – 2018: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Прага, Чехія, 22 - 30 березня 2018 року). Серія «Педагогічні науки». Прага, 2018. С. 27-32.

11. Головка С. О. Управлінська культура та управлінська компетентність: спільне та відмінне // Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 6 – 7 грудня 2018 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. Ч. 2. С. 18-19.

12. Гошко А. О. Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування. Київ: Видавництво НАДУ, 2016. 312 с.

13. Гошовська В. А., Даниленко Л. І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України // Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. заміжнар. участю: у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2019. Т. 5. С. 3–5.

14. Державна служба в Україні: ваша точка зору. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках / авт. кол.: Алюшина Н.О., Бондар Т.В., Вершигора Н.В.; Ганюков О.А., Левцун О.Г., Марушкевич Ю.В.; Олійник А.О., Рукомеда Р. 2024. 53 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSON>

ALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%20%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0.pdf

15. Експерти проаналізували трансформацію культури публічної служби // НАДС. 09.11.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/eksperty-proanalizuvaly-transformatsii-kultury-publichnoi-sluzhby>

16. Зрадники Херсонщини // OSINT-агенція Molfar. URL: <https://molfar.com/region/kherson>

17. Коваленко О., Коберник К. Олексій Кулеба став віцепрем'єром з відновлення України. Він керував Київською областю в перший рік війни та був заступником голови ОП Андрія Єрмака. Великий профайл (архівний матеріал) // Бабель. 10.04.2023. URL: <https://babel.ua/texts/92554-oleksiy-kuleba-buv-zastupnikom-klichka-keruvav-kijivskoyu-oblastyu-v-pershiy-rik-viyni-ta-zaminiv-kirila-timoshenka-v-ofisi-prezidenta-velikiy-profayl-zama-yermaka-yakiy-vzhe-daleko-pishov>

18. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с.

19. Конституція України: Основний Закон України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

20. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи // Постметодика. 2003. № 5/6. С. 85–88.

21. Кошова С. Культура управління керівника в практиці державного управління // Науковий журнал «Молодий вчений». Державне управління. № 9 (85). 2020. С. 81-86. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/667/647>

22. Кращенко Ю. П., Гриньова М. В. Методики самопізнання майбутнього лідера: зб. тестових методик. 2-ге видання. Полтава, 2012. 116 с.

23. Кричевський Р.Л. Якщо ви – керівник. Елементи психології менеджменту в повсякденній роботі. 1993. 352 с.

24. Ксенофонтова М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 8. С. 81-86.

25. Липовська Н.А., Квеліашвілі І.М. Формування управлінської культури керівників територіальних органів Державної фіскальної служби України (на прикладі митниць) // Аспекти публічного управління. № 11-12 (25-26) листопад-грудень 2015. С. 61-69.

26. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

27. Мірошниченко А. Віталій Кім, голова Миколаївської ОВА (інтерв'ю) // Укрінформ. Миколаїв, 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3802351-vitalij-kim-golova-mikolaivskoi-ova.html>

28. Методичні рекомендації за темою «Правила етичної поведінки» // Бюро економічної безпеки України. 40 с. URL: <https://esbu.gov.ua/storage/app/sites/32/uploaded-files/pravila-profesiynoi-etiki-pratsivnikiv-beb-1.pdf>

29. Модельний кодекс поведінки державних службовців країн Ради Європи (схвалено Рекомендацією Кабінету Міністрів Ради Європи Європейським країнам «Про кодекси поведінки для державних службовців», травень 2000 року, № R (2000/10).

30. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року // НАДС. 30.04.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-pershyi-kvartal-2025-roku>

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

32. Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Державний службовець в Україні (пошук моделі). Київ: Ін-Юре, 1998. 272 с.

33. Основні управлінські культури: характерні риси та особливості / Етика ділового спілкування: навчальний посібник // Мего-інфо. Юридичний портал № 1. 2018. URL: <http://mego.info/142>

34. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва. К.: МАУП., 1998. 93 с.

35. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : Навч. посібник. Київ, 2002. 337 с.

36. Пашко Л.А. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 2. С. 59-72.

37. Пержун В.В. Перспективи дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі // Університетські наукові записки. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2020, № 6 (78). С. 72-81.

38. Пержун В.В. Управлінська культура владних еліт сучасної України // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 4. 2020. С. 16-21.

39. Попри все Дніпро вміє і продовжує працювати. Філатов представив громаді розлогий звіт за 2024 рік // Офіційний сайт м. Дніпро. 26.12.2024. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/70450/popri-vse-dnipro-vmie-i-prodovzhuje-pracyuvati-filatov-predstaviv-gromadi-rozlogij-zvit-za-2024-rik>

40. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі: або як скласти пазл вашої організаційної культури / уклад.: Національне агентство України з питань державної служби, Офіс реформ КМУ, Координатор проектів ОБСЄ в Україні, EU4PAR, CIDS, Рада Європи. Київ: НАДС, 2023. 172 с.

41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
42. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
43. Про запобігання корупції: Закон України № 1700-VII від 14.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
44. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС № 158 від 05.08.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13>
45. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 931-р від 21.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>
46. Про затвердження Державної антикорупційної стратегії на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 220 від 04.03.2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-antykoruptsiinoi-prohramy-na-20232025-t40323>
47. Про затвердження Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025–2027 роки: Наказ НАДС № 175-24 від 23.12.2024 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-stratehichnoho-planu-diialnosti-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-na-20252027-roky>
48. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw>
49. Рейтинги відповідальності мерів міст за кількістю даних обіцянок // Аналітичний портал «Слово і діло». 2025. URL: <https://www.slovoidilo.ua/rejtyngy/golovy-miskyh-rad/za-vykonanyh>

50. Семанчина В. О. Чинники процесу формування управлінської культури керівника школи // Збірник наукових праць. Педагогічні науки. Випуск 68. 2015. С. 185-190.

51. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін // Державне управління та місцеве самоврядування. Випуск 4 (43). 2019. С. 114-122.

52. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2025 // НАДС. 7 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika-1-kv-25-1.pdf>

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

54. Трапицин С. Ю. Менеджмент в освіті. Розділ «Управлінська культура як системне поняття: сутність, структура, тенденції зміни». 2017. URL: https://stud.com.ua/86983/menedzhment/upravlinska_kultura_sistemne_ponyattya_sutnist_struktura_tendentsiyi_zmini#google_vignette

55. Філіпов В. К. Розвиток управлінської культури сучасних керівників // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2014. Вип. 15. С. 92-99.

56. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1995. 351 с.

57. Хомік О. М. Значення управлінської культури для розвитку підприємства // ПВНЗ «Академія рекреаційних технологій і права». 2017. 2 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf>

58. Чотири мери міст на Луганщині виявилися зрадниками – подробиці // Аналітичний портал «Слово і діло». 03.04.2022. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/04/03/novyna/polityka/chotyry-mery-mist-luhanshhyni-vyyavylysya-zradnykamy-podrobyczy>

59. Шепель В.М. Іміджологія. Секрети особистої привабливості. 1994. 180 с.
60. Штирьов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. Державне будівництво: зб. наук. праць; електронний ресурс. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. № 1 (35). С. 281-289. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>
61. Штирьов О. М. Етика як інструмент професійного розвитку публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №1. С. 137-143. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.137
62. Штирьов О. М. Тайм-менеджмент: історичний розвиток та використання в науці управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2018. № 1. С. 194-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2018_1_15
63. Штирьов О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців. Наукові праці. Серія : Державне управління. 2016. Т. 267, Вип. 255. С. 188-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31