

5. Здійснюється постійний моніторинг за процесом реалізації стратегічного плану та аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі території, визначаються показники оцінки рівня досягнення цілей та наближення до кінцевого результату.

Використана література:

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602. *Офіційний Вісник України*. 2000. №16. С. 21.

2. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV. *Відомості Верх. Ради України*. 2004. № 25. С. 352.

3. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL : [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015) (дата звернення: 10.10.2021 р.)

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5.02.2015 р. № 156-VIII. URL : [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) (дата звернення: 10.10.2021 р.).

**Сутність поняття «ділова культура в публічному управлінні» та основні підходи до її дослідження**

**Озаровська А. В.**, к.н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

*Національного фармацевтичного університету  
avon726@gmail.com*

**Рац Н. І.**, здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент»

*Національного фармацевтичного університету*

Управлінська культура як один із найважливіших аспектів особистої культури – це комплекс знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи та засоби досягнення її, правила і норми ділової поведінки, які визначають характер, зміст та найбільш ефективні засоби, форми і методи праці. Управлінська культура включає також мудрість керівництва та мистецтво спілкування, мудрість прийняття правильного рішення та мистецтво його виконання.

Особливістю теоретичного розроблення проблеми управлінської культури є те, що ця категорія перебуває на межі різних наук – менеджменту, культурології, філософії, етики, соціальної психології, соціального управління. Тому існує різниця в підходах до вивчення управлінської культури.

Проблема управлінської культури державних органів складна та багатоаспектна. Вона об'єднує різні галузі знань, вивчає різноманітні сфери життя. Цей вид культури може розглядатися як елемент державно-управлінської системи, складова загальної культури, як результат розвитку

державно-управлінського життя суспільства та ресурс державного управління. Управлінська культура державних органів пов'язана з соціальною та іншими видами культур (субкультурами) і має безпосередній вплив на професійну культуру державних службовців

Науковцями досліджуються морально-етичні структури, які допомагають поліпшувати міжсуб'єктні відносини, – норми моралі, правила етикету, моделі поведінки і спілкування, тобто все, що пов'язано з моральною культурою. Моральна культура суспільства – система морально-етичних цінностей, виражених у певних заборонах, нормах моралі, правилах етикету, морально-етичних взірцях поведінки і спілкування тощо.

Моральна культура державних службовців розглядається як неочевидна складова ефективності державної служби від якої суттєво залежать як аномальні розлади в її функціонуванні, так і можливості зростання, розвитку та надійність її соціального функціонування. Моральна культура визначається в роботі як історично конкретна й соціально обумовлена творча діяльність суспільства та соціальних груп, яка включає виробництво, освоєння й практичне втілення цінностей моральної свідомості в різні сфери буття і яка має свої особливості (моральна свідомість, моральні відносини, моральна поведінка, моральна практика).

Культура управління має ряд особливостей, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Найчастіше виділяють такі:

- управлінська культура – характеристика суб'єкта управління ,який досить суттєво впливає на всі параметри об'єкта, тобто на все суспільство;
- управлінська поведінка, поєднана з управлінською культурою;
- культура управління – об'єднує такі напрямки як система управління, організаційна складова та організаційна будова, субкультури;
- загальна (зовнішнього вигляду, поведінки, мови тощо) та професійна культура, що належить до складу культури управління [1, с. 409].

Формування, розвиток та функціонування управлінської культури здійснюється в ході практичної діяльності суб'єктів управління. Щоб досягти високого рівня управлінської культури, необхідно опанувати знання суті управління, навчатися застосовувати управлінські методи на практиці.

Формування управлінської культури – це технологія управлінської діяльності, яка передбачає різні методи, прийоми, етапи та напрямки управління персоналом, спрямовані на особистість, групу та колектив державного органу в цілому. Формування культури безпосередньо відбувається в державному органі. Мова йде не просто про зміну професійної поведінки, а про зміну професійної культури як складно структурованого феномена. Формування професійної культури – стійкий у часі процес зміни проявів управлінської культури державного службовця на основі його ціннісного ставлення до професійної діяльності, професійної та культурної компетентності, мотивації до професійного вдосконалення, ступеня виявлення творчої активності, а також досвіду, який відображає дії людини і реакцію державного органу на ці дії; це процес порівняння потреб державного органу з

наявними ресурсами та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам. Враховуючи, що професійна культура кадрів має складну структуру, то управління лише поведінкою персоналу, а не формуванням його культури в цілому не має належного результату. Така позиція обумовлена кількома факторами: зміна поведінки передбачає вдосконалення всіх критеріїв оцінювання професійної культури, особливо культурної компетентності; поведінка відображає зовнішні прояви внутрішньої сутності людини, серед важливих якостей якої є її культура і компетентність; поведінка часто має ситуативний та нестійкий характер [2].

Розвиток управлінської (організаційної) культури відбувається стадійно. На початку організаційної взаємодії сторони чи індивіди схильні демонструвати спільні ціннісні пріоритети, адже на основі формального визнання такої спільності й формується будь-який колектив (перша стадія) [3, 4]. На цьому етапі відбувається прогнозування розвитку професійної культури – процес визначення необхідної кількості персоналу та форми впливу на рівень розвитку його якостей – критеріїв оцінювання культурної компетентності та професійної культури, які є першочерговими для державного органу. Враховуючи, що вимоги до професійної культури державних службовців обумовлюються професійно-кваліфікаційними вимогами до посад, посадовими інструкціями, кодексами, правилами поведінки, основними стадіями прогнозування розвитку професійної культури можна вважати: дослідження стану професійної культури державного органу, вивчення морального клімату в колективі та взаємовідносин між керівниками та підлеглими; оцінювання індивідуального рівня культури працівника; вибір методів дослідження; визначення характеру і стану культурної компетентності та професійної культури державного органу та його персоналу; моделювання професійної культури (визначення змін, які варто здійснити в нормативно-правовій базі з оцінювання професійної культури персоналу).

Однією з важливих проблем формування управлінської культури слід визнати тенденцію до механічного копіювання принципів та підходів, опрацьованих у руслі загальної теорії організації та організаційного менеджменту. Але в такому разі у предметне поле управлінської культури обов'язково мають включатися і питання на зразок «домінуючої культури», «субкультури» чи навіть «контркультури», тобто явищ, які принципово не можуть мати місця в інституціях публічної служби.

Використана література:

1. Андреева Т. Є. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. Харків : Бурун Книга, 2004. 143 с.
2. Бабаєв В. М., Гайдученко С. О. Діагностика стану організаційної культури публічного управління як чинник її розвитку. Теорія та практика державного управління. Харків : ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. № 3 (50). URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/1/01.pdf>.

3. Бабаєв В., Корженко В. Еліта, лідерство та меритократія : запрошення до дискурсу. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2018. № 1. С. 31–45.

4. Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. Організаційна культура керівника : навч. посіб. для спец. адм. менеджмент. Харків : НТУ «ХП», 2005. 259 с.

### **Український та зарубіжний досвід формування й реалізації державної кадрової політики**

**Озаровська А. В.**, к.н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування, НФаУ  
*avon726@gmail.com*

**Кульбачна А. В.**, здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент»  
*Національного фармацевтичного університету*

Критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація в Україні з урахуванням традицій та особливостей, менталітету громадян України – є обов'язковою передумовою формування ефективної державної кадрової політики.

Український досвід формування та реалізації державної кадрової політики пов'язаний з подальшим удосконаленням нормативно-правового забезпечення та створенням сучасної системи державної кадрової політики. Протягом останніх років в Україні оновлюється та уніфікується законодавство; здійснюється стратегічне управління державною кадровою політикою; впроваджуються система управління результативністю та функціональне управління; реформується система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, оптимізується мережа навчальних закладів усіх рівнів, функціонує система державного замовлення відповідно до потреб ринку праці; з'являються нові форми здобуття освіти; модернізується система профорієнтації, формується мережа центрів професійної орієнтації тощо.

Разом з тим, залишається низка невирішених проблем. Це, насамперед стосується питань створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових – регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема кадрових ресурсів; удосконалення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розроблення та реалізації кадрової політики; детінізація ринку праці, усунення зловживань при найманні працівників, організації трудового процесу та оплати праці; створення системи й технологій залучення інвестицій у людський розвиток; удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки.