

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СТАРУЩЕНКО ЯРОСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 351:174-057.34 (477)

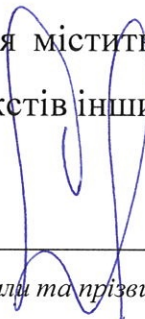
ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

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



Я.В. Старущенко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: кандидат політичних наук, доцент
Боринська Ольга Леонідівна.

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Старущенко Я. В. Механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2024.

Удосконалено сутність поняття “механізми державного управління в сфері розвитку професійної культури”. Ці механізми є комплексом взаємозв'язаних нормативних, організаційних та ресурсних інструментів, спрямовані на досягнення цілей у даній сфері. Основна увага приділяється ролі професійної культури в державному управлінні, що охоплює цінності, норми, знання та навички, необхідні для забезпечення ефективності управлінських процесів і формування кадрового потенціалу. Державне управління в цій сфері сприяє цілеспрямованій підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації державних службовців, що, в свою чергу, підвищує якість державного управління та сприяє розвитку ефективності та професіоналізму у виконанні їхніх обов'язків, що є важливим фактором у забезпеченні успішної реалізації стратегічних цілей та завдань держави.

Автор наголошує на тому, що механізми розвитку професійної культури державного службовця, зокрема такі компоненти, як: програми навчання, менторства, корпоративні ініціативи, етичні норми та системи мотивації мають бути систематично актуалізовані з метою постійного удосконалення. Ефективна професійна культура державних службовців не лише забезпечує високу якість роботи, але й сприяє формуванню позитивного іміджу державної служби в суспільстві. Зокрема, важливо враховувати, як зміни в

суспільстві впливають на вимоги до кваліфікації та професійної поведінки держслужбовців, тому механізми їх розвитку повинні бути гнучкими та адаптивними до цих змін.

Автор вважає, що ці засоби сприяють не лише професійному зростанню службовців, а й формуванню потрібних цінностей, відповідальності та компетентностей, що сприяють покращенню роботи органів державної влади. Виявлено, що систематичне та цілеспрямоване навчання, адаптоване до потреб державного управління, разом із ефективним менторством, може сприяти адаптації та професійному росту службовців. Командоутворюючі заходи та етичні стандарти допомагають визначити спільні цінності, підвищуючи при цьому рівень професіоналізму та довіри до державних інституцій. Опрацьовані механізми слугують підвищенню ефективності роботи державних службовців та зміцненню довіри громадськості.

Виявлено, що ефективність роботи державних службовців і якість державного управління в значній мірі залежать від впровадження і вдосконалення зазначених механізмів розвитку професійної культури. Орган державної влади підкреслює, що необхідно постійно вдосконалювати ці механізми та забезпечувати їх адаптацію до змін у суспільстві та вимогам державного управління. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри громадськості до державних інституцій, а також підвищить ефективність та результативність виконання завдань, що стоять перед органами державної влади.

У вітчизняній практиці державного управління спостерігається інтенсивний процес модернізації професійної культури та адаптації до сучасних професійних стандартів. Проте зустрічаються виклики, які обмежують ефективність діяльності держслужбовців. Акцентується на необхідності вдосконалення систем підготовки, мотивації та взаємодії із суспільством державних службовців самими державними установами та органами управління. Це означає, що вони повинні постійно працювати над покращенням методів підготовки і навчання своїх службовців, розробляти ефективні системи мотивації для стимулювання високої робочої продуктивності та професіоналізму, а також

активно взаємодіяти з громадськістю та суспільством для забезпечення відповідності їх діяльності потребам і очікуванням громадян. Реформа державного управління, акцент на цифровізації та забезпечення прозорості стають ключовими напрямками для підвищення ефективності діяльності службовців та їх взаємодії з громадянами.

Розвиток професійної культури державного службовця зіштовхується з конкретними викликами, що можуть вплинути на ефективність роботи та продуктивність. Вирішення таких проблем, як застарілі стандарти, недоліки у навчанні або низька мотивація, вимагає зосередженої уваги та стратегічного підходу. Аналіз проблем в сфері професійної культури державних службовців виявив низку викликів, що впливають на продуктивність та комунікацію. Серед основних перепон – застарілі норми, недостатня підготовка, відсутність чіткого бачення місії та низький рівень мотивації. Розробка цілеспрямованих стратегій для подолання цих проблем є ключем до підвищення ефективності в державному управлінні.

Визначено, що сучасний етап технологічного розвитку відкриває нові можливості для вдосконалення професійної культури в державному секторі. Основний акцент робиться на діджиталізації, яка може сприяти підвищенню прозорості, ефективності та взаємодії між державою та громадянами. Застосування цифрових інструментів, таких як аналітичні платформи, системи управління проектами та соціальні мережі, може значущо покращити комунікаційні процеси, координацію дій та прийняття рішень в державному управлінні. Ключовим є підхід до впровадження таких технологій: їх ефективність залежить від правильної інтеграції в існуючі системи та врахування культурних особливостей державного сектору. Для досягнення оптимальних результатів необхідно комбінувати технологічний підхід з постійним навчанням державних службовців, адаптуючи їх діяльність до сучасних інструментів і рішень.

Результати аналізу також підтвердили, що у воєнних та поствоєнних реаліях професійна культура зіштовхується із низкою викликів, серед яких:

психологічний тиск, потреба в оперативному прийнятті рішень, адаптація до умов, що змінюються. Для успішної адаптації в таких умовах важливо зосередити увагу на гнучкості до нововведень, постійному професійному розвитку, психологічній стійкості працівників та корпоративній взаємопідтримці. Підкреслюється, що головною метою є не лише адаптація до нових умов, але й зміцнення професійної культури для подальшого розвитку.

У воєнних та поствоєнних умовах, де ситуації швидко змінюються, професійна культура виявляється ключовим фактором успішності організацій. Культура державних службовців повинна сприяти швидкій адаптації до нових обставин та прийняттю стратегічних рішень у надзвичайних ситуаціях. Кожен член команди повинен відчувати відповідальність за результати та бути готовим підтримати колективні зусилля. Розвиток лідерських якостей на всіх рівнях організації стає критичним для прийняття важливих рішень, особливо на рівні оперативного керівництва. Психологічна стійкість працівників є важливим елементом, оскільки здатність ефективно працювати під час стресових ситуацій є необхідною. Співпраця між командами та іншими структурами є ключовою для ефективного реагування на виклики. В цілому, через професійну культуру маємо прагнення зберегти довіру, підвищення ефективності командної роботи та здатність організації адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Підсумовуючи, сучасний стан механізмів державного управління свідчить про те, що вони відіграють ключову роль у формуванні та розвитку професійної культури державних службовців. Враховуючи глобальні тенденції діджиталізації, впровадження інновацій та взаємодію з громадськістю, необхідно акцентувати увагу на постійному навчанні, адаптації та мотивації державних службовців. Це допоможе не лише підвищити ефективність роботи державних органів, але й зміцнити довіру та взаєморозуміння з громадянами. Отже, для досягнення високих стандартів в управлінській діяльності і відповіді на сучасні виклики, у системі державного управління слід постійно модернізувати підходи до розвитку професійної культури державних службовців.

Ключові слова: сучасні механізми, державне управління, професійна культура, державні службовці, діджиталізації, інновації, навчання, адаптація, мотивація, ефективність, взаємодія, громадськість, стандарти, виклики.

ANNOTATION

Starushchenko Ya. V Mechanisms of public administration in the field of development of professional culture of civil servants. - Qualification research work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of candidate of sciences in public administration, specialty 25.00.02 - mechanisms of public administration. – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2024.

The essence of the concept has been improved “mechanisms of state management in the field of professional culture development” has been expanded. These mechanisms are a complex of interconnected regulatory, organizational and resource tools aimed at achieving goals in this area. The main focus is on the role of professional culture in public administration, which includes values, norms, knowledge and skills necessary to ensure the effectiveness of management processes and the formation of personnel potential. Public administration in this area contributes to the purposeful training, retraining and upgrading of the qualifications of civil servants, which, in turn, increases the quality of public administration and promotes the development of efficiency and professionalism in the performance of their duties, which is an important factor in ensuring the successful implementation of strategic goals and tasks of the state.

The author emphasizes that the mechanisms of civil servant culture development, in particular such components as training programs, mentoring, corporate initiatives, ethical standards and motivation systems. The author believes that these tools contribute not only to the professional growth of employees, but also to the formation of the necessary values, responsibilities and competencies, which contribute to the improvement of the work of public administration and its quality. It was found that systematic and targeted training, adapted to the needs of public administration, together with effective mentoring, can contribute to adaptation and professional growth of employees. Team-building activities and ethical standards help define common

values, while increasing the level of professionalism and trust in public institutions. The developed mechanisms serve to increase the efficiency of the work of civil servants and strengthen public trust.

It was found that the efficiency of the work of civil servants and the quality of public administration depend to a large extent on the implementation and improvement of the specified mechanisms for the development of professional culture. The state authority emphasizes that it is necessary to constantly improve these mechanisms and ensure their adaptation to changes in society and the requirements of state administration. This approach will contribute to the strengthening of public trust in state institutions, as well as increase the efficiency and effectiveness of the tasks facing state authorities.

In the domestic practice of public administration, an intensive process of modernization of professional culture and adaptation to modern professional standards is observed. However, there are challenges that limit the effectiveness of civil servants. Emphasis is placed on the need to improve the systems of training, motivation and interaction with the society of civil servants by the state institutions and management bodies themselves. This means that they must constantly work on improving the methods of training and education of their employees, develop effective motivation systems to stimulate high work productivity and professionalism, as well as actively interact with the public and society to ensure that their activities meet the needs and expectations of citizens. Reform of public administration, emphasis on digitization and ensuring transparency are becoming key directions for improving the efficiency of civil servants and their interaction with citizens.

The development of the professional culture of civil servants faces specific challenges that can affect work efficiency and productivity. Addressing issues such as outdated standards, learning disabilities or low motivation requires focused attention and strategic approach. Analysis of problems in the field of professional culture of civil servants revealed a number of challenges affecting productivity and communication. Among the main obstacles are outdated norms, insufficient training, lack of a clear

vision of the mission and a low level of motivation. Developing targeted strategies to overcome these challenges is the key to improving efficiency in public administration.

It was determined that the current stage of technological development opens up new opportunities for improving professional culture in the public sector. The main emphasis is on digitization, which can contribute to increasing transparency, efficiency and interaction between the state and citizens. The use of digital tools, such as analytical platforms, project management systems and social networks, can significantly improve communication processes, coordination of actions and decision-making in public administration. The key is the approach to the implementation of such technologies: their effectiveness depends on the correct integration into existing systems and taking into account the cultural characteristics of the public sector. To achieve optimal results, it is necessary to combine a technological approach with the constant training of civil servants, adapting their activities to modern tools and solutions.

The results of the analysis also confirmed that in the war and post-war realities, professional culture faces a number of challenges, including: psychological pressure, the need for prompt decision-making, adaptation to the changing conditions of corporate memory. For successful adaptation in such conditions, it is important to focus on flexibility to innovations, continuous professional development, psychological stability of employees and corporate mutual support. It is emphasized that the main goal is not only adaptation to new conditions, but also strengthening of professional culture for further development.

In war and post-war conditions, where situations change rapidly, professional culture is a key factor in the success of organizations. State culture should facilitate quick adaptation to new circumstances and making strategic decisions in emergency situations. Each team member must feel responsible for the results and be ready to support the collective effort. The development of leadership qualities at all levels of the organization becomes critical for making important decisions, especially at the level of operational management. The psychological resilience of employees is an important element, as the ability to work effectively in stressful situations is essential.

Collaboration between teams and other structures is key to effectively responding to challenges. In general, professional culture aims to maintain trust, increase the effectiveness of teamwork and the ability of the organization to adapt to unforeseen circumstances.

Summarizing, modern mechanisms of public administration show that they play a key role in the formation and development of the professional culture of civil servants. Taking into account the global trends of digitalization, innovation and interaction with the public, it is necessary to emphasize the constant training, adaptation and motivation of civil servants. This will help not only to increase the efficiency of government bodies, but also to strengthen trust and mutual understanding with citizens. Therefore, in order to achieve high standards in management activities and respond to modern challenges, the state administration system should constantly modernize approaches to the development of the professional culture of civil servants.

Key words: modern mechanisms, public administration, professional culture, civil servants, digitalization, innovation, training, adaptation, motivation, efficiency, interaction, public, standards, challenges.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Старущенко Я. В. Аналіз сучасного стану реалізації культурних прав і свобод громадян в Україні. *Публічне урядування*. № 3 (31), 2022 р. С. 70-75. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2458>

2. Старущенко Я. В. Аналіз зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян. *Публічне урядування*. № 4 (32) 2022 р. С. 60-65. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2523>

3. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та європейському союзі. *Інвестиції: практика та досвід* № 10, 2023 р. С. 152-155.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1524/1534>

4. Starushchenko Y. V. Improvement of public administration mechanisms regarding the formation of civil servant culture in Ukraine scientific. *Journal of polonia university* № 2 (57), 2023 р. URL : <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/issue/view/63>

5. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (37), 2023 р. С. 90-94. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/12.pdf> .

В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Старущенко Я. В. Аналіз зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян. *Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі”*. м. Київ, МАУП, 8 грудня 2022 р. С. 355-357.

7. Старущенко Я. В. Система культурних прав і свобод громадян як основа державної політики в Україні. *Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів.* м. Кременчук. 23 березня 2023 р. С. 333-336.

8. Staruschenko Y. V. Peculiarities of the formation of the culture of civil servants in Ukraine. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції.* м. Полтава 27 квітня 2023 року. С. 49-51.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	24
1.1 Вплив професійної культури на якість державного управління: історичний аналіз.....	24
1.2 Теорії і концепції розвитку професійної культури в публічній сфері.....	38
1.3 Змістовна характеристика механізмів розвитку культури державного службовця у працях сучасних вчених.....	61
Висновки до першого розділу	70
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОГО ВЕКТОРУ УКРАЇНИ	73
2.1 Сучасний стан професійної культури державних службовців	73
2.2 Нормативно-правовий механізм розвитку професійної культури державних службовців.....	93
2.3 Інституційний, організаційний та фінансовий механізми розвитку професійної культури державних службовців	113
2.4 Проблеми та виклики розвитку професійної культури державних службовців	121
Висновки до другого розділу	138
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	141
3.1 Кращі зарубіжні практики розвитку професійної культури державних службовців.....	141
3.2 Шляхи удосконалення механізмів розвитку професійної культури державних службовців.....	154
.....	160

3.3 Виклики воєнних та поствоєнних реалій для розвитку професійної культури державних службовців	180
Висновки до третього розділу	195
ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	223

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, інтеграційних процесів та швидкого технологічного розвитку роль державної служби як ключового інституту забезпечення стабільності та прогресу держави стає ще більш значущою. Державні службовці є основними носіями та виконавцями державної політики, і від їх професіоналізму, кваліфікації та культурного рівня залежить якість управління країною, ефективність прийняття та виконання рішень. Професійна культура державних службовців охоплює не лише знання та навички, але й систему цінностей, моральні принципи, етичні стандарти. Вона визначає способи взаємодії між службовцями, стиль управління та комунікації з громадянами.

У контексті євроінтеграційних та євроатлантичних процесів, що мають місце в Україні, зростає вимога до адаптації державної служби до міжнародних стандартів. Тут особливе місце займає розвиток професійної культури як одного з ключових компонентів реформування державного управління. На сьогоднішній день, дослідження механізмів розвитку професійної культури державних службовців, а також шляхів її вдосконалення стає не тільки актуальним, а й стратегічно важливим для забезпечення ефективної, прозорої та відкритої державної служби в Україні.

Дослідження проблеми розвитку сучасних механізмів державного управління в сфері розвитку професійної культури державних службовців є предметом фундаментальних праць українських вчених у сфері державного управління. Основні результати таких досліджень були відображені в наукових працях таких українських вчених: А. Бичко, Є. Бородін, Т. Василевська, К. Ващенко, Р. Вечірко, Л. Гонюкова, В. Гриньова, М. Дмитренко, П. Ігнатенко, С. Ісаєнко, О. Козієвська, О. Кравченко, К. Майстренко, Н. Миколаєнко, І. Нинюк, О. Пілевич, І. Радомський, А. Феоктистов, Я. Черньонков, та інші. Особливу увагу приділяли проблемам та викликам розвитку професійної

культури: В. Авер'янов, С. Дубенко, Ю. Журавльова, В. Покась, Ю. Чемодурова, Т. Ярцева та інші.

Питання оптимізації механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців та забезпечення їх ефективної діяльності були досліджені вченими у різних контекстах. Цій темі присвячено численні роботи, які розглядали: В. Мартиненко, Н. Гончарук, Н. Алюшина, Т. Мельничук, С. Серьогіна, В. Сороко, О. Суший, В. Федоренко, Л. Штика, К. Майстренко, Т. Василевська та інші.

На сьогоднішній день, розвиток професійної культури державного службовця в Україні пройшов певний шлях теоретичного розуміння та практичної імплементації. Сучасна система освіти та підготовки фахівців має певні недоліки в аспекті розвитку професійних компетентностей та культурних цінностей. Це стосується як методів навчання та виховання, так і взаємодії між різними елементами освітньої системи. Виникає потреба в узгодженні стандартів, методології та підходів до вивчення та розвитку професійної культури в контексті сучасних викликів. Тому дане дослідження є актуальним і присвячене аналізу та вивченню сучасних тенденцій розвитку професійної культури в Україні, ідентифікації проблем і шляхів їх вирішення в системі професійної освіти та підготовки фахівців.

Інтеграція дослідження з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційне дослідження проведено в рамках науково-дослідної діяльності кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему “Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти” (номер державної реєстрації 0119U100491).

Метою дослідження теоретико-практичне обґрунтування розвитку професійної культури державних службовців шляхом розбудови сучасних механізмів державного управління в Україні.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та активно розв'язувалися такі завдання дослідження:

- проаналізувати змістову характеристику поняття “механізми розвитку професійної культури державного службовця”;
- узагальнити сучасний стан професійної культури державних службовців з метою виявлення основних трендів та викликів;
- дослідити інституційні, організаційні та фінансові механізми, які впливають на розвиток професійної культури державних службовців;
- ідентифікувати проблеми та виклики розвитку професійної культури державних службовців з метою з’ясування потенційних перешкод для оптимальної взаємодії держави та суспільства;
- визначити шляхи удосконалення механізмів розвитку професійної культури державних службовців;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців в умовах воєнних та поствоєнних реалій.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають процесі формування та розвитку професійної культури державних службовців.

Предметом дослідження є механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців.

Методи дослідження. З метою вивчення поняття, сутності та особливостей формування професійної культури в державному управлінні були застосовані наступні методи: *аналіз наукових джерел:* дозволив з’ясувати основні аспекти, підходи та визначення поняття “професійна культура” у сфері державного управління (1.1; 1.2; 1.3); *аналіз літературних джерел:* допоміг зрозуміти різні підходи та особливості формування та розвитку професійної культури, які використовуються у різних контекстах (2.1; 2.3); *аналіз документів* щодо впровадження програм та ініціатив з метою розвитку професійної культури в публічному секторі в Україні, метод дозволив виявити основні напрями, результати та виклики, пов’язані із зміцненням професійних стандартів та цінностей серед державних службовців (2.2); *кейс-стаді,* вивчення конкретних випадків впливу професійної культури на якість державного управління в різних

регіонах України, метод допоміг розкрити практичний досвід, особливості та виклики формування та розвитку професійних стандартів серед державних службовців (2.1); *правовий аналіз*: дослідження законодавчих актів, нормативних документів та правових положень, що регулюють професійну культуру та її вплив на державне управління в Україні; *аналіз законодавчих актів*: дозволив виявити основні правові рамки, їхні недоліки та можливості для вдосконалення у контексті забезпечення вищої якості управлінської діяльності; *порівняльний аналіз*: вивчення правового регулювання професійної культури та її впливу на державне управління в інших країнах, а також їх порівняння з українськими нормами і практиками, розкрити глобальні тенденції та знайти потенційні шляхи вдосконалення вітчизняного досвіду у сфері розвитку професійної культури державних службовців (2.2); *дослідження інформаційних систем* передбачав аналіз та оцінку функціоналу та ефективності існуючих інформаційних систем, що використовуються для моніторингу та підтримки розвитку професійної культури в системі державного управління України (3.1; 3.2; 3.3).

Інформаційними джерелами дисертаційного дослідження слугують ключові інформаційні ресурси, а саме: Закони України, укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, а також регуляторні акти центральних органів державної влади, що регулюють відносини у сфері розвитку професійної культури в державних службовців. Особливу увагу було приділено документам стратегічного розвитку, даним Державної служби статистики та іншим офіційним джерелам. Також були вивчені наукові праці та дослідження провідних українських та міжнародних експертів у сфері державного управління, результати особистих досліджень автора також зайняли важливе місце у цьому переліку.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в тому, що в дисертації отримано нові наукові результати компаративного аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо розбудови механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців, обґрунтовано пропозиції щодо шляхів вдосконалення підвищення рівня професійної культури державних

службовців в Україні з урахування кращих зарубіжних практик у цій сфері. Зокрема, в дисертаційному дослідженні:

вперше:

– розроблено структурно-функціональну модель розвитку професійної культури державних службовців в Україні, яка складається з змістовних, структурних, технологічних елементів та передбачає суб'єктність та функціональність інституцій з метою забезпечення нормативно-правового, освітнього, ресурсного та інформаційного супроводу їх діяльності.

удосконалено:

– зміст поняття “механізми державного управління в сфері розвитку професійної культури” як комплексні системи, методи, інструменти та процедури, які використовуються для сприяння, координації та забезпечення сталого розвитку професійної культури державних службовців, їх призначенням є забезпечення високого рівня кваліфікації, професійної компетентності та етичності діяльності державних службовців.

– нормативно-правовий, інституційний, фінансовий, організаційний, ресурсний, інформаційний, політичний механізми державного управління в сфері розвитку професійної культури державних службовців. Нормативно-правовий механізм визначає правові засади розвитку професійної культури державних службовців; інституційний механізм включає органи державної влади, агентства, комісії та інші установи, відповідальні за реалізацію політики з розвитку професійної культури; організаційний механізм включає в себе структури, відділи та процедури, які забезпечують координацію і втілення стратегій розвитку професійної культури; ресурсний механізм визначає розподіл і використання ресурсів, включаючи людські, для забезпечення професійного розвитку службовців, а також фінансову підтримку для навчання та підвищення кваліфікації; інформаційний механізм забезпечує доступ до інформаційних ресурсів, матеріально-технічну базу тощо; політичний механізм визначає взаємодію державних службовців з владними структурами, комунікаційний, – підтримує ефективний обмін інформацією; мотиваційний - включає інструменти

стимулювання державних службовців до активності в розвитку професійної культури;

– концептуальні засади взаємодії між державними службовцями України та представниками публічної служби Європейського Союзу передбачають інтеграцію української професійної культури державних службовців з міжнародними стандартами, зокрема ЄС. Це включає активний обмін досвідом та знаннями між українськими та європейськими службовцями, розвиток міжнародного партнерства за допомогою спільних проєктів, досліджень і участі у міжнародних мережах та ініціативах;

– процес впровадження цифрових технологій у розвиток професійної культури державних службовців, орієнтований на удосконалення та модернізацію методів, якими вони здобувають необхідні знання, навички та компетентності для ефективної роботи: підтримка онлайн-платформ, форумів та інших засобів для обміну досвідом, кращими практиками в сфері професійної культури;

набуло подальшого розвитку:

– узагальнення зарубіжного досвіду державної підтримки розвитку професійної культури державних службовців та можливостей його для адаптації в Україні, що включає розробку комплексних програм освіти та підвищення кваліфікації, зокрема шляхом вивчення та впровадження інноваційних методик навчання та підготовки, які довели ефективність у міжнародній практиці: проблемне навчання, консалтинг, мотивація, менторство та коучинг, психологічна підтримка, медіація;

– вивчення впливу воєнних та поствоєнних реалій на розвиток професійної культури державних службовців, зокрема через зміну геополітичної ситуації та гібридну війну, виявило необхідність перегляду та адаптації професійної культури державних службовців до нових реалій. Враховуючи змінність сучасного світу та нові виклики, врахування наслідків впливу війни на роботу державних структур стає ключовим аспектом формування ефективної професійної культури державних службовців;

– ключові напрями зміцнення професійної культури державних службовців шляхом удосконалення стратегічних методик її розвитку в Україні; реалізація державних, регіональних та місцевих програм, ініціатив з підтримки та розвитку професійної підготовки службовців; модернізація правових та нормативних актів, що регулюють цю сферу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання рекомендацій та висновків для покращення процесів у сфері державного управління, зокрема в аспектах розвитку професійної культури. Це може бути застосовано в органах влади різних рівнів для формування та впровадження ефективних методик підготовки, навчання та подальшого професійного росту державних службовців. Зокрема, результати можуть бути корисні для вдосконалення програм навчання, підвищення кваліфікації, а також для формування корпоративних стратегій і культурних ініціатив в державних установах.

Результати аналізу, що викладені у дослідженні, були застосовані:

– Чернігівським інститутом інформації, бізнесу і права ЗВО “Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая” використано теоретичні положення щодо механізмів розвитку культури державного службовця, зокрема такі компоненти, як програми навчання, менторства, корпоративні ініціативи, етичні норми та системи мотивації. Дисертантом доведено, що систематичне та цілеспрямоване навчання, адаптоване до потреб держуправління, разом із ефективним менторством може сприяти адаптації та професійному росту службовців;

– виконавчим комітетом Бучанської міської ради: матеріали дали можливість визначити пріоритетні завдання для реалізації “Стратегії розвитку професійної культури державних службовців 2021-2026 роки”, зокрема за Стратегічною ціллю № 1 “Підвищення професійної культури державних службовців через інноваційні та інтегровані підходи” та операційними цілями 1.1 “Посилення етичних стандартів і принципів” та 1.2 “Неперервне професійне

зростання та розвиток” (довідка про впровадження від 12 квітня 2023 року, № 250);

– Громадською організацією ЮЛАРУМ: при розробці проекту програми розвитку професійної культури державних службовців Київської області були використані рекомендації щодо покращення процесів планування та реалізації стратегій професійної культури державних службовців (довідка про впровадження від 04 травня 2023 року, № 04/05);

– Міжрегіональною Академією управління персоналом, а саме аспірант провів комплексне дослідження механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців та розробив концептуальну модель удосконалення процесів формування та розвитку професійної культури державних службовців (Довідка про впровадження результатів наукової роботи від 25 травня 2023 р. № 6019/1).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є авторською науковою працею, здобувач самостійно отримав всі результати, які відображені в його публікаціях. У роботі не використовується інтелектуальна власність або розробки інших авторів, з якими здобувач спільно опублікував окремі наукові статті.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, форумах, конгресах та круглих столах як на міжнародному, так і на всеукраїнському рівні. Зокрема, апробація проводилася на: X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції, (м. Полтава, 2022 р.); VI Всеукраїнській звітній науково-практичній конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі”, (м. Київ, 2023 р.); міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції “Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів”, (м. Кременчук, 2023 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 8 наукових працях загальним обсягом 1,5 авт. арк., у тому числі 4-х статтях у наукових

виданнях України, 1 стаття у зарубіжному виданні, 3 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації – 235 сторінок, із них основного тексту – 188 сторінок. Робота містить 6 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел включає 204 найменування на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Вплив професійної культури на якість державного управління: історичний аналіз

Професійна культура в інституціях державного управління відіграє важливу роль у формуванні та підтримці ефективності та якості державного управління. Ця культура визначає те, які цінності, норми та стандарти прийняті серед працівників владних органів і як ці цінності впливають на їхню роботу. Нижче розглянемо вплив професійної культури на якість державного управління.

Дослідження проблем розвитку професійної культури державного службовця відображено в багатьох наукових роботах. Серед них найбільш значущими варто відзначити праці вітчизняних вчених: А. Бичко, П. Ігнатенко, А. Феоктистов, В. Бондарчук, В. Гриньова, П. Герчанівська, І. Іванова, Л. Максимова, Т. Спіріна, О. Корніяка, Р. Вечірко та інші.

Варто зазначити, що культура – це комплексний набір матеріальних і духовних досягнень суспільства, що відображають рівень розвитку цього суспільства та людини і проявляються у виробництві і продуктивній діяльності. У більш вузькому сенсі, культура включає в себе сферу духовного життя суспільства, такі як систему виховання, освіти і духовної творчості, а також установи та організації, які підтримують цю сферу (наприклад, школи, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства і інше). Культура також визначається рівнем освіченості і вихованості людей, а також їхньої здатності освоювати конкретні галузі знань або види діяльності [105, с. 41-46].

За дослідником Л. Різника, що культура є сукупністю категоріальних і духовних цінностей, які створені і продовжують створюватися людством у процесі суспільної історичної практики і відображають рівень розвитку

суспільства. У більш вузькому розумінні, культура поділяється на матеріальну (техніка, виробничий досвід, матеріальні цінності, створені в процесі виробництва) і духовну культуру (виробництво, розподіл і споживання духовних цінностей в області науки, мистецтва і літератури, філософії, моралі, просвітництва і т. д.). Культура є історичним явищем, що розвивається залежно від зміни суспільно-економічних формацій. Незважаючи на цю залежність, духовна культура має свою відносну самостійність і послідовність в розвитку, а також взаєморозуміння між культурами різних народів [138].

Варто наголосити, що культура важлива і складна сфера життя людини та суспільства, що включає в себе різноманітні аспекти, які формують спосіб життя, цінності, переконання та ідентичність групи або спільноти. Культура може розглядатися на різних рівнях, і вона виявляється у різних аспектах життя людей.

Доречно наголосити, що історія культури, її події та великі постаті, а також спадщина, що залишилася від минулих поколінь, мають велике значення для культурної ідентичності. Це може включати архітектурні пам'ятки, артефакти, історичні події та легенди. В сучасному світі існує інтенсивний обмін ідеями, технологіями, мистецтвом і культурними елементами між різними народами і регіонами. Цей процес впливає на еволюцію культур і сприяє глобалізації.

Крім цього, культура може бути джерелом конфліктів, оскільки різні цінності, переконання і традиції можуть зіткнутися. Однак культура також може використовуватися для розуміння і примирення між різними групами. В світі існують великі культурні нерівності, і іноді сильні культури можуть впливати на менш сильні, загрожуючи збереженню унікальних культурних виразів. Питання збереження культурної різноманітності та боротьби з культурним імперіалізмом є важливими в сучасному світі.

Окрім основної культурної ідентичності, існують різні субкультури, які можуть виникати на основі спільних інтересів, молодіжних рухів, музичних жанрів тощо. Вони також грають важливу роль у формуванні культурного пейзажу. Люди, які мігрують або переїжджають в інше суспільство, часто стикаються з процесом культурної адаптації, коли вони намагаються зберегти

свої культурні корені, одночасно асимілюючись у новому оточенні. Сучасні технології, зокрема Інтернет і соціальні медіа, впливають на те, як спільноти взаємодіють і виражають свою культурну ідентичність, а також як інформація розповсюджується і сприймається.

Отже, культура є динамічною і еволюційною сферою суспільства, і вона постійно змінюється під впливом різних чинників. Розуміння культури є важливим для толерантного та відкритого суспільства, де різні культури можуть існувати разом та взаємодіяти для спільного блага.

Водночас дослідження праць, що присвячені вивченню різноманітних аспектів культури, показують відмінності у поглядах авторів стосовно визначення самого поняття “культура” та його категоріальних особливостей. Отже, можна погодитись з тими дослідниками, які стверджують, що аналіз будь-якої складової культури слід розпочинати з розуміння загального поняття “культура”.

На сучасний момент існує безліч визначень терміну “культура”, численні підходи до її дослідження, різні теоретичні моделі та погляди. Дослідник у сфері культури К. Клакхольн вказує на понад 200 тлумачень поняття “культура” [196] (табл. 1.1). Як підкреслює В. Бондарчук [12, с. 10-13], термін “культура” настільки розширив своє значення, що практично кожен аспект людського життя і суспільства можна віднести до культури. Він стверджує, що слово “культура” стало настільки всеохоплюючим, що майже немає сфери, яка б виходила за його межі, окрім, можливо, первісної природи, до якої людина ще не торкалася.

Визначення культури, яке наведено в “Українському педагогічному словнику” С. Гончаренка [44, с. 196], вказує на те, що культура є сукупністю досягнень суспільства, які відображають рівень його розвитку, як матеріальний, так і духовний. У більш вузькому контексті, культура охоплює сферу духовного життя, включаючи виховання, освіту, мистецтво, а також інституції та організації, що сприяють її розвитку, такі як школи, університети, музеї, театри і інші. У додаток до попереднього визначення, культура також може означати

рівень освіченості та вихованості особистості, а також її вміння та знання в певній галузі або сфері діяльності. Це на початок, туди, де йдеться про культуру.

Розбіжність у визначеннях поняття “культура” впливає з різниці в концепціях та поглядах дослідників. Розглянемо деякі підходи до дослідження культури в сучасному науковому контексті (зверніть увагу, що підходи подані відповідно до алфавіту, а не відповідно до їхньої поширеності або важливості):

– адаптаційний підхід, який вбачає в культурі механізм пристосування суспільства до зовнішнього оточення, за О. Мельниковим [80, с. 345];

– ціннісний підхід, який сприймає культуру як набір матеріальних та духовних цінностей, що їх розробило людство, і протиставляє культурне життя відсутності культури (А. Бичко, П. Ігнатенко, А. Феоктистов [10, с. 235-289], П. Герчанівська [33], В. Гриньова [39, с. 74-79], О. Кравченко [64] та інші);

– акмеологічний підхід, який бачить культуру як інструмент формування особистості, допомагаючи їй швидше якісно розвиватися, утверджувати нові досягнення у своєму розвитку та готуватися до наступних етапів зростання [28];

– антропологічний підхід, який вбачає в культурі відображення всіх аспектів людського життя, представляє її як набір продуктів, створених людиною, та (або) як соціально визначену поведінку, характерну для певної соціальної групи (А. Бичко, П. Ігнатенко, А. Феоктистов [10], С. Мельник, В. Матросов, Т. Сташків [78, с. 54];

– підхід на основі діяльності розглядає “культуру” або як процес творчого взаємодії, протягом якого суспільство духовно збагачується, і відбувається самоформування людини як активного учасника культурно-історичного розвитку (С. Ісаєнко [53, с. 21]), або як особливий людський метод взаємодії, область духовної існування суспільства, яка включає освітню та виховну системи, сферу духовної креативності та об'єднує установи та організації, відповідальні за ці процеси (А. Бичко, П. Ігнатенко, А. Феоктистов [17, с. 204], П. Герчанівська [33], та інші);

– інтегративний підхід, який має на меті згладити розбіжності, що існують між різними концепціями (В. Гриньов [39, с. 74-84], І. Радомський [135, с. 22] та

ін.). У цьому контексті виникає низка дискусій. Наприклад, В. Гриньов, критикуючи слабкості попередніх підходів, висуває ідею інтегративного підходу, розглядаючи культуру як "феномен соціальної взаємодії, що є символічно медійованим методом і результатом діяльності людини" [39, с. 74-84]. За словами В. Гриньової, такий підхід дозволяє сприймати "культуру як систему елементів, які є взаємопов'язаними та взаємозалежними (зокрема, загальна, професійна, педагогічна, дидактична культура)" [39, с. 74-84].

Так, можна зробити висновок про те, що, по-перше, наданий перелік не охоплює усі можливі підходи до дослідження феномену культури. По-друге, в різних дослідницьких роботах недостатньо ґрунтовно окреслюються взаємозв'язки між цими підходами, а також їх взаємна залежність. І, нарешті, по-третє, кожен конкретний підхід доповнюється та уточнюється за допомогою специфічних концепцій і теорій, що формуються в рамках цього підходу.

Слід додати, що культура може бути розглянута як ідентичність, що відрізняє одну спільність від іншої. Це те, що робить нас унікальними і дозволяє нам відчувати себе частиною певної групи людей зі спільними цінностями і традиціями. Культура впливає на наше ставлення до світу, наші вподобання та навіть наш спосіб вирішення проблем.

Культура також є динамічною – вона змінюється з часом під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Технологічний прогрес, глобалізація, міграція і культурний обмін впливають на те, як ми сприймаємо і виражаємо свою культуру. Важливо розуміти, що культура не є статичною або застарілою, але завжди розвивається і адаптується до змін у суспільстві.

Крім того, культура є важливим засобом спілкування і розуміння між різними спільностями і народами. Вона допомагає нам пізнати інших, відкриває двері для міжкультурного діалогу і співробітництва, і важливо пам'ятати, що кожна культура має свою цінність і вклад у багато мантия нашого світу.

Аналізуючи сутність та особливості розвитку професійної культури державного службовця, зазначимо, що це поняття неоднозначно трактується у вітчизняних нормативно-правових актах та науковій літературі.

Перейдемо до більш детального аналізу сутності поняття “професійної культури державного службовця”. Професійна культура державного службовця – це набір цінностей, норм, принципів та етичних стандартів, які визначають спосіб поведінки, виконання обов'язків та відносини з громадянами, іншими колегами і органами влади в контексті державної служби. Ця культура грає ключову роль у забезпеченні ефективності та довіри до державних інституцій і сприяє виконанню завдань, пов'язаних із забезпеченням громадського добробуту та розвитку країни [155, с. 38-47].

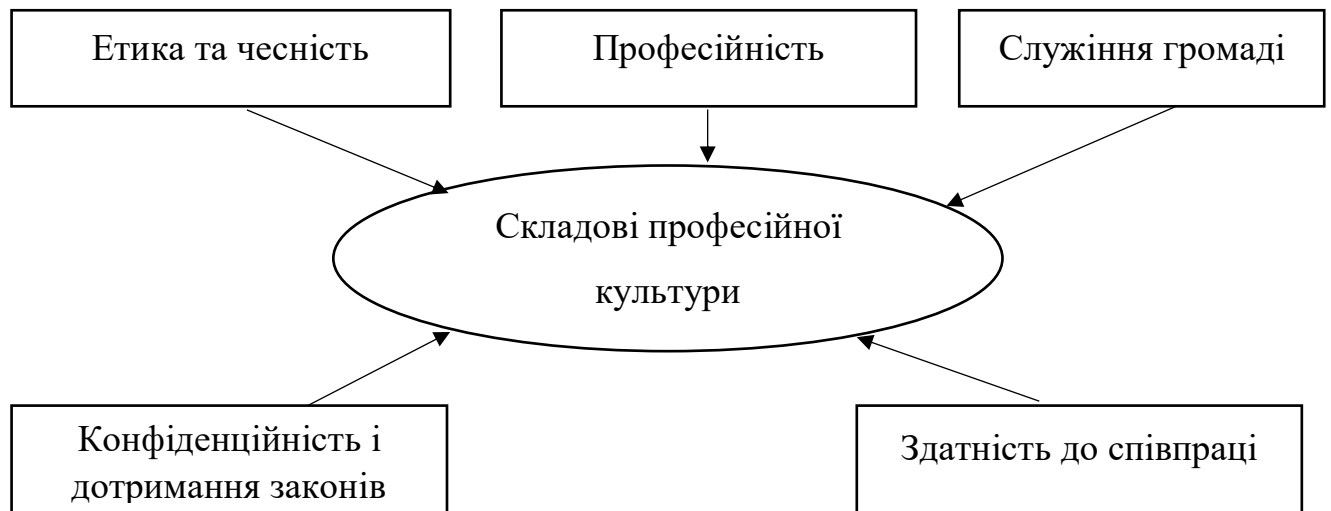


Рис.1 Основні складові професійної культури державного службовця. Розроблено автором на основі вивчення інформаційно-аналітичних джерел інформації [155, с. 38-47].

Варто визначити, що державний службовець повинен дотримуватися вищих етичних стандартів і виконувати свої обов'язки чесно і безперешкодно. Він повинен уникати конфлікту інтересів і діяти виключно на користь громади. Однією з ключових цінностей для державного службовця є служіння громаді, що особливо актуально для посадових осіб місцевого самоврядування. Присяга та громадське добро визначаються як основні принципи його діяльності.

Державний службовець має бути спрямованим на вирішення проблем і завдань, що стосуються громадян, і робити це з відповідальністю і

компетентністю. Важливо, щоб він володів необхідними знаннями, навичками і компетенціями для ефективного виконання своїх обов'язків. Також, він має постійно підвищувати свій рівень професійної підготовки і дотримуватися найвищих стандартів у своїй галузі.

Слід додати, що державний службовець повинен дотримувати закони та зберігати конфіденційність інформації, яку він отримує в ході своєї роботи. Він має додержуватися прозорих процедур і високих стандартів управління і прийняття рішень. Ефективна робота державного службовця часто вимагає співпраці з іншими членами команди та іншими владними органами.

Професійна культура державного службовця є основою для дієвого та ефективного управління державними справами та взаємодії з громадянами. Вона сприяє створенню довіри до державних інституцій і забезпечує виконання важливих функцій держави в інтересах громадянства.

Отже, складові професійної культури можуть відрізнятися від однієї професії до іншої, але вони визначають той специфічний набір цінностей і норм, які впливають на спосіб працювати та спілкуватися в рамках конкретної професійної галузі. Культура грає важливу роль у створенні довіри, ефективності і успішності в будь-якій професійній спільноті.

Варто наголосити, що поняття відображає те, як професійна культура впливає на ідентичність і самосвідомість працівників в даній галузі. Вона може бути сильною, коли працівники ідентифікуються зі своєю професією і відчують себе частиною професійної спільноти. Професійна культура може визначати, як сприймаються новаторські ідеї і зміни в галузі. Деякі професійні культури можуть бути консервативними і стійкими до змін, тоді як інші можуть бути відкритими до нових ідей та технологій.

Крім того, в певних професіях існують правові норми та регуляції, які регулюють поведінку і діяльність професіоналів. Ці норми також можуть впливати на професійну культуру. Культура може визначати, як і наскільки активно спільність інвестує в навчання, навички та професійний розвиток своїх членів. Деякі професійні галузі підтримують навчання та постійне

самовдосконалення як важливий елемент культури. Сучасні професійні культури все більше надають значення різноманітності і включеності. Вони можуть розвивати ініціативи та політику, спрямовані на створення рівних можливостей та увагу до різних груп працівників.

В багатьох професіях важлива не лише внутрішня професійна культура, але й спосіб взаємодії з клієнтами або клієнтська культура. Це може включати в себе розуміння потреб клієнтів і специфічні підходи до спілкування з ними. З розвитком глобалізації багато професійні культури стикаються з викликами взаємодії з представниками різних культур та роботи в міжнародному контексті. Це може призвести до адаптації і змін у професійних підходах.

Отже, усі ці аспекти спільно формують професійну культуру і визначають, які цінності та норми важливі для працівників в певній галузі. Розуміння професійної культури допомагає краще інтегруватися в професійну спільність, розвивати кар'єру та сприяє співпраці в професійному середовищі.

У науковій літературі існує доволі багато визначень даного поняття. Наведемо основні з них у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття “професійна культура” у наукових дослідженнях

<i>Автор, посилання</i>	<i>Сутність поняття</i>	<i>Ключові слова</i>
Пілевич О., [105]	високий рівень професійної підготовки та її якість	професійна підготовка, розвиток суспільства
Черньонков Я., [182, с. 22]	професійна культура як складна система з багатьма рівнями організації та вищим ступенем структурованості	системність, структурованість
Ісаєнко С., [75, с.21]	комплексна індивідуальна структура культури, в якій всі елементи взаємодіють діалектично, розвиваючись динамічна. Ця культура специфічна у сфері професійної діяльності та міжособистісного спілкування	індивідуальний розвиток, взаємодія
Іванова І., Максимова Л., [52, с. 93]	соціальне явище, що виникає як результат декількох факторів, включаючи спільне надбання професійного співтовариства та передачу культурних установок від попередніх поколінь	колективна спадщина, соціальна передача цінностей

Миколаєнко Н., [112]	різноманітність культури, що виникає з теорії та практики конкретної професії, включаючи систему знань, навичок і умінь	професійна специфіка, навчання практика і
Спіріна Т., [1]	сукупність здібностей, якостей та властивостей особистості, що включає в себе усталений спосіб життя, формується на основі загальних і специфічних професійних знань та має в собі загальну культуру та позитивний досвід	особистісний розвиток, комплексна компетентність
Капська А., [78, с. 220]	включає не лише знання, вміння та навички, але також конкретні особистісні характеристики та стандарти ставлення до різних аспектів професійної діяльності	комплексний підхід, особистісне зростання
Корніяка О., [86, с.336]	специфічний комплекс засобів, методів, форм, моделей та орієнтирів, що розвиваються взаємодією людей у професійному оточенні	професійна взаємодія, культурні моделі
Гриньова В., [39]	сукупність дій громадянського суспільства та соціальних груп з метою вдосконалення та трансформації реальності	громадянська активність, соціальна трансформація
Різ [148]	єдність переконаності у важливості своєї професії, розвинене почуття гордості за свою професію, працьовитість, настійливість та бажання навчатися та розвиватися професійно	професійна відданість, особистісний розвиток
Яочен Цзя, [177]	суб'єкт праці, який відображає ступінь його компетентності та професійної експертизи, визначений досягненнями науково-технічного та соціального прогресу	професійна експертиза, особистісний успіх

Таблиця модифікована автором.

Отже, професійна культура державного службовця представляє собою складну систему цінностей, переконань, знань, навичок і стандартів поведінки, що характеризують фахівця в його професійній діяльності. Вона включає дві важливі сфери: духовну і діяльнісно-поведінкову, які взаємодіють між собою і визначають як особистісні, так і професійні аспекти культури праці. Духовна сфера включає в себе ідеологічні та психологічні компоненти, які впливають на мислення, переконання і мотивацію фахівця. Діяльнісно-поведінкова сфера охоплює методи і стиль діяльності, а також культуру взаємодії з оточуючим середовищем.

Варто наголосити, що розуміння і розвиток професійної культури є важливим аспектом для будь-якого фахівця, оскільки вона сприяє підвищенню якості професійної діяльності, взаєморозумінню в колективі та підтримує загальні стандарти етики та ефективності у вибраній сфері. Досягнення високого рівня професійної культури вимагає постійної саморефлексії, навчання і адаптації до змін у професійному середовищі.

Професійна культура державного службовця є важливим аспектом для якості та ефективності діяльності державного службовця. Вона включає в себе систему цінностей, знань, навичок і стандартів поведінки, які визначають ставлення службовця до своєї роботи, громадян та колег, а також його здатність до вирішення завдань і взаємодії в професійному середовищі.

Досягнення високого рівня професійної культури сприяє підвищенню довіри громадян до державних установ, підтримує стандарти етики та ефективності в державному апараті, та сприяє успішному виконанню завдань та досягненню цілей державної служби.

Однак розвиток і збереження професійної культури вимагає постійної саморефлексії, навчання, а також уваги до змін у суспільстві та професійному середовищі. Він є ключовим чинником для підвищення якості та впевненості в державній службі.

Важливо відмітити думку вчених І. Іванова та Л. Максимова, що у сучасному суспільному та політичному контексті термін “професійна культура державного службовця” є широко використовуваним і загальноприйнятим. Проте, слід відзначити, що існує обмежена кількість наукових праць, присвячених глибокому та комплексному аналізу цього явища. Спеціалізовані дослідження, що розглядають окремі аспекти становлення та розвитку професійної культури в конкретних сферах праці, є рідкісними [74, с. 654-663].

Інший дослідник, Р. Вечірко [22, с. 76], у своєму навчально-методичному посібнику висловлює думку, що професійна культура економіста передбачає наявність високого рівня професійних знань, навичок у сфері організації, а також високі моральні і етичні стандарти. Важливим принципом, який економіст

повинен дотримуватися при прийнятті рішень, є “Не завдавали шкоди”, адже відомо, що економічна діяльність може мати серйозний вплив на навколишнє середовище та біосферу, включаючи їх вичерпання.

Доречно наголосити, що професійна культура державного службовця має великий вплив на діяльність державного службовця та результати його роботи. Варто відмітити деякі аспекти цього впливу:

– *якість прийняття рішень*: професійна культура сприяє розвитку аналітичних навичок, системного мислення та обґрунтованого прийняття рішень. Якщо службовець має високий рівень професійних знань і умінь, це допомагає йому ефективно аналізувати складні ситуації та вирішувати проблеми;

– *ефективність роботи*: знання професійних стандартів і навички відповідної сфери діяльності допомагають державному службовцю бути більш продуктивним та ефективним у виконанні своїх обов'язків;

– *етика та поведінка*: професійна культура включає в себе етичні цінності, принципи, норми та стандарти поведінки;

– *співпраця та комунікація*: високий рівень професійної культури сприяє покращенню співпраці та ефективності комунікації з колегами, іншими установами та громадянами;

– *розвиток кар'єри*: дотримання професійних стандартів та вдосконалення професійних навичок сприяє підвищенню кваліфікації і розвитку кар'єри державного службовця.

Таким чином, професійна культура визначає ставлення, цінності та компетентність державного службовця, і вона є важливим чинником для досягнення якісних результатів у сфері державної служби.

Слід наголосити, що професійна культура включає в себе повагу до правових норм та законів. Дотримання правопорядку і законності є основною складовою діяльності державного службовця, і це безпосередньо пов'язано з його професійною культурою. Професійна культура накладає на державного службовця велику відповідальність перед суспільством. Високий ступінь

професійної етики та відповідальності сприяє забезпеченню добросовісного виконання службових обов'язків.

Крім того, підтримує постійний розвиток і навчання. Державні службовці, які приділяють увагу підвищенню своєї кваліфікації та оновленню знань, стають більш компетентними і здатними вирішувати сучасні завдання. Професійна культура також підтримує соціальну відповідальність. Державні службовці можуть бути активними учасниками соціальних ініціатив і внеском у розвиток суспільства. Добре розвинена професійна культура сприяє збереженню репутації державного службовця. Чесність, інтегриметр та професійна етика допомагають зберегти довіру громадян і влади.

Отже, професійна культура впливає на різні аспекти діяльності державного службовця, включаючи якість його роботи, етичну поведінку, відповідальність та здатність до постійного розвитку. Для успішної служби і підтримання довіри громадян цей аспект є надзвичайно важливим.

Доречно наголосити, що професійна культура має глибокий вплив на роботу та поведінку державних службовців. Для державних службовців важливо не тільки знати закони, але і дотримуватися їх. Професійна культура включає в себе повагу до правопорядку і гарантує, що службовці діятимуть у відповідності до закону. Державні службовці мають відчувати свою відповідальність перед громадськістю. Це включає в себе врахування потреб і інтересів суспільства в процесі прийняття рішень та виконання обов'язків.

Також сучасне оточення постійно змінюється, і професійна культура підтримує потребу у навчанні і розвитку. Державні службовці, які намагаються покращити свої навички та знання, стають більш компетентними у виконанні своїх завдань. Професійна культура сприяє спільноті та співпраці серед державних службовців. Вона може підтримувати обмін ідеями, досвідом і навичками між колегами. Збереження довіри громадян і влади є ключовим завданням для державних службовців. Вони повинні діяти з високою етикою і чесністю, щоб зберегти свою репутацію.

Програма наставництва “Культура державного службовця” (додаток Г), розроблена з метою забезпечення підготовки нового покоління держслужбовців, яке володітиме не тільки теоретичними знаннями, але й практичними навичками та ціннісними орієнтирами. Ця програма має на меті забезпечити їх інтеграцію в систему державного управління, розвиваючи при цьому культуру, яка сприятиме відкритості, прозорості та відповідальності.

Отже, професійна культура формує цінності, стандарти і підходи, які впливають на всі аспекти роботи державних службовців. Це допомагає їм бути ефективними, відповідальними та спроможними адаптуватися до змін у сучасному світі.

Підсумовуючи, положення поняття “професійна культура державного службовця” включає в себе різні аспекти та складові, але в загальному розумінні вона є сукупністю цінностей, переконань, норм, знань і навичок, які визначають специфічний спосіб поведінки та спілкування фахівців у певній професійній галузі. Ця культура визначає, як працівники підходять до виконання своїх завдань, взаємодіють з колегами та клієнтами, а також як вони відображають цінності та етичні принципи у своїй роботі.

Професійна культура має великий вплив на рівень якості виконаної роботи, ефективність командної співпраці та довіру громадян до спеціалістів у конкретній галузі. Вона сприяє розвитку професійної ідентичності та підвищенню моральних стандартів серед фахівців.

У сучасному світі, де швидкі зміни і складні завдання вимагають від професіоналів високого рівня компетентності та відповідальності, професійна культура стає ключовим фактором успіху. Вона сприяє створенню позитивного робочого середовища, підвищує якість послуг і сприяє розвитку суспільства в цілому.

Отже, визначення та розуміння професійної культури важливі для будь-якої галузі і професії, і вона має великий вплив на якість та характер професійної діяльності.

Варто зауважити, що професійна культура державних службовців може зіткнутися з різними проблемами і викликами, які впливають на якість їхньої роботи та відносини з громадськістю. Ось деякі з найбільш поширених проблем:

– *корупція та неетична поведінка*: завжди однією з основних проблем є корупція серед державних службовців в Україні. Вона може виявлятися в різних формах, від хабарництва до зловживання владою. Ця проблема впливає на довіру громадян до влади та ефективність управління;

– *недостатня компетентність*: деякі державні службовці можуть бути недостатньо кваліфікованими для виконання своїх обов'язків. Це може призвести до помилок у важливих рішеннях та нездатності вирішувати сучасні проблеми;

– *політичний тиск*: державні службовці часто відчують політичний тиск і вплив з боку політиків чи партій. Це може впливати на їхню незалежність та об'єктивність в прийнятті рішень;

– *бюрократія і відсутність інновацій*: у багатьох державних органах інформація може пересуватися повільно через бюрократичні процеси. Це може заважати швидкому реагуванню на зміни та внесенню інновацій;

– *відсутність мотивації*: державні службовці можуть стикатися з низьким рівнем мотивації через недостатній рівень оплати праці та відсутність можливостей для кар'єрного зростання;

– *культурні різниці і різні підходи*: у великих організаціях можуть існувати культурні різниці та різні підходи до роботи. Це може викликати конфлікти та перешкоджати спільній роботі;

– *відсутність відкритості і прозорості*: відсутність відкритості та прозорості в діяльності державних служб може викликати недовіру громадськості та ускладнити контроль за діями влади.

Для подолання цих проблем важливо вдосконалювати систему публічного управління, забезпечувати незалежність державних службовців, підвищувати їхню кваліфікацію та мотивацію, а також підтримувати відкритість і прозорість у владі.

Для вирішення проблем, що виникають у зв'язку з професійною культурою державних службовців, необхідно вжити комплексних заходів і провести реформи в сфері державного управління. Важливо встановити організаційну культуру, що підтримує етичність, прозорість та відкритість. Це включає в себе встановлення чітких правил поведінки та відповідальності за порушення етичних стандартів. Державним службовцям слід надавати можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію і отримувати актуальні знання, щоб вони були компетентними у виконанні своїх обов'язків. Важливо створити умови для активної участі громадян у процесах контролю за діяльністю державних службовців та залучення громадських організацій у співпрацю з урядом. Отже, усі ці заходи повинні спрямовуватися на створення відповідальної, етичної та професійної культури серед державних службовців. Це допоможе підняти рівень довіри громадян до влади і покращити якість державного управління.

1.2 Теорії і концепції розвитку професійної культури в публічній сфері

Розвиток професійної культури в публічній сфері є ключовою складовою сучасного управління та державної служби. Вона сприяє підвищенню якості державного управління, підтримує відкритість та прозорість владних структур, а також впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій. Теорії та концепції розвитку професійної культури в публічній сфері визначають шляхи удосконалення публічних служб та формують стратегічні підходи до розвитку культури державної служби.

Розвиток професійної культури в публічній сфері базується на різних теоріях і концепціях, які допомагають розуміти та вдосконалювати цей процес. Ось деякі з них:

– *теорія організаційної культури*: ця теорія визначає, що культура в організації формується через спільні цінності, переконання, норми та практики співробітників. Вона надає уявлення про те, як співробітники сприймають та

адаптуються до культури організації, що включає в себе публічний сектор. Кілька визначених представників цієї теорії включають: Едгар Шайн (Edgar Schein): його роботи в галузі організаційної культури, зокрема “Організаційна культура і лідерство”, внесли вагомий внесок у розуміння та дослідження організаційної культури; Клайд Клайнерт (Clifford Geertz): його погляди на культуру, як систему символів та артефактів, також знаходять віддзеркалення в теорії організаційної культури; Денісен, Денісон (Edgar H. Schein): його дослідження “Корпоративна культура та продуктивність” вказує на важливість організаційної культури для досягнення успіху в бізнесі.

– *концепція лідерства*: лідери впливають на формування професійної культури у своїй організації. Їхні цінності, стиль управління і приклади визначають тон та напрямок культури. Лідери можуть пропагувати професійну етику та стандарти серед своєї команди. Декілька визначених представників цієї концепції включають: Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor): Автор теорії “Теорія X і теорія Y”, він розглядав стиль керівництва як важливий фактор у формуванні організаційної культури; Джеймс МакГрегор Бернс (James MacGregor Burns): він визначав трансформаційне лідерство, яке акцентує на важливості лідера як дихаючого впливу на формування цінностей та мотивації в команді; Пітер Друкер (Peter Drucker): його концепція лідерства відзначалася акцентом на важливості визначення мети та місії для керівництва, що визначає культурні аспекти організації; Джон Коттер (John Kotter): автор концепції трансформаційного лідерства, що наголошує на необхідності створення візії та мобілізації співробітників.

– *теорія організаційного навчання*: за цією теорією, організації повинні надавати можливості співробітникам постійно вдосконалювати свої навички і знання. Професійна культура розвивається через систему навчання та розвитку. Декілька визначених представників цієї теорії включають: Кріс Арджіріс (Chris Argyris): він розглядав концепцію “подвійного циклу навчання”, де організації повинні вдосконалювати свої системи навчання, враховуючи внутрішній та зовнішній контекст; Пітер Сенге (Peter Senge): автор концепції “п'ять навичоків

ведучих в організації”, де він акцентує на важливості створення “організацій-навчального вчителя”; Дональд Шеннон (Donald Schön): Він працював над концепцією “рефлексивного практика”, яка визначає значення навчання через рефлексію та взаємодію;

– *концепція соціального відповідального управління*: ця концепція покликана вдосконалювати взаємодію організацій з суспільством і підвищувати рівень відповідальності перед громадськістю. Вона впливає на професійну культуру, сприяючи більшому рівню діалогу та етичності в управлінні. Декілька визначених представників цих поглядів включають: Арчі Керрол (Archie Carroll): він визначав концепцію соціальної відповідальності підприємства, яка включає економічні, юридичні, етичні та філантропічні відповідальності; Майкл Портер (Michael Porter): за його допомогою була розроблена концепція “стратегія створення спільної вартості”, яка підкреслює важливість створення соціальної вартості для організації та суспільства; Кетрін Фрай та Іан Меллінг (Katherine Fry and Ian Melling): автори концепції соціально-відповідального управління, яка акцентує на важливості взаємодії організацій зі своєю соціальною та екологічною обстановкою;

– *концепція гендерної рівності*: важливо враховувати гендерну рівність у професійній культурі, забезпечуючи рівні можливості для жінок та чоловіків у публічному секторі. Декілька визначених представників цих поглядів включають: Симон де Бовуар (Simone de Beauvoir): французька філософ та письменниця, вона внесла значний внесок у розвиток феміністичної філософії та акцентувала на проблемах гендерної нерівності; Глорія Стайнем (Gloria Steinem): активістка та журналістка, яка грає важливу роль у жіночому руху, підкреслюючи проблеми гендерної нерівності; Шерил Сандберг (Sheryl Sandberg): головна оперативна директорка компанії Facebook, автор книги “Lean In”, яка висвітлює питання гендерної рівності в бізнесі та суспільстві [17, с. 204; 61; 70, с. 53-59; 79].

Отже, ці теорії і концепції допомагають розглядати розвиток професійної культури в публічній сфері з різних точок зору і сприяють розумінню її складових, впливу та шляхів вдосконалення.

Варто розглянути розвиток професійної культури в публічній сфері в період з 1991 року і по сьогоднішній день в Україні існують кілька основних періодів, які відображають еволюцію цього явища. Зміни в політичному, економічному та соціокультурному контексті вплинули на розвиток професійної культури державних службовців.

Нижче наведено таблицю 1.2, яка коротко описує основні етапи цього розвитку.

Таблиця 1.2

Розвиток професійної культури в публічній сфері в Україні

<i>Рік</i>	<i>Назва періоду</i>	<i>Характеристика розвитку</i>
1991-2000	Становлення	реформа адміністративних структур та оновлення державних інститутів
2000-2013	Консолідація	формування стабільної професійної культури, підвищення кваліфікації службовців
2014-2023	Сучасна трансформація	вплив інформаційних технологій, зростання важливості прозорості та громадянського суспільства

Таблиця модифікована автором.

Варто розглянути більш детально розвиток професійної культури в публічній сфері. На першому етапі, який відбувався в Україні в період з 1991 по 2000 роки, професійна культура в публічній сфері переживала стадію становлення. Цей період був важливим для України, оскільки країна отримала незалежність та почала будувати власну державу. Державні інституції та адміністративні структури зазнали значних змін, а це вплинуло на професійну культуру державних службовців.

Доречно виділити основні характеристики першого етапу (1991-2000) розвитку професійної культури в публічній сфері:

– *реформа адміністративних структур*: в Україні почалася реформа державного управління, що передбачала реорганізацію та перерозподіл владних повноважень. Це призвело до перегляду інституційних структур і вимагало від службовців адаптації до нових умов.

– *оновлення державних інститутів*: перехід до демократичної форми правління вимагав оновлення державних інституцій, включаючи парламент, виборчу систему та інші ключові органи влади. Ця зміна сприяла впровадженню нових стандартів та процедур у державному управлінні;

– *формування ціннісних орієнтирів*: у період становлення професійної культури важливою була формування системи ціннісних орієнтирів для державних службовців. Це включало в себе розвиток демократичних цінностей, принципів правової держави та громадянської відповідальності;

– *підвищення кваліфікації*: з метою адаптації до нових вимог та викликів, державні службовці отримували можливість проходити навчання та підвищувати свою кваліфікацію. Це допомагало їм освоювати нові знання та навички, необхідні для ефективної роботи;

– *політичні зміни*: в період становлення професійної культури важливим чинником були політичні зміни, включаючи зміни в уряді та національному лідерстві. Ці зміни вплинули на орієнтацію та завдання державних службовців.

Реформа адміністративних структур у контексті розвитку професійної культури в публічній сфері означає перегляд та модернізацію організаційних структур і процесів урядових та державних установ з метою покращення їхньої ефективності, відкритості, інклюзивної, а також спрощення доступу громадян до публічних послуг.

Доречно наголосити, що реформа адміністративних структур спрямована на створення більш відкритого, ефективного та професійного публічного управління, що в свою чергу сприяє покращенню професійної культури державних службовців та підвищенню якості надання громадянських послуг.

Крім цього, оновлення державних інститутів в публічній сфері передбачає проведення реформ та модернізацію державних структур з метою покращення їх

функціонування та адаптації до сучасних потреб суспільства. Ця ініціатива може включати в себе наступні аспекти:

– *зміна управлінської структури*: однією з основних складових оновлення є перегляд організаційної структури державних інститутів. Це може включати в себе зменшення бюрократії, оптимізацію державних органів та їхніх функцій, а також створення більш прозорої та ефективної системи управління;

– *впровадження сучасних технологій*: оновлення державних інститутів передбачає використання інформаційних технологій для автоматизації та полегшення адміністративних процедур, а також для підвищення ефективності управління та надання громадянських послуг;

– *реформа правового середовища*: зміни в законодавстві можуть сприяти оновленню державних інститутів. Це може включати в себе зміну законів про державну службу, удосконалення процедур набору та оцінки державних службовців, а також забезпечення правової бази для впровадження реформ;

– *розвиток професійних стандартів*: оновлення державних інститутів передбачає розвиток та впровадження професійних стандартів для державних службовців. Це може включати в себе встановлення вимог до кваліфікації, навичок та етичних стандартів для службовців у різних галузях державної служби;

– *залучення громадськості*: важливою складовою оновлення є залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень. Це може включати в себе проведення громадських консультацій, створення механізмів для звітування перед громадськістю та сприяння відкритості та відповідальності державних інститутів.

Отже, оновлення державних інститутів має на меті покращення їхньої ефективності, відповідності сучасним вимогам та забезпечення кращого обслуговування громадян.

Варто наголосити, формування ціннісних орієнтирів в публічній сфері є ключовим аспектом розвитку професійної культури. Це передбачає визначення та встановлення цінностей, які повинні керувати діяльністю державних

службовців та інших працівників публічного сектора. Більш детально цей процес може включати наступні аспекти:

– *аналіз і визначення цілей та завдань*: першим кроком є аналіз суспільних потреб та визначення стратегічних цілей та завдань, які мають бути досягнуті публічними органами. Це може включати в себе визначення основних напрямків розвитку країни чи регіону;

– *визначення цінностей*: на основі аналізу формуються цінності, які повинні керувати діяльністю державних службовців. Ці цінності можуть включати в себе такі аспекти, як доброчесність, відкритість, ефективність, відповідальність перед громадянами та інші;

– *проведення навчання та навчальних заходів*: формування ціннісних орієнтирів вимагає навчання та підвищення свідомості державних службовців. Це може бути здійснено через тренінги, семінари, лекції та інші навчальні заходи, які спрямовані на розуміння та прийняття важливих цінностей;

– *створення нормативних документів*: однією з важливих складових формування цінностей є створення нормативних документів, які визначають правила та стандарти поведінки державних службовців. Ці документи можуть містити етичні кодекси, правила конфлікту інтересів та інші важливі вказівки;

– *моніторинг та оцінка впровадження цінностей*: після встановлення цінностей, важливо здійснювати моніторинг та оцінку їх впровадження в роботу державних органів. Це допомагає виявляти порушення та недоліки у виконанні цільових завдань;

– *залучення громадськості*: формування цінностей також може бути проведено залученням громадськості до процесу прийняття рішень та визначення важливих цінностей. Громадська думка та участь можуть сприяти більшій легітимності та підтримці ухвалених цінностей [70, с. 53-59].

Формування цінностей в публічній сфері є важливим етапом у розвитку професійної культури та забезпеченні високої якості державної служби.

Підвищення кваліфікації є важливою складовою розвитку професійної культури в публічній сфері. Цей процес передбачає систематичне навчання та

підвищення рівня знань, навичок і компетенцій державних службовців та інших працівників публічного сектора. Більш детально підвищення кваліфікації може включати в себе наступні аспекти:

- організація навчальних заходів: проведення навчальних заходів, таких як семінари, тренінги, лекції, курси, майстер-класи та інші форми навчання, спрямовані на покращення знань та навичок. Ці заходи можуть проводитися як внутрішньо в установі, так і залучати зовнішніх тренерів та експертів;

- актуалізація знань: оновлення і актуалізація знань у відповідності до змін у законодавстві, політиці, технологіях та інших аспектах роботи. Це може включати в себе вивчення нових методів та підходів у виконанні службових обов'язків;

- розвиток лідерських навичок: навчання та розвиток навичок лідерства, комунікації, прийняття рішень та управління в команді. Ці навички допомагають службовцям вищого рівня ефективно керувати підлеглими та сприяють розвитку організацій;

- етика та дотримання стандартів поведінки: навчання професійній етиці, включаючи питання конфлікту інтересів, прозорості, відповідальності перед громадянами та додержання стандартів і норм публічної служби

- оцінка та підтримка: систематична оцінка професійних досягнень та потреб у підвищенні кваліфікації для кожного працівника. Це допомагає визначити індивідуальні потреби та розробити план розвитку;

- міжнародний досвід: вивчення та використання міжнародного досвіду та кращих практик у виконанні службових обов'язків;

- створення стимулів: введення системи стимулювання для тих, хто активно залучається до підвищення кваліфікації та досягає високих результатів [17, с. 204].

Підвищення кваліфікації допомагає забезпечити високий рівень професійної культури в публічній сфері, що, в свою чергу, сприяє вдосконаленню якості державної служби та задоволенню потреб громадян.

Варто наголосити, що політичні зміни, що відбулися в Україні після 1991 року, мали значний вплив на розвиток професійної культури в публічній сфері. По завершенню радянської епохи Україна перейшла до демократичної форми правління. Ця перехідна демократична структура вимагала нових навичок та знань від державних службовців, оскільки вони тепер мали виконувати функції в умовах демократичної системи.

Слід розглянути, другий етап розвитку професійної культури в публічній сфері України настав у 2001-2013 роках, як період визначальних змін та стрімкого розвитку. У цей час країна ініціювала широкомасштабний процес децентралізації та реформування регіонального управління. Це вимагало нового підходу до роботи державних службовців на рівні місцевих органів влади, а також збільшило важливість регіонального розвитку в рамках професійної культури. Україна активно працювала над боротьбою з корупцією в державних структурах. Ця ініціатива передбачала високий рівень етичних стандартів та дотримання прозорих процедур у державних установах.

Державні службовці повинні були оволодіти новими навичками у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки. Постійні зміни у законодавстві та правилах управління також впливали на роботу державних службовців, які повинні були постійно оновлювати свої знання та навички. Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами з інших країн. Це вимагає розуміння міжнародних стандартів та взаємодії на міжнародній арені.

Отже, усі ці фактори спільно впливали на розвиток професійної культури державних службовців в Україні, створюючи потребу у вдосконаленні навчальних програм, підвищенні кваліфікації та розвитку нових навичок і норм професійної поведінки.

Таким чином, цей етап становлення професійної культури був важливим для подальшого розвитку публічної служби в Україні. Він визначив основні принципи та цінності, які сформували фундамент для подальших змін та розвитку системи державного управління в країні.

На другому етапі розвитку професійної культури в публічній сфері України (2001-2013) спостерігалися подальші зміни та реформи, які вплинули на державних службовців та їхню професійну культуру. Основні характеристики цього періоду включають:

– *впровадження антикорупційних заходів*: у цей період Україна активно працювала над боротьбою з корупцією в державному секторі. Це вимагало від державних службовців дотримуватися високих стандартів етики та моралі, що стосувалися їхньої професійної діяльності;

– *реформа публічної служби*: уряд спрямовував зусилля на реформування системи публічної служби з метою підвищення її ефективності та професійної підготовки службовців. Були впроваджені нові структури та процедури, що вимагали адаптації державних службовців;

– *розширення міжнародного співробітництва*: у цей період Україна активно співпрацювала з міжнародними організаціями та партнерами, що вплинуло на зростання міжнародного досвіду та стандартів в роботі державних службовців;

– *вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації*: з метою підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців було створено спеціальні навчальні програми та інституції. Це допомагало підтримувати високий рівень професійної культури серед службовців;

– *зміни в політичному ландшафті*: у цей період в Україні відбувалися зміни в уряді та політичному лідерстві, що вплинули на завдання та пріоритети державних службовців. Основні події та зміни включають: майдан та зміни в уряді, децентралізація та реформа уряду, боротьба з корупцією, Європейська інтеграція;

– *виклики та кризи*: деякі періоди цього десятиліття супроводжувалися економічними кризами та соціальними викликами, що ставили перед державними службовцями нові завдання та вимоги щодо їхньої професійної діяльності.

Варто розглянути більш детально впровадження антикорупційних заходів в контексті професійної культури державних службовців відіграє важливу роль у покращенні якості та етики державного управління. Ця складова включає в себе різні ініціативи та дії з метою запобігання, виявлення і припинення корупційних проявів серед службовців.

Корупція є однією з основних загроз для ефективного, прозорого та відкритого управління в багатьох країнах світу. Вона підриває довіру громадян до державних інститутів, спричиняє економічні втрати та може призвести до соціальної нестабільності. Для державних службовців, які прагнуть служити своїм громадянам ефективно і чесно, впровадження та дотримання антикорупційних заходів є не лише обов'язком, а й ключовим аспектом їхньої професійної культури.

Слід розглянути деякі основні антикорупційні заходи, які можуть бути впроваджені для забезпечення чистоти, прозорості та інтегритету в діяльності державного службовця:

- *розроблення етичних кодексів*: уряд або державні органи можуть створити етичні кодекси, які встановлюють правила та стандарти поведінки для державних службовців. Ці кодекси можуть містити зобов'язання щодо уникнення конфлікту інтересів, відмови від хабарів та інші етичні принципи;

- *підвищення освіти і навчання*: для покращення професійної культури службовців проводять тренінги, семінари та курси з антикорупційної освіти. Це допомагає розширити їхні знання про корупцію та методи її запобігання;

- *зміцнення механізмів звітності*: важливим аспектом є створення механізмів, які дозволяють службовцям повідомляти про можливі корупційні порушення без страху перед репресіями або помсти;

- *публічна доступність і прозорість*: забезпечення доступності інформації про діяльність державних органів та процесу прийняття рішень сприяє уникненню корупційних практик;

– *створення незалежних антикорупційних органів*: існують спеціальні структури або органи, які відповідають за контроль за виявленням і розслідуванням корупційних дій;

– *впровадження санкцій*: антикорупційні заходи також передбачають наявність суворих санкцій і покарань для тих, хто порушує антикорупційні стандарти.

Отже, впровадження цих заходів сприяє покращенню професійної культури державних службовців, забезпечує дотримання високих стандартів етики і доброчесності в державній службі та сприяє формуванню довіри громадян до державних органів.

Варто наголосити, що реформа публічної служби – це систематичний процес перегляду і модернізації системи державної адміністрації з метою покращення її функціонування, ефективності та забезпечення гармонійної взаємодії між державою і громадянами. Ця реформа спрямована на забезпечення високого рівня професійної культури державних службовців та створення умов для їхньої ефективної роботи.

У розпочатій у 2023 році реформі публічної служби передбачено значні зміни та інновації, спрямовані на модернізацію системи державної адміністрації. Варто розглянути ключові аспекти цієї реформи:

– *стратегічні цілі*: реформа зорієнтована на досягнення стратегічних цілей, визначених у національній стратегії розвитку публічної служби на період 2023-2028 років;

– *посилення кадрової підготовки*: проводяться ініціативи з підвищення кваліфікації державних службовців, впроваджується система стажування та навчання для забезпечення високого рівня професійної культури;

– *оптимізація процесів*: реформа передбачає спрощення та автоматизацію адміністративних процедур для підвищення ефективності та зменшення бюрократичних перешкод;

– *впровадження системи оцінки результативності*: запроваджується система контролю та оцінки результативності діяльності державних органів з метою підвищення їхньої ефективності та відповідальності;

– *прозорість та відкритість*: реформа спрямована на забезпечення відкритості та прозорості у діяльності державних органів, щоб забезпечити публічний доступ до інформації про процеси управління.

Отже, реформа публічної служби спрямована на вдосконалення системи управління державою, підвищення якості послуг для громадян, забезпечення прозорості та доброчесності в діяльності державних службовців. Вона відіграє важливу роль у формуванні професійної культури в публічній сфері та забезпечує виконання завдань держави на вищому рівні ефективності та ефективності.

Варто зауважити, що розширення міжнародного співробітництва у сфері професійної культури в публічній сфері передбачає співпрацю та обмін досвідом між країнами, зокрема в галузі державного управління та публічної служби. Ця співпраця має на меті покращення професійної культури державних службовців, впровадження кращих практик, а також забезпечення високих стандартів ділової культури та професійної етики.

Крім цього, основні аспекти розширення міжнародного співробітництва в цій сфері включають:

– *обмін досвідом*: країни можуть обмінюватися досвідом у впровадженні новітніх методів та практик у державному управлінні та публічній службі. Це може стосуватися як процесів організації державної адміністрації, так і підвищення кваліфікації службовців;

– *міжнародні навчальні програми*: реалізація спільних міжнародних навчальних програм та проєктів, спрямованих на підвищення рівня професійної підготовки державних службовців. Це може включати навчання за кордоном, стажування в інших країнах, а також участь у міжнародних тренінгах і семінарах;

- стандартизація та сертифікація: розробка єдиної системи стандартів та сертифікації для державних службовців, що допомагає визначити мінімальні вимоги до рівня професійної культури та компетентності;

- міжнародні конференції і форуми: проведення міжнародних конференцій, де представники різних країн можуть обговорювати актуальні питання та вирішувати спільні завдання в сфері публічної служби та професійної культури;

- спільні дослідження та аналіз: міжнародні дослідницькі проєкти та аналізи для вивчення та аналізу стану професійної культури та впровадження кращих практик;

- партнерство з міжнародними організаціями: співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, ЄС, Світовий банк тощо, з метою отримання підтримки та фінансування проєктів у галузі підвищення професійної культури.

Таким чином, розширення міжнародного співробітництва в публічній сфері сприяє підвищенню рівня професійної культури державних службовців, сприяє обміну досвідом та впровадженню кращих практик у сфері управління. Такий підхід допомагає покращити ефективність діяльності публічних служб та забезпечити більш якісне обслуговування громадян [17, с. 204].

Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації є важливою складовою розвитку професійної культури державних службовців у публічній сфері. Цей процес передбачає впровадження різноманітних освітніх і навчальних ініціатив з метою забезпечення сталих можливостей для професійного росту та покращення навичок службовців. Основні аспекти вдосконалення цієї системи включають:

- *підвищення якості навчання*: розробка та впровадження сучасних навчальних програм, які відповідають актуальним викликам та потребам сучасного адміністративного середовища. Це може включати навчання з управління проєктами, лідерством, інноваційними підходами до управління тощо;

– *організація тренінгів і семінарів*: проведення регулярних тренінгів та семінарів для публічних службовців, де можуть обговорюватися актуальні питання, вирішуватися кейси та обмінюватися досвідом між службовцями різних рівнів;

– *онлайн-навчання*: розробка та впровадження онлайн-курсів та електронних ресурсів для самостійного навчання та підвищення кваліфікації. Це дає можливість службовцям навчатися у зручній для них час і місце;

– *система атестації та сертифікації*: впровадження системи атестації, яка дозволяє оцінювати рівень знань та навичок службовців, а також надавати сертифікати або рекомендації щодо подальшого професійного росту;

– *міжнародний обмін*: організація програм обміну з іншими країнами, де службовці можуть набувати досвід у різних адміністративних системах та культурах;

– *партнерство з навчальними установами*: співпраця з університетами, академіями та іншими освітніми установами для розробки спеціалізованих програм навчання та підготовки кадрів для публічної служби [17, с. 204].

Отже, вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації сприяє підвищенню ефективності та компетентності державних службовців, що в свою чергу позитивно впливає на рівень їхньої професійної культури та якість надання публічних послуг.

Варто розглянути зміни в політичному ландшафті можуть включати різноманітні політичні події, процеси та реформи, які впливають на професійну культуру державних службовців у публічній сфері. Давайте розглянемо деякі з можливих змін:

– *реформи в адміністративному устрої*: зміни в організаційній структурі та функціональній компетенції урядових агентств можуть вплинути на робочі процеси та вимоги до службовців. Наприклад, централізація або децентралізація функцій можуть потребувати адаптації та навчання нових навичок;

– *зовнішні тиск і стандарти*: вступ до міжнародних організацій або підписання угод може вимагати відповідності певним стандартам та вимогам. Це

може змінювати внутрішні процедури та підвищувати вимоги до професійної культури державних службовців;

– *політична стабільність або нестабільність*: нестабільність в політиці може вплинути на відносини між державними службовцями та їхню здатність ефективно працювати. Зміни в уряді, часті переходи на посадах тощо можуть впливати на робочий процес.

Отже, зміни в політичному ландшафті можуть бути як позитивними, так і викликати складнощі для професійної культури державних службовців, але вони завжди вимагають адаптації та відкритості до нових викликів та можливостей.

Необхідно докладно розглянути виклики та кризи, що виникали на другому етапі, оскільки вони могли значно впливати на професійну культуру державних службовців в публічній сфері. Розглянемо деякі з можливих викликів і криз, які можуть виникнути:

– економічні кризи: економічні рецесії або фінансові кризи можуть призвести до скорочення бюджету та ресурсів, які виділяються на публічні служби. Це може створити напругу для державних службовців, які повинні забезпечувати якісні послуги при обмежених ресурсах;

– політичні кризи: кризи в політиці, такі як політичні конфлікти, державні перевороти або низка змін уряду, можуть призвести до невпевненості та нестабільності в управлінні державними організаціями. Державні службовці можуть зіткнутися зі складністю виконання своїх обов'язків в умовах нестабільності;

– глобальні виклики: глобальні проблеми, такі як зміни клімату, пандемії, міграція та інші, можуть створити нові завдання для державних службовців і вимагати розробки нових стратегій та рішень;

– соціальні кризи: соціальні кризи, такі як соціальні протести, страйки або невдоволеність громадян політикою уряду, можуть створити виклики для державних службовців у вирішенні суспільних проблем та відновленні довіри до влади;

– етичні виклики: ситуації, пов'язані з корупцією, неетичною поведінкою або порушенням прав людини, можуть вплинути на довіру до державних службовців та їхню професійну культуру;

– технологічні виклики: розвиток технологій та цифрові трансформації можуть потребувати від державних службовців навчання новим навичкам і використання нових інструментів у роботі [67, с. 42-44].

Для подолання цих викликів та криз потрібно розвивати професійну культуру, яка сприяє адаптації, вирішенню проблем і забезпеченню високої якості послуг для громадян. Також важливо, щоб державні службовці були готові до співпраці та використовували нові можливості для досягнення своїх цілей в умовах змін.

Отже, на цьому етапі розвитку професійної культури в публічній сфері України було видно активний пошук та адаптацію до нових викликів та стандартів. Реформи, які відбувалися, сприяли формуванню більш високих стандартів професійної культури серед державних службовців.

На третьому етапі розвитку професійної культури в публічній сфері України 2014-2023 рр. спостерігалися додаткові зміни та вдосконалення, що вплинули на державних службовців та їхню професійну культуру. Основні характеристики цього періоду включають:

– *електронне урядування та діджиталізація*: уряд активно розвивав електронні сервіси та інформаційні технології для покращення доступу до послуг для громадян. Для державних службовців це означало необхідність адаптуватися до нових технологічних вимог;

– *декомунізація*: Україна проводила політику декомунізації, що вплинуло на вимоги щодо відокремлення державних службовців від минулого режиму та встановлення нових цінностей;

– *євроінтеграція*: процес євроінтеграції вимагав від державних службовців оволодіння міжнародними стандартами та нормами, а також відкритості до співпраці з європейськими партнерами;

– *військові конфлікти та реформа Збройних Сил*: проведення військових операцій на сході України вимагало від державних службовців спеціальних навичок та зусиль для забезпечення національної безпеки;

– *ефективність та антикорупційні заходи*: уряд активно працював над підвищенням ефективності державних службовців та впровадженням антикорупційних заходів;

– *міжнародний досвід та співпраця*: Україна активно співпрацювала з міжнародними партнерами та організаціями для обміну досвідом та підвищення професійної культури державних службовців.

Цей період був важливим для змін та розвитку професійної культури в умовах соціальних, політичних та економічних викликів. Державні службовці стикалися з багатьма новими завданнями та вимогами, що стосувалися їхньої професійної підготовки та етичних стандартів.

Важливо наголосити, що електронне урядування та діджиталізація є важливими складовими розвитку сучасної професійної культури державних службовців у публічній сфері. Варто розглянути ці аспекти більш докладно:

– *електронне урядування (e-government)*: це поняття включає в себе використання інформаційних технологій та цифрових інструментів для підвищення ефективності та доступності державних послуг для громадян і бізнесу. Для державних службовців це означає необхідність оволодіти цифровими навичками, здійснювати роботу в електронних системах, а також забезпечувати захист інформації;

– *діджиталізації (digitalization)*: це перехід від паперових процесів до цифрових та автоматизованих систем. Діджиталізації дозволяє спрощувати робочі процеси, зменшувати бюрократію та збільшувати швидкість виконання завдань. Державні службовці повинні бути готові до використання нових інструментів та програмного забезпечення;

– *захист даних і кібербезпека*: оскільки більшість державних інформаційних систем зберігають конфіденційну інформацію, державні

службовці повинні мати глибоке розуміння питань кібербезпеки та вміти захищати інформаційні ресурси від загроз;

– *освіта та підвищення кваліфікації*: розвиток нових цифрових навичок та компетентносте важливий для державних службовців. Навчання та підвищення кваліфікації в галузі інформаційних технологій є необхідними для підтримки державних службовців у їхній професійній роботі;

– *спрощення доступу до послуг*: однією з головних мет діджиталізації є зробити державні послуги більш доступними та зручними для громадян. Державні службовці повинні працювати над покращенням якості послуг та спрощенням процедур для громадян;

– *цифрова трансформація управління*: це впровадження інноваційних підходів до управління, включаючи аналіз даних, прогнозування та прийняття рішень на основі цифрових технологій. Для державних службовців це означає необхідність оволодіти аналітичними та стратегічними навичками.

Усі ці аспекти є важливими для розвитку професійної культури державних службовців в умовах сучасного цифрового світу.

Декомунізація є двома важливими процесами, спрямованими на очищення суспільства від впливу комунізму, відповідно. Розглянемо це поняття більш детально.

Декомунізація цей процес спрямований на вилучення комуністичних символів, пам'ятників, назв вулиць і міст, пов'язаних з комунізмом, з суспільного простору. Це також може включати заборону комуністичних партій і організацій, розслідування злочинів комуністичного режиму, та інші заходи, спрямовані на відновлення історичної пам'яті та визнання злочинів, скоєних комуністичними режимами;

Важливо зазначити, що ці процеси мають важливе значення для розвитку професійної культури державних службовців, оскільки вони сприяють побудові сучасного, демократичного суспільства з відкритим доступом до інформації та додержанням прав людини. Розширення цих процесів може включати історичну

освіту, спрямовану на усвідомлення минулого та попередження повторення аналогічних антрацитів у майбутньому.

Варто зазначити, що Євроінтеграція – це процес наближення країни до Європейського Союзу (ЄС) та її включення до європейських політичних, економічних та правових структур. Цей процес включає в себе реформи в різних сферах, щоб країна відповідала стандартам ЄС і могла стати членом цього об'єднання країн.

Основні аспекти євроінтеграції включають:

- політична реформа: це означає впровадження демократичних стандартів, правової держави та гарантування прав громадян. Країна повинна також забезпечити незалежність судової системи та ефективну боротьбу з корупцією;

- економічні реформи: країна повинна адаптувати свою економіку до вимог європейського ринку. Це включає в себе лібералізацію ринків, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення дотримання стандартів якості та безпеки;

- соціальні реформи: країна повинна покращити стандарти життя свого населення, включаючи освіту, охорону здоров'я та соціальний захист. Це також може включати реформи у сфері працевлаштування та прав громадян;

- підвищення якості державного управління: для досягнення європейських стандартів, країна повинна покращити ефективність та прозорість державного управління. Це включає в себе реформу бюрократичних процесів та підвищення професійної культури державних службовців;

- правова гармонізація: країна повинна прийняти та реалізувати європейські закони та стандарти, а також створити систему правозахисну та правопорядку відповідно до європейських стандартів [21].

Євроінтеграція може вплинути на професійну культуру державних службовців, оскільки вона вимагає високого рівня професійної підготовки, відкритості до нових ідей та підвищення вимог до якості та ефективності їхньої

роботи. Також це може сприяти більшій відповідальності та толерантності серед державних службовців.

Слід додати, що військові конфлікти та реформа Збройних Сил є важливими аспектами розвитку професійної культури державних службовців у багатьох країнах. Розглянемо ці аспекти більш детально:

– військові конфлікти: військові конфлікти можуть суттєво вплинути на професійну культуру державних службовців, особливо тих, які працюють у військових структурах або мають військовий досвід. Вони можуть зазнати психологічного навантаження, пов'язаного з військовими операціями, і розвивати специфічні професійні навички та цінності, такі як дисципліна, відповідальність і спроможність приймати швидкі та важливі рішення;

– реформа Збройних Сил: реформа Збройних Сил включає в себе модернізацію та перебудову військових структур, а також підвищення ефективності та професійної підготовки військових кадрів. Це може вимагати змін у професійних стандартах, військовій освіті та навчанні. Державні службовці, які займаються реформою Збройних Сил, повинні мати розуміння військових аспектів та стратегій, а також бути відкритими до інновацій та сучасних технологій;

– професійна культура в умовах конфлікту: в умовах військових конфліктів професійна культура може включати в себе високий рівень дисципліни, дієвості та відданості завданням. Важливо, щоб державні службовці мали навички ефективного управління ресурсами, планування та координації дій у кризових ситуаціях;

– підвищення кваліфікації та навчання: реформи в Збройних Силах можуть супроводжуватися програмами підвищення кваліфікації та навчання для державних службовців. Це включає в себе навчання військових стратегій, оволодіння новими технологіями та підготовку до викликів військових конфліктів;

- міжнародне співробітництво: участь у міжнародних миротворчих місіях та співробітництво з іншими країнами може сприяти розвитку міжнародної компетентності та розумінню глобальних викликів;

- електронне урядування та діджиталізації: у військових структурах та адміністративних органах можуть впроваджуватися сучасні інформаційні технології для покращення управління та ефективності діяльності;

- декомунізація та денацифікація: реформи можуть включати в себе процеси очищення від слідів комуністичного або нацистського минулого, що може вплинути на цінності та ідеологію державних службовців.

Ці аспекти є важливими для розуміння впливу військових конфліктів та реформи Збройних Сил на професійну культуру державних службовців у сучасних умовах.

Крім того, міжнародний досвід та співпраця в контексті розвитку професійної культури державних службовців грають важливу роль у вдосконаленні системи державного управління. Розглянемо ці аспекти більш детально:

- обмін досвідом: співпраця з іншими країнами дозволяє державним службовцям вивчати та адаптувати найкращі практики і досвід з інших частин світу. Це може включати в себе обмін знаннями про ефективні методи управління, антикорупційні стратегії, підходи до реформування публічного сектору та багато іншого;

- підтримка та консультації: міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, Всесвітній банк і Європейський Союз, можуть надавати консультації та фінансову підтримку для реформ у сфері державного управління. Це допомагає у впровадженні інноваційних підходів та стандартів;

- участь у міжнародних програмах: державні службовці можуть брати участь у міжнародних програмах обміну та стажування, де вони мають можливість вивчати особливості роботи в інших країнах і набувати нові знання та навички;

- підписання міжнародних угод: країни можуть укласти міжнародні угоди про співпрацю в сфері державного управління, антикорупційних заходів та інших аспектів. Це стимулює обмін інформацією та співробітництво;

- участь у міжнародних проектах: держави можуть брати участь у міжнародних проектах, спрямованих на покращення професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Це може включати в себе розробку навчальних програм, проведення тренінгів і робочих груп, а також обмін експертами;

- публікації та дослідження: міжнародні дослідники та експерти регулярно публікують статті, дослідження і рекомендації з питань державного управління. Ця інформація є доступною для державних службовців і може бути корисною для розвитку їхніх професійних навичок і знань.

Отже, міжнародний досвід та співпраця грають важливу роль у підвищенні професійної культури державних службовців, сприяючи адаптації найкращих практик і стандартів для досягнення високого рівня якості державного управління.

Таким чином, розвиток професійної культури державних службовців в Україні пройшов крізь три ключові етапи: становлення, консолідацію та сучасну трансформацію. На першому етапі, після набуття незалежності, основний акцент був зроблений на реформі адміністративних структур та оновленні державних інститутів. Цей період охоплює роки від початку незалежності в 1991 році до пізніших років 2000. Другий етап, який припав на період консолідації (приблизно від 2001 до 2014 року), характеризувався формуванням стабільної професійної культури серед державних службовців та підвищенням їхньої кваліфікації. Сучасна трансформація, третій етап, розпочалася приблизно в 2014-2023 році і відзначається впливом інформаційних технологій, прозорості та громадянського суспільства на державну службу. В цей період виникають нові виклики та можливості для розвитку професійної культури державних службовців.

Всі ці етапи спрямовані на зміцнення державного управління, покращення професійної підготовки державних службовців і відповідь на сучасні виклики.

Професійна культура державних службовців стає більш відкритою, гнучкою і орієнтованою на досягнення результатів, враховуючи нові стандарти ефективного управління та вимоги громадянського суспільства.

Завдяки послідовному розвитку та адаптації до змін, державні службовці готові до викликів сучасності та мають засоби для вдосконалення державного управління в Україні.

1.3 Змістовна характеристика механізмів розвитку культури державного службовця у працях сучасних вчених

Роль державного службовця в сучасному суспільстві вкрай важлива, оскільки від якості їхньої роботи залежить ефективність державного управління та здатність країни вирішувати складні суспільні завдання. Однією з ключових складових успішної державної служби є професійна культура державного службовця. Ця культура визначає стиль роботи, цінності, норми та етичні стандарти, які впливають на якість прийнятих рішень та взаємодію з громадянами.

Варто розглянути механізми розвитку культури державного службовця, які включають в себе різноманітні інструменти, програми та підходи, спрямовані на покращення якості та ефективності державної служби, а також на формування високої професійної культури серед служителів держави.

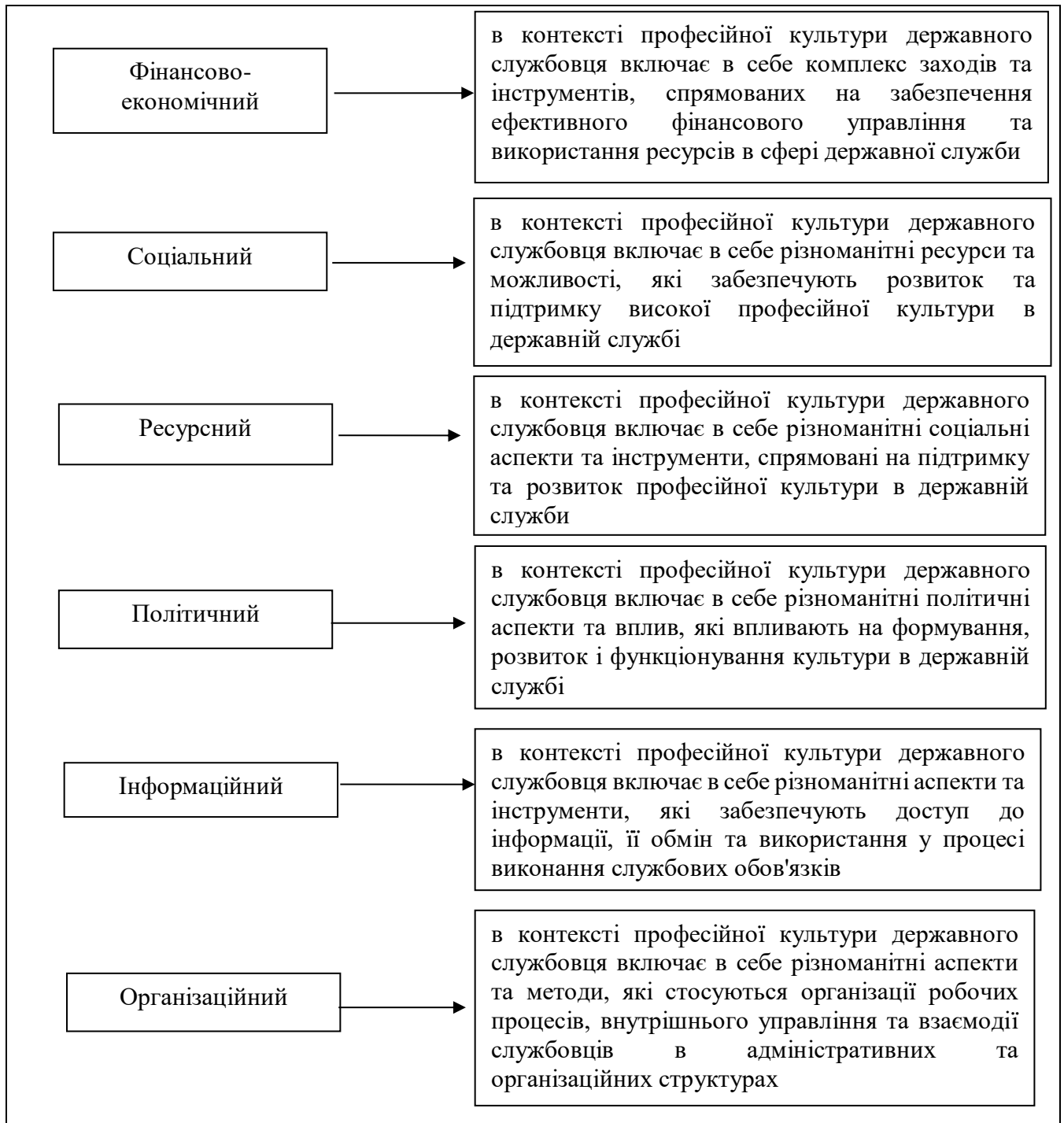


Рис. 1.2 Культурні складові на професійну культуру державного службовця. Розроблено автором на основі вивчення інформаційно-аналітичних джерел інформації [2, с. 176; 45, с. 20; 98, с. 234].

У контексті професійної культури державного службовця фінансово-економічний компонент включає в себе ряд заходів та інструментів, спрямованих

на забезпечення ефективного фінансового управління та оптимальне використання ресурсів в сфері державної служби.

Основні складові фінансово-економічного механізму розвитку культури державного службовця включають:

– *заробітна плата та матеріальні стимули*: встановлення справедливої та конкурентоспроможної системи заробітної плати для державних службовців. Це включає в себе фіксовану заробітну плату, бонуси, премії, пенсійні та соціальні виплати. Матеріальні стимули можуть бути пов'язані з досягненням певних цілей або результатів у роботі;

– *фінансування професійного навчання та підвищення кваліфікації*: Забезпечення фінансової підтримки для навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Це може включати витрати на курси, семінари, тренінги, стажування та отримання вищих освітніх ступенів;

– *соціальні гарантії*: забезпечення соціальних гарантій для державних службовців, таких як медичне страхування, пенсійні виплати, відпустки та інші пільги. Це сприяє їхньому соціальному захисту та добробуту;

– *фінансовий контроль та аудит*: встановлення системи фінансового контролю та аудиту, яка допомагає відстежувати та контролювати використання фінансових ресурсів державних службовців. Це забезпечує ефективне використання бюджетних коштів;

– *фінансування досліджень і розвитку*: забезпечення фінансової підтримки для проведення досліджень та розвитку нових методів та технологій у сфері державного управління [23].

Отже, забезпечення адекватної заробітної плати, матеріальних стимулів, фінансування професійного навчання та соціальних гарантій визначає основні аспекти фінансово-економічного механізму розвитку культури державного службовця. Фінансовий контроль та аудит, а також фінансування досліджень і розвитку, сприяють оптимізації витрат та стимулюють інновації. Ці компоненти є важливими для формування ефективної та етичної робочої культури в державному секторі.

Соціальний механізм розвитку культури державного службовця включає в себе різні інструменти та заходи, спрямовані на формування певних соціальних умов та структур, що сприяють підвищенню професійної культури та якості їхньої діяльності. Цей механізм спрямований на забезпечення благополуччя, соціальної інтеграції, а також психологічного та фізичного здоров'я державних службовців.

Основні складові соціального механізму розвитку культури державного службовця включають:

- система соціального захисту: забезпечення державних службовців різними видами соціального захисту, такими як медичне страхування, відпустки, виплати у разі тимчасової непрацездатності чи інвалідності, пенсійні виплати тощо. Це сприяє їхньому соціальному захисту та підвищенню якості життя;

- соціальні програми та послуги: розроблення та надання різних соціальних програм та послуг, таких як психологічна підтримка, консультації щодо сімейних питань, навчання та розвиток, які сприяють особистісному та професійному зросту державних службовців;

- кадрова політика: розроблення і впровадження кадрових політик, які сприяють розвитку професійних навичок та кар'єрному зросту державних службовців. Це включає в себе планування кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації;

- робоче середовище та організаційна культура: створення сприятливого робочого середовища, де працівники почувуються комфортно та мають можливість розвиватися професійно. Організаційна культура сприяє формуванню цінностей та стандартів поведінки, які сприяють підвищенню професійної культури;

- гендерна та культурна рівність: забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, незалежно від статі чи культурного фону. Це сприяє формуванню різноманітної та інклюзивної робочої групи;

- спільні заходи та заходи спілкування: організація різноманітних заходів, таких як семінари, тренінги, та інші активності, які сприяють зміцненню

командної співпраці та підвищенню соціального капіталу серед державних службовців.

Соціальний механізм розвитку культури державного службовця спрямований на створення умов для їхнього високого рівня життя, самореалізації та професійного зросту, що в свою чергу позитивно впливає на якість державного управління та обслуговування громадян.

Варто розглянути ресурсний механізм розвитку культури державного службовця включає в себе різноманітні ресурси та матеріальні засоби, які забезпечують високий рівень їхньої діяльності та сприяють формуванню культури професійної відповідальності. Цей механізм спрямований на забезпечення необхідних ресурсів для виконання службових обов'язків та досягнення професійних цілей.

Основні складові ресурсного механізму розвитку культури державного службовця включають:

– *фінансові ресурси*: забезпечення фінансових ресурсів для оплати праці, навчання та підвищення кваліфікації, виконання службових обов'язків та розвитку професійних навичок. Це включає в себе бюджетні асигнування та інші фінансові ресурси, необхідні для забезпечення ефективної діяльності державного службовця;

– *матеріальні ресурси*: забезпечення необхідними матеріальними ресурсами та обладнанням, яке дозволяє виконувати службові обов'язки та забезпечує комфортне робоче середовище;

– *інформаційні ресурси*: забезпечення доступу до актуальної інформації, баз даних, технологій та засобів комунікації, які сприяють ефективній роботі та прийняттю інформованих рішень;

– *людські ресурси*: розвиток та підтримка кваліфікованих кадрів у системі державного управління. Це включає в себе набір кваліфікованих спеціалістів, їх навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію;

– *часові ресурси*: раціональне використання часу для виконання завдань та досягнення професійних цілей. Це включає в себе правильне планування робочого часу, управління термінами та пріоритетами;

– *організаційні ресурси*: структура та організаційні процеси, які забезпечують ефективну діяльність державного службовця. Це включає в себе внутрішні процедури, стандарти та системи управління, що спрощують виконання завдань.

Ресурсний механізм є важливим для забезпечення успішної діяльності та розвитку культури державного службовця, оскільки він надає можливість використовувати необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей і завдань.

Визначено, що політичний механізм розвитку культури державного службовця включає в себе різноманітні політичні процеси, інструменти та механізми, які впливають на формування, зміну і підтримку професійної культури у державних органах та установах. Цей механізм відображає політичний контекст і владні структури, які визначають правила гри для державних службовців.

Основні аспекти політичного механізму розвитку культури державного службовця включають:

– політичний лідерство і воля: політичні лідери та владні структури визначають вектор розвитку культури державного службовця через прийняття законів, регуляції та політичних рішень, що стосуються системи державного управління;

– політичні реформи: зміни в політичних системах та структурах держави можуть впливати на організаційні аспекти культури державного службовця. Реформи можуть передбачати перегляд правил набору, навчання та мотивації службовців;

– законодавство та регуляції: урядове законодавство і регулювання створюють нормативну базу для діяльності державних службовців. Вони визначають права, обов'язки та відповідальність службовців і можуть містити норми, спрямовані на розвиток їхньої культури;

– політична культура та цінності: політичний контекст, включаючи цінності, етику та норми, впливає на формування цінностей та етичних стандартів в державних органах. Від цього залежить ступінь відповідності професійної культури загальним цінностям суспільства;

– залучення до політичного процесу: можливість державних службовців брати участь у політичних процесах, висловлювати свої погляди і вносити внесок у прийняття політичних рішень також впливає на їхню культуру та мотивацію.

Політичний механізм розвитку культури державного службовця може бути динамічним і залежить від політичних змін, прийнятих рішень та ступеня додержання правил гри в системі державного управління. Цей механізм має значний вплив на формування та зміну культури державного службовця, а також на результативність державного управління в цілому.

Варто наголосити, що інформаційний механізм розвитку культури державного службовця є ключовим компонентом, оскільки інформація та комунікації відіграють важливу роль у сучасному управлінні. Цей механізм включає в себе різноманітні інструменти та процеси, які забезпечують доступ до інформації, обмін нею та її використання для формування та підтримки культури державного службовця.

Основні аспекти інформаційного механізму включають:

– доступ до інформації: забезпечення можливості державних службовців отримувати актуальну та необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків. Це може включати в себе доступ до законів, регуляції, статистики, аналітичних досліджень та інших ресурсів;

– системи комунікації: розвиток систем комунікації, включаючи внутрішні та зовнішні засоби спілкування, сприяє обміну інформацією між державними службовцями, а також між різними органами та рівнями управління;

– освіта і навчання: інформаційні технології використовуються для організації навчальних процесів, надання онлайн-курсів та тренінгів, що сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку професійної культури службовців;

– моніторинг і аналітика: збір та аналіз інформації допомагає виявляти проблеми та визначати напрямки подальшого розвитку. Це може включати в себе моніторинг ефективності управлінських рішень та результатів діяльності;

– захист інформації: забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації є важливим аспектом інформаційного механізму. Це включає в себе заходи з кібербезпеки та захист від несанкціонованого доступу до даних;

– громадська інформованість: сприяння громадській інформованості та взаємодії з громадськістю також є важливим елементом інформаційного механізму. Відкритість та доступність інформації допомагають створювати довіру та підтримку з боку суспільства.

Отже, інформаційний механізм є необхідним для забезпечення ефективного розвитку культури державного службовця, підвищення його кваліфікації та забезпечення якісного виконання службових обов'язків.

Організаційний механізм розвитку культури державного службовця визначається структурними та управлінськими аспектами, які спрямовані на створення сприятливого середовища для формування та підтримки цієї культури в державних органах та установах. Цей механізм включає в себе такі ключові елементи:

– організаційна структура: структура та організаційна архітектура державних установ мають бути спроектовані таким чином, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією, взаємодію між підрозділами та відповідальність за розвиток культури службовців;

– лідерство і управління: керівництво організації повинно активно підтримувати та віддавати перевагу розвитку професійної культури серед своїх співробітників. Це включає в себе встановлення прикладу, відкритий комунікацію та створення мотивуючого середовища;

– навчання і розвиток: організації повинні надавати можливості для навчання та професійного розвитку своїм працівникам. Це може бути здійснено через тренінги, семінари, навчальні програми та інші освітні ініціативи;

– комунікація та співпраця: організації повинні створити ефективні механізми комунікації між працівниками та між різними рівнями управління. Це сприяє обміну досвідом, ідеями та взаємному вчителю;

– оцінка та звітність: оцінка та моніторинг рівня розвитку професійної культури повинні бути проведені регулярно. Прозора система звітності дозволяє відстежувати прогрес та визначати області для подальшого вдосконалення;

– заохочення та визнання: заохочення та визнання успіхів у розвитку культури службовця можуть включати в себе фінансові премії, почесні нагороди та інші форми мотивації;

– запобігання конфліктам і розв'язання: організації мають мати механізми для вирішення конфліктів та непорозумінь серед працівників, щоб забезпечити спокійне та продуктивне робоче середовище;

– створення ціннісних орієнтирів: організації можуть активно працювати над формуванням цінностей та принципів, які відповідають культурі та завданням служби в державному секторі.

Організаційний механізм є основою для розвитку культури державного службовця та забезпечує її сталість і динамічний розвиток.

Механізми розвитку культури державного службовця включають в себе різні інструменти та методи, які сприяють формуванню та збереженню високих професійних стандартів, норм поведінки та цінностей серед державних службовців. Вони можуть бути різними за природою та напрямком впливу, але всі разом спрямовані на покращення якості та ефективності державної служби.

Соціальний механізм орієнтований на психологічну підтримку та мотивацію службовців, створення сприятливого соціального середовища для їхньої розвитку та підтримки. Фінансово-економічний механізм визначає фінансові ресурси, які виділяються на підтримку професійної культури та підвищення кваліфікації службовців. Нормативно-правовий механізм встановлює правові рамки та норми, які регулюють професійну діяльність державних службовців. Ресурсний механізм передбачає надання необхідних ресурсів, які допомагають у впровадженні та підтримці розвитку культури

державного службовця. Політичний механізм визначає політичну волю та підтримку для впровадження реформ та програм розвитку культури державного службовця. Інформаційний механізм забезпечує обмін інформацією, навчання та розповсюдження кращих практик серед державних службовців. Організаційний механізм визначає структуру та процедури, які забезпечують координацію та реалізацію всіх інших механізмів.

Отже, мета цих механізмів – створення сприятливих умов для професійного росту, розвитку та підтримки культури державного службовця, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості та результативності державної служби в цілому.

Таким чином, всі зазначені механізми розвитку культури державного службовця, можна сказати, що вони відіграють важливу роль у формуванні та підтримці високого рівня професійної культури в державних структурах. Для ефективної діяльності державних службовців необхідно враховувати різні аспекти, включаючи соціальні, фінансово-економічні, нормативно-правові, ресурсні, політичні, інформаційні та організаційні. Впровадження та оптимізація цих механізмів дозволять підвищити ефективність та ефективність державної служби, сприяючи вдосконаленню культури державного службовця та забезпечуючи відповідність їх діяльності сучасним вимогам та стандартам.

Висновки до першого розділу

1. Узагальнено, що професійна культура державного службовця має значущий вплив на якість державного управління. Вона визначає стиль та якість роботи державних службовців, їхню готовність до виконання обов'язків, дотримання високих стандартів етики та професійної поведінки. Важливою частиною професійної культури є розвиток лідерських якостей, здатність до прийняття відповідальних рішень, а також відкритість до інновацій та вдосконалення діяльності.

2. Визначено, що посилення професійної культури в державних установах сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи державних службовців. Це допомагає забезпечити ефективну взаємодію між різними гілками влади, покращити якість послуг для громадян, забезпечити прозорість та відкритість у діяльності державних органів. Професійна культура також впливає на відносини між державними службовцями та громадськістю, сприяючи підвищенню довіри до влади. Загалом, розвиток професійної культури є важливою передумовою покращення державного управління та досягнення вищих стандартів в галузі державної служби.

3. Доведено, що поєднання трьох етапів розвитку професійної культури в публічній сфері можна визначити кілька важливих тенденцій: перший етап був визначений реформами адміністративних структур та оновленням державних інститутів. У цей період відбувались початкові спроби створення основ професійної культури серед державних службовців; другий етап відзначався формуванням стабільної професійної культури та підвищенням кваліфікації службовців.

4. З'ясовано на цьому етапі було зосереджено увагу на розвитку та вдосконаленні професійних стандартів та етичних цінностей; третій етап, який триває до сьогодні, відзначається впливом інформаційних технологій, зростанням важливості прозорості та громадянського суспільства. У цей період важливо забезпечити відповідність професійних навичок та знань сучасним вимогам та викликам. Отже, розвиток професійної культури в державне управління свідчить про поступове вдосконалення системи державного управління в Україні та важливість адаптації до сучасних реалій та технологічних зрушень.

5. Узагальнюючи інформацію про етапи розвитку культури державного службовця, можна сказати, що в період становлення (1991-2000) відбулася реформа адміністративних структур та оновлення державних інститутів. На етапі консолідації (2000-2013) формувалася стабільна професійна культура та підвищувалася кваліфікація службовців. На сучасному етапі трансформації

(2014-2023) відбувається вплив інформаційних технологій, росте важливість прозорості та громадянського суспільства. В цілому, механізми та етапи розвитку культури державного службовця є складними та важливими аспектами управління в публічній сфері, і вони вимагають постійного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів і змін.

6. Проаналізовані, механізми професійної культури державного службовця в Україні є важливими інструментами для забезпечення високих стандартів служби, професіоналізму. Вони включають нормативно-правові, ресурсні, фінансово-економічні, інформаційні та інституційні аспекти, які, діючи спільно, забезпечують постійний розвиток, адаптацію до змін та ефективне виконання службових обов'язків. Для досягнення найкращих результатів важливо постійно моніторити та удосконалювати ці механізми відповідно до сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОГО ВЕКТОРУ УКРАЇНИ

2.1 Сучасний стан професійної культури державних службовців

Сучасний період розвитку України відзначається активними трансформаціями в усіх сферах суспільного життя, зокрема в державному управлінні. В умовах глобалізації, політичних та економічних викликів, особливого значення набуває професійна культура в українському державному секторі. Це є ключовим компонентом ефективності державного управління, здатністю до реагування на сучасні виклики та потреби суспільства.

Професійна культура державного службовця, як інтегрована система цінностей, норм, звичаїв, традицій і стандартів професійної діяльності, впливає на якість рішень, які приймаються на державному рівні, а також на сприйняття громадянами дій державних службовців. В умовах демократизації та стремління України до євроінтеграції, особливо актуальним стає питання підвищення рівня професійної культури державних службовців країни.

Варто зауважити, що сучасний стан професійної культури державних службовців України є однією із ключових складових сучасного суспільства та держави. Він визначає якість та ефективність діяльності державних службовців, впливає на рівень довіри громадян до державних інститутів та сприяє досягненню стратегічних цілей держави.

Слід наголосити, що професійна культура державного службовця була сильно ідеологізована, зокрема: централізоване управління, жорстка ієрархія, відсутність ініціативи були характерними для цього періоду. Етика державного службовця була базована на служінні державі, не завжди враховуючи потреби та права громадян.

На думку вчених І. Іванова та Л. Максимова які вважають, що сучасні тенденції в українському державному управлінні в професійної культури державного службовця допоможуть в таких напрямках, як:

- гармонізація законодавства: активна робота над приведенням українського законодавства у відповідність до норм і стандартів ЄС. Це стосується таких сфер, як антикорупційне законодавство, екологічні норми, права людини тощо;

- підвищення стандартів: стимулювання покращення якості роботи державних службовців, введення європейських методик та підходів до роботи;

- співпраця: збільшення числа спільних проєктів, тренінгів, семінарів і обмінів досвідом з європейськими партнерами.

- участь громади: активізація громадських обговорень, публічних слухань і взаємодії з громадянами під час розробки ключових рішень і стратегій;

- прозорість: впровадження механізмів громадського контролю, активне використання платформ для відкритих даних, забезпечення доступу громадян до інформації;

- залучення експертів: співпраця з незалежними експертами, аналітиками, науковцями для об'єктивного аналізу та покращення якості прийняття рішень.

- автоматизація процесів: впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації рутинних задач та зменшення бюрократичних бар'єрів;

- електронні послуги: розширення списку доступних електронних послуг для громадян та підприємств, що дозволяє зробити взаємодію з державою зручнішою та ефективнішою;

- дистанційна робота: адаптація до нових умов роботи, набуття навичок дистанційної роботи, ефективного комікування та керування в онлайн-форматах [52, с. 250].

Отже, ці тенденції вказують на активний процес модернізації українського державного сектору, спрямованого на покращення якості наданих послуг, збільшення прозорості та відкритості діяльності, а також на наближення до європейських стандартів управління та обслуговування.

Варто зазначити, що наразі, останні основі реформи акцентують на децентралізації, передачі повноважень на місцевий рівень, що сприяє більшій відповідальності та врахуванню місцевих особливостей. Активний рух до спрощення бюрократичних процедур, впровадження електронних сервісів для громадян, що робить державу більш доступною та зручною для людей. Ініціативи щодо відкритих даних, публічних слухань та громадського контролю покликані зміцнити довіру громадян до державних структур. Зростання уваги до підготовки кадрів, зокрема через міжнародні програми, тренінги та семінари, що робить підготовку державних службовців більш конкурентоспроможною на міжнародному рівні [9, с. 26-37].

Державотворення, перебуваючи під впливом історичних, культурних та політичних чинників, пройшло значущі етапи еволюції. Від сильної централізації, жорсткої бюрократії та закритості в радянські часи, сектор зазнав низку реформ, що спрямовані на зміцнення демократії, прозорості та громадянської участі.

Сучасні тенденції, такі як євроінтеграція, децентралізація та цифрова трансформація, вказують на активний процес адаптації України до міжнародних стандартів державного управління. Однак, виклики, такі як відсутність єдності у підходах до професійної культури, потребують подальшої уваги та зусиль для досягнення єдності та стандартизації на всіх рівнях управління [1, с. 237].

Таким чином, динаміка змін в українському державному управлінні свідчить про прагнення країни до постійного вдосконалення, адаптації до сучасних викликів та активної ролі в міжнародній арені.

Враховуючи екстремальні обставини повномасштабної війни або воєнного стану, аналіз професійної культури державних службовців України може виявитися особливо важливим та важким завданням. У таких умовах виникає необхідність оцінити, як змінюється підходу до професійної діяльності та взаємовідносин в органах державного управління.

Аналіз може охоплювати наступні аспекти:

1. Моральні та етичні виклики:

- вивчення змін у моральних та етичних нормах, що можуть виникнути в умовах військового конфлікту;
- оцінка впливу стресових ситуацій на професійну етику та стандарти поведінки.

2. Зміни в організаційній культурі:

- аналіз перетворень у внутрішній структурі та функціональній системі органів державного управління під час воєнних дій;
- вивчення взаємодії між різними гілками влади та їхнім впливом на робочу культуру.

3. Управління кризовими ситуаціями:

- аналіз спроможності державних службовців управляти стресовими ситуаціями та вирішувати кризові завдання;
- визначення ефективності системи кризового управління в умовах військових загроз.

4. Сприйняття громадськістю:

- вивчення взаємодії державних службовців із громадськістю під час воєнного стану;
- аналіз впливу громадської думки на професійну діяльність та рішення владних структур.

5. Збереження ефективності:

- визначення заходів для збереження ефективності та продуктивності державних служб в умовах воєнного конфлікту;
- розробка стратегій для забезпечення стабільності та функціональності державного управління.

Аналіз професійної культури в умовах воєнного стану є важливим для забезпечення ефективного функціонування державних інститутів та забезпечення відповідальності та етичності в діяльності держслужбовців під час надзвичайних обставин.

Корупція, безумовно, є серйозним викликом для багатьох країн, включаючи Україну, та може викликати різноманітні негативні наслідки. Під час воєнного стану чи війни, цей проблемний аспект може здатися ще більш важливим, враховуючи особливу ситуацію, яка складається в державі.

Вплив корупції під час воєнного конфлікту може мати наступні аспекти:

1. Втрата довіри:

– корупційні практики в умовах воєнного стану можуть ще більше підірвати довіру громадян до державних інститутів.

2. Знищення реформ:

– корупція може стати загрозою реформам та зусиллям удосконалення державного управління, які можуть бути необхідні для ефективної реакції на воєнні загрози.

3. Національна безпека:

– корупційні схеми можуть призвести до неефективного використання ресурсів та погіршення можливостей відповіді на воєнні загрози.

4. Безправ'я та апатія:

– в умовах корупції громадяни можуть відчувати безправ'я та апатію, що ускладнює мобілізацію та підтримку національних зусиль.

5. Зміцнення альтернативних структур:

– корупція може призводити до зміцнення альтернативних структур та груп, які можуть використовувати своє вплив для забезпечення власних інтересів.

Під час аналізу професійної культури державних службовців під час воєнного стану важливо враховувати ці аспекти, оскільки вони можуть суттєво вплинути на ефективність та легітимність управління в умовах війни.

У контексті воєнного стану, для багатьох чесних державних службовців, які працюють в умовах поширеної корупції, може виникати відчуття розчарування та втрати мотивації. Вони можуть відчувати, що їхні зусилля для здійснення корисних дій є марними або що їх асоціюють із недобросовісними практиками інших. В умовах воєнного конфлікту корупція може сприяти

відтоку талановитих працівників з державного сектора. Чесні та кваліфіковані кадри можуть намагатися знайти роботу в інших місцях, де вони відчують, що можуть працювати ефективно та з гідністю.

З'ясовано, що корупція ускладнює процес реформування державних інститутів. Зміни, які мають на меті поліпшення ефективності та прозорості, можуть бути заблоковані тими, хто виграє від поточної корумпованої системи. З точки зору національної безпеки, корупція може стати вразливістю, яку можуть використовувати зовнішні сили для втручання в внутрішні справи країни.

Таким чином, боротьба з корупцією серед державних службовців не лише про відновлення прав і свобод громадян, а й про забезпечення стабільності, безпеки та добробуту країни. Для цього потрібна спільна робота уряду, громадян та міжнародної спільноти.

На даний час війна, а особливо така, яка відбувається в Україні, не лише стає випробуванням для військових та цивільних, але й різко змінює соціокультурний ландшафт країни, включно з професійною культурою державних службовців.

Варто виділити деякі зміни, які можуть відбутися під час війни:

– *підвищення відповідальності*: у ситуаціях кризи та війни від державних службовців очікується більша реактивність і ефективність. Це може призвести до підвищення відповідальності та професійної етики серед службовців;

– *ресурсні обмеження*: війна часто призводить до обмеження ресурсів. У таких умовах корупція може або збільшитися (через боротьбу за обмежені ресурси), або зменшитися (через підвищений контроль та соціальний нагляд);

– *зміцнення командного духу*: війна може сприяти зміцненню командного духу та корпоративної культури, оскільки службовці відчують спільний обов'язок захищати націю. Це може призвести до зменшення внутрішньої корупції та збільшення взаємної довіри;

– *зміна пріоритетів*: в умовах війни пріоритети можуть змінюватися. Замість розвитку довгострокових проєктів увага переключається на термінові потреби, що може вплинути на прийняття рішень та алокацію ресурсів.

Отже, війна впливає на всі сфери життя країни, і професійна культура державних службовців не є винятком. Хоча вона може призвести до підвищення стандартів, вона також може призвести до нових викликів та ризиків. Тому важливо зосередити увагу на підвищенні прозорості, відповідальності та ефективності в усіх державних установах.

Доречно зауважити, що потреба в освіті та підвищенні кваліфікації є ключовою для сучасних державних службовців, незалежно від регіону або країни. У світлі глобалізації, технологічних нововведень та постійної еволюції соціально-економічних викликів, постійне освітлення та підвищення кваліфікації стають не просто бажаними, але й життєва важливими для ефективної роботи.

Крім того, сучасний світ відрізняється небувалою динамічністю. Це включає в себе політичні зміни, нові технології, глобальні економічні тренди та ін. Державним службовцям потрібно бути в курсі цих змін, щоб ефективно реагувати на них. Цифрова трансформація та використання новітніх технологій вимагають від службовців не тільки технічних знань, але й розуміння, як ці технології впливають на суспільство, економіку та політику. Нові соціальні виклики, такі як старіння населення, міграційні потоки, зміна клімату та інші, вимагають глибокого розуміння та адаптивних рішень, що базуються на сучасних дослідженнях і підходах.

Інтеграція з міжнародними структурами вимагає розуміння міжнародних стандартів, правил та практик. Службовці повинні постійно оновлювати свої знання в цьому контексті. В умовах швидких соціокультурних змін важливо підтримувати високий рівень професійної етики. Освіта та підвищення кваліфікації можуть допомогти службовцям зберігати свої цінності в умовах зовнішніх викликів.

Отже, постійна освіта та підвищення кваліфікації для державних службовців – це не просто модний тренд. Це необхідність, що випливає з небувалої динаміки та комплексності сучасного світу. Тільки через постійне навчання та самовдосконалення можна залишатися ефективним і відповідати викликам часу.

Доречно наголосити, що під час війни або великих конфліктів освіта та підвищення кваліфікації державних службовців можуть зазнати ряду суттєвих змін, які визначаються характером, масштабом та тривалістю конфлікту. Існує потреба в специфічних навичках і знаннях, які допоможуть реагувати на військові та гуманітарні виклики. Це може включати в себе кризове управління, координацію гуманітарної допомоги, стратегічне планування в умовах нестабільності тощо.

Навчання може бути спрямоване на підготовку службовців до роботи в умовах високого стресу, психологічної підтримки колег та громадян. В умовах війни може бути важко забезпечити стандартні умови для освіти і підвищення кваліфікації через обмежені фінансові, технічні та людські ресурси. На жаль, війна часто навчає швидше, ніж будь-який тренінг. Пережитий досвід може стати важливим ресурсом для підготовки майбутніх службовців.

В умовах війни та постійних змін, які вона приносить, сфера професійної підготовки державних службовців потребує особливої уваги та модернізації. Важливо вивчити поточні недоліки та шукати шляхи їх усунення. Тому розглянемо ключові аспекти, які, на нашу думку, потребують вдосконалення:

- гнучкість: навчальні програми повинні бути адаптивними, щоб відповідати на постійно змінювані потреби в умовах конфлікту;

- міжнародна співпраця: використання досвіду інших країн, які пережили або допомагали в управлінні конфліктами, може бути корисним для підготовки українських службовців;

- технологічне оснащення: використання сучасних технологій для навчання на відстані, віртуальних тренажерів для симуляції кризових ситуацій тощо;

- постійний моніторинг та аналіз: необхідно постійно аналізувати потреби, виклики та успіхи під час конфлікту, щоб забезпечити найбільш ефективне навчання та підвищення кваліфікації;

- підтримка та допомога: освітні програми повинні також забезпечувати психологічну підтримку та допомогу службовцям, які працюють в умовах конфлікту.

Таким чином, війна або конфлікт може суттєво вплинути на потреби та підходи до освіти та підвищення кваліфікації державних службовців. Забезпечення адекватного навчання в цей час може виявитися важливим для забезпечення стабільності, відновлення та поступового розвитку країни після завершення конфлікту.

Перед тим, як глибше поринути в аналіз сучасних викликів та пропонувати шляхи їх вирішення, важливо визначити, яка роль у сучасному суспільстві відведена державному службовцю. На нього покладено величезну відповідальність – бути посередником між владою та громадянами, втілювати законодавство в практику та забезпечувати стабільність і порядок у країні. Проте у відповідь на сучасні глобальні та локальні виклики, навіть така важлива роль потребує адаптації та вдосконалення.

Кожна професійна діяльність, включаючи роботу державних службовців, має низку аспектів, які вимагають постійного аналізу та вдосконалення. Враховуючи складність і відповідальність завдань, які виконуються державними службовцями, навіть невеликі зміни в певних ключових областях можуть призвести до суттєвих поліпшень у ефективності, прозорості та довірі громадян.

Заходи/втілення для розвитку професійної культури державних службовців в різних сферах

Сфера	Заходи/Втілення
Освіта та тренінги	<ul style="list-style-type: none"> – систематичність: щорічні семінари, воркшопи, курси; – спеціалізовані тренінги: навчальні програми згідно ролі службовця; – міжнародний обмін: стажування за кордоном, залучення міжнародних експертів
Залучення громадськості	<ul style="list-style-type: none"> – платформи для діалогу: онлайн та офлайн платформи для взаємодії з громадянами; – зворотний зв'язок: моніторинг та аналіз відгуків громадян; – громадські ради: участь громадськості в формуванні політики
Антикорупційні заходи	<ul style="list-style-type: none"> – жорсткий контроль: декларування доходів, незалежний аудит; – відповідальність: адекватні покарання для порушників; – освітня робота: тренінги та семінари для підвищення обізнаності

Таблицю складено автором за джерелами [111; 148, с. 19; 146, с. 480-483].

Слід додати, що аналіз ключових аспектів професійної діяльності державних службовців показує, що систематична освіта, активне залучення громадськості та жорсткі антикорупційні заходи є вирішальними для підвищення ефективності, прозорості та довіри до державних органів. Важливо забезпечити постійний моніторинг та оцінку впроваджених змін, щоб своєчасно коригувати стратегію та досягти найкращих результатів у діяльності державної служби.

Отже, в сучасному світі роль державного службовця стає надзвичайно актуальною, адже саме він стоїть на першій лінії взаємодії держави і громадянства. У відповідь на численні виклики – від глобальних тенденцій до локальних проблем – необхідно постійно адаптуватися, вдосконалюючи професійні навички, механізми взаємодії та інструменти контролю. Навчання, прозорість, діалог і антикорупційні заходи – це лише вершина айсберга у складному процесі модернізації державної служби. Проте активне залучення цих інструментів, комбіноване з готовністю до змін та адаптації, створить міцний фундамент для ефективного та довірчого взаємовідношення між державою та її громадянами.

Таким чином, сучасний стан професійної культури в українському державному управлінні є результатом багатьох років трансформацій та

адаптації. Незважаючи на проблеми та виклики, є певні позитивні тенденції та можливості для подальшого розвитку та удосконалення.

Варто наголосити, що професійна культура державного службовця є важливим компонентом ефективності державного управління. Вона відображає не лише знання та навички, якими повинен володіти кожен представник влади, але й цінності, принципи та стандарти, якими вони керуються у своїй роботі. Професійна культура допомагає службовцям адаптуватися до змінюваних умов, взаємодіяти з громадянами та вирішувати складні завдання. Для кращого розуміння цього феномену можна виділити декілька ключових видів, що формують професійну культуру державного службовця.



Рис 2.1 Класифікація видів професійної культури державного службовця.
Складено автором за джерелами: [146; 155].

Варто більш детально розглянути кожний вид професійної культури державного службовця.

Правова культура державного службовця – це сукупність правових знань, умінь, навичок, ставлень та цінностей, які дозволяють ефективно виконувати професійні обов'язки в межах законодавства. Дотримання закону є ключовою відмінністю професійного державного службовця. Від цього залежить якість

роботи державних органів, довіра громадян та стабільність правової системи. Крім того, глибоке розуміння національного законодавства, міжнародних стандартів, а також специфічних норм та процедур своєї галузі. Здатність правильно застосовувати закони в конкретних ситуаціях, виявляти порушення, розуміти складні правові питання. Повага до закону, розуміння його вищості, безумовне дотримання прав і свобод громадян. Правова культура визначає підхід до вирішення професійних завдань, а також спосіб сприйняття та реакції на правові виклики. Вона гарантує, що дії державного службовця будуть завжди обґрунтовані та законні.

З роками, особливо з початком XXI століття, правова культура державного службовця в Україні пройшла значні зміни. Розглянемо декілька ключових аспектів цих трансформацій:

- зближення з Європейським Союзом призвело до адаптації багатьох європейських стандартів у правовій сфері. Це торкнулося як загальних правових принципів, так і специфічних норм для державних службовців;

- впровадження цифрових технологій змінило спосіб обробки, доступу та поширення правової інформації. Держслужбовці мають змогу оперативна оновлювати свої знання та взаємодіяти з правовими системами онлайн;

- на сучасному етапі не лише важливо дотримуватися букви закону, а й його духу. Етичні стандарти стають важливою частиною професійного виховання і підготовки державних службовців;

- зростаюча роль громадськості в контролі за діяльністю держави змушує держслужбовців бути більш відкритими, прозорими та відповідальними у своїх діях;

- зростання міжнародних зв'язків призводить до того, що державні службовці частіше стикаються з міжнародним правом, стандартами та практиками, що вимагає від них глибших знань у цій сфері.

Отже, правова культура державного службовця в Україні стала більш гнучкою, адаптивною і відповідальною, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

Варто зазначити, що політична культура державного службовця є важливою складовою його професійної діяльності, оскільки він працює в умовах державного управління, де рішення часто носить політичний характер. Розглянемо ключові аспекти політичної культури державного службовця:

- державний службовець повинен дотримуватися вищих інтересів, перебуваючи вище від партійних та особистих мотивацій. Зберігання професійної дистанції від політичних питань є важливим для забезпечення, щоб прийняття рішень базувалося на об'єктивних критеріях;

- розуміння структури державного управління, принципів роботи органів влади, міжнародних відносин та основних політичних процесів допомагає службовцю ефективно виконувати свої обов'язки;

- державний службовець повинен суворо виконувати високі стандарти професійної етики, особливо у контексті політичної арени, де часто виникають ситуації конфлікту інтересів;

- політичне середовище постійно змінюється, і державному службовцю важливо швидко адаптуватися до нових умов, законів чи політичних рішень;

- вміння спілкуватися з різними зацікавленими сторонами, включаючи представників різних політичних сил, ЗМІ, громадськість, є ключем до ефективного виконання своїх обов'язків;

- здатність аналізувати політичну ситуацію, розуміти тенденції та прогнозувати можливі наслідки рішень є важливою для державного службовця, який опирає свої рішення на аналіз і факти.

Отже, політична культура державного службовця вимагає комбінації знань, навичок та професійної етики для ефективної роботи в умовах постійної політичної динаміки.

За останні роки, особливо на тлі глобальних викликів, політичних реформ і соціальних змін в Україні, політична культура державного службовця пройшла певні трансформації. Ось декілька ключових змін:

- *прозорість та відкритість*: реформи, спрямовані на збільшення прозорості у діяльності органів влади, зобов'язали держслужбовців бути більш

відкритими перед громадянами. Це призвело до активного впровадження інструментів електронного урядування, зокрема, систем е-декларування, е-процедур тощо;

– *декомунізація*: в контексті останніх подій в Україні декомунізація відображає значущі зміни в політичній культурі. Ці зміни виявляються у переорієнтації на європейські цінності та відмові від радянського минулого. Важливо відзначити, що це не лише відмова від радянського спадщини, а також відкидання сучасної комуністичної ідеології;

– *взаємодія з громадськістю*: зросла роль громадського контролю та публічного звітування. Державні службовці тепер активніше спілкуються з громадянами, залучаючи їх до процесу прийняття рішень;

– *підвищення професійних стандартів*: введення нових стандартів для державної служби призвело до необхідності підвищення кваліфікації, регулярного навчання та сертифікації;

– *незалежність від політичного тиску*: попри постійні політичні коливання, для державних службовців важливо зберігати професійну незалежність та діяти відповідно до закону, а не політичних інтересів.

Таким чином, політична культура державного службовця в Україні постійно еволюціонує, відображаючи сучасні виклики, соціальні зміни та нові політичні реалії.

Варто зазначити, що моральна культура державного службовця відіграє ключову роль у формуванні довіри громадян до державних органів і є основою ефективної діяльності будь-якого державного апарату. Вона включає в себе низку аспектів:

– *етичні стандарти*: це норми поведінки, яких державні службовці повинні дотримуватися в своїй роботі. Вони включають в себе чесність, інтегральність, неприхильність та прозорість;

– *відповідальність*: державні службовці повинні відчувати відповідальність перед громадянами, яким вони служать. Це означає не тільки

виконання своїх безпосередніх обов'язків, але і прагнення до найкращого результату для суспільства;

– усвідомлення соціальної ролі: держслужбовці повинні розуміти, що вони є представниками держави перед її громадянами, тому їхнє ставлення, комунікація та дії мають відображати найвищі стандарти професійної та моральної культури;

– безкорисливість: у прийнятті рішень службовець повинен керуватися загальним благом, а не особистою вигодою чи користю;

– повага до прав громадян: у моральній культурі, яка передбачає повагу до прав громадян, також важливо враховувати інші цінності та принципи державної служби. Серед них можуть бути прозорість, патріотизм, професіоналізм, доброчесність, неупередженість та інші. Ці принципи доповнюють моральну культуру, створюючи комплексний підхід до етичного та відповідального виконання державної служби;

– боротьба з корупцією: моральний імідж державного службовця передбачає нульову толерантність до будь-яких проявів корупції.

В умовах модернізації та глобалізації суспільства, моральна культура державного службовця стає ключовим елементом у підтримці стабільності та розвитку держави. Це є фундаментом для забезпечення ефективного управління, взаємодії з громадянами та формування позитивного іміджу держави в очах власних громадян та міжнародної спільноти.

За останні роки в Україні та в багатьох інших країнах світу спостерігалися зміни в моральній культурі державних службовців, які відбивають загальні глобальні тренди та локальні особливості.

Глобалізація, міжнародне співробітництво та адаптація до європейських стандартів вимагають підвищення етичних норм і принципів поведінки державних службовців. Велика увага приділяється соціальній відповідальності державного службовця, взаємодії з громадянами, врахуванню їхніх інтересів і потреб. З розвитком технологій та соціальних медіа стало важливим підтримувати прозорість дій та рішень. Громадяни мають можливість вимагати

розкриття інформації та контролювати дії державних службовців. Сучасний державний службовець має бути готовим до самокритики, аналізу своїх дій, постійного навчання та розвитку. Хоча корупція залишається проблемою, все більше уваги приділяється антикорупційним заходам, створенню механізмів відстеження та контролю. У зв'язку зі збільшеним соціальним тиском і критикою, державним службовцям потрібна психологічна стійкість та навички ефективної комунікації.

Таким чином, моральна культура державного службовця сьогодні переживає період адаптації до сучасних викликів та потреб суспільства. Вона стає більш гнучкою, динамічною та відкритою, щоб відповідати новим реаліям.

Крім цього, економічна культура державного службовця відіграє ключову роль у формуванні ефективного, відповідального та результативного державного управління. Вона включає в себе наступні аспекти:

- фінансова обізнаність: це базове розуміння бюджетних процесів, розподілу ресурсів та економічних принципів, яке дозволяє державному службовцю приймати обґрунтовані рішення;

- ефективність та результативність: державний службовець повинен вміти оцінювати вартість та корисність проектів, програм та служб, щоб максимізувати користь для суспільства при обмежених ресурсах;

- стратегічне планування: розуміння потреб майбутнього, прогнозування економічних трендів та здатність планувати дії на довготривалий період;

- усвідомлення взаємозалежності: розуміння того, як економічні рішення в одній сфері можуть впливати на інші сфери, та які можуть бути довгострокові наслідки цих рішень;

- етика в економічних рішеннях: державний службовець повинен діяти прозоро, чесно та з повагою до публічних коштів, відмовляючись від будь-яких форм корупції чи зловживань;

- постійне навчання: оскільки економічний контекст постійно змінюється, важливо залишатися в курсі нових методів, підходів та інновацій в сфері економіки і фінансів [168, с. 126-178].

В умовах глобалізації, технологічних змін та економічних викликів сучасного світу економічна культура державного службовця стає все більш важливою. Вона забезпечує можливість адаптуватися до змін, реагувати на нові виклики та ефективно служити інтересам громадян. Доцільно додати, що економічна культура державного службовця пройшла значущі зміни в останні роки, особливо в контексті глобальних викликів, економічної нестабільності та зростання технологічного впливу.

Сучасні державні службовці стали більш обізнаними в цифрових технологіях, що покращило обробку даних, аналітику та прийняття рішень заснованих на даних. Вимоги до ефективності використання бюджетних коштів зросли. Це призвело до акцентування уваги на моніторингу, оцінці та звітності з метою досягнення конкретних результатів. У зв'язку з глобалізацією економіки державні службовці частіше взаємодіють з міжнародними організаціями, отримують навчання та обмінюються досвідом.

Розуміння необхідності балансу між економічним ростом та соціальною відповідальністю, враховуючи екологічні, соціальні та інші аспекти розвитку. Економічний ландшафт постійно змінюється, і сучасний державний службовець повинен швидко адаптуватися до нових викликів, будь то фінансові кризи, пандемії або політичні зміни. В останні роки спостерігається зростання уваги до високих етичних стандартів у прийнятті економічних рішень, зокрема в контексті протидії корупції.

Отже, економічна культура державного службовця стає більш комплексною, динамічною та адаптивною до сучасних реалій. Зростає вимога до професійної компетентності, гнучкості мислення та здатності до постійного навчання та самовдосконалення.

Варто наголосити, що інформаційна професійна культура державного службовця охоплює аспекти, пов'язані з обробкою, збором та використанням інформації в робочому середовищі. Це включає в себе не лише технічні навички, а й розуміння важливості інформації для ефективного управління та прийняття

рішень. Ось деякі ключові аспекти інформаційної професійної культури державного службовця:

– *знання та розуміння законодавства*: державний службовець повинен мати глибоке розуміння законів і норм, які регулюють збір, обробку і розповсюдження інформації в рамках його діяльності;

– *безпека інформації*: урядовий працівник повинен дотримуватися високих стандартів безпеки інформації, забезпечуючи захист конфіденційної інформації та використання засобів шифрування та інших заходів безпеки;

– *вміння працювати з інформаційними технологіями*: службовець повинен володіти необхідними технічними навичками для роботи з сучасними інформаційними технологіями, базами даних, електронними системами управління тощо;

– *аналітичні навички*: здатність аналізувати великі обсяги інформації, виділяти ключові аспекти та визначати стратегії дії на основі аналізу даних;

– *ефективне використання інформаційних ресурсів*: здатність швидко знаходити, оцінювати та використовувати інформаційні ресурси для підтримки прийняття рішень та виконання робочих завдань;

– *культура відкритості та транспарентності*: прагнення до створення відкритого та прозорого інформаційного середовища, де обмін інформацією відбувається ефективно та відповідно до принципів демократії;

– *постійне професійне навчання*: готовність до постійного оновлення знань і навичок в галузі інформаційних технологій та управління інформацією [38].

Ці аспекти допомагають створити ефективне інформаційне середовище в сфері державної служби, що сприяє високій якості управління та прийняттю обґрунтованих рішень.

Доречно зазначити, що психологічна професійна культура державного службовця охоплює аспекти, пов'язані з психологічними якостями та навичками, необхідними для успішної професійної діяльності в галузі публічного управління та влади. Ця культура визначається особистісними рисами та

емоційним інтелектом, необхідними для взаємодії з колегами, громадськістю та управління стресами та труднощами робочого процесу. Ось деякі ключові аспекти психологічної професійної культури:

– *емоційний інтелект*: здатність розпізнавати, розуміти та ефективно використовувати власні та емоції інших для покращення спілкування та взаємодії в робочому колективі;

– *співпраця та комунікабельність*: здатність ефективно співпрацювати з колегами, партнерами та іншими стейкхолдерами, а також вміння спілкуватися та слухати;

– *адаптація до змін*: готовність та здатність адаптуватися до нових умов роботи, стратегій управління та вирішення проблем;

– *ефективне керівництво стресом*: здатність зберігати емоційний баланс та ефективно керувати стресовими ситуаціями в робочому процесі;

– *етика та відповідальність*: розвиток етичних стандартів та відчуття відповідальності за власні дії та рішення в контексті влади та публічного управління;

– *конструктивне управління конфліктами*: здатність розпізнавати та вирішувати конфліктні ситуації шляхом конструктивної комунікації та пошуку компромісів;

– *розвиток самосвідомості*: прагнення до постійного вдосконалення та розвитку власної особистості, саморефлексія та оцінка власних здібностей та недоліків;

– *психологічна безпека та підтримка*: створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують психологічну безпеку та можливість отримати підтримку в разі потреби [67, с. 42-44].

Ці аспекти психологічної професійної культури важливі для забезпечення ефективної співпраці, розвитку особистості та досягнення високих стандартів професійної діяльності в державній службі.

Слід додати, що комунікативна професійна культура державного службовця визначається його здатністю ефективно спілкуватися та взаємодіяти

з іншими учасниками робочого процесу. Цей аспект важливий для побудови відкритого та продуктивного робочого середовища, взаєморозуміння між колегами, а також для ефективної комунікації з громадськістю та іншими стейкхолдерами. Ось деякі ключові аспекти комунікативної професійної культури:

- *ефективна усна та письмова комунікація*: вміння адаптувати стиль комунікації відповідно до аудиторії та ситуації;
- *навички слухання*: важливість активного та уважного слухання для забезпечення повного розуміння інших та побудови ефективних відносин;
- *емпатія та розуміння інших точок зору*: здатність ставитися до поглядів та позицій інших з увагою та розумінням;
- *культура конструктивної критики*: вміння надавати та приймати конструктивну критику для постійного вдосконалення;
- *вміння працювати в команді*: здатність ефективно співпрацювати з іншими учасниками команди для досягнення спільних цілей;
- *взаємодія з громадськістю*: навички ефективної комунікації з громадськістю, громадськими організаціями та представниками ЗМІ;
- *культура переговорів*: вміння проводити ефективні переговори та досягати компромісів, коли це необхідно;
- *використання інтернет-комунікації та соціальних мереж*: здатність ефективно користуватися інтернет-комунікацією та соціальними мережами для взаємодії з різними аудиторіями [78, с. 54].

Ці аспекти комунікативної професійної культури сприяють побудові відкритого та довірчого робочого середовища, сприяють ефективному обміну інформацією та сприяють взаєморозумінню всередині організації та зовнішніми стейкхолдерами.

Таким чином, професійна культура державних службовців пройшла низку змін, особливо в контексті правової, політичної, моральної, економічної, інформаційної, психологічної та комунікативної адаптації. Це стало відповіддю на зовнішні виклики, такі як потреби євроінтеграції, а також внутрішні потреби

реформ. Моральні та етичні норми стають все більш актуальними, при цьому вони підкреслюють важливість взаємодії державного службовця з громадянами на основі довіри та відкритості. Сучасний етап характеризується акцентом на цифрову трансформацію, що ставить перед службовцями нові виклики та можливості. В рамках економічної культури акцентується увага на оптимізації ресурсів, підвищенні ефективності діяльності та забезпеченні прозорості рішень.

2.2 Нормативно-правовий механізм розвитку професійної культури державних службовців

Нормативно-правове забезпечення є ключовою частиною будь-якої системи управління, особливо коли мова йде про розвиток професійної культури державного службовця. Від визначення правил до їхнього виконання – правовий аспект створює фундамент, на якому базується культура, етика та стандарти професійної діяльності. В умовах сучасного світу, де швидкі зміни та адаптація до нових викликів є нормою, якісне нормативно-правове забезпечення стає не лише інструментом регулювання, але й механізмом підтримки стабільності та довіри до інститутів державної влади. В контексті розвитку професійної культури державного службовця, правове регулювання набуває особливого значення, адже саме воно встановлює основні рамки, в межах яких формується і функціонує професійна спільнота.

В цьому дослідженні під нормативно-правовим забезпеченням стосується сукупності законодавчих, підзаконних актів та інших нормативних документів, які регулюють процеси формування, розвитку та підтримки професійної культури державних службовців. Основна мета такого забезпечення полягає в створенні єдиної системи вимог, стандартів та цінностей, які мають дотримуватися державні службовці в процесі своєї діяльності.

Слід додати, що в основі нормативно-правового регулювання зазвичай лежать закони, які визначають загальні засади та принципи професійної діяльності, роль та місце держслужбовця у системі державного управління.

Деталізують і конкретизують положення законів, визначають конкретні механізми, процедури та методи реалізації професійної культури. Спрямовані на практичне застосування нормативних актів, включаючи рекомендації з формування професійної культури, підвищення кваліфікації тощо.

Крім того, нормативно-правова база є фундаментом для формування професійної культури. Вона визначає правила, за якими службовці мають діяти, стандарти, до яких вони повинні прагнути, та цінності, якими вони мають керуватися.

Проте, у контексті динамічних змін в суспільстві, нормативно-правова база потребує постійного моніторингу та оновлення, аби відповідати актуальним викликам та потребам. Це також передбачає необхідність забезпечення гнучкості нормативно-правового регулювання та його адаптивності до змінюваних умов.

Варто додати, що нормативно-правове забезпечення служить ключовою інструментальною базою для розвитку професійної культури державних службовців, створюючи єдиний правовий простір для їх діяльності.

У контексті глобалізації та співпраці з міжнародними організаціями, особливо для країн, що прагнуть інтеграції до європейських структур, адаптація національного законодавства до міжнародних стандартів стає ключовою. Це допомагає підвищити рівень професійної культури, прийняття та впровадження кращих практик.

Ефективність нормативно-правового забезпечення може бути забезпечена лише через систематичний моніторинг та оцінку. Це дозволяє вчасно виявляти слабкі місця, невідповідності та прогалини в законодавстві, а також адаптуватися до нових викликів.

Для розробки ефективного нормативно-правового забезпечення важливо залучати представників цільових груп, експертів, громадськість, що сприяє більшій відповідності нормативів реальним потребам суспільства. Не менш важливим є питання комунікації та інформаційної підтримки. Державні службовці мають чітко розуміти інноваційні зміни, які вносяться у

законодавство, а також мати доступ до ресурсів для підвищення своєї кваліфікації.

Важливо не лише встановлювати правила та норми, але й створювати систему стимулів для державних службовців, які активно впроваджують та дотримуються високих стандартів професійної культури.

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури є комплексним процесом, який потребує системного підходу, активного залучення зацікавлених сторін, постійного моніторингу та оновлення, а також врахування міжнародного досвіду.

Для ефективного нормативно-правового забезпечення необхідно, щоб всі правові акти і документи були взаємопов'язані та формували цілісну систему. Це забезпечує однозначне та послідовне регулювання, виключаючи конфлікти та дублювання норм. Поряд з чітко визначеними правами та обов'язками державного службовця важливе місце в нормативному регулюванні займають етичні кодекси та стандарти. Вони формують моральну складову професійної культури, спрямовуючи дії службовців на благо громадян та держави.

Щоб забезпечити відповідність нормативно-правової бази актуальним потребам, необхідно систематично проводити її аналіз, виявляти слабкі місця та здійснювати корекції. Це включає в себе оцінку ефективності діючих правових норм, а також збір та аналіз відгуків від державних службовців та громадян.

У зв'язку з глобалізацією та євроінтеграційними процесами Україна активно адаптує міжнародні стандарти та практику до національного законодавства. Це стосується і нормативно-правового забезпечення розвитку професійної культури, де міжнародний досвід може служити корисним джерелом ідей та рішень.

Сучасний динамічний світ вимагає від державних службовців постійного підвищення своєї кваліфікації. Нормативно-правова база має стимулювати та підтримувати таку освіту, гарантуючи доступ до неї для кожного службовця.

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури є ключовим фактором для формування висококваліфікованих, етичних та

відповідальних державних службовців, готових відповідати сучасним викликам та потребам суспільства.

У процесі формування професійної культури державного службовця велике значення мають нормативно-правові акти. Ці документи, які включають як закони, так і підзаконні акти, розробляються на основі діяльності державних органів, місцевого самоврядування та інших установ, які мають право створювати правові норми.

Основоположними принципами у розробці таких актів, що впливають на професійну культуру державного службовця, є науковість у підходах, високий рівень професіоналізму при їх створенні, строге дотримання законності, застосування демократичних методів у прийнятті рішень, забезпечення прозорості процесу, оперативне внесення змін з урахуванням потреб суспільства, гуманний підхід до вирішення питань та добре обмірковане планування дій.

Законодавство, що стосується професійної культури державного службовця, включає низку нормативних актів України таких, як Конституція України [61], Закони України “Про державну службу” [116], “Про освіту” [129], “Про професійну (професійно-технічну) освіту” [17], “Про вищу освіту” [18], Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” [139], “Про культуру” [128], Постанови Кабінету Міністрів України”, “Положення про професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців” [125], “Про запобігання корупції” [122], “Міжнародні угоди та конвенції”, Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [125], окремі положення про професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, постанови Кабінету Міністрів України, міжнародні угоди та конвенції [32].

Варто зазначити, що нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури включає в себе низку законодавчих актів, що регулюють формування, підвищення та підтримку професійної культури серед різних категорій працівників.

Аналіз нормативно-правових актів, щодо професійної культури в Україні вказує на деякі можливі прогалини у деталізації прав громадян, стандартах якості освітніх послуг, а також у взаємодії освітньої системи з ринком праці. Ці прогалини можуть впливати на ефективність реалізації освітніх і професійних прав громадян, а тому потребують подальшого аналізу та коригування.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури державного службовця

Нормативно-правовий акт	Дата Номер	Короткий опис	Прогалини (недолік)
Конституція України [84]	№ 254к/96-ВР, 28 червня 1996	встановлює основні права та свободи громадян: право на працю, професійну підготовку, освіту	відсутність деталізації стосовно механізмів реалізації прав громадян в області професійної освіти
“Про освіту” Закон України [129]	№ 2145-VIII, 05 вересня 2017	регулює питання надання освітніх послуг, формування професійних компетенцій	можливо недостатня регуляція стандартів якості освітніх послуг або застарілі методики навчання
“Про професійну (професійно-технічну) освіту” Закон України [17]	№ 103/98-ВР, 10 лютого 1998	конкретизує аспекти професійної підготовки спеціалістів різних рівнів	недостатнє фінансування програм підготовки або відсутність механізмів контролю за якістю
“Про вищу освіту” Закон України [18]	№ 1556-VII, 01 липня 2014	регулює питання підготовки висококваліфікованих спеціалістів	недостатній зв'язок з ринком праці, можливість застарілих програм навчання
“Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” Закон України [139]	№ 1045-XIV, 15 вересня 1999	може містити положення про підвищення кваліфікації, навчання	відсутність гарантій для членів спілки в разі конфліктних ситуацій на роботі
“Про державну службу” Закон України [21]	№ 889-VIII, 10 грудня 2015	регулює питання, пов'язані з професійною діяльністю державних службовців на користь громадян, суспільства та держави	недостатня чіткість у питаннях відповідальності та контролю за діяльністю державних службовців

Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [125]	№ 158, 05 серпня 2016	встановлення загальних стандартів етичної поведінки та сприяння формуванню позитивного іміджу державної служби та місцевого самоврядування	можуть полягати у його загальності та відсутності конкретних механізмів контролю за дотриманням етичних стандартів
“Про культуру” Закон України [128]	№ 2778-VI, 14 грудня 2010	призначений для забезпечення стабільного розвитку культурного простору країни, захисту та розвитку національної культури, мистецтва, духовності та спадщини	встановлювати рамки для фінансування культури, але на практиці асигнування можуть бути недостатніми для реалізації всіх поставлених завдань

Таблиця модифікована автором.

Варто розглянути, що Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР є основним законом держави, який визначає основні принципи державного устрою, права та свободи громадян. Цей документ встановлює законодавчі, виконавчі та судові гілки влади та їх компетенції.

Слід додати, що документі згадуються основні засади діяльності державних органів, принципи державної служби, а також права та обов'язки громадян. Ці принципи та права можуть бути інтерпретовані як основи професійної культури державного службовця.

Стаття 19: органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та в спосіб, що передбачає Конституція та закони України.

Стаття 22: при прийомі на державну службу громадяни складають присягу на вірність Україні.

Стаття 106: Президент України є гарантом додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина.

Ці та інші статті визначають основні принципи та етику служби державних службовців, що, безпосередньо чи опосередковано, формують професійну культуру державного службовця в Україні.

Варто наголосити, що держава України підтримує та стимулює розвиток української національної особливості, історичної пам'яті, культурних цінностей та традицій. Одночасно, Україна підтримує права та ідентичність всіх етнічних груп, що мешкають у країні, з повагою до їхньої культури, мови та релігії.

Отже, для докладного вивчення питань, пов'язаних з професійною культурою державних службовців, краще звернутися до спеціалізованих нормативних актів, які регулюють діяльність державної служби в Україні.

Варто зазначити, що Закон України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [116] – це основний законодавчий акт, який регулює діяльність державних службовців. Він визначає основні права, обов'язки, принципи діяльності, особливості прийому на роботу, звільнення тощо. Цей закон також акцентує увагу на необхідності постійного підвищення кваліфікації державних службовців, їхньої професійної підготовки та перепідготовки.

Варто наголосити, що є важливим механізмом забезпечення дієвості системи державного управління країни. Він відображає державну політику в сфері державної служби та встановлює єдині стандарти для державних службовців незалежно від їхнього рівня та відомства.

Основні характеристики та аспекти цього закону включають:

– класифікація посад державних службовців: закон передбачає систематизацію посад державних службовців з урахуванням їхніх функціональних обов'язків та рівня відповідальності;

– прозорість та конкурентоспроможність: закон закладає основи для проведення відкритого та конкурентного відбору кандидатів на державну службу. Це сприяє привертанню кваліфікованих та компетентних спеціалістів;

– атестація та перепідготовка: щоб забезпечити високий рівень професіоналізму державних службовців, закон передбачає регулярну атестацію та необхідність проходження курсів підвищення кваліфікації;

– захист прав державних службовців: державні службовці, як і всі інші громадяни, мають права, які повинні бути захищені. Закон встановлює механізми захисту їх прав від порушень з боку роботодавця або інших осіб;

– відповідальність державних службовців: закон чітко окреслює відповідальність державних службовців за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків.

Таким чином, Закон України “Про державну службу” створює єдиний правовий фундамент для організації, функціонування та розвитку державної служби в Україні, спрямований на забезпечення ефективності державного управління та задоволення інтересів громадян.

Закон України “Про запобігання корупції” від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII можуть включати такі аспекти:

– органи та установи протидії корупції: визначає структури та органи, відповідальні за запобігання та протидію корупції в державному секторі;

– декларування майна та доходів: забезпечує вимогу декларування майна та доходів державними службовцями та іншими особами, які обіймають відповідальні посади;

– запобігання конфлікту інтересів: регулює питання уникнення та врегулювання конфлікту інтересів між виконанням службових обов'язків та особистими інтересами державного службовця;

– контроль за діяльністю осіб, які здійснюють публічні функції: встановлює механізми контролю та відповідальності за діяльність осіб, які обіймають публічні посади;

– покарання за корупційні правопорушення: визначає види відповідальності та покарання за корупційні дії, включаючи адміністративні, дисциплінарні та кримінальні санкції;

– заходи щодо протидії корупції в сфері державної служби: забезпечує прийняття заходів для запобігання та протидії корупції в державних установах та службах [122].

Доречно наголошено, що Закон України “Про освіту” від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII є ключовим нормативно-правовим актом, який регулює освітню сферу України. Цей Закон встановлює основні принципи розвитку, організації та функціонування системи освіти на різних її рівнях [129].

Крім того, закон регулює питання підготовки вчителів і викладачів, їх підвищення кваліфікації, що, в свою чергу, визначає педагогічну культуру, яка може мати вплив на формування професійної культури державних службовців, особливо тих, хто пов'язаний з освітньою сферою. Закон встановлює рамки та стандарти для вищої освіти, які можуть визначати напрямки підготовки фахівців для державної служби. Закон регламентує питання ліцензування та акредитації освітніх програм і закладів, що гарантує якість освітніх послуг і може впливати на професійну підготовку майбутніх державних службовців.

Закон України “Про професійну (професійно-технічну) освіту” від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР спрямований на регулювання питань професійної освіти в Україні. [132]. Зазначений закон встановлює основні принципи визначення компетентностей та навичок, які повинні бути сформовані у випускників професійної освіти. Крім того, він визначає механізми визначення потреб ринку праці та врахування їх у процесі розробки навчальних програм та стандартів.

Особливу увагу приділяється визначенню критеріїв та стандартів для підготовки фахівців, які працюють в органах державної влади. Це може включати в себе специфічні компетентності, необхідні для ефективної діяльності у сфері державного управління. Крім того, передбачає механізми контролю та оцінки якості професійної освіти, що може бути важливим для забезпечення високого рівня підготовки державних службовців. Закон регулює питання підвищення кваліфікації працівників, що може стосуватися також державних службовців, якщо вони пройдуть відповідний професійний тренінг або курси.

Варто наголосити, що Закон України “Про вищу освіту” від 1 липня 2014 року № 1556-VII є ключовим нормативно-правовим актом, що регулює діяльність вищої освіти в Україні [115].

Декілька ключових аспектів цього закону:

- мета та принципи вищої освіти: закон визначає, що головною метою є підготовка компетентних фахівців, які мають глибокі знання та практичні навички відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- структура вищої освіти: закон класифікує вищі навчальні заклади за рівнями акредитації, формами власності та іншими критеріями;
- наукова діяльність: закон визначає принципи, завдання та організацію наукової, науково-технічної діяльності у вищих навчальних закладах;
- освітні та професійні програми: заклади вищої освіти розробляють та реалізують освітні програми на основі національних стандартів вищої освіти;
- освітні ступені: в Україні існує декілька освітніх ступенів: бакалавр, магістр, доктор філософії та доктор наук;
- вступ та зарахування: закон встановлює правила прийому до вищих навчальних закладів, зокрема на конкурсній основі.

Варто зазначити, що професійної культури державного службовця, цей закон може мати непряме значення, оскільки він стосується підготовки фахівців у вищих навчальних закладах. Професійна підготовка та культура державних службовців може бути формована через освітні програми, які реалізуються у вищих навчальних закладах, особливо тих, які спеціалізуються на підготовці кадрів для державної служби.

Доречно зазначено, що Закон України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” від 15 вересня 1999 року № 1045-XIV регулює створення, діяльність, права та гарантії професійних спілок в Україні. Закон визначає основні принципи діяльності професійних спілок, їх статус, права та обов'язки, а також гарантії діяльності. Закон гарантує право професійних спілок брати участь у вирішенні питань соціального партнерства на державному рівні. Це може включати гарантії зайнятості, умов праці, а також підтримку в освіті та підвищенні кваліфікації. Професійні спілки можуть розробляти та реалізовувати програми з питань освіти, підвищення кваліфікації, культури тощо для своїх членів [131].

Закон України “Про культуру” від 14 грудня 2010 року № 2778-VI [128] є головним документом, який визначає правила культурної діяльності, ставлячи акцент на створення, використання, дистрибуцію та охорону культурного спадщини та цінностей, а також доступ до них.

Основні напрями державної стратегії у сфері культури випливають із програм Президента України, його щорічних звернень до Верховної Ради стосовно внутрішньої та зовнішньої ситуації в країні, планів дій Кабінету Міністрів, в яких враховуються культурні потреби українського народу, а також національних програм у сфері культури, що формуються відповідно до діючого законодавства.

Крім цього, у сучасному контексті ключовим завданням держави у сфері культурної політики України є забезпечення гарантій прав громадян у сфері культури, які передбачені Конституцією. Також акцентується на діях, спрямованих на формування єдиного культурного середовища України, охорону культурної ідентичності, підтримку національних створювачів у сфері культури та зберігання культурної спадщини, цінностей та благ.

Варто наголосити, що нормативно-правове забезпечення служить фундаментом для стабільного розвитку професійної культури державного службовця в країні. Це сукупність законодавчих актів, підзаконних нормативів, методичних рекомендацій, що регулюють відносини у сфері професійної діяльності та культури.

Закони, такі як “Про освіту”, “Про професійно-технічну освіту”, “Про культуру” та інші, встановлюють основні принципи та напрямки розвитку професійної культури. Вони визначають права та обов'язки осіб, що здійснюють професійну діяльність, стандарти професійної підготовки, критерії кваліфікації та інші аспекти. Різноманітні постанови, рішення, накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади деталізують і конкретизують положення основних законів, визначаючи механізми їх реалізації.

Особливе місце посідають стандарти професій, які визначають зміст, обсяг та якість професійних компетенцій, необхідних для виконання певної роботи. Це

дозволяє підвищити якість професійної підготовки та підтримувати актуальний рівень професійної культури.

Для забезпечення єдності підходів до формування та розвитку професійної культури розробляються методичні рекомендації. Вони допомагають у стандартизації підходів до навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці організації часто беруть активну участь у формуванні нормативно-правового забезпечення, представляючи інтереси професійних співтовариств. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності нормативно-правового забезпечення дозволяє своєчасно вносити корективи та вдосконалювати систему.

Отже, нормативно-правове забезпечення служить ключовим інструментом для розвитку професійної культури, забезпечуючи її якість, актуальність та відповідність сучасним викликам та потребам суспільства.

Варто зазначити, що є проблеми та перспективи нормативно-правового забезпечення розвитку професійної культури. Варто розглянути основні проблеми професійної культури для державного службовця:

- адаптація до сучасних викликів: в умовах швидкої зміни технологій та ринкових умов деякі нормативно-правові акти можуть стати застарілими, що вимагає їхньої постійної ревізії;

- комплексність законодавства: іноді професійна культура може стикатися з переплетінням регуляторних актів, які можуть взаємно суперечити один одному;

- недостатнє фінансування: для реалізації деяких нормативних актів потрібні значні ресурси, яких може бракувати у бюджетах на різних рівнях.

Також слід розглянути перспективи професійної культури для державного службовця:

- цифрова трансформація: застосування цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів у сфері професійної культури;

- міжнародна інтеграція: адаптація міжнародних стандартів та підходів до розвитку професійної культури для покращення якості та конкурентоспроможності спеціалістів на міжнародному ринку;

- співпраця з бізнесом: залучення приватного сектору до розвитку професійної культури, створення партнерства між урядом, освітніми установами та підприємницькою спільнотою;

- підвищення рівня освіти та підготовки: зосередженість на якості освітньої підготовки, навчання на робочому місці та постійного професійного розвитку.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у формуванні та розвитку професійної культури. Для забезпечення постійного прогресу необхідно регулярно оновлювати та модернізувати цей інструментарій, звертаючи увагу на сучасні виклики та потреби професійної спільноти та суспільства в цілому.

У сучасних умовах розвиток професійної культури потребує активної взаємодії не лише державних структур, але й громадськості. Їх співпраця може призвести до формування більш гнучкого, адаптивного та відкритого середовища для професійного зростання.

Закон України “Про інформацію” є ключовим нормативно-правовим актом, який регулює доступ громадян до інформації, що належить до сфери публічної діяльності, включаючи роботу державних службовців. У професійної культури державних службовців, цей закон визначає кілька ключових аспектів:

- обов'язок надання достовірної інформації: визначає принцип надання точної та достовірної інформації громадянам. Державні службовці мають забезпечувати інформацію, яка відображає реальні обставини і стан справ у сфері їхньої компетенції;

- відкритість та прозорість діяльності: встановлює принципи відкритості та прозорості у діяльності державних службовців. Це означає, що інформація про діяльність органів влади повинна бути доступною для громадськості, і державні службовці повинні докладати зусиль для забезпечення цього доступу;

- процедури та механізми надання інформації: визначає порядок надання інформації та встановлює процедури для подання запитів на отримання

інформації. Державні службовці зобов'язані ефективно та вчасно реагувати на запити громадян;

– конфіденційність та захист інформації: враховує потребу у захисті конфіденційної інформації. Державні службовці мають дотримуватися вимог щодо захисту інформації та не розголошувати конфіденційні дані без належних підстав [41].

Отже, в процесі роботи з інформацією державні службовці повинні виявляти високий ступінь відповідальності, добросовісності та етики. Дотримання цих принципів сприяє побудові довіри громадськості до органів влади і зміцнює професійну культуру державних службовців.

“Про доступ до публічної інформації” Закон України є важливим нормативно-правовим актом, що регулює доступ громадян до інформації, що належить до сфери публічної діяльності. У зазначеному законі присутні низку положень, які стосуються професійної культури державних службовців. Встановлює принципи відкритості та прозорості в роботі державних органів. Державні службовці мають надавати громадянам доступ до інформації про свою діяльність, рішення та прийняті ними акти. Визначає порядок подання запитів на інформацію та зобов'язання державних службовців ефективно відповідати на ці запити. Важливо, щоб відповіді надавались в строк та містили повну та точну інформацію. Крім цього, визначає випадки, коли може бути обмежений доступ до певної інформації, наприклад, у випадках, пов'язаних із захистом національної безпеки чи конфіденційною інформацією. Встановлює відповідальність за невиконання обов'язків щодо надання доступу до публічної інформації. Державні службовці зобов'язані надавати обґрунтовані відповіді на запити та не відмовлятися без належних підстав.

Отже, відповідно до Закону про доступ до публічної інформації, державні службовці повинні виявляти відкритість, ефективно відповідати на запити громадян, дотримуватися прозорості та вказувати обґрунтування у випадках обмеження доступу до інформації. Ці принципи сприяють високій професійній культурі та взаємодії державних службовців із громадськістю.

Варто наголосити, що “Про захист персональних даних” Закон України встановлює важливі принципи та правила обробки персональних даних громадян, а в контексті професійної культури державних службовців виявляється як ключовий аспект етики та відповідальності. Згідно з цим законом державні службовці зобов'язані зберігати конфіденційність персональних даних, які вони отримують в процесі виконання своїх обов'язків. Це включає в себе не розголошення таких даних третім особам без належного згоди чи законного підґрунтя [98]

Крім цього, державні службовці повинні приділяти увагу заходам безпеки при обробці персональних даних. Запобігання несанкціонованому доступу, зміні, видаленню чи розголошенню даних є важливою частиною їхньої етичної відповідальності. Встановлює обмеження стосовно обробки персональних даних. Державні службовці можуть обробляти лише ті дані, які є необхідними для виконання їхніх завдань. Передбачає відповідальність за порушення вимог щодо захисту персональних даних. Державні службовці можуть бути піддані відповідальності відповідно до законодавства за невиконання вимог закону.

Таким чином, Закон України “Про захист персональних даних” визначає стандарти і вимоги для державних службовців у сфері обробки особистої інформації, що є ключовим аспектом професійної культури. Дотримання цих принципів сприяє довірі громадян до влади та збереженню конфіденційності їхніх персональних даних.

Слід додати, що Закон України “Про державну таємницю” є ключовим нормативно-правовим актом, який визначає порядок класифікації, зберігання і захисту державної таємниці. Закон визначає критерії класифікації інформації як державної таємниці і встановлює стандарти для забезпечення її захисту. Державні службовці, які мають доступ до такої інформації, зобов'язані дотримуватися встановлених норм та стандартів. Державні службовці, які працюють з державною таємницею, мають високий рівень відповідальності за її конфіденційність. Закон встановлює правила для запобігання несанкціонованому доступу та розголошенню інформації.

Крім цього, робота з державною таємницею вимагає від державних службовців дотримання високих стандартів професійної етики. Зберігання та обробка класифікованої інформації повинна відбуватися в межах чітко визначених норм та законодавчих вимог. Передбачає необхідність навчання та атестації державних службовців, які мають доступ до державної таємниці, для забезпечення їхньої підготовленості та розуміння вимог законодавства. Закон встановлює систему контролю за дотриманням вимог щодо державної таємниці та визначає відповідальність за порушення цих вимог [34].

Отже, Закон про державну таємницю визначає необхідність високих стандартів конфіденційності та відповідальності для державних службовців, які мають доступ до інформації, що визначається як державна таємниця. Це важливий аспект формування професійної культури та етики в їхній діяльності.

Зазначено, що Закон України “Про очищення влади” є важливим законодавчим актом, спрямованим на підвищення етичності та доброчесності в діяльності державних службовців, а також на запобігання конфліктам інтересів і корупції в органах влади. Закон встановлює механізми для виявлення конфліктів інтересів серед державних службовців. Це включає в себе обов'язок заявляти про можливі конфлікти інтересів та вжиття заходів для їх вирішення. Крім цього, надає інструменти для запобігання корупції в органах влади. Державні службовці зобов'язані дотримуватися високих етичних стандартів, а також виявляти і усувати можливі причини корупції. Закон встановлює відповідальність за порушення норм щодо конфліктів інтересів та корупції. Державні службовці можуть бути піддані дисциплінарній, адміністративній чи кримінальній відповідальності в залежності від вагомості порушень. Сприяє публічності та прозорості в діяльності державних службовців. Це допомагає стежити за їхньою діяльністю та виявляти можливі недоброчесні практики. Закон визначає етичні стандарти для державних службовців, сприяючи формуванню високої професійної культури та етичної поведінки в органах влади.

Отже, Закон визначає норми та механізми для створення етичного та добросовісного середовища в органах влади. Він спрямований на усунення корупційних проявів та конфліктів інтересів, а також на забезпечення високих стандартів поведінки державних службовців.

Необхідно розглянути, Закон України “Про звернення громадян”, який встановлює права громадян на звернення до органів влади та визначає механізми їхнього врегулювання. Для державних службовців цей закон включає в себе кілька важливих аспектів, пов'язаних з ефективною взаємодією та вирішенням справ:

– *прийом і реєстрація звернень*: державні службовці зобов'язані приймати звернення громадян, а також вести їхню реєстрацію. Це визначається як один із обов'язків для забезпечення відкритості та доступності державних служб для громадян;

– *терміни вирішення*: встановлює чіткі терміни для вирішення звернень громадян. Державні службовці повинні ефективно працювати над вирішенням справ та відповідати на звернення в установлені строки;

– *інформаційна прозорість*: передбачає право громадян на інформацію про хід розгляду їхніх звернень. Державні службовці мають надавати доступ до інформації про стан справи та вживати заходів для її зрозумілості для громадян;

– *конфіденційність і безпека інформації*: захищає право громадян на конфіденційність їхніх звернень. Державні службовці повинні дотримуватися вимог щодо збереження конфіденційності та безпеки інформації, яка міститься у зверненнях;

– *захист від репресій та обмежень*: гарантує захист громадян від репресій чи обмежень за їхні звернення. Державні службовці не повинні застосовувати негативні заходи відносно осіб, які користуються своїм законним правом на звернення [71, с. 385 -392].

Таким чином, Закон визначає права та обов'язки державних службовців у взаємодії з зверненнями громадян. Він сприяє встановленню ефективної

комунікації між владою та громадянами, а також регулює процес вирішення питань, які стосуються інтересів громадян.

Слід додати, що Закон України “Про Національне антикорупційне бюро України” є ключовим нормативно-правовим актом, спрямованим на регулювання діяльності Національного антикорупційного бюро (далі – НАБУ) та встановлення високих стандартів етики для ефективної боротьби з корупцією в Україні. Закон визначає правовий статус Національного антикорупційного бюро, його завдання та повноваження. Він наділяє НАБУ спеціальними повноваженнями для виявлення, розслідування та припинення корупційних правопорушень. Встановлює високі стандарти етики для працівників НАБУ. Це включає в себе зобов'язання додержуватися принципів доброчесності, об'єктивності та недопущення конфліктів інтересів. Передбачає прозорість та відкритість у роботі НАБУ. Це включає в себе оприлюднення інформації про роботу бюро, його рішення та результати розслідувань. Гарантує незалежність та автономію НАБУ у виконанні його завдань. Це важливо для забезпечення ефективності боротьби з корупцією і підвищення довіри громадськості. Визначає механізми взаємодії НАБУ з громадськістю та неправленими організаціями з метою підвищення відповідальності та прозорості.

Отже, цей закон сприяє створенню сильної і незалежної інституції для боротьби з корупцією в Україні, а його етичні стандарти допомагають формувати високий рівень професійної культури серед працівників Національного антикорупційного бюро.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури неможливе без активної ролі галузевих організацій та професійних спілок. Вони відіграють ключову роль у стандартизації, підтримці та розвитку професійних знань і навичок, а також у представництві інтересів професіоналів на різних рівнях влади.

Так, нормативно-правова база є важливим інструментом для розвитку та підтримки професійної культури. Але ключову роль у цьому процесі відіграють галузеві організації та професійні спілки, які стандартизують навчання, надають

підтримку своїм членам, проводять освітні заходи та впливають на формування законодавчої політики. Це підтверджує, що успішний розвиток професійної культури вимагає співпраці на різних рівнях – від особистої участі фахівців до інституційної підтримки на державному рівні.

Отже, нормативно-правове забезпечення служить фундаментом для розвитку та підтримки професійної культури в будь-якому суспільстві. Закони, правила та стандарти, прийняті на державному рівні, визначають мінімальні вимоги до професійної діяльності, створюючи засади для діяльності професіоналів.

Ця правова база сприяє створенню єдиної системи освіти, підготовки та неперервного професійного розвитку державних службовців, гарантуючи якість послуг та захист прав споживачів. Водночас, нормативно-правова база акцентує увагу на етичних аспектах професійної діяльності, сприяючи формуванню високоморальних стандартів серед фахівців. Тим не менш, лише наявність законодавчої бази недостатня для розвитку здорової професійної культури державного службовця. Важливо забезпечити ефективний механізм її впровадження, контролю та постійного оновлення з метою відповідності сучасним викликам і потребам суспільства.

У загальному контексті, нормативно-правове забезпечення є невід'ємною частиною розвитку професійної культури, сприяючи її стабільності, прозорості та довірі в суспільстві.

Водночас, адекватність та ефективність нормативно-правового регулювання залежать від його здатності відповідати на змінюючись соціокультурні та технологічні виклики. Професійна культура державного службовця не є статичною; вона еволюціонує на фоні глобалізації, технологічних інновацій та змін у ціннісних орієнтаціях суспільства. Сучасний світ вимагає гнучкості у прийнятті та виконанні рішень. Законодавство має бути адаптивним, щоб відображати поточні потреби та тенденції професійної галузі. Регулярний перегляд і актуалізація нормативів допоможуть підтримувати елегантність та ефективність законодавства.

Важливо взяти до уваги думки та потреби різних учасників професійної спільноти при формулюванні нормативів. Діалог між законодавцями, практиками, науковцями та іншими стейкхолдерами збільшить шанси на створення збалансованого та дієвого законодавства. Держава повинна інвестувати у розвиток освітніх програм, які акцентуватимуть увагу на професійній етиці, стандартах та культурі. Навчання є ключовим чинником у підтримці високих стандартів професійної культури. Ефективні механізми контролю та від звітності допоможуть виявити і вирішити проблеми, пов'язані з дотриманням професійних стандартів, а також адаптувати правову базу відповідно до реальної ситуації.

Варто зазначити, що врегулювання навчання і підвищення кваліфікації державних службовців важливий аспект підтримки ефективної та компетентної державної служби. Слід розглянути новації і підходи, які можуть бути використані для покращення цього процесу:

– *створення спеціалізованих курсів та програм*: розробка курсів, які враховують специфіку роботи державних служб та актуальність їхніх завдань. Ці програми мають охоплювати різноманітні аспекти державного управління, законодавства, етики, комунікації тощо;

– *впровадження онлайн-курсів та дистанційного навчання*: використання технологій для доступу до навчальних матеріалів в будь-який час та з будь-якого місця. Це забезпечить більшу гнучкість для службовців, які мають обмежений доступ до традиційних навчальних закладів;

– *методи навчання, спрямовані на практичні навички*: поглиблене вивчення конкретних навичок, необхідних для виконання робочих обов'язків, таких як аналіз даних, прийняття рішень, управління проектами тощо;

– *розвиток мережі менторства*: створення програм, що передбачають співпрацю нових службовців з досвідченими колегами для обміну знаннями та досвідом;

– *оцінка ефективності навчальних програм*: проведення регулярних оцінок і аналізу результатів навчання для впровадження відповідних змін та покращень;

– *фінансова підтримка для навчання*: забезпечення державними коштами або стипендіями для участі службовців у навчальних програмах та курсах;

– *співпраця з навчальними установами*: укладання партнерських угод з університетами та іншими навчальними закладами для розробки та впровадження спеціалізованих навчальних програм;

– *залучення зовнішніх експертів*: організація семінарів, тренінгів та лекцій зі спеціалістами з різних сфер для підвищення професійного рівня державних службовців.

В цілому, ці новації можуть сприяти покращенню якості навчання та підвищенню кваліфікації державних службовців, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність державного управління.

Таким чином, щоб підтримувати динамічний розвиток професійної культури державного службовця, потрібна збалансована комбінація стабільності правових норм і гнучкості їх адаптації до змінюваних умов. Нормативно-правове забезпечення має служити не лише регулятором, а й каталізатором позитивних змін у професійному середовищі.

2.3 Інституційний, організаційний та фінансовий механізми розвитку професійної культури державних службовців

Розвиток професійної культури державних службовців є важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування державного управління. Ця культура визначається набором цінностей, норм, знань та навичок, які впливають на спосіб виконання службових обов'язків та взаємодію з громадянами та іншими структурами влади.

У формуванні професійної культури державних службовців важливе значення мають різноманітні технологічні вміння, зокрема, комунікативні

навички, які визначають способи взаємодії особистості на основі знань у сфері спілкування. Успішне формування загальної культури залежить від цінностей та властивостей, які виявляються в діяльності, а їх синтез призводить до формування узагальнених характеристик особистості. Сукупність цих характеристик створює цілісний “психологічний портрет”, який проявляється під час взаємодії особистості з іншими людьми та навколишнім середовищем.

Модель професійної культури державного службовця включає як структурні, так і функціональні компоненти, що розкривають різноманітність відносин між ними. Технологія формування культури державного службовця включає в себе проекцію теорії та методики на практичну реалізацію завдань. Це охоплює вибір відповідного змісту, механізмів, форм та методів, які базуються на ситуаціях, а також діагностику рівнів сформованості кожного компонента.

Науковець Т. Гайдай наголошує, що інституційний, організаційний та фінансовий механізми розвитку професійної культури державних службовців є ключовими компонентами системи, спрямованої на створення та зміцнення відповідної культури серед працівників державного апарату. Механізми включають в себе різноманітні інструменти, процедури та стратегії, спрямовані на підвищення професійної компетентності, відповідальності та ефективності управлінських рішень державних службовців [28].

У контексті розвитку професійної культури державних службовців, інституційний механізм передбачає створення та функціонування спеціалізованих установ, що забезпечують регулювання та контроль за професійною діяльністю державних службовців. Організаційний механізм включає в себе розробку та реалізацію програм, курсів, тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення рівня кваліфікації та професійних навичок працівників державного апарату. Фінансовий механізм визначає розподіл та використання фінансових ресурсів для забезпечення проведення вищезгаданих заходів та програм.

Інституційний механізм розвитку професійної культури державних службовців передбачає створення та функціонування спеціалізованих установ,

які відповідають за регулювання та контроль за професійною діяльністю цих службовців. Цей механізм включає наступні складові:

- урядові департаменти, агентства чи комітети, які відповідають за розроблення та впровадження стратегій, політик та програм щодо професійного розвитку державних службовців;

- формування спеціальних комісій або рад, які займаються визначенням стандартів професійної культури, розробленням етичних кодексів та норм, а також наданням рекомендацій щодо підвищення якості державного управління;

- установи вищої освіти, державні та приватні навчальні заклади, які спеціалізуються у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. Вони можуть здійснювати проведення курсів, тренінгів, майстер-класів та досліджень з питань державного управління;

- організації, які об'єднують професіоналів з певних галузей державної служби та сприяють обміну досвідом, розвитку професійних навичок та підтримці етичних стандартів;

- установи, які відповідають за моніторинг, аудит та оцінку діяльності державних службовців з метою забезпечення відповідності законодавству, стандартам та етичним принципам.

Ключові складові в сукупності утворюють інституційне середовище, яке регулює та контролює професійну діяльність державних службовців, сприяючи вдосконаленню їхніх навичок, забезпеченню відповідності вимогам та підвищенню якості державного управління.

Так, Національне агентство України з питань державної служби забезпечує формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах; участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; здійснення функціонального управління державною службою.

Заклади вищої освіти реалізують навчання та підготовку державних службовців за відповідною спеціальністю; підвищення кваліфікації державних

службовців; розробку та впровадження програм професійного розвитку; дослідження інститутів державного управління та їх розвиток.

У контексті розвитку професійної культури державних службовців, організаційний механізм передбачає впровадження різноманітних заходів та програм, спрямованих на підвищення рівня кваліфікації та розвиток професійних навичок працівників державного апарату. Цей механізм включає наступні елементи:

- спеціалізовані курси, семінари, майстер-класи, тренінги та інші форми навчання, які охоплюють різні аспекти роботи державного службовця, включаючи законодавство, управління проєктами, комунікаційні навички тощо;

- забезпечення не лише розробки, але і ефективного проведення навчальних програм, включає в себе планування, організацію та координацію навчальних заходів з урахуванням потреб та інтересів різних категорій службовців;

- моніторинг ефективності та результативності освітніх програм, їхній вплив на розвиток професійних навичок та забезпечення відповідності потребам службовців та організації;

- створення системи мотивації та стимулювання для участі працівників у навчальних програмах, що може включати премії, похвали, можливості кар'єрного росту та інші мотиваційні заходи;

- оновлення та адаптація освітніх програм до змін в законодавстві, технологіях, методологіях та потребах організацій.

Такі складові елементи утворюють комплексний підхід до організаційного механізму розвитку професійної культури державних службовців, спрямований на забезпечення постійного професійного зростання та підвищення якості державного управління.

Сучасний погляд на сприятливу культуру відображає нове розуміння управління, стилів та методів, а також оцінки ефективності діяльності. Це означає відкриту організаційну культуру, яка відзначається прозорістю комунікації, толерантністю до різноманітності та різних поглядів, постійним

вдосконаленням та проактивністю. Така культура враховує зміни потреби та зростаючі вимоги, а також визнає значення працівників і громадськості, інвестує в їхній розвиток та активно залучає до процесів прийняття рішень. Це сприяє діалогу між зацікавленими сторонами і розвитку різних форм взаємодії, таких як команди, партнерства та мережі. Така культура підтримує вільний обмін інформацією, постійне навчання, створення безпечних та мотивуючих умов праці, творчі підходи, інновації та ефективний розвиток організації. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні такої професійної культури.

Серед основних принципів лідерства можна виділити наступні:

- етична та морально правильна поведінка;
- спрямованість на ідею служіння, що орієнтована на громадян;
- прозорість та справедливість у намірах та діях;
- відповідальність за власну діяльність, роботу команди та організації, а також за їхні результати;
- звітування перед громадськістю;
- чітка, відкрита та всебічна комунікація на основі довіри, що стимулює залучення колег, працівників та партнерів;
- нульова толерантність до неправомірної поведінки інших;
- перевага публічних інтересів (держави, уряду) над особистими;
- діяльність незалежно від політичних переконань та переслідування загальних інтересів суспільства;
- довіра до людей;
- створення безпечних та здорових умов праці, виявлення рівної поваги та ставлення до всіх, запобігання будь-якій формі дискримінації чи переслідування;
- постійний розвиток та прагнення до досягнення відмінності, гнучкість та здатність адаптуватися до змін тощо [187].

Важливо наголосити, що деякі державні установи працюють збалансовано і ефективно, створюючи живу та сприятливу атмосферу, тоді як інші потерпають

від безкінечних конфліктів, непорозумінь та відсутності мотивації, що призводить до страху перед змінами та байдужості до потреб громадян.

Основними етапами для визначення цілей, цінностей та завдань, розроблення стратегії та тактики діяльності державної установи є її візія та місія. Візія організації представляє собою концепцію бажаного майбутнього, що відповідає на запитання про успіх та відображає очікування стосовно майбутнього стану організації. Місія відображає сенс існування організації, її призначення в сучасних умовах та вимоги до персоналу, встановлюючи стандарти поведінки та впливаючи на професійні установки працівників.

Для побудови та ефективного функціонування державної служби надзвичайно важливо, щоб державні службовці розуміли мету своєї діяльності та соціальні функції, які вони виконують у суспільстві. Це включає у себе розуміння призначення державного управління та її ролі у задоволенні потреб громадян.

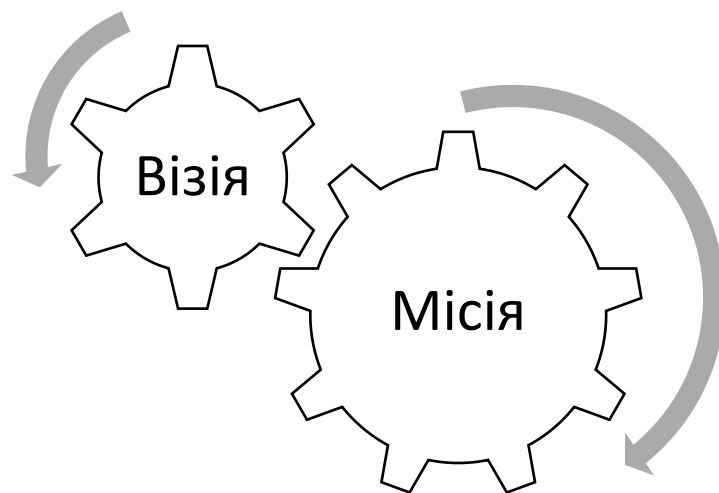


Рис. 2.2 Основні складові визначення стратегії формування професійної культури.

Окрім загальної місії публічної служби, окремі органи, установи і підрозділи можуть сформулювати власні місії, в яких, враховуючи більшу

специфіку їх діяльності, буде конкретизовано призначення та визначено роль у досягненні цілей всієї публічної служби країни.

Фінансовий механізм розвитку професійної культури державних службовців визначає розподіл та використання фінансових ресурсів для забезпечення проведення різноманітних заходів та програм, спрямованих на підвищення рівня кваліфікації та професійних навичок працівників державного апарату. Цей механізм включає в себе наступні аспекти:

- виділення коштів з бюджету або інших джерел фінансування на потреби розвитку професійної культури. Це може бути включено до планування бюджету різних рівнів влади;

- фінансова підтримка програм та заходів для організації та проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів, конференцій та інших заходів, які сприяють розвитку професійної культури державних службовців.

- виділення грантів та субсидій на підтримку навчальних та дослідницьких проектів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок державних службовців;

- надання фінансової підтримки у вигляді стипендій та грантів для працівників державного апарату, які бажають отримати додаткову освіту або пройти підвищення кваліфікації;

- здійснення моніторингу та аналізу використання фінансових ресурсів з метою забезпечення їх ефективного та раціонального використання;

- залучення приватних компаній, міжнародних організацій, фондів та інших сторін до фінансування заходів та програм розвитку професійної культури державних службовців.

Так, фінансовий механізм є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та підтримки заходів, спрямованих на розвиток професійної культури державних службовців, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Для досягнення позитивних змін у культурі державного управління інституції повинні визначити особливості поточної організаційної культури, які гальмують

прогрес. Важливо розуміти, які нові цінності та переконання слід просувати та змінювати.

Отже, у процесі управління змінами необхідно мати лідера (менеджера), який керуватиме, мотивуватиме та контролюватиме цю трансформацію. Керівники є ключовими агентами змін, оскільки вони щодня підтримують зв'язок з вищим керівництвом і персоналом.

Сучасний дослідник К. Ващенко зазначає, що прийняття нових підходів вимагає належного набору компетентностей і автономності в ухваленні рішень. Установи повинні мати чітке розуміння того, що потрібно змінити і чому, перш ніж розпочати реальні зміни. Керівники відіграють ключову роль у контекстуалізації та реалізації змін [20].

Вони мають стежити за тим, щоб співробітники отримували достатньо інформації про нововведення і мали можливість звертатися за допомогою в будь-який момент. Крім того, керівники можуть використовувати різні засоби для впливу на культурні зміни, такі як формальні процедури, інклюзивність, міжособистісне спілкування, процес найму та звільнення, а також соціалізація та навчання нових працівників [20].

Отже, керівники впливають на створення сприятливої професійної культури:

- надаючи особистий приклад очікуваної поведінки, яка відповідає вимогам доброчесності та послідовності, й чітко встановлюючи стандарти праці, які дотримуються самими;

- посилюючи усвідомлення командних цінностей, цілей та очікуваних результатів, сприяючи формуванню спільного бачення;

- заохочуючи постійну відкриту комунікацію між усіма членами команди, різними структурними підрозділами тощо;

- залучаючи людей до обговорення різноманітних питань, ухвалення рішень та пошуку шляхів розв'язання проблем, а також оцінюючи потреби у корегуванні діяльності для досягнення мети;

- розуміючи потреби людей, їхні цінності та інтереси, і виявляючи до них щире турботу;
- довіряючи та створюючи простір для інших, щоб вони могли діяти самостійно й розвивати лідерські якості;
- допомагаючи проходити складні процеси трансформацій, долати труднощі та страхи під час впровадження змін та адаптуватися до нових умов;
- визнаючи та відзначаючи результати роботи працівників.

Таким чином, держава грає ключову роль у формуванні та розвитку професійної культури державних службовців. Вона встановлює законодавство, створює інституції, виділяє фінансування, моніторить ефективність та сприяє прозорості в управлінні. Ці заходи спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та формування відповідальної та етичної поведінки серед державних службовців. Усе це сприяє покращенню ефективності та довіри до державного управління.

2.4 Проблеми та виклики розвитку професійної культури державних службовців

Розвиток професійної культури державного службовця є віддзеркаленням суспільних очікувань до формування ефективного, прозорого та відповідального державного управління. Державний службовець не лише виконує конкретні функціональні обов'язки, а й є представником державної влади, чия діяльність впливає на якість життя громадян та стабільність державних інституцій. В такому контексті професійна культура державного службовця отримує особливе значення, але одночасно стикається з численними проблемами та викликами.

В умовах глобалізації, політичних змін, соціокультурної динаміки та інтенсивного технологічного розвитку, державні службовці зіштовхуються з рядом викликів, які вимагають постійної адаптації, навчання та переосмислення своєї ролі в суспільстві. Навчання новим навичкам, етичні дилеми, баланс між особистими та професійними цінностями, взаємодія з громадськістю та

забезпечення прозорості діяльності – все це стає частиною повсякденного життя сучасного державного службовця.

Цей вступ має на меті дослідити ключові проблеми та виклики, що виникають на шляху розвитку професійної культури державного службовця, а також розглянути можливі напрямки для їх рішення та подальшого удосконалення системи державної служби.

На думку Л. Гонюкової: “розвиток професійної культури державного службовця є невід’ємною частиною формування ефективного та довірчого управління в будь-якій державі. Проте, цей процес супроводжується низкою проблем і викликів, які вимагають докладного аналізу.

– *недостатнє професійне навчання та підготовка*: часто державні службовці не отримують належної підготовки або навчання, що відповідає сучасним вимогам управління та технологічним змінам;

– *етичні неузгодженості*: державні службовці регулярно стикаються з ситуаціями, де їм потрібно балансувати між особистими, політичними або корпоративними інтересами та інтересами суспільства;

– *відсутність чітких стандартів*: часто відсутні чітко визначені стандарти діяльності, що може призводити до арбітражної в рішеннях або до корупції. Деякі з основних стандартів, які можуть бути важливими для запобігання цим проблемам, включають: етичні стандарти в державному секторі, прозорість та відкритість влади, професійна культура та стандарти в різних галузях, антикорупційні механізми та стандарти;

– *технологічні виклики*: з появою нових технологій, державним службовцям потрібно адаптуватися до нових інструментів та підходів у їх роботі;

– *соціальний тиск та довіра*: довіра громадськості до державних службовців є ключовою, але вона часто піддається випробуванням через негативні стереотипи, корупційні скандали тощо;

– *змінність політичного клімату*: політична нестабільність може призводити до частих змін у правилах та процедурах для державних службовців, ускладнюючи їх діяльність;

– *забезпечення балансу між різними інтересами*: державні службовці часто змушені балансувати між різними групами інтересів, будь то громадськість, політичний керівництво, чи інші державні установи” [37, с. 186].

Для подолання цих проблем потрібна системна реформа, яка б зосереджувалася на постійному навчанні, формуванні етичних стандартів, впровадженні сучасних технологій у діяльність державних службовців та забезпеченні відкритості та прозорості їх діяльності.

Доречно наголосити, що застарілі системи мотивації можуть знижувати зацікавленість державних службовців у постійному розвитку своїх професійних компетенцій. Найкращі та найбільш перспективні кадри можуть покинути державну службу на користь приватного сектора через кращі умови та можливості. Не завжди державні службовці здатні ефективно взаємодіяти з громадянами, відсутність навичок громадської дипломатії може стати перешкодою для ефективного виконання обов'язків.

У сучасному глобалізованому світі державні службовці мають регулярно взаємодіяти з колегами з інших країн. Відсутність міжкультурної компетентності та знань іноземних мов може ускладнювати таку взаємодію. Часто в управлінській практиці використовуються застарілі методика, що не завжди відповідають сучасним викликам та реаліям. Високий рівень відповідальності, постійний соціальний тиск та часто змінювані умови роботи можуть призводити до професійного вигорання державних службовців.

Варто не забувати, щоб подолати ці та інші виклики, необхідно створити чітку систему професійної підготовки, навчання та розвитку для державних службовців. Крім того, необхідно розробити систему заохочень для постійного вдосконалення, включаючи можливості для міжнародного обміну досвідом, навчання та стажувань.

Варто зазначити та розглянути недостатнє професійне навчання та підготовку державних службовців більш детально. Недостатнє професійне навчання та підготовка можуть призвести до низької компетентності, неефективного виконання службових обов'язків та втрати довіри з боку

громадян. Недостатнє фінансування або інші ресурси можуть обмежувати можливості для організації повноцінних навчальних курсів. Швидкі зміни в суспільстві та технологіях вимагають постійного оновлення навчальних матеріалів. Службовцям може бракувати стимулу до постійного професійного зростання через відсутність заохочень або кар'єрних можливостей.

Слід додати наслідки, що державні службовці, які не отримали належної підготовки, можуть допустити помилки або не впоратися зі складними завданнями. Громадяни очікують високого рівня обслуговування від державних структур. Помилки через недостатнє навчання можуть підірвати цю довіру.

Варто шукати можливі рішення державі слід виділяти більше ресурсів на підготовку та навчання своїх службовців. Інтеграція сучасних технік навчання, методології та технологій. Введення системи заохочень для тих, хто прагне до професійного росту. Організація тренінгів і семінарів з участю лідерів галузі або міжнародних спеціалістів.

Отже, навчання та підготовка державних службовців – ключовий аспект для забезпечення ефективності роботи органів влади. Інвестування в професійний розвиток цих спеціалістів має стратегічне значення для держави та її громадян.

Варто зазначити, що етична дилема виникає, коли існує конфлікт між двома або більше варіантами дій, кожен з яких має моральні підстави, або коли правильний вибір не є однозначно зрозумілим з етичної точки зору.

У своїй науковій праці “Професійна етика державного службовця” Ю. Ковбасюк [58] наголошує, що потенційно типовими етичними дилемами для державного службовця можуть бути наступні чинники:

- конфлікт інтересів: що робити, коли особисті інтереси службовця перетинаються з його професійними обов'язками?;
- корупція: як діяти, якщо службовця підкупляють або він стикається з корупційними діями в робочому середовищі?;
- конфіденційність інформації: що робити, коли є тиск з боку громадськості чи особистого оточення відкрити конфіденційну інформацію?

Отже, доцільним є уточнення причини виникнення етичних дилем, серед яких можна виділити наступні:

- неоднозначність законодавства інколи нормативно-правова база може бути багатозначною або мати прогалини;
- соціальний тиск: тиснення з боку колег, родини або громадськості;
- недостатнє навчання: службовці можуть бути недостатньо підготовлені до роботи з етичними питаннями;
- людська природа: інколи особисті потреби або емоції можуть заважати об'єктивному вирішенню ситуацій.

Доречно наголосити, можливі рішення і підходи до вирішення:

- розробка кодексу етики: створення чітких настанов щодо поведінки державних службовців;
- тренінги та навчання: організація регулярних тренінгів з етики для підвищення освіченості службовців;
- механізми відповідальності: встановлення системи відповідальності за порушення етичних норм;
- консультації з етичних питань: створення механізму для консультування службовців у ситуаціях етичного характеру.

Таким чином, етичні дилеми є невід'ємною частиною роботи державного службовця. Вирішення цих дилем вимагає не тільки особистої моральної відповідальності, але й системного підходу з боку організацій, що створюють умови для роботи службовця.

Варто зазначити, що відсутність чітких стандартів у діяльності державних службовців означає, що немає конкретних, добре визначених критеріїв або нормативів, за якими службовці повинні виконувати свої обов'язки. Законодавство може бути застарілим або неадекватно реагувати на сучасні виклики. Різні органи влади можуть мати відмінні підходи або інтерпретації щодо того, як слід виконувати певні обов'язки. Для розробки і впровадження стандартів часто потрібні ресурси, час та експертна допомога.

Сучасні науковці [66, с. 5-10; 67, с. 42-44], визначають наслідки відсутності чітких стандартів у професійній діяльності державних службовців:

– неспроможність: відсутність стандартів може призвести до того, що різні службовці виконують одні й ті ж обов'язки по-різному, що ускладнює координацію;

– непередбачуваність: громадяни та бізнес можуть стикатися з непослідовною поведінкою службовців, якщо відсутні чіткі стандарти;

– зниження довіри: відсутність прозорості та узгодженості може призвести до втрати довіри громадян до державних структур.

Так, можна визначити основні можливі рішення даних проблем:

– ревізія існуючих нормативів: аналіз з метою визначення їх актуальності та необхідності оновлення;

– розробка нових стандартів/концепції: вивчення найкращого досвіду, залучення експертів для розробки чітких, актуальних стандартів, розробка плану дій (*Додаток В*);

– тренінги та навчання: організація навчань для службовців, щоб вони розуміли та дотримувалися нововведених стандартів (*Додаток Г*);

– моніторинг та оцінка: постійний моніторинг дотримання стандартів та їх перегляд в разі потреби.

Таким чином, чіткі стандарти є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності державних службовців, забезпечення прозорості та підтримки довіри громадян.

Наразі, сучасний світ перебуває в стані постійної технологічної еволюції. Щороку з'являються нові технології, інструменти та платформи, які можуть істотно вплинути на роботу державних установ. Державні службовці мають швидко адаптуватися до нових технологій, що вимагає постійного навчання та розвитку. З ростом залежності від технологій зростає й ризик кіберзагрози. Державні установи мають забезпечувати захист даних громадян та конфіденційної інформації. Хоча діджиталізації приносить численні переваги,

такі як підвищення ефективності роботи та доступності служб для громадян, вона також вносить виклики, пов'язані з інтеграцією нових систем.

Крім цього, закони та нормативи часто залишаються позаду від швидкої технологічної зміни, що може призвести до юридичних проблем та невизначеності. Технології змінюють способи, якими ми спілкуємося, вимагаючи від службовців нових навичок комунікації, зокрема в онлайн-просторі. Нові технології можуть призводити до етичних дилем, особливо щодо використання даних, штучного інтелекту та автоматизації.

Таким чином, технологічні виклики неминучі в сучасному світі, і державні службовці повинні бути готовими до швидкої адаптації, навчання та інноваційного підходу до своєї роботи, щоб ефективно служити громадянам у цій змінюючійся обстановці.

Доречно зазначити, що сучасне суспільство стає все більш інформованим та активним, що призводить до зростання вимог до діяльності державних службовців. Громадяни очікують від них більшої прозорості, відповідальності та ефективності. Якщо державні службовці не відповідають цим очікуванням, це може призвести до втрати довіри до державних інститутів з боку громадян. Активність в соціальних мережах може створювати додатковий тиск на службовців, оскільки будь-яка їх діяльність може стати предметом громадського обговорення.

Соціальний тиск може привести до етичних дилем. Державний службовець може опинитися в ситуації, коли потрібно обрати між виконанням свого службового обов'язку та дотриманням соціальних очікувань. Щоб відповідати зростаючим соціальним вимогам, службовцям необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію, особливо в галузі комунікації. Довіра громадян може бути відновлена через активну взаємодію з громадськістю, участь у громадських ініціативах та забезпечення відкритості та доступності інформації.

Отже, соціальний тиск та довіра громадян є важливими факторами, які впливають на діяльність державного службовця. Для підтримки довіри та відповідності сучасним вимогам суспільства службовцям необхідно постійно

адаптуватися, реагувати на зміни та здійснювати взаємодію з громадянами на високому професійному рівні.

Доречно зазначити, що політичний клімат може змінюватися від виборів до виборів, в залежності від того, яка партія чи коаліція прийде до влади. Для державних службовців це означає необхідність швидкої адаптації до нових політичних реалій, директив та стратегій. Зміни у політичному керівництві можуть призвести до ротації на ключових посадах, що з своєї черги впливає на стабільність роботи державних установ. Непередбачуваність і часті зміни можуть сказатися на моральному дусі співробітників, відчутті безпеки та стабільності на своєму робочому місці.

Крім цього, державним службовцям потрібно бути гнучкими, готовими до постійних змін і здатними працювати ефективно в будь-яких умовах. Часті зміни політичного курсу можуть призвести до того, що довгострокові стратегічні завдання постійно відкладаються на користь тактичних потреб поточного моменту. Змінність політичного клімату може призвести до неконсистентної в комунікаціях, коли одні й ті ж державні службовці мають висловлювати різні позиції в залежності від актуальної політичної ситуації.

Для ефективного виконання своїх обов'язків в умовах змінного політичного клімату державним службовцям потрібно регулярно підвищувати свою кваліфікацію та здійснювати самоосвіту.

Таким чином, змінність політичного клімату є великим викликом для державного апарату. Щоб ефективно виконувати свої обов'язки в таких умовах, державним службовцям потрібно постійно адаптуватися, навчатися та здійснювати глибокий аналіз ситуації, бути гнучкими та відкритими до нововведень.

Л. Литвинова наголошує, що: “державний службовець постійно стикається з різними групами зацікавлених осіб: від вищого керівництва до звичайних громадян. Кожна з цих груп має свої інтереси, очікування та потреби. Одним із головних викликів є забезпечення об'єктивності, уникаючи конфлікту особистих і публічних інтересів” [70, с. 53-59].

Часто державному службовцю потрібно знаходити баланс між поточними завданнями та стратегічними перспективами, що може бути викликом. Забезпечення гармонії між виконавчою, законодавчою та судовою галузями влади також є важливим аспектом роботи. Особливо актуально знаходити компроміс між економічними потребами держави та соціальними очікуваннями громадян. В мультикультурному суспільстві, як Україна, важливо забезпечити рівноправність і справедливість для усіх груп населення, ураховуючи їхні культурні та релігійні особливості.

Оскільки, у сучасному світі технології розвиваються швидко, і державний службовець повинен знаходити баланс між інноваціями та їх потенційним впливом на суспільство.

Таким чином, робота державного службовця вимагає постійного пошуку балансу між різними інтересами. Це вимагає від них глибокого розуміння ситуації, високої кваліфікації, гнучкості та відкритості до діалогу з усіма сторонами. Тільки так можна забезпечити ефективність, справедливість та прозорість державного управління.

Варто наголосити, що професійна культура державного службовця відіграє важливу роль в ефективності державного управління та якості надання послуг громадянам. Однак існують декілька проблем, які можуть перешкоджати формуванню та розвитку професійної культури серед державних службовців:

- недостатнє професійне навчання та підготовка: навчання та підготовка державних службовців може бути неадекватним або застарілим, не відповідаючи сучасним викликам та потребам;

- відсутність чітких стандартів: якщо немає чітко визначених стандартів та етичних норм для державних службовців, це може призвести до арбітражних рішень та неконсистентної в роботі;

- етичні дилеми та конфлікти інтересів: державні службовці можуть стикатися з ситуаціями, коли їх особисті інтереси суперечать публічному інтересу;

– технологічні виклики: швидкий розвиток технологій вимагає від держслужбовців постійної адаптації та освіти, що може бути складним у бюрократичному середовищі;

– соціальний тиск та довіра: від державних службовців очікується висока прозорість та відкритість. Проте, через різні скандали або недоліки у роботі, довіра до них може знижуватися;

– змінність політичного клімату: політична нестабільність та часті зміни уряду можуть впливати на стратегічне планування та виконання обов'язків державними службовцями;

– забезпечення балансу між різними інтересами: державні службовці мають враховувати інтереси різних груп громадян, що може бути викликом, особливо в мультикультурному суспільстві.

Врахування та робота над цими проблемами є ключовим для підвищення якості державного управління та покращення взаємодії між владою та громадянами. Варто зазначити вирішення вищезгаданих проблем пов'язаних з професійною культурою державного службовця вимагає комплексного підходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виклики та рекомендації щодо розвитку професійної культури державного службовця

Виклики	Рекомендації
Недостатнє професійне навчання та підготовка	- розробка постійних програм навчання та підготовки; - введення модульних курсів для адаптації до сучасних викликів; - партнерство з академічними та дослідницькими установами для забезпечення актуальності програм
Відсутність чітких стандартів	- розробка та впровадження національних стандартів для державних службовців; - проведення регулярних оцінок та аудитів для моніторингу дотримання цих стандартів
Етичні дилеми та конфлікти інтересів	- розробка кодексу етики для державних службовців; - організація тренінгів з етики та конфлікту інтересів; - введення системи внутрішнього контролю та звітності.
Технологічні виклики	- оновлення технічної бази та програмного забезпечення; - організація навчань з цифрової грамотності для службовців; - сприяння інноваційним проектам у сфері е-урядування
Соціальний тиск та довіра	- залучення громадян до процесу прийняття рішень через публічні обговорення;

	- розробка програм з підвищення прозорості та відкритості державного управління
Змінність політичного клімату	- забезпечення незалежності державної служби від політичних коливань; - розвиток культури політичної нейтралітету серед держслужбовців
Забезпечення балансу між різними інтересами	- розробка механізмів для включення представників різних груп у процес прийняття рішень; - проведення регулярних консультацій зі стейкхолдерами

Таблицю складено автором за джерелами [81, с. 182-187; 86, с. 89-92].

Таким чином, В. Старуценка, вважає, що “забезпечення ефективності державної служби – це непростий процес, який вимагає скоординованих дій на різних рівнях. Однак через консистентний підхід та врахування цих рекомендацій можливо досягти покращення професійної культури та загальної продуктивності державних службовців”.

Вирішення проблем професійної культури державного службовця вимагає не лише внутрішніх зусиль з боку установ, але й взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами.

Варто розглянути адаптацію до змін в контексті професійної культури державного службовця:

- розуміння важливості змін: перший крок до адаптації - це визнання та розуміння необхідності змін. Державні службовці повинні розуміти, чому зміни відбуваються, яке їх значення та як вони впливатимуть на їхню роботу;

- освіта та навчання: необхідність у постійному навчанні, яке допоможе адаптуватися до нововведень. Це може бути як формальне навчання (семінари, курси), так і неформальне (воркшопи, майстер-класи);

- гнучкість у прийнятті рішень: державні службовці повинні бути готовими до перегляду своїх підходів та тактик відповідно до змінюваних обставин;

- культура зворотного зв'язку: стимулювання відкритості та готовності до отримання зворотного зв'язку, який допоможе виявляти та вирішувати проблеми на ранніх стадіях;

- менторства: досвідчені держслужбовці можуть ділитися своїм досвідом та знанням з молодшими колегами, допомагаючи їм адаптуватися до нових обставин швидше;

- використання технологій: сучасні технології можуть полегшити процес адаптації, надаючи інструменти для моніторингу, аналізу та впровадження змін;

- психологічна підтримка: зміни можуть викликати стрес та невпевненість. Надання психологічної підтримки та консультацій може бути корисним для зменшення негативного впливу змін на держслужбовців;

- співробітництво та командна робота: заохочення колег до співпраці та обміну досвідом може допомогти колективу швидше адаптуватися до нововведень.

Отже, адаптація до змін – це не лише реакція на виклики, а й активне формування майбутнього, здатність бачити можливості в нових обставинах та використовувати їх на благо держави та громадян.

Варто наголосити, що в умовах сучасного динамічного світу з його безліччю викликів, державна служба постійно стикається з необхідністю адаптації, вдосконалення та впровадження нововведень. Основою успішної діяльності будь-якої організації, включаючи державні структури, є її співробітники. Тому підтримка їх добробуту стає одним з центральних завдань сучасного управління.

Варто зазначити, що добробут персоналу – це не просто його матеріальне задоволення. Це комплексне поняття, яке охоплює фізичне, психічне та соціальне здоров'я співробітників. Врахування потреб та інтересів співробітників в процесі прийняття рішень може підвищити їх задоволеність роботою, лояльність та продуктивність.

Забезпечення безпечних умов роботи, проведення регулярних медичних обстежень та занять з фізкультури. Організація консультативних сесій, тренінгів з питань стрес-менеджменту та особистісного росту. Надання можливостей для постійного професійного та особистісного розвитку. Гнучкий графік роботи,

можливість відпрацювання додаткових вихідних та навчальна відпустка. Сприяння командному духу, організація корпоративних заходів та відпочинку.

Таким чином, підтримка добробуту співробітників сприяє створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підвищує мотивацію та задоволеність роботою. У кінцевому рахунку, це веде до збільшення ефективності державної служби як цілісної системи.

Слід додати, що у сучасному світі інформації та швидких змін, здатність ефективно комікувати є критичною для успіху будь-якої організації, особливо в контексті державного управління. Ефективна комунікація впливає на різні аспекти діяльності: від прийняття рішень до взаємодії з громадськістю. Тому розробка та впровадження стратегій комунікації має велике значення для стабільності, прозорості та ефективності державної служби.

Забезпечення ефективної комунікації включають:

- *визначення цілей комунікації*: щоб комунікація була успішною, необхідно чітко розуміти, що ми хочемо досягти. Це може бути інформування, переконання, навчання чи залучення аудиторії до діалогу;

- *вибір відповідних каналів*: залежно від аудиторії та цілей, може бути обрано різні канали комунікації: від прес-релізів до соціальних мереж;

- *зворотний зв'язок*: немає ефективної комунікації без зворотного зв'язку. Отримуючи відгуки від своєї аудиторії, можна коригувати свої дії та повідомлення;

- *адаптація до аудиторії*: важливо розуміти потреби та особливості своєї аудиторії. Це допоможе зробити повідомлення більш зрозумілим та ефективним;

- *навчання та розвиток*: ефективна комунікація вимагає постійного навчання та розвитку. Нові технології, методики та засоби надають нові можливості для комунікації;

- *прозорість та відкритість*: в державному управлінні важливо підтримувати принципи прозорості та відкритості, щоб зміцнити довіру громадян [89].

Отже, ефективна комунікація є ключем до взаєморозуміння, співпраці та досягнення поставлених цілей. Вона сприяє підвищенню якості прийняття рішень, залученню громадськості до процесів управління та покращенню зовнішнього іміджу державних структур.

Крім цього, у сучасному демократичному суспільстві, громадська участь стає все більш важливим аспектом ефективного та прозорого державного управління. Громадяни, які беруть активну участь у процесах прийняття рішень на різних рівнях, допомагають урядам краще розуміти їхні потреби, очікування та стурбованості.

Однією з ключових форм залучення є створення платформ для діалогу між урядом та громадськістю. Це може бути у формі публічних слухань, робочих груп, конференцій або онлайн-консультацій. Забезпечення можливості для громадськості висловлювати своє ставлення до законодавчих ініціатив перед їх прийняттям. Це структури, які можуть бути створені при державних органах для забезпечення систематичної участі представників громадськості у прийнятті рішень.

З'ясовано, що сучасні технології, зокрема соціальні мережі, мобільні додатки та платформи е-демократії, надають нові можливості для широкого залучення громадян. Інформування громадян про їх права, можливості та механізми участі є важливим для забезпечення їх активної участі. Надання громадськості доступу до інформації дозволяє їм бути більш обізнаними та активними учасниками процесів прийняття рішень [94, с. 190-198].

Таким чином, залучення громадськості відіграє ключову роль у підвищенні відповідальності, прозорості та легітимності державного управління. Це сприяє формуванню довіри між урядом та громадянами, стимулює активну громадянську позицію та підвищує ефективність управлінських рішень.

Сучасний світ постійно змінюється, а темп цих змін лише прискорюється. У такому середовищі, організації, особливо державні структури, які мають завдання служити громадянам, повинні постійно адаптуватися. І тут набуває

особливої актуальності потреба в постійному оновленні та перегляді внутрішніх процесів.

Основні аспекти постійного оновлення і перегляду процесів:

– діагностика та аналіз поточного стану: перед внесенням змін важливо чітко розуміти, які процеси працюють ефективно, а які потребують вдосконалення;

– залучення співробітників: ті, хто безпосередньо займається реалізацією процесів, найкраще розуміють їх слабкі місця та можуть запропонувати оптимальні шляхи вдосконалення;

– флексибільність: у світі швидких змін важливо залишатися гнучким, готовим до перегляду своїх підходів та методик відповідно до зовнішніх викликів;

– технологічне оновлення: інновації та нові технології можуть допомогти оптимізувати та автоматизувати багато процесів, зробивши їх більш ефективними та відповідними сучасним вимогам;

– оцінка результативності: після внесення змін важливо провести оцінку, чи дали зміни очікуваний результат. Якщо ні - процес аналізу та вдосконалення продовжується;

– навчання та розвиток персоналу: оновлені процеси часто вимагають нових навичок і знань від співробітників. Освіта та тренінги допоможуть підготувати команду до ефективної роботи в оновленому середовищі.

Отже, постійне оновлення і перегляд процесів не лише забезпечує адаптивність організації до змінюваного середовища, але й стимулює постійний розвиток, інноваційність та підвищення ефективності роботи [100, с. 80-85].

Успішне вирішення цих завдань допоможе державній службі стати справжнім лідером у сфері управління професійної культури, підвищити рівень довіри громадян до державних структур та забезпечити сталість та прогресивний розвиток держави в цілому.

Розвиток професійної культури державного службовця є ключовим фактором для забезпечення ефективності та ефективної взаємодії державного

апарату з громадянами. Основні проблеми у цій сфері включають недостатнє професійне навчання, відсутність чітких стандартів, етичні дилеми, технологічні виклики, соціальний тиск та змінність політичного клімату. Щоб вирішити ці проблеми, державні установи повинні акцентувати увагу на постійному навчанні, адаптації до змін, підтримці добробуту персоналу, ефективній комунікації, залученні громадськості та перегляді процесів.

Важливість етичних стандартів не може бути недооцінена, оскільки державний службовець є представником влади перед громадянами і має служити заради загального блага. Технологічні виклики також мають велике значення, оскільки сучасні технології змінюють спосіб комунікації та взаємодії між державою та громадянами.

Враховуючи зростаючі вимоги до державних службовців, ключовим є підхід до постійного самовдосконалення, гнучкості та адаптивності. Лише шляхом комбінації освіти, підтримки, інновацій та ефективної комунікації можливе досягнення нового рівня професійної культури, який відповідатиме викликам сучасного світу.

Слід додати, особливості сучасного світу, які включають швидкі технологічні зміни, глобалізацію, та активізацію громадянського суспільства, вносять нові вимоги до ролі та зобов'язань державних службовців. У цьому контексті професійна культура державних службовців повинна бути динамічною та гнучкою, здатною адаптуватися до нових обставин.

Доречно визначити, що сучасні методи управління та взаємодії з громадянами вимагають гнучкості в підходах, критичного мислення, та готовності до навчання на ходу. Сучасні виклики часто є складними і вимагають інтеграції знань з різних галузей для розробки ефективних рішень. Сучасні державні службовці повинні мати глибоке розуміння цифрових технологій, використовувати їх для оптимізації робочих процесів і покращення комунікації з громадянами. З ростом доступності інформації та соціальних мереж з'являються нові етичні дилеми, пов'язані з конфіденційністю, довірою та іншими аспектами.

Враховуючи ці тенденції, необхідно розробляти нові методики підготовки та перепідготовки державних службовців, що відображають сучасні реалії та виклики. Також важливим є створення механізмів зворотного зв'язку, щоб службовці могли оперативна отримувати інформацію від громадян та коригувати свої дії відповідно до збіднюючої ситуації.

Розвиток професійної культури державного службовця в сучасних умовах набуває особливого значення, враховуючи виклики глобалізації, технологічних інновацій та зростання соціальної активності громадян. Вивчення цієї проблеми виявило декілька ключових аспектів:

- технологічні виклики: новітні технології мають вплив на всі сфери державного управління, вимагаючи від службовців адаптації до цифрового середовища;

- соціальний тиск та довіра: у суспільстві зростає потреба в прозорості та відкритості дій державних органів, що вимагає від службовців нового підходу до взаємодії з громадянами;

- змінність політичного клімату: політичні реалії часто змінюються, що вимагає від держслужбовців гнучкості, адаптаційної та незалежності;

- балансування інтересів: службовцям потрібно постійно знаходити компроміс між різними інтересами – від державних до приватних [105, с. 41-46].

Усі ці аспекти вказують на те, що професійна культура державного службовця потребує глибокого переосмислення та модернізації. Службовцям потрібно постійно підвищувати свою кваліфікацію, розвивати критичне мислення, гнучкість та готовність до навчання в умовах швидко змінюваного світу. Тільки така проєктивна позиція дозволить ефективно відповідати на сучасні виклики та задовольняти потреби суспільства.

Варто наголосити, що професійна культура державного службовця не є статичною; вона постійно розвивається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Важливо розуміти, що цей розвиток має бути спрямований не лише на реагування на поточні виклики, але й на антиципацію майбутніх тенденцій.

Забезпечення сталого розвитку професійної культури потребує від службовців вміння думати стратегічно. Це означає створення довгострокових планів, які враховують потенційні зміни у політичному, економічному або соціальному контекстах.

Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень може підвищити ефективність та легітимність дій органів влади. Така взаємодія допомагає враховувати потреби та очікування громадян, підсилюючи довіру до державних органів. У сучасному світі знання швидко застарівають. Тому держслужбовцям важливо постійно підвищувати свій професійний рівень, вивчаючи нові технології, методики або підходи. Обмін досвідом між державними службовцями різних рівнів та регіонів може бути джерелом інновацій та нових рішень.

Таким чином, що для розвитку професійної культури державного службовця важливо не лише реагувати на поточні виклики, але й активно формувати майбутнє, будуючи стратегічні партнерства, інвестуючи в освіту та підвищуючи стандарти професійної етики.

Висновки до другого розділу

1. Визначено, що професійна культура державного службовця в Україні стала предметом важливих змін в умовах геополітичних викликів, соціокультурної адаптації та технологічного прогресу. Правова, політична, моральна та економічна підсистеми культури зазнали значущої трансформації, відображаючи нові вимоги до компетентності, етики та професійної діяльності службовців. Ці зміни засвідчують про велику адаптивність та готовність української державної служби реагувати на виклики сучасності, що в свою чергу забезпечує її ефективність, прозорість та довіру громадян.

2. Нормативно-правове забезпечення відіграє критичну роль у розвитку професійної культури. На дослідженому етапі можна обґрунтовано стверджувати, що відповідні законодавчі акти і стандарти створюють основу для

визначення та підтримки стандартів професійної етики, практики та освіти. Це забезпечує стабільність, якість та захист прав у сфері професійної діяльності.

3. Досліджено, що гнучкість та адаптивність такого забезпечення є вирішальними для відповідності сучасним викликам і потребам суспільства. Важливо також визначити, що залучення різних зацікавлених сторін у процес формування та перегляду правових актів є ключовим для досягнення консенсусу та взаєморозуміння в професійній спільноті.

4. Аналіз вказує на те, що ефективність нормативно-правового регулювання також залежить від глибокого розуміння культурних, соціальних та економічних контекстів, в яких діє професійна культура. Професійна культура державного службовця не може існувати в ізоляції, вона формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, і тому правове регулювання має відображати цю динаміку. Крім того, для того, щоб було обґрунтовано розроблено ефективні норми, потрібно систематично збирати, аналізувати та інтерпретувати дані про стан та потреби професійної спільноти. Таке дослідження допоможе визначити, які аспекти професійної культури потребують підсиленої уваги та регулювання.

5. Визначено, що професійна культура в сучасному світі потребує адаптації до швидко змінюваних умов, що вимагає від держслужбовців гнучкості та підвищення кваліфікації. Етичні дилеми, технологічні виклики та соціальний тиск додають складності в роботі державних службовців, акцентуючи на необхідності постійного професійного росту. Відсутність чітких стандартів та недостатнє професійне навчання може призвести до розриву між очікуваннями суспільства та реальними можливостями державного апарату.

6. З'ясовані проблеми розвитку професійної культури: відсутність чітких стандартів та нормативних документів, що регламентують професійну культуру; технологічні виклики, що вносять динаміку в сучасне професійне середовище; соціальний тиск, зниження рівня довіри громадськості до державних службовців; змінність політичного клімату, яка вносить нестабільність в роботу службовців; виклики в забезпеченні балансу між різними інтересами.

7. Визначені шляхи вирішення проблем: розробка та впровадження стандартів професійної культури з урахуванням кращого світового досвіду; адаптація до технологічних нововведень через навчання та підвищення кваліфікації службовців; залучення громадськості до процесу прийняття рішень для підвищення довіри; постійне оновлення і перегляд робочих процесів, адаптація до змінюваних умов; забезпечення ефективної комунікації всередині державних установ та з громадськістю; підтримка добробуту та морально-психологічного стану державних службовців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Кращі зарубіжні практики розвитку професійної культури державних службовців

Професійна культура державного службовця є ключовим фактором для ефективного виконання своїх службових обов'язків і забезпечення високої якості послуг для громадян. У контексті глобалізації та активного обміну досвідом між країнами світу, зарубіжний досвід в галузі розвитку професійної культури стає особливо актуальним. Різні країни накопичили цінний досвід, який може бути корисним для вдосконалення системи державної служби в Україні.

Дослідження кращих практик інших країн дає можливість глибше зрозуміти, які фактори впливають на формування професійної культури, які методи та підходи є найбільш ефективними та як можна адаптувати ці практики до національного контексту. Цей розділ присвячений аналізу зарубіжного досвіду у сфері розвитку професійної культури державних службовців, з метою визначення основних напрямків для вдосконалення цієї сфери в Україні.

Досвід Данії в сфері державного управління та професійної культури державних службовців є прикладом для багатьох країн світу. Вивчення цього досвіду може допомогти іншим націям вдосконалити власні системи державного управління [134, с. 189].

Варто зазначити, що на думку вченої В. Головатої [34], Данія часто вважається однією з найбільш стабільних, демократичних та благополучних країн світу. Її успіх у багатьох сферах життєдіяльності, включаючи якість державного управління та надання публічних послуг, безперечно пов'язаний із високим рівнем професійної культури її державних службовців.

У данській системі державного управління основний акцент робиться на відкритості та прозорості. Це означає, що громадяни мають легкий доступ до інформації про рішення та дії уряду. У державному управлінні Данії існує фундаментальний принцип довіри до державних службовців. Замість того, щоб контролювати кожен їх крок, влада вірить у їх професіоналізм і компетентність.

Слід додати, що Данія приділяє особливу увагу навчанню своїх державних службовців. Постійне підвищення кваліфікації, семінари та курси є обов'язковими для забезпечення високого рівня професійної компетентності. Датське державне управління швидко адаптується до змін у суспільстві та технологіях. Вони готові приймати нововведення та шукати кращі способи надання послуг. Данія, відома своєю стабільністю та високим рівнем соціального благополуччя, використовує декілька ключових підходів у формуванні своєї професійної культури державних службовців. Державне управління в Данії зосереджено не лише на поточних завданнях, але й на довгостроковому плануванні. Це дозволяє відповідати на сучасні виклики та прогнозувати майбутні потреби суспільства. Данський уряд активно спілкується з громадянами, враховуючи їхні потреби та бажання. Громадяни відіграють ключову роль у формуванні політики та прийнятті рішень.

Крім цього, державні службовці Данії проходять глибоку підготовку, яка включає в себе не тільки теоретичні знання, але й практичні навички. Регулярні тренінги та курси забезпечують постійне оновлення їхніх компетенцій. Місцеві та національні уряди в Данії тісно співпрацюють, що гарантує координацію дій та ефективне виконання завдань. Данська система державного управління високо цінує прозорість, чесність та відповідальність. Корупція та недбалість в роботі не толеруються. Незважаючи на бюрократичні процеси, датське державне управління завжди зосереджено на конкретних результатах, що приносить користь громадянам [134, с. 189].

Отже, Данія є прикладом того, як високий рівень професійної культури державних службовців може сприяти стабільності, ефективності та довірі

громадян до урядових інституцій. Цей досвід може служити інспірацією для інших країн у їхніх зусиллях з реформування державного управління.

Варто наголосити, що Норвегія, одна з країн з найвищим індексом розвитку людського потенціалу в світі, є взірцем для багатьох країн у сфері державного управління. Її підходи до розвитку професійної культури державних службовців є особливо цікавими для дослідження [37, с. 186].

В Норвегії основою відносин між урядом і його службовцями є довіра. Замість бюрократичного контролю над кожним кроком, уряд вірить у компетентність та професіоналізм своїх працівників. Норвезька модель державного управління акцентує увагу на активному залученні громадян до прийняття рішень. Це підсилює довіру до уряду та робить процеси управління більш прозорими. Норвегія інвестує значні ресурси у навчання своїх державних службовців, надаючи їм можливість неперервного професійного росту. Норвезькі державні службовці дотримуються строгих етичних принципів, які гарантують відсутність корупції та інших зловживань. Незважаючи на жорсткість норм та правил, норвезька система дозволяє певний ступінь гнучкості у виконанні службових обов'язків, адаптуючись до конкретних ситуацій та потреб [51, с. 234-239].

Крім цього, Норвегія активно впроваджує новітні технології у сфері державного управління, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити високий рівень обслуговування громадян.

Щоб зрозуміти, як саме Норвегія досягла таких високих стандартів у розвитку професійної культури державних службовців, варто дослідити декілька ключових аспектів її системи державного управління. Відмінність норвезької системи полягає у мінімальній кількості ієрархічних рівнів. Це сприяє швидкому прийняттю рішень та гнучкості у виконанні завдань. Всі рішення та дії державних органів є відкритими для громадськості, що підсилює довіру та сприяє відсутності корупції. Більшість повноважень і ресурсів передані на рівень місцевих органів управління, що дозволяє ефективно реагувати на місцеві

потреби. Велика увага приділяється залученню громадян до діалогу з урядом. Це відбувається через регулярні зустрічі, опитування та інші форми спілкування.

Державні службовці мають можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію, отримуючи доступ до найновіших знань та навичок. Замість конкуренції між різними відділеннями або агентствами, норвезька система державного управління заохочує співпрацю та координацію дій. Ці особливості норвезької системи не тільки формують ефективне державне управління, але й створюють умови для розвитку професійної культури державних службовців на високому рівні.

Таким чином, норвезький досвід у розвитку професійної культури державних службовців може служити цінним джерелом натхнень для інших країн, які прагнуть досягти високого рівня ефективності та професіоналізму у сфері державного управління.

Доречно зазначити, що Швеція є однією з країн, що часто виділяється як зразок ефективності, прозорості та високих стандартів у сфері державного управління. Центральним елементом цього успіху є високий рівень професійної культури її державних службовців. Швеція приділяє велику увагу професійному розвитку своїх службовців. Існує система постійного навчання, де державні службовці мають можливість підвищувати свою кваліфікацію і розвивати навички [51, с. 178].

Крім цього, шведська система державного управління базується на принципах демократії, правової держави та відкритості. Державні службовці виконують свої обов'язки з повагою до цих цінностей, що стимулює довіру громадян. Швеція прагне до активної участі громадян у процесі прийняття рішень. Це дозволяє державним службовцям краще розуміти потреби громадян та формувати політику, яка відповідає їх очікуванням. Шведська система державного управління постійно оновлюється, щоб відповідати сучасним викликам. Це стимулює державних службовців бути інноваційними та гнучкими у своїх підходах. У Швеції існує чітко визначена система етичних стандартів для

державних службовців, яка заохочує діяти чесно, прозоро та в інтересах суспільства.

Отже, досвід Швеції показує, що розвиток професійної культури державного службовця є ключовим для створення ефективної, прозорої та довірливої системи державного управління.

Варто розглянути наукову працю вчених В. Толкованова, Н. Щербак, Т. Василевської та В. Удовиченка [158, с. 198], яка більш детально розкриває зарубіжний досвід розвитку професійної культури державного службовця у Німеччині, як однієї з провідних країн Європи, з довгою історією державного управління, що є чудовим прикладом ефективної системи підготовки та розвитку державних службовців. Зокрема, професійна культура державних службовців у Німеччині визначена її сталими стандартами, систематичним підходом до навчання та підвищення кваліфікації, а також чіткою системою мотивації.

Перед вступом на державну службу кандидати проходять складний відбірковий процес. Після прийому їх очікує докладна підготовка, яка забезпечує високий рівень компетентності. Німецька система державного управління надає велику увагу постійному професійному розвитку своїх службовців. Регулярні курси, семінари та тренінги допомагають службовцям залишатися в курсі сучасних тенденцій. Винагороди, авансування по службі, а також різні соціальні пільги спонукають державних службовців виконувати свої обов'язки на високому рівні.

Слід додати, що у Німеччині державні службовці виховуються в дусі колективізму, взаємодопомоги та відданості своїй роботі. Це створює сприятливе середовище для взаємного респекту та ефективної роботи. Німеччина має чітко встановлені кодекси поведінки для державних службовців, що гарантують прозорість, відсутність корупції та високі стандарти обслуговування громадян [158, с. 198].

Таким чином, досвід Німеччини щодо розвитку професійної культури своїх державних службовців може служити хорошим прикладом для інших країн, які прагнуть покращити якість своєї державної служби.

Доречно зазначити, що США, як демократична держава з глибокими коріннями федералізму та багатою історією державного управління, є унікальною в своєму підході до розвитку професійної культури державних службовців. США відомі своєю системою мерітократії, де заслуги та ефективність є ключовими факторами при призначенні на посаду та кар'єрному рості [149, с. 152-155].

В США основна увага при призначенні на посаду та авансуванні звертається на заслуги, кваліфікацію та результативність праці службовця, а не на політичні погляди чи стосунки. Федеральні, штатні та місцеві уряди інвестують у підготовку та навчання своїх службовців, забезпечуючи їх найновішими знаннями та навичками для виконання своїх обов'язків. Службовці у США зобов'язані дотримуватися високих етичних стандартів, які регламентуються рядом законодавчих актів та кодексів поведінки. В США державна служба часто розглядається як громадське служіння. Ця культура підкреслює значущість роботи для громади та держави.

Американська система управління зосереджена на відкритості та прозорості, сприяючи активній взаємодії з громадянами, які мають право знати, як функціонує уряд. США активно інтегрують новітні технології в урядові процеси, що сприяє ефективності державного управління та забезпечує високий рівень сервісу для громадян.

Таким чином, враховуючи цей досвід, можна зрозуміти, що професійна культура державних службовців у США є результатом злагодженої роботи системи освіти, підготовки, мотивації та контролю. Ці підходи можуть служити прикладом для інших країн у прагненні до покращення власних систем державного управління.

Доречно зазначити, що зарубіжний досвід розвитку професійної культури державного службовця в Сінгапурі, це маленька острівна держава, відома своєю ефективною системою управління, стрімким економічним ростом та високим рівнем корупції. Одним з ключових елементів успіху Сінгапуру є його

професійна культура державних службовців, яка базується на принципах мерітократії, інноваціях та неперервному навчанні.

Сінгапур надає великий пріоритет залученню найкращих кадрів до державної служби, проводячи ретельний відбір та оцінюючи потенціал кандидатів. Державні службовці Сінгапуру отримують конкурентну зарплату, порівнянну з аналогічними посадами в приватному секторі, що забезпечує привабливість державної служби. У Сінгапурі велика увага приділяється постійному навчанню та професійному розвитку державних службовців. Вони регулярно проходять курси та тренінги, щоб залишатися в курсі сучасних тенденцій [193].

Сінгапурський уряд активно заохочує інновації в державному управлінні, втілюючи новітні технології та методики в свою діяльність. Система управління Сінгапуру відома своєю ефективністю та швидкістю прийняття рішень. Сінгапурський уряд дуже суворо ставиться до корупції, що забезпечує високий рівень довіри до державних органів у громадськості.

Враховуючи ці особливості, Сінгапур може служити прикладом для багатьох країн у питанні створення ефективної, прозорої та професійної державної служби.

Варто розглянути ще одну державу та її досвід – це Австралія, великий острівний континент, що поєднує в собі різноманітні екосистеми та культури, має унікальний досвід у формуванні та розвитку професійної культури своїх державних службовців. Демократичні цінності, транспарентність у прийнятті рішень, інноваційний підхід до адміністрування – все це є відмінною рисою австралійської системи державного управління.

Австралійська державна служба прагне до того, щоб бути відкритою, доступною та реагуючою на потреби громадян. Ця зосередженість відображена у їхніх програмах навчання та розвитку. Державні службовці регулярно проходять навчання для підвищення своєї кваліфікації, отримуючи доступ до найновіших технологій і методик управління.

Австралія акцентує увагу на етичному поведженні державних службовців. Вони регулярно проходять курси з етики, що допомагає забезпечити високі стандарти служби. Уряд Австралії заохочує інновації в усіх сферах державного управління, включаючи впровадження технологічних нововведень та реформування процесів. Враховуючи багатонаціональний склад населення Австралії, держслужбовці отримують освіту з питань культурної чутливості, щоб ефективно спілкуватися та служити всім громадянам [198].

Австралія розробила низку програм з розвитку лідерських якостей серед державних службовців, підкреслюючи важливість відкритої комунікації та ефективного управління. Вивчаючи австралійський досвід, можна зрозуміти, як важливо мати збалансовану, етичну та інноваційну систему державного управління, яка служить інтересам громадян.

Проаналізувавши досвід різних країн у розвитку професійної культури державного службовця, можна визначити декілька ключових аспектів та спільних тенденцій:

- *зосередженість на громадянинові*: більшість країн прагне до того, щоб державна служба була відкритою, прозорою та реагувала на потреби громадян;
- *навчання та підвищення кваліфікації*: сучасний державний службовець повинен бути готовим до неперервного навчання та підвищення своєї кваліфікації;
- *етичність*: високі етичні стандарти є основою професійної культури в більшості розвинених країн;
- *інноваційний підхід*: сучасні виклики вимагають від державних службовців гнучкості та інноваційного підходу до управління;
- *культурна чутливість*: в умовах глобалізації та міграції державні службовці повинні бути готові враховувати культурні особливості різних груп населення;
- *розбудова лідерських якостей*: лідерство в сучасному державному управлінні визначається не лише ієрархічним положенням, але й здатністю взаємодіяти, мотивувати та ігнорувати.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зрозуміти, що ефективність державної служби визначається не лише процедурами та правилами, але й глибоко вкоріненими цінностями, стандартами та культурою організації. Для забезпечення найвищої якості служби важливо взяти на відмітку кращі практики та постійно працювати над їх адаптацією та впровадженням у вітчизняній системі державного управління.

Однією з ключових рекомендацій, які можна вивести з досвіду зарубіжних країн, є потреба в створенні спеціалізованих навчальних центрів для державних службовців. Ці центри мають забезпечувати неперервне навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток. Хоча багато країн уже мають такі кодекси для своїх службовців, важливо, щоб ці документи були актуальними, враховували сучасні виклики та регулярно переглядалися. Державні службовці мають активно спілкуватися з громадськістю, враховуючи її інтереси та потреби.

Система набору і кар'єрного росту має бути прозорою, базуватися на заслугах та компетенціях. Цифрова трансформація повинна стати однією з ключових площина розвитку державної служби, щоб полегшити взаємодію з громадянами та підвищити ефективність роботи. Регулярний обмін досвідом із зарубіжними партнерами допоможе підтримувати актуальність професійної культури та застосовувати найкращі практики в управлінні.

Працюючи над впровадженням цих стратегічних напрямків, можна значно підвищити рівень професійної культури державних службовців та зробити державну службу більш ефективною та відповідальною перед громадянами.

У світі існує безліч прикладів вдалих стратегій та методів розвитку професійної культури державних службовців. Країни з довгим досвідом стабільної демократії та високим рівнем корупції часто стають джерелами цінних уроків у цьому контексті. Адже професійна культура не є статичною; вона розвивається, адаптується до зовнішніх викликів та внутрішніх потреб.

Перед тим як щось впроваджувати, необхідно глибоко вивчити, які конкретно практики були використані в інших країнах, їх результативність та особливості застосування. Не всі практики, які ефективні в одній країні, будуть

такими ж усюди. Потрібно враховувати культурні, історичні, соціальні та політичні особливості України під час адаптації зарубіжного досвіду.

Консультації з міжнародними експертами, які мають досвід роботи в даній сфері, можуть бути надзвичайно корисними для адаптації та впровадження практик. Перед масовим впровадженням нових методик варто запускати пілотні проекти, щоб перевірити їх ефективність на практиці. Діалог з громадськістю, НГО, професійними спільнотами дозволить зорієнтуватися в потребах та очікуваннях стосовно нововведень. Після впровадження нових практик важливо систематично аналізувати результати, збирати відгуки та, при потребі, коригувати дії.

Слід додати, що розвиток професійної культури державних службовців є безперервним процесом, що вимагає системного підходу, гнучкості та відкритості до нововведень. Аналіз та впровадження найкращих практик можуть стати ключем до створення сильної, незалежної та ефективної системи державного управління в Україні.

В сучасному світі державні службовці відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та стабільності управління державними справами. Потреба у високо кваліфікованих та морально відповідальних працівниках, які відзначаються не лише професійними навичками, але й високим рівнем професійної культури, визнається у всьому світі. Для досягнення цієї мети, численні країни впроваджують та розвивають кращі практики у галузі професійної культури державних службовців. Важливо розглянути приклади найбільш успішних ініціатив, які сприяють формуванню високих стандартів етики, ефективності та відповідальності серед працівників державних структур:

– *система електронного урядування в Естонії*: Естонія визнана своєю передовою системою електронного урядування. Державні службовці використовують цифрові технології для надання послуг громадянам, включаючи електронні ідентифікаційні карти, електронні голосування та електронні сервіси. Це сприяє високій ефективності та зручності взаємодії з державними структурами;

– *етичний кодекс державних службовців у Сінгапурі*: У Сінгапурі існує чітко визначений етичний кодекс для державних службовців, який містить стандарти високої моралі та чесності. Цей кодекс сприяє встановленню та збереженню високого стандарту професійної культури серед державних службовців;

– *програма професійного розвитку у Великобританії*: У Великобританії діє програма професійного розвитку для державних службовців, яка включає в себе регулярні тренінги, семінари та онлайн-курси. Ця практика сприяє постійному навчанню та підтримці високих стандартів компетентності серед працівників;

– *офіс Генерального інспектора у США*: У Сполучених Штатах існує Офіс Генерального інспектора (Office of the Inspector General - OIG), який відповідає за незалежний нагляд та аудит ефективності програм та діяльності уряду. Це забезпечує високий рівень контролю в державному управлінні;

– *програма прозорості у Швеції*: У Швеції існує активна програма прозорості, що включає в себе публікацію великої кількості інформації про діяльність державних органів. Громадяни мають доступ до важливої інформації, що сприяє відкритості та відповідальності владних структур [123].

Ці приклади свідчать про різноманітність та ефективність заходів, спрямованих на підвищення професійної культури державних службовців у світі.

Зарубіжний досвід у сфері розвитку професійної культури державних службовців відіграє ключову роль у формуванні вітчизняних підходів до підвищення ефективності та кваліфікації державної служби. Вивчення і адаптація кращих світових практик може допомогти Україні уникнути типових помилок, зосереджуючись на перевірених методах та рішеннях.

Основні аспекти, які варто взяти до уваги:

– систематичне навчання та підготовка: забезпечення неперервного професійного розвитку та навчання службовців;

– етичні стандарти: чітке визначення та дотримання етичних принципів у діяльності державних службовців;

– впровадження інновацій: інтеграція сучасних технологій та новаторських підходів до управління.

Вивчаючи досвід країн, таких як Данія, Норвегія, Швеція, Німеччина, США, Великобританію, Сінгапур та Австралія, Україна може отримати цінний досвід щодо того, як зробити свою державну службу більш компетентною, ефективною та орієнтованою на громадянина.

Враховуючи специфіку та особливості кожної країни, необхідно адаптувати зарубіжний досвід до українських реалій, враховуючи національні особливості, культурні та історичні фактори. Тільки тоді можна досягти оптимальних результатів у реформуванні та розвитку професійної культури державних службовців в Україні.

Для кожної країни, чий досвід вважається прикладним, потрібно детально аналізувати систему державного управління, організаційну структуру, методи навчання та підготовки державних службовців. Організація робочих груп, семінарів та конференцій з участю міжнародних експертів дозволить отримати перше уявлення про можливості адаптації зарубіжного досвіду.

Перед масштабним впровадженням нововведень варто запуснути пілотні проекти в окремих регіонах або структурних підрозділах, щоб оцінити їхню ефективність і можливі ризики. Активне спілкування з громадянами та залучення їх до процесу реформування допоможе зрозуміти потреби та очікування від державної служби. Постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження нововведень дозволить своєчасно коригувати курс дій і вносити необхідні зміни. У світі постійно відбуваються зміни, тому важливо залишатися в курсі новітніх тенденцій і регулярно оновлювати підходи та методики роботи.

З урахуванням цих кроків, Україна зможе не тільки адаптувати найкращий зарубіжний досвід, але й створити власну унікальну модель державного управління, яка відповідатиме національним особливостям та потребам суспільства.

Активізація міжнародного співробітництва дозволить Україні більш ефективно впроваджувати зарубіжний досвід у власній системі державного

управління. Це може включати участь в міжнародних програмах, обмін досвідом, навчання та стажування для державних службовців. Використання сучасних технологій та платформ електронного урядування зможе спростити багато процесів, зробити їх прозорішими та доступнішими для громадян. Навчання держслужбовців працювати в цифровому середовищі є ключовим для підвищення ефективності їх роботи.

Державна служба повинна працювати на користь громадян, тому їхній голос та думка мають відігравати важливу роль у формуванні стратегій розвитку. Організація публічних консультацій, воркшопів та інших заходів допоможе забезпечити зворотний зв'язок та відкритість держави перед своїми громадянами.

На державних службовців покладається велика відповідальність перед суспільством. Їх роль та обов'язки повинні бути чітко визначені, а також вони повинні мати всі необхідні інструменти для ефективної роботи.

Враховуючи всі ці аспекти, можна зробити висновок, що зарубіжний досвід в області розвитку професійної культури державних службовців може бути джерелом цінних знань та практик для України. Але важливо підходити до його впровадження обережно, адаптуючи кращі практики до національних особливостей та потреб. Проте ключовим є підхід, заснований на глибокому розумінні національних особливостей та контексту. Тільки адаптуючи кращі практики до української реальності, можна гарантувати, що зміни будуть не тільки ефективними, але й стійкими, відповідними потребам суспільства та відображають його цінності. Такий інтегрований підхід є запорукою досягнення більшої ефективності державного управління, зміцнення довіри громадян та формування справжньої професійної культури серед державних службовців.

З роками зростання економіки, динамічного розвитку та глобалізації, потреби суспільства до якості державного управління невпинно змінюються. У цьому контексті державні службовці повинні неперервно розвиватися, щоб залишатися актуальними, ефективними та відповідати вимогам часу.

Провідні країни світу довели, що успішні стратегії розвитку державного управління базуються на глибокому розумінні місцевих умов, активному вивченні та адаптації найкращого зарубіжного досвіду, а також на створенні ефективних механізмів навчання та підготовки кадрів.

Залучення громадськості, зміцнення етичних стандартів, впровадження інноваційних технологій – це лише декілька аспектів, які можуть стати частиною успішної стратегії реформ. Проте, незалежно від конкретних заходів, основним пріоритетом повинно залишатися забезпечення високої якості послуг для громадян та відкритість, прозорість у роботі державних органів.

Завдання розвитку професійної культури державних службовців є невід'ємною частиною загальної стратегії модернізації державного управління України. І лише шляхом поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішнього досвіду можна сподіватися досягти реальних покращень у цій сфері.

3.2 Шляхи удосконалення механізмів розвитку професійної культури державних службовців

Професійна культура у сфері державного управління є ключовим елементом, що впливає на ефективність, прозорість та якість надання державних послуг громадянам. Вона охоплює цінності, норми, знання та поведінкові патерни, які сприяють створенню позитивного образу державної служби та підвищенню довіри громадян до уряду. В умовах глобалізації, технологічних змін та постійної соціальної трансформації, існує потреба в постійному оновленні та вдосконаленні механізмів, що сприяють розвитку професійної культури у державному управлінні. Варто розглянути фінансово-економічний механізм реалізації державного регулювання у сфері професійної культури, який включає в себе:

– *фінансування освітніх та тренінгових програм*: забезпечення фінансових ресурсів для реалізації програм підвищення кваліфікації та тренінгів для державних службовців у сфері професійної культури;

– *створення та утримання ефективних систем аудиту та контролю*: Виділення коштів на розробку та підтримання механізмів внутрішнього аудиту та контролю, які допомагають забезпечувати дотримання встановлених стандартів;

– *фінансова підтримка громадського нагляду*: виділення бюджетних ресурсів на стимулювання та підтримку громадськості в їхньому нагляді за діяльністю державних службовців;

– *заохочення за результатами*: встановлення систем заохочення для державних службовців, які виявляють високий рівень професійної культури та досягають позитивних результатів у своїй діяльності;

– *ефективне управління фінансовими ресурсами*: здійснення ефективного управління бюджетними коштами, враховуючи потреби у підтримці та розвитку професійної культури державних службовців [89].

Для удосконалення соціального механізму реалізації державного регулювання у сфері професійної культури можна враховувати такі шляхи:

– *широке взаємодії з громадськістю*: активне залучення представників громадськості до процесів прийняття рішень, консультацій та обговорення питань, пов'язаних із професійною культурою. Регулярні публічні заходи, форуми та діалоги можуть створити платформу для взаємодії;

– *розширення освітніх програм*: посилення освітніх та інформаційних ініціатив, які спрямовані на підвищення рівня обізнаності громадськості щодо основних принципів та значення професійної культури;

– *створення механізмів залучення до контролю*: розробка та впровадження систем аудиту та моніторингу, в які включено представників громадськості, щоб забезпечити об'єктивний контроль за діяльністю державних службовців;

– *розвиток публічних платформ звернень*: створення зручних та відкритих механізмів для звернень громадян стосовно порушень професійної культури, що дозволить швидше та ефективніше реагувати на скарги та пропозиції;

– *впровадження інструментів громадського моніторингу*: розробка систем для збору та аналізу даних від громадських організацій, що дозволить виявляти та вирішувати проблеми в сфері професійної культури;

– *прозорість в роботі державних органів*: забезпечення відкритості та доступу до інформації про діяльність державних службовців, а також вивчення та врахування відгуків громадськості в управлінських процесах [45, с. 15].

Соціальне партнерство є однією з ключових форм взаємодії між різними суб'єктами, які беруть участь у регулюванні та формуванні професійної культури. В контексті розвитку професійної культури, соціальне партнерство включає в себе співпрацю між роботодавцями, профспілками, державними органами та іншими цікавими сторонами. Ось основні аспекти цієї взаємодії:

– *взаємна довіра*: соціальне партнерство вимагає взаємної довіри між усіма учасниками. Це дозволяє розробляти спільні рішення та стратегії для досягнення спільних цілей;

– *спільне планування*: суб'єкти можуть разом формулювати і впроваджувати плани та програми для підвищення професійної культури серед працівників;

– *обмін досвідом*: через соціальне партнерство різні організації можуть обмінюватися найкращими практиками, знаннями та ресурсами;

– *конструктивний діалог*: завдяки регулярному діалогу можна вирішувати конфлікти, знаходити компроміси та працювати на користь розвитку професійної культури;

– *спільні проєкти та ініціативи*: через соціальне партнерство можна реалізовувати спільні проєкти, наприклад, навчальні програми, семінари, тренінги тощо, що спрямовані на розвиток професійних навичок та культури.

Таким чином, соціальне партнерство є важливим інструментом для забезпечення зв'язку між різними сторонами, що зацікавлені у розвитку

професійної культури. Ця форма взаємодії допомагає сприяти взаємному розумінню, співпраці та досягненню спільних цілей.

Доречно наголосити, що політичний механізм реалізації державного регулювання у сфері професійної культури включає в себе наступні аспекти. Розробка, прийняття та впровадження законів, постанов, регулятивних актів, що визначають правовий статус та обов'язки державних службовців у контексті професійної культури. Створення та підтримка інституцій, відповідальних за забезпечення додержання професійних стандартів у державному секторі. Розробка стратегій та програм, спрямованих на підтримку та розвиток професійної культури серед державних службовців. Реалізація заходів, що сприяють розвитку та утвердженню культурних цінностей серед державних службовців. Визначення політичних стратегій щодо управління та розвитку персоналу в контексті формування професійної культури. Розробка політичних механізмів для стимулювання державних службовців до вдосконалення своєї професійної культури та забезпечення можливостей для кар'єрного росту. Отже, політичний механізм визначає ролі, відповідальність та стратегії держави у формуванні та регулюванні професійної культури державних службовців.

Слід додати, що ресурсний механізм реалізації державного регулювання у сфері професійної культури включає в себе ефективне використання ресурсів для розвитку та підтримки професійних стандартів серед державних службовців. У процесі аналізу можна виявити та удосконалити наступні аспекти ресурсного механізму:

– *фінансове забезпечення*: ефективне виділення фінансових ресурсів для реалізації освітніх програм, тренінгів, а також для створення та утримання механізмів контролю та аудиту в сфері професійної культури;

– *інфраструктура для професійного розвитку*: забезпечення необхідною інфраструктурою, включаючи сучасні навчальні заклади, онлайн-ресурси, бібліотеки та інші засоби, які сприяють постійному професійному розвитку державних службовців;

– *експертні ресурси*: Залучення висококваліфікованих експертів та тренерів для проведення навчань, майстер-класів, консультацій та інших форм професійного підвищення;

– *технологічні ресурси*: використання сучасних технологій для створення ефективних електронних платформ, онлайн-курсів, додатків та інших засобів, що полегшують доступ до навчальних матеріалів та сприяють самостійному вивченню;

– *система внутрішнього аудиту*: розвиток та утримання систем внутрішнього аудиту для визначення ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей у сфері професійної культури;

– *співпраця зі стейкхолдерами*: залучення до роботи з розвитку професійної культури різних стейкхолдерів, таких як громадські організації, бізнес-сектор, академічна громадськість тощо;

– *система заохочення*: створення механізмів заохочення для державних службовців, що активно залучаються до професійного розвитку та виявляють високий рівень професійної культури.

Варто зазначити, що організаційний механізм реалізації державного регулювання у сфері професійної культури включає в себе організаційні структури, процеси та процедури, спрямовані на формування та підтримку відповідних стандартів поведінки серед державних службовців. Розробка та впровадження структур, відповідальних за питання професійної культури в органах державної влади. Це може включати відділи з питань персоналу, етики та норм поведінки.

Організація систематичних освітніх заходів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання для державних службовців з питань професійної культури. Уведення та підтримка етичних кодексів, які встановлюють стандарти поведінки та етики для державних службовців. Крім того, встановлення механізмів взаємодії та звітування перед громадськістю стосовно діяльності та етичних стандартів державних службовців.

Впровадження систем моніторингу та внутрішнього аудиту, які дозволяють визначити рівень дотримання професійних стандартів та ефективність заходів з розвитку культури. Встановлення чітких процедур для прийому та розгляду звернень щодо порушень професійної культури, а також ефективних механізмів реагування на такі порушення. Розробка систем заохочення для державних службовців, що виявляють високий рівень професійної культури, а також механізмів покарання за порушення етичних стандартів. Розвиток засобів комунікації, які сприяють обміну інформацією та досвідом між державними службовцями щодо професійної культури.

Інформаційний механізм реалізації державного регулювання у сфері професійної культури охоплює різноманітні аспекти, спрямовані на забезпечення доступу до інформації та сприяння відкритості та прозорості. Під час аналізу цього механізму можна виявити та удосконалити наступні елементи:

– *доступ до інформації про професійну культуру*: Забезпечення широкого доступу до інформації про стандарти, норми та цінності, пов'язані з професійною культурою державних службовців;

– *створення платформ для обміну досвідом*: розробка та підтримка онлайн-платформ, форумів та інших засобів для обміну досвідом та кращими практиками в сфері професійної культури;

– *інформаційна підтримка освітніх ініціатив*: забезпечення інформаційної підтримки для освітніх програм, тренінгів та інших заходів, спрямованих на розвиток професійної культури;

**СУБ'ЄКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ
ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**
ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ → КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ



Рис. 3.1 Структурно-функціональна модель розвитку професійної культури державних службовців в Україні. Розробка автора.

– *інформаційна прозорість в діяльності службовців*: запровадження механізмів, що забезпечують відкритість та прозорість в діяльності державних службовців, включаючи публікацію інформації про їхню ефективність та додержання етичних стандартів;

– *інформаційна кампанія з професійної культури*: проведення інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення усвідомленості та розуміння державними службовцями професійних стандартів та цінностей;

– *захист інформації про порушення етики*: забезпечення механізмів конфіденційності та захисту інформації про факти порушення етичних норм та реакцій на них;

– *електронні засоби навчання*: розробка та підтримка електронних засобів навчання для державних службовців, спрямованих на вдосконалення їхньої професійної культури;

– *системи звітності та моніторингу*: впровадження систем звітності та моніторингу, які надають інформацію про рівень додержання професійних стандартів та виявлення проблем у цій сфері [123].

В епоху, де впровадження цифрових технологій революціонізує традиційні підходи до бізнесу, освіти і повсякденного життя, потенціал цифрової трансформації стає визначальним для підвищення продуктивності та ефективності у різних сферах людської діяльності. Професійна культура, яка відіграє важливу роль у формуванні компетентностей та ціннісних орієнтацій фахівців, також не залишилася осторонь від цього процесу. Сучасні цифрові інструменти можуть стати міцним засобом підтримки, розвитку та удосконалення професійної культури, допомагаючи пристосовуватися до динамічних змін ринку, вдосконалювати професійні навички та поглиблювати знання.

Доречно наголосити, що діджиталізація стає все більш актуальною у сучасному світі, впливаючи на різноманітні сфери нашого життя. У контексті державної служби і розвитку професійної культури, цифрова трансформація

може відігравати ключову роль, прискорюючи процеси, підвищуючи ефективність роботи та забезпечуючи кращий доступ до інформації та ресурсів.

Діджиталізації є процесом, під час якого цифрові та новітні технології інтегруються в основні бізнес-процеси, структури господарства та системи комунікацій, змінюючи та оптимізуючи їх. Це не просто впровадження нових інструментів, а реорганізація та переосмислення способів взаємодії, обміну інформацією та прийняття рішень на основі цифрових можливостей. Діджиталізації сприяє створенню більш гнучких, швидко реагуючих систем, які можуть адаптуватися до змінюваних умов та потреб сучасного світу, водночас підвищуючи продуктивність та конкурентоспроможність [183, с. 21-22].

Потенціал цифровізації та сучасні технологічні рішення відкривають нові можливості для вдосконалення професійної культури. Багато з цих інструментів, які зараз широко застосовуються в державному секторі, були запозичені з комерційних практик. Ці технологічні засоби сприяють гладкому переходу до сучасної реальності, спрощуючи комунікацію між співробітниками та оптимізуючи процеси у публічному управлінні.

Варто наголосити, що на думку вченого Г. Улунової: “діджиталізація та сучасні цифрові інструменти справді відкрили нові горизонти для розвитку професійної культури, а зокрема в контексті оперативного спілкування” [166, с. 154].

Розглянемо докладніше популярні інструменти.

Telegram як інструмент для розвитку професійної культури: Telegram дозволяє колективам швидко і ефективно спілкуватися, незалежно від географічного розташування. Особливості Telegram, такі як групові чати та канали, можуть бути корисними для розподілу інформації, обговорення завдань, координації дій або проведення онлайн-нарад. В Telegram можна створювати ботів для автоматизації ряду процесів, зокрема для нагадувань, опитувань або інтеграції з іншими сервісами. Завдяки шифруванню end-to-end, Telegram забезпечує високий рівень конфіденційності спілкування. Користувачі можуть

ділитися документами, фотографіями, відео тощо, що полегшує обмін матеріалами для навчання та розвитку.

У кризових ситуаціях Telegram може бути використаний для оперативного інформування громадськості, військовослужбовців або волонтерів. Групові чати та канали можуть служити платформами для координації дій, наказів або логістики. У разі обмежень або відсутності інших засобів зв'язку, Telegram може стати надійною платформою для спілкування. Telegram може служити платформою для психологічної підтримки, допомоги та консультацій.

В умовах війни, коли дезінформація може мати критичні наслідки, канали в Telegram можуть служити надійними джерелами перевіреної інформації.

Зауважте, що хоча Telegram має багато переваг, є й ризики, як-то можливість розповсюдження недостовірної інформації або вразливості безпеки. Важливо мати це на увазі при використанні менеджера в критичних ситуаціях.

Програми, такі як Google Meet, Hangouts, Whereby та Zoom, забезпечують можливість проведення великих нарад і зустрічей без необхідності фізичної присутності. Це полегшує координацію дій, особливо для віддалених команд. Інструменти, такі як Google Docs або Microsoft Office 365, дозволяють кільком користувачам одночасно редагувати документи, що полегшує співпрацю та розвиток проєктів. Е-навчання через платформи, як Coursera, Udemy чи Khan Academy, дозволяє публічним службовцям покращувати свої професійні навички та знання. Інструменти, такі як Trello, Asana або Monday.com, допомагають планувати, координувати та відстежувати завдання, що сприяє ефективності роботи.

Варто зазначити, що LinkedIn, Facebook Workplaces або Slack можуть служити місцем для обміну ідеями, співпраці та мережевої взаємодії між публічними службовцями. Інструменти для автоматизації рутинних процесів, такі як Zapier або боти в Telegram, можуть допомогти оптимізувати робочий процес. Інструменти, як Google Analytics або Tableau, можуть допомогти публічним службовцям зрозуміти динаміку та результати їхніх ініціатив.

У віддаленому режимі роботи діджиталізація надає можливість ефективно координувати проекти, дозволяючи керівництву моніторити прогрес у виконанні завдань, визначених для державних службовців, та аналізувати загальну продуктивність співробітників. До найпопулярніших інструментів управління проектами в такому контексті належать Meister Task, Wrike та Trello. Така діджиталізація сприяє формуванню та розвитку професійної культури державних службовців, адаптуючи їх до сучасних викликів та стандартів роботи.

Діджиталізація, яка вже вкоренилася в сучасному світі, має значущий вплив на професійну культуру державного службовця, особливо в умовах віддаленої роботи. Розглянемо більш детально:

– *управління проектами*: з використанням таких інструментів, як Meister Task, Wrike та Trello, державні службовці можуть створювати, планувати та відстежувати проекти. Ці інструменти допомагають у встановленні завдань, призначенні відповідальних за них, визначенні термінів виконання та контролі за їх дотриманням;

– *моніторинг та аналіз*: керівництво може використовувати ці платформи для моніторингу ходу реалізації проектів, виявлення затримок чи проблем, а також для оцінки загальної продуктивності команди;

– *співпраця та комунікація*: цифрові інструменти стимулюють колегіальність, сприяючи обміну ідеями та знаннями між співробітниками, незалежно від їхнього розташування;

– *адаптація до сучасних викликів*: у світі, де темпи змін стрімко зростають, діджиталізація допомагає державним службовцям залишатися в курсі новітніх підходів, методів роботи та технологій;

– *підвищення кваліфікації*: завдяки онлайн-курсам, вебінарам і цифровим ресурсам державні службовці можуть постійно розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію;

– *ефективність та продуктивність*: з використанням цифрових інструментів державні службовці можуть оптимізувати рутинні процеси, що підвищує їхню ефективність та продуктивність [187, с. 68].

Отже, діджиталізація не лише відкриває нові можливості для державних службовців, але й вимагає від них гнучкості, готовності до навчання та адаптації до постійно змінюваних умов.

Варто зазначити думку вченого В. Трояна, який вважає що за допомогою цих інструментів працівники можуть ефективно наголошувати на ключових подіях, запланувати відео конференції та відведення часу для зосередженої роботи. Інструменти, такі як Календар iCloud, Календар Outlook та Google Календар, активізують потенціал діджиталізації, підсилюючи розвиток професійної культури в сфері державного службовця [159].

Аналізуючи думку дослідника М. Петровича, можна відзначити, що сучасний цифровий світ надає неймовірні можливості для ефективної організації робочого процесу. Він стверджує, що сучасні цифрові календарі, такі як Календар iCloud, Календар Outlook, та Google Календар, відіграють ключову роль у структуруванні робочого дня працівника в умовах публічного управління [102].

Основний акцент вчений робить на зручності та функціональності цих інструментів. Вони не тільки дозволяють визначити найважливіші події дня, але й інтегруються з іншими застосунками та сервісами. Це надає можливість, наприклад, автоматично встановлювати нагадування про зустрічі або інші завдання, що покращує координацію між учасниками проєкту.

Також вчений вказує, що використання цифрових календарів може сприяти культурі планування та рефлексії. Це важливо для будь-якого працівника, особливо в сфері публічного управління, де необхідно ретельно обмірковувати свої дії та відслідковувати результати [102].

Тому, можна сказати, що цифрові календарі стають невід'ємною частиною ефективного публічного управління, підсилюючи розвиток професійної культури і надаючи інструменти для гнучкого реагування на зміни в робочому середовищі.

На думку вченого Л. Пермякова, використання LMS-платформ в державному управлінні відкриває можливості для оцінювання компетентності

співробітників, вручення їм сертифікатів та відстеження їхнього професійного зростання. Інструменти, такі як WebTutor, Moodle та AcademyOcean, є прикладами, як сучасна діджиталізація може сприяти підвищенню стандартів і культури професійної діяльності серед державних службовців [100, с. 80-85].

Варто розглянути, LMS-платформи (системи управління навчанням) представляють собою цифрові інструменти, які спроектовані для організації, управління та контролю процесу навчання.

За допомогою LMS можна створювати інтерактивні тести та опитування. Для державних службовців це може бути корисним при перевірці їхніх компетентностей, навичок та знань з питань державного управління. Після проходження курсу або навчального модуля співробітники можуть отримати сертифікат, що підтверджує їхні здобутки. Це може бути важливим для підтвердження їх професійної підготовки.

Крім цього, адміністратори можуть відслідковувати прогрес кожного користувача, перевіряти, які курси вони завершили, і як вони впоралися з тестами.

Варто зазначити, що є зазначені інструменти:

- WebTutor – це універсальний інструмент, який, крім освітніх функцій, може бути використаний для управління персоналом та корпоративного навчання;

- Moodle – вільно розповсюджувана платформа, що підтримує багато мов і може бути адаптована до специфічних потреб організацій;

- AcademyOcean – зосереджується на створенні навчальних курсів для залучення і вивчення клієнтів, але може бути адаптована для внутрішнього корпоративного навчання.

Використання таких платформ в державному управлінні може сприяти створенню єдиної системи навчання та розвитку для державних службовців, підвищуючи їх компетентність і адаптивність до швидко змінюваних умов сучасного світу.

У нашій сфері, де професійна культура державного службовця має велике значення, електронний документообіг (далі – ЕДО) виступає важливим інструментом для підвищення ефективності обробки та циркуляції документів. Хмарні рішення, такі як АСКОД, забезпечують переваги у формі гнучкості та швидкості, оскільки вони уникнути потреби в установці додаткових програм.

У контексті професійної культури державного службовця, ЕДО відкриває нові можливості для ефективної та прозорої роботи. ЕДО дозволяє автоматизувати багато рутинних процедур, що забезпечує швидке прийняття рішень та зниження паперового бюрократизму.

Слід додати, що хмарні рішення, такі як АСКОД, надають можливість зберігати дані в безпечному середовищі з доступом для авторизованих осіб. Вони також дають змогу відслідковувати історію змін документа. Хмарні середовища відкривають можливість доступу до документів з будь-якого пристрою та місця, що забезпечує гнучкість у роботі для державних службовців.

Варто наголосити, що зменшення використання паперу не тільки економить ресурси організації, але й сприяє збереженню довкілля. Сучасні інструменти ЕДО можуть інтегруватися з іншими системами, що використовуються в установах, таким чином надаючи централізований підхід до управління даними.

В умовах сучасного державного управління, де швидкість, прозорість та реакційність є ключовими, ЕДО та хмарні рішення як АСКОД стають важливими інструментами в руках державних службовців. Вони не лише відповідають вимогам часу, але й вносять вагомий вклад у розвиток професійної культури, встановлення стандартів ефективності та якості в управлінській діяльності.

Діджиталізація набирає обертів у всіх сферах життя сучасного суспільства. Сучасна держава, яка прагне бути конкурентоспроможною та реагувати на виклики часу, не може ігнорувати цифрову трансформацію. Особливо це стосується сфери публічного управління та державної служби, де професійна культура потребує постійного оновлення та адаптації до змінюючихся обставин.

Інструменти онлайн-освіти, такі як “Prometheus”, відіграють ключову роль у цьому процесі, надаючи можливості для навчання, адаптації та розвитку.

“Prometheus” – це українська освітня платформа для масових відкритих онлайн-курсів. Ця платформа вже здобула популярність серед українців завдяки своїй доступності, високому якості курсів та можливості отримання знань в різних галузях.

Розглядаючи потенціал діджиталізації та “Prometheus” у розвитку професійної культури державного службовця, можна вказати наступне:

– *неперервне навчання*: надає можливість державним службовцям постійно підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові навички;

– *доступність*: платформа дозволяє користувачам вчитися в будь-який зручний для них час, що забезпечує гнучкість навчання;

– *інтеграція з іншими інструментами*: може бути інтегрований з іншими цифровими інструментами, такими як системи управління проектами, для створення єдиної екосистеми навчання та роботи;

– *мотивація*: можливість отримувати сертифікати та інші форми визнання по закінченню курсів може служити додатковою мотивацією для службовців;

– *реальні ситуації*: курси на “Prometheus” часто базуються на реальних випадках та ситуаціях, що дозволяє службовцям краще розуміти і аналізувати різні аспекти своєї роботи [65].

Таким чином, платформа “Prometheus” може стати ключовим елементом у процесі діджиталізації професійної культури державного службовця, пропонуючи сучасні інструменти для ефективного навчання та розвитку.

Під час війни може відбуватися обмеження доступу до інтернету або цілковитий його відсутність в деяких регіонах. Конфіденційність даних може стати основним питанням, особливо якщо військова ситуація ставить під загрозу інфраструктуру країни. Може виникнути потреба в адаптації або створенні нових курсів, які відповідали б інформаційним потребам населення в умовах війни. Психологічний стан користувачів платформи може бути збентежений війною, що може впливати на їхню мотивацію до навчання. Під час війни може бути

важко забезпечити стабільну роботу платформи, особливо якщо існує ризик кібератак.

Таким чином, платформа “Prometheus” та подібні ресурси під час війни повинні бути готові адаптуватися до непередбачуваних обставин, забезпечувати безпеку даних користувачів, а також, можливо, переглядати та адаптувати свій контент під потреби населення в таких умовах.

Робота системи, зокрема платформи “Дія”, регламентується Положенням, яке було ухвалено постановою КМУ щодо Єдиного державного веб-порталу електронних та адміністративних послуг від 4 грудня 2019 р. № 1137 [51]. Цей регулятивний документ визначає основну місію, висуває ключові завдання та характеристики платформи, водночас визначаючи учасників екосистеми порталу. У Положенні також детально описано види доступної інформації, механізми її реєстрації, принципи ведення Реєстру адміністративних послуг, а також інші важливі аспекти роботи “Діі”. У контексті професійної культури державного службовця це можна розглядати як настанову для створення ефективних цифрових інструментів спілкування та взаємодії з громадянами.

Платформа “Дія” створена з метою забезпечення доступу кожного громадянина до електронних сервісів та даних про різноманітні публічні та адміністративні послуги. Користувачі мають можливість доступу до даних з національних електронних баз, а також інших необхідних ресурсів інформації для отримання е-послуг та відстеження рівня їх якості.

Проект “Дія” має на меті не просто перенести існуючу бюрократію у цифровий формат, але радикально змінити спосіб мислення та взаємодії між державою та її громадянами. Аналіз цього цифрового ініціативи проходить у таких ключових напрямках:

- оптимізація та модернізація нормативно-правової основи;
- вдосконалення комунікаційних каналів між урядовими представниками та забезпечення ефективної взаємодії з громадянами;
- перехід до цифрових технологій і мінімізація бюрократичних перешкод при забезпеченні державних послуг.

На національному рівні 5 лютого 2020 року Міністерство цифрової трансформації представило мобільний додаток “Дія” (також відомий як “Держава і я”). Основна мета цього додатку – переведення державних послуг і документів у цифровий формат для комфорту громадян України. Важливо відзначити, що ще 16 грудня 2019 року приблизно 60 тисяч українців отримали доступ до бета-версії застосунку. До сьогоднішнього дня додаток було встановлено понад 10 мільйонів разів із офіційних магазинів програм Play Market і App Store. Серед перших цифрових документів у додатку з'явилися електронні водійські права та технічний паспорт транспортного засобу. Пізніше до цього списку додалися електронний паспорт громадянина і пенсійне посвідчення. До середини 2022 року кількість доступних через додаток послуг значно зросла, і, окрім адміністративних послуг, застосунок став інструментом підтримки громадян в умовах воєнного стану.

Згідно метою команди проєкту, головна ідея екосистеми “Дія” полягає у перетворенні України на державу, що діє в інтересах своїх громадян, надаючи можливість оперативного доступу до публічних послуг у цифровому форматі. Такий підхід не тільки полегшує життя громадянам, але і спрямований на підвищення професійної культури та відповідальності серед державних службовців. Ось чому уряд України ініціював реалізацію проєкту “Цифрова держава”, метою якого є об'єднання різних відомств у спільну, зручну та продуктивну електронну платформу [41, с. 107-111].

Всі ці інструменти та підходи сприяють розвитку нової професійної культури серед державних службовців, де ключовими стають прозорість, відкритість, гнучкість та готовність до неперервного навчання.

Діджиталізація в сфері державних послуг має значний вплив на професійну культуру державного службовця, приносячи з собою низку позитивних змін:

– *збільшення ефективності та продуктивності*: завдяки автоматизації рутинних процесів державні службовці можуть зосередитися на більш складних задачах, які потребують аналітичного мислення та креативного підходу;

– *підвищення прозорості та об'єктивності*: електронні системи відслідковування та аудиту дозволяють уникнути людського фактору в рішенні питань та забезпечують об'єктивність прийняття рішень;

– *постійне професійне зростання*: цифрова ера вимагає від державних службовців постійного підвищення своєї кваліфікації. Це стимулює навчання, адаптацію та інноваційний розвиток;

– *покращення взаємодії між відділами*: цифрові інструменти сприяють кращій координації роботи між різними департаментами та відділами, що приводить до більш гармонійної роботи всієї системи;

– *спрощення комунікації з громадянами*: електронні портали та платформи для надання послуг забезпечують простий та доступний канал комунікації з громадянами, що підвищує рівень довіри до державних структур;

– *гнучкість та адаптивність*: у умовах швидко змінюваного цифрового середовища державні службовці навчаються швидко адаптуватися до нововведень, що робить їх більш гнучкими та здатними до інновацій;

– *середовище для інновацій*: цифровізація створює платформу для впровадження новаторських рішень у публічному управлінні, стимулюючи державних службовців до експериментів та творчого підходу [36, с. 344].

Отже, діджиталізація внесла низку позитивних змін у професійну культуру державного службовця, підвищуючи якість наданих послуг та ефективність роботи державних органів.

Використання цих інструментів у професійній діяльності може суттєво підвищити продуктивність, зміцнити комунікацію в командах та поліпшити загальний досвід співпраці. Вони стають мостом між різними структурними підрозділами, забезпечуючи плавність та оперативність обміну інформацією.

Отже, інтеграція діджитальних технологій стає ключовим чинником у формуванні професійної культури державного службовця в умовах інформаційного суспільства. Застосування цифрових рішень підсилює спроможність сучасного держслужбовця взаємодіяти зі стейкхолдерами,

громадськістю та бізнес-сектором, відображаючи глибоке розуміння потреб сучасного виклику і вимог.

Виявлено, що інституційний механізм реалізації державного регулювання у сфері професійної культури охоплює створення та функціонування інституцій, які сприяють формуванню та утриманню відповідних стандартів поведінки серед державних службовців. Уведення та підтримка інституцій, відповідальних за розвиток та контроль професійної культури, таких як етичні комісії, омбудсмени, агентства з професійного розвитку тощо. Визначення та закріплення в законодавстві стандартів професійної культури для державних службовців та визначення механізмів їх виконання.

Крім цього, розробка та впровадження систем атестації та сертифікації, які підтверджують відповідність державних службовців визначеним стандартам професійної культури. Укладення міжнародних угод та співпраця з іншими країнами з метою обміну досвідом та впровадження найкращих практик у сфері професійної культури. Залучення громадських організацій, експертів та представників громадськості до діалогу та ухвалення рішень, що стосуються професійної культури державних службовців. Запровадження інноваційних підходів у роботі інституцій, таких як використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості та надійності інформації.

Отже, створення ефективних механізмів відповідальності за порушення стандартів професійної культури, включаючи можливість санкцій та дисциплінарних заходів. Запровадження політик та заходів, що сприяють рівноправ'ю та недопущенню дискримінації в сфері професійної культури.

Слід відзначити, що механізми реалізації державного регулювання у сфері професійної культури державних службовців є комплексними та включають різноманітні аспекти. Інформаційний механізм спрямований на забезпечення доступу до необхідної інформації, організаційний – на створення відповідних структур та процедур, інституційний – на формування спеціалізованих організацій та закріплення стандартів у законодавстві. Зазначені механізми спільно сприяють вдосконаленню професійної культури, забезпечуючи

відкритість, прозорість, взаємодію з громадськістю та відповідальність державних службовців. Залучення інновацій, міжнародної співпраці та участі громадськості є важливими факторами для досягнення ефективності цих механізмів. Розвиток та удосконалення вказаних аспектів є ключовим завданням для створення ефективною та сучасною системи професійної культури державних службовців.

Слід додати, що державно-приватне партнерство (далі – ДПП) – це співпраця між державою та приватним сектором для реалізації проектів або надання послуг, які традиційно виконувалися виключно державними органами. У контексті розвитку професійної культури, ДПП може бути засобом співпраці для досягнення спільних цілей у сфері освіти, навчання та підвищення кваліфікації.

Зазначено наприклад, що держава повинна покращити професійну підготовку державних службовців у певній галузі. Водночас існує приватна компанія, яка є експертом у цій галузі і може надати високоякісне навчання. Замість того, щоб держава самостійно створювала власну навчальну програму, вона може укласти партнерство з цією компанією. Компанія надає необхідне навчання, а держава, в свою чергу, гарантує певну кількість слухачів або фінансує цю програму. Таким чином, державні службовці отримують якісне навчання, а приватний сектор отримує компенсацію за свої послуги.

Державно-громадське партнерство – це форма співпраці між державними органами та громадським сектором (наприклад, громадськими організаціями, НГО, благодійними фондами тощо) з метою досягнення спільних соціальних, культурних або економічних цілей. У розвитку професійної культури, може виступати як інструмент для підвищення якості та доступності професійної освіти та підготовки.

Слід представити, що держава має за ціль покращити рівень професійної підготовки в певній області. В той же час, існує громадська організація, яка вже декілька років займається цією проблемою і має певний досвід та ресурси. Замість того, щоб держава й громадська організація діяли окремо, вони можуть

об'єднати зусилля. Громадська організація може організувати навчальні курси чи семінари, а держава – фінансувати ці заходи або надавати необхідні ресурси (приміщення, обладнання тощо).

Варто наголосити, що цифрові інструменти надають можливість для державного службовця діяти більш системно, моделюючи процеси на основі найкращих практик і актуальних даних. У світі, де динаміка розвитку технологій та глобалізаційні процеси вимагають постійної адаптації, професійна культура державного службовця повинна бути спрямована на використання віртуальних інструментів управління для своєчасного відстеження змін та оперативного реагування на них.

Впровадження та активне використання цифрових рішень у діяльності держслужбовця не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й сприяє розвитку культури неперервного навчання, інноваційної та адаптивності.

Сучасне громадянське суспільство все більше інтегрується з цифровими технологіями, відкидаючи традиційні механізми індустріальної економіки та переходячи до новітніх підходів діджитальної економіки та суспільства.

Як зазначають експерти у сфері публічного управління такі як В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместник, ці переходи кардинально перетворюють системи та процеси, формуючи нові моделі взаємодії, що безпосередньо впливають на професійну культуру державних службовців [66, с. 5-10].

Основним органом, що відповідає за напрямки цифрової трансформації, в тому числі за створення та впровадження електронних послуг, розвиток цифрової грамотності та інші аспекти діджиталізації, є Міністерство цифрової трансформації України. Цей орган, утворений на базі попереднього Державного агентства у 2019 році, відіграє ключову роль у формуванні професійної культури державних службовців у контексті сучасних цифрових викликів.

Доречно зазначити, що потенціал діджиталізації та використання сучасних цифрових інструментів у контексті розвитку професійної культури державного службовця базується на нормативно-правовій основі. Міністерство цифрової трансформації України у своїй діяльності орієнтується на низку ключових

законодавчих актів. До основних належать: Закон України “Про інформацію” від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII [126], “Про електронні комунікації” від 16 грудня 2020 року № 1089-IX [120], “Про електронні документи та електронний документообіг” від 22 травня 2003 року № 851-IV [119], “Про адміністративні послуги” від 06 вересня 2012 року № 5203-VI [114], “Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус” від 20 листопада 2012 року № 5492-VI [121], “Про електронні довірчі послуги” від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII [118], “Про доступ до публічної інформації” від 13 січня 2011 року № 2939-VI [117] та “Про Концепцію Національної програми інформатизації” від 04 лютого 1998 року № 75/98-ВР [127]. Ці закони визначають правові рамки для імплементації цифрових ініціатив та забезпечують надійний зв'язок між державою і громадянами в цифрову епоху.

Доречно зазначити, що Закон України “Про інформацію” прийнятий 2 жовтня 1992 року став одним із ключових нормативно-правових актів, що регулюють інформаційну сферу країни. Він визначає основні принципи щодо створення, використання, зберігання та розповсюдження інформації в Україні.

Основні положення цього закону включають:

- визначення інформації: закон визначає інформацію як документовані дані, незалежно від їх форми або способу представлення;
- принципи зберігання: встановлюється порядок захисту інформації, її систематизації та зберігання з урахуванням конфіденційності та інших особливостей;
- доступ до інформації: гарантується право громадян на доступ до інформації, яка не є конфіденційною, а також право на її отримання та розповсюдження;
- обмеження на розповсюдження: визначаються випадки, коли інформація може бути обмежена або заборонена до розповсюдження з міркувань національної безпеки, захисту прав і свобод громадян;

– відповідальність: закон передбачає відповідальність за порушення його положень, в тому числі за неправомірне розповсюдження або використання інформації [126].

Для державних службовців цей закон є основою в їх роботі з інформацією. Він встановлює рамки для етичного, відповідального та законного використання інформаційних ресурсів, а також надає їм інструменти для захисту даних та інформації в їхньому володінні.

Якщо більш детально розглянути Закон України “Про адміністративні послуги” від 6 вересня 2012 року, то можна побачити, що він є важливим комнем у закладі системи публічного управління. Цей нормативний акт спрямований на оптимізацію та ефективність надання адміністративних послуг громадянам, зокрема через централізацію процесів та забезпечення високих стандартів обслуговування.

Основні моменти цього закону у контексті професійної культури державного службовця включають:

– стандарти якості: закон вимагає від державних службовців надання послуг згідно з встановленими стандартами якості, що стосуються швидкості, доступності та прозорості послуг;

– інтерактивність: законодавство акцентує увагу на необхідності надання можливості для звернення громадян через електронні канали комунікації, що зобов'язує державних службовців адаптуватися до нових форм взаємодії;

– прозорість та доступність: державні службовці мають забезпечувати доступність інформації про адміністративні послуги, їх вартість, терміни та процедури надання;

– професіоналізм: закон вимагає, щоб державні службовці були належно підготовлені для надання адміністративних послуг, включаючи професійне навчання та підвищення кваліфікації;

– зворотний зв'язок: встановлено механізми отримання відгуків від громадян щодо якості адміністративних послуг, що сприяє постійному удосконаленню служби [114].

Отже, в умовах модернізації публічного управління в Україні спрямовує державних службовців на підвищення професіоналізму, розуміння потреб громадян та надання високоякісних послуг в ефективний та користувацька-орієнтований спосіб.

У сучасному демократичному суспільстві, де прозорість та відкритість є ключовими засадами управління, Закон України “Про доступ до публічної інформації”, прийнятий 13 січня 2011 року, виступає як фундаментальний інструмент забезпечення цих принципів. Цей закон встановлює рамки, за якими громадяни можуть отримувати інформацію від державних органів влади, що безпосередньо впливає на якість та культуру роботи державних службовців.

Сфера професійної культури державного службовця в контексті цього закону включає:

- обов'язок інформування: державні службовці мають активно надавати публічну інформацію, незалежно від того, чи була вона запитана, що сприяє культурі відкритості та прозорості;

- відкритість діяльності: закон зобов'язує державні органи регулярно публікувати інформацію про свою діяльність, бюджети, рішення тощо, що стимулює державних службовців до відповідального підходу до своєї роботи;

- відповідь на запити: державні службовці мають оперативна реагувати на запити громадян про доступ до інформації, викладаючи дієві механізми її надання;

- професійне ставлення: забезпечення доступу до публічної інформації потребує від державних службовців розуміння важливості своєї ролі в цьому процесі, а також професійного ставлення до виконання своїх обов'язків;

- захист інформації: хоча закон спрямований на відкритість, він також визначає межі конфіденційності, що гарантує захист чутливої інформації [117].

Закон України “Про доступ до публічної інформації” не лише встановлює рамки доступу громадян до інформації, але й формує культуру роботи державних службовців, акцентуючи на важливості прозорості, відкритості та відповідальності в їхній діяльності [117].

Сучасні інструменти та платформи для діджиталізації робочого процесу дуже значущі для розвитку професійної культури державного службовця. Вони допомагають адаптуватися до сучасних умов роботи, підвищуючи ефективність, гнучкість та доступність послуг.

Корпоративні менеджери дозволяють державним службовцям ефективно і оперативна спілкуватися з колегами, стимулюючи оперативний обмін інформацією та співпрацю. Програми для відео зв'язку стали незамінними в умовах віддаленої роботи, дозволяючи підтримувати комунікацію та проводити обговорення на велику кількість учасників, безперебійно підтримуючи робочі процеси. Дошки для відслідковування статусу задач пропонують системний підхід до управління проектами, стимулюючи державних службовців до систематичної, організованої роботи та взаємодії. Онлайн-календарі поліпшують організацію робочого часу, нагадують про важливі зустрічі та завдання, підтримуючи дисципліну та ефективність.

Навчання на відстані важливе для підтримки та підвищення кваліфікації державних службовців, надаючи гнучкі можливості для навчання та розвитку. Інструменти для електронного документообігу дозволяють автоматизувати та прискорити роботу з документами, спрощуючи процеси адміністративного управління.

Отже, впровадження та ефективне використання цих інструментів дозволяє державним службовцям адаптуватися до сучасних викликів, підвищуючи професійну культуру, гнучкість та відповідальність у своїй діяльності.

На зображенні 3.1 зображена модель, яка ілюструє напрями удосконалення механізмів державного регулювання у сфері професійної культури, розкриваючи їх складові та взаємодію. Модель організована навколо п'яти ключових механізмів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні та підтримці професійної культури.

1. Фінансово-економічний механізм висвітлює економічні аспекти, такі як фінансування, стимулювання та розподіл ресурсів, що сприяють розвитку

професійної культури. Це може включати державні субсидії, податкові пільги тощо.

2. Соціальний механізм охоплює забезпечення соціальної справедливості, розвиток гуманітарних політик і підвищення обізнаності серед населення про значення професійної культури. Це спрямовано на створення умов, де професійні стандарти вважаються важливими для суспільного блага.

3. Політичний механізм зосереджений на важливості політичних ініціатив, законодавства та стратегічного планування, які встановлюють правову основу для розвитку та підтримки професійної культури. Це включає розробку політик, які формують середовище, в якому професії можуть розвиватися та вдосконалюватися.

4. Ресурсний механізм вказує на необхідність матеріального та технічного забезпечення, а також розвитку інфраструктури, що підтримує професійну культуру. Це стосується забезпечення необхідними ресурсами та умовами для розвитку професіоналізму.

5. Організаційний та інформаційний механізми висвітлюють структуру управління та інформаційні потоки, необхідні для підтримки та розвитку професійної культури. Це включає управління знаннями, розповсюдження інформації та сприяння обміну досвідом між фахівцями.

Модель також акцентує на важливості соціального та державно-приватного партнерства для ефективного регулювання у цій сфері, підкреслюючи співпрацю між державним та приватним секторами. Модель зазначає, що для досягнення цілей у розвитку професійної культури використовуються різні інструменти та форми реалізації, включаючи законодавчі акти, нормативні директиви та фінансові стимули. Ці елементи разом формують комплексний підхід до регулювання професійної культури, що спрямований на підтримку та розвиток професійних стандартів та цінностей.

Отже, удосконалення механізмів державного регулювання у сфері професійної культури відображає комплексний та багатогранний підхід, який охоплює фінансово-економічні, соціальні, політичні, ресурсні та організаційно-

інформаційні аспекти. Ця модель підкреслює важливість інтегрованої взаємодії між різними компонентами та акцентує на значенні соціального та державно-приватного партнерства для ефективності регулювання. Застосування різноманітних інструментів та форм реалізації, включаючи законодавчі акти, нормативні директиви та фінансові стимули, спрямоване на досягнення цілей у розвитку та підтримці професійних стандартів та цінностей. Узагальнюючи, варто наголосити, що успішне державне регулювання в цій сфері вимагає скоординованої взаємодії між усіма залученими сторонами та адаптації до змінюваних умов, щоб забезпечити сталий розвиток професійної культури.

3.3 Виклики воєнних та поствоєнних реалій для розвитку професійної культури державних службовців

Виклики воєнних та поствоєнних реалій мають глибокий та всебічний вплив на різноманітні аспекти суспільства, зокрема на розвиток професійної культури державних службовців та громадян. Переживаючи конфлікти та війни, країни зіштовхуються з безліччю труднощів – від безпосередніх збитків, втрат та руйнацій до глибоких соціокультурних, психологічних та економічних змін.

Доречно наголосити, що ці виклики вимагають не лише негайного реагування, але й довгострокової стратегії щодо відновлення, адаптації та реінтеграції. Вони торкаються і професійної культури, яка не лише формується під впливом таких подій, але й може служити ключовим інструментом для подолання наслідків та стабілізації ситуації. Професійна культура в ситуаціях війни та поствоєнного відновлення може стати опорою для поколінь, що стикаються з викликами, виниклими в результаті конфліктів, втрати, руйнувань та нестабільності.

Таблиця 3.1

Виклики воєнних та поствоєнних реалій для розвитку професійної культури державних службовців

<i>Виклик</i>	<i>Опис</i>
---------------	-------------

Необхідність адаптації	воєнний час вимагає швидкої адаптації до нових умов, навичок і технологій. Необхідно переосмислення стандартних підходів до навчання та розвитку
Психологічні травми	багато людей стикається з психологічними травмами. Відновлення психічного здоров'я ключове для повернення до професійної діяльності
Втрата професійних кадрів	воєнні дії можуть призвести до втрати великої кількості професійних кадрів, що ставить під загрозу розвиток певних галузей
Потреба в відновленні	поствоєнними час вимагає відновлення зруйнованої інфраструктури. Необхідність залучення професіоналів з різних галузей
Переосмислення цінностей	воєнні конфлікти можуть призвести до зміни професійних цінностей і пріоритетів, адаптації до актуальних суспільних потреб
Технологічні інновації	війни спонукають до технологічного прогресу. Після війни ці технології можуть бути адаптовані для мирних цілей, що вимагає нових знань і навичок
Міжкультурна взаємодія	змішування культур і традицій може бути викликом для професійної культури, але також принести нові можливості для обміну досвідом

Таблиця модифікована автором.

Варто зазначити, що воєнні конфлікти та їх наслідки не тільки впливають на політичний, економічний та соціальний порядок країн, але й вносять суттєві зміни в професійну культуру суспільства, реформуючи уявлення та підходи до виконання професійних обов'язків, взаємодії на робочому місці та сприйняття професійних цінностей. Незалежно від того, чи є мова про пряму участь у воєнних діях чи про період відновлення після них, суспільство зіштовхується з рядом викликів, які вимагають адаптації, нового підходу до навчання, а також переосмислення цінностей. Наступна таблиця наглядно представляє ключові виклики воєнних та поствоєнних реалій для розвитку професійної культури.

Таким чином, воєнні та поствоєнні реалії приносять низку складних викликів для професійної культури різних професійних груп, а не суспільства в цілому. Вони можуть трансформувати освітні потреби, змінювати пріоритети в робочій сфері, вимагати нових навичок і адаптації до змінених умов. Однак разом із викликами, воєнні та поствоєнні часи можуть принести нові можливості для інновацій, міжкультурного обміну та технологічного прогресу. Для оптимального розвитку професійної культури важливо вчасно розпізнавати ці виклики та активно працювати над їх подоланням, використовуючи потенційні можливості для сприяння суспільному благополуччю. Варто розглянути кожен виклик більш детально.

Коли мова йде про воєнні та поствоєнні реалії, люди та суспільства зіштовхуються з численними змінами у своєму звичайному способі життя. Такі зміни можуть включати зруйновану інфраструктуру, втрату ресурсів, появу нових технологій чи методів, зміну в соціокультурних нормах або навіть втрату значущої частини працездатного населення. Усі ці обставини вимагають від людей гнучкості, здатності до переосмислення своїх навичок, відкритості до нового навчання та способів роботи.

Адаптація означає не тільки здатність пристосовуватися до нових обставин, а й активне намагання зрозуміти, які можливості ці обставини пропонують. Замість того, щоб сприймати зміни виключно як виклики, адаптація може означати шукання шляхів, як зробити ці зміни корисними та продуктивними.

Після війни кожна країна стикається не лише з фізичними руйнаціями та втратами, але й з потребою відновлення духовної, культурної та соціальної структури суспільства. Це завдання вимагає не тільки зусиль з боку уряду та громадськості, але й інноваційних рішень та стратегій для покращення якості життя нації. Наступні пропозиції є спробою визначити ключові напрямки дій, які можуть стати основою для покращення ситуації в поствоєнний період:

- *освітні програми*: організація спеціальних програм для навчання та перекваліфікації, які б забезпечували людям необхідні навички для відновлення країни;
- *психологічна підтримка*: створення центрів підтримки для допомоги людям подолати поствоєнні травми;
- *технологічний розвиток*: впровадження нових технологій, які були розроблені під час війни, для мирних цілей;
- *сприяння міжкультурному обміну*: стимулювання діалогу між різними культурами та народами для кращого взаєморозуміння та співпраці;
- *розвиток інфраструктури*: пріоритетне відновлення і розширення ключової інфраструктури, щоб забезпечити стабільність та зростання.

Зусилля для адаптації та покращення після війни можуть призвести до створення міцніших, більш стійких та злагоджених суспільств.

Варто зазначити, думку дослідника О. Акімова, що психологічна травма – це емоційний або психологічний відгук на події або обставини, які є надто стресовими чи шокуючими для особи, що призводить до того, що вона відчуває значний дискомфорт, біль або страждання. Війни, зокрема, є потужними джерелами таких травм, оскільки вони піддають людей жорстокості, втраті, страху та невизначеності. Після таких подій люди можуть відчувати постійний страх, депресію, відчуття вини або гнів, а також мати проблеми зі сном та зосередженістю [3].

Після війни, відновлення та реабілітація суспільства стають первинним завданням кожної нації. На дорозі до мирного життя не тільки фізична реконструкція є необхідною, але й духовне і психологічне відновлення людей. Звертаючись до глибоких психологічних ран, які залишила війна, ми розуміємо необхідність створення ефективних методів підтримки та допомоги. Ось декілька ключових пропозицій, які ми розглядаємо як вітальні для покращення стану психологічного здоров'я нашого народу у поствоєнний час:

- центри психологічної підтримки: створення мережі центрів, де люди можуть отримати кваліфіковану допомогу від спеціалістів — психотерапевтів та психологів;
- програми групової підтримки: організація групових сесій для тих, хто хоче поділитися своїми відчуттями та досвідом із однодумцями;
- освітні програми: введення курсів і тренінгів, спрямованих на розуміння психологічних травм і методів їх подолання;
- робота з дітьми: спеціалізовані програми для дітей, які пережили війну, з метою допомоги їм подолати свої травми та адаптуватися до мирного життя;
- підготовка фахівців: навчання спеціалістів, які будуть працювати в центрах психологічної підтримки, актуальним методикам і підходам у роботі з посттравматичним стресовим розладом.

Враховуючи глибокий вплив психологічних травм на індивіда та суспільство в цілому, ці заходи спрямовані на створення стабільного, підтримуючого та сприятливого середовища для відновлення психічного здоров'я осіб, які пережили війну.

Втрата професійних кадрів – це втрата осіб, які мають важливі та спеціалізовані навички, відомості або досвід, який важко або неможливо швидко замінити. У контексті війни чи інших катастроф така втрата може бути результатом міграції, загибелі або травм. Це призводить до значного вповільнення відновлення постраждалої держави, оскільки відсутність ключових спеціалістів може затримувати реалізацію важливих проєктів, а також знижувати ефективність управління та проведення реформ.

Після війни однією з найактуальніших задач стає відновлення державної системи та ефективного управління. Основою успішного відновлення є державні службовці, які забезпечують стабільність, правопорядок та соціальне забезпечення. Але війна не лише руйнує інфраструктуру, вона також вдаряє по професійній культурі цих ключових осіб. Відтак, є необхідність у відновленні, розвитку та підвищенні стандартів професійної культури державних службовців. Ми розуміємо важливість цього напрямку та пропонуємо кілька ініціатив, спрямованих на зміцнення професійних якостей представників держави в поствоєнний період:

- *залучення досвідчених фахівців*: створення програм обміну досвідом з іншими країнами для прискорення процесу відновлення професійного корпусу;
- *психологічна підтримка*: організація регулярних сесій психологічної підтримки для державних службовців, адже їхня робота в поствоєнний період особливо стресова та вимоглива;
- *стимулювання навчання та розвитку*: забезпечення можливостей для постійного професійного зростання державних службовців, включаючи навчальні курси, тренінги, семінари тощо.

Інвестування в професійну підготовку та культуру державних службовців після війни – це ключовий крок до стабілізації та відновлення держави, який може прискорити процес переходу до стабільності та процвітання.

Слід зазначити, що реконструкція після війни – це не лише фізичне відновлення зруйнованих міст та інфраструктури, але й відновлення соціальних, економічних та адміністративних структур. У контексті державних службовців це також означає відновлення та розвиток професійної культури, яка могла бути пошкоджена або деформована через військові конфлікти. При цьому, службовці можуть стикатися з викликами, які вони не зустрічали раніше, втратою колег, а також необхідністю працювати в нових, часто непередбачуваних умовах.

Після війни кожна держава стикається з найскладнішим завданням — відновленням. Однак не лише мості, будівлі та дороги потребують відновлення. Повернення до стабільного життя вимагає також відновлення довіри до інституцій, вдосконалення механізмів управління та зміцнення професійної культури державних службовців. Ці ключові особи в ролі державних представників мають підтримувати та реалізовувати новітні стандарти роботи, щоб відповідати викликам поствоєнного суспільства. Ми розуміємо цю актуальність та пропонуємо стратегії покращення, що допоможуть у формуванні нової, ефективнішої професійної культури державних службовців:

- *освітні програми та тренінги*: розробка спеціалізованих курсів для підготовки та перепідготовки державних службовців, що враховують особливості поствоєнного періоду;

- *консультативна підтримка*: створення мережі консультантів та експертів, які можуть допомогти державним службовцям адаптуватися до нових умов та викликів;

- *робочі групи*: організація робочих груп для обміну досвідом між службовцями, що допоможе визначити найкращі практики та стратегії відновлення;

- *морально-психологічна підтримка*: впровадження програм підтримки для державних службовців, які зазнали травми або стресу внаслідок війни.

Акцентування уваги на професійній культурі державних службовців є вирішальним у процесі відновлення держави після війни. Це допоможе забезпечити, що оновлена система управління буде ефективною, прозорою та відповідатиме високим стандартам.

Війна часто призводить до глобальних змін у світогляді людей, викликаючи їх до переосмислення своїх цінностей та переконань. Це явище проявляється не тільки на особистому рівні, але й на рівні державних структур і організацій. Для державних службовців, особливо важливо, переосмислення цінностей зумовлює необхідність відшукати нові підходи до управління, прийняття рішень та спілкування з громадянами.

Після війни держава опиняється перед низкою викликів – від відбудови інфраструктури до відновлення довіри серед громадян. Однак однією з ключових ділянок, яка часто залишається поза увагою, є професійна культура державних службовців. Ці особи стають головним мостом між владою та громадянами, і їхнє розуміння, компетентність та дієвість визначають якість управління країною. У світлі нових реалій та переосмислення цінностей, виникає необхідність реформування та покращення професійної культури цих ключових фахівців. У нашому підході ми акцентуємо увагу на тому, як зробити цю культуру більш адаптивною, відповідальною та відкритою до змін:

- *ціннісно-орієнтоване навчання*: розробка та впровадження освітніх програм, які акцентують увагу на цінностях демократії, правах людини, етиці та інтегритеті;

- *семінари та воркшопи*: організація регулярних заходів, на яких державні службовці можуть обговорювати виклики поствоєнного часу, поділитися досвідом та знайти оптимальні підходи до їх вирішення;

- *менторство*: створення системи менторства, де досвідчені службовці можуть передавати свої знання та цінності молодшим поколінням;

- *система внутрішньої оцінки*: впровадження механізмів оцінки роботи державних службовців, базованої на цінностях, етиці та професійних стандартах.

Усвідомлення цінностей у поствоєнний період може служити солідною основою для створення міцної, згуртованої та професійної команди державних службовців, яка буде ефективно реагувати на виклики нового часу.

Доречно наголосити, що у сучасному світі технологічні інновації грають визначальну роль у практично усіх сферах життєдіяльності людини. Вони стають каталізаторами змін, прискорюють процеси, автоматизують рутинні завдання та відкривають нові можливості для ефективності та зручності. Технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, хмарні рішення та інші, впливають на способи, якими організації функціонують та взаємодіють із своєю аудиторією.

Після війни держава стикається з безліччю викликів, серед яких не лише матеріальна відбудова, але й моральне та соціальне відновлення суспільства. Основою такого відновлення є державні службовці, які стають важливим зв'язком між урядом та громадянами. Вони формують образ держави в очах громадян, а їх компетентність, професіоналізм та цінності визначають якість державного управління. У цьому контексті професійна культура державних службовців потребує особливої уваги та покращення. Щоб відповіді на нові виклики та забезпечити відновлення довіри, варто розглянути підходи до модернізації та підвищення ефективності державної служби:

- *впровадження цифрових платформ*: використання хмарних рішень, CRM-систем, та інших інструментів для оптимізації робочих процесів та поліпшення комунікації;

- *використання штучного інтелекту*: автоматизація рутинних завдань за допомогою AI, забезпечуючи службовцям більше часу для стратегічного планування та рішень;

- *транспарентність через технології*: використання блокчейна та інших технологій для забезпечення прозорості та відкритості у взаємодії з громадянами.

Технологічні інновації можуть служити потужним інструментом для покращення професійної культури державних службовців. Вони не лише поліпшують ефективність роботи, але й допомагають будувати міцніше довірчі

стосунки з громадянами, забезпечуючи прозорість та відкритість державного управління.

Міжкультурна взаємодія є процесом обміну і спілкування між особами з різних культурних середовищ. Це включає в себе не тільки засвоєння інших мов, але й розуміння культурних цінностей, звичаїв, поглядів та стандартів поведінки. У сучасному глобалізованому світі міжкультурна взаємодія стає все більш актуальною темою, оскільки спілкування між представниками різних культур відбувається щоденно.

Після завершення війни, суспільство, що відновлюється, стикається з багатьма викликами – від матеріальної реконструкції до психологічного відновлення. Однак ще одним аспектом, який потребує ретельної уваги, є відновлення та розвиток професійної культури державних службовців. Вони служать стержнем, який забезпечує стабільність, порядок і ефективне управління в складний період відновлення. Ця роль надає особливого значення їхньому професійному підходу, етиці та взаємодії з громадянами. У зв'язку з цим, висуваємо пропозиції щодо того, як покращити професійну культуру державних службовців у післявоєнний період, спрямовуючи її на ефективне відновлення держави та довіри громадян:

- *міжкультурна освіта*: організація тренінгів та семінарів з міжкультурної комунікації для державних службовців, щоб підвищити їх культурну чутливість та розуміння;

- *взаємо відвідування*: Стимулювання програм обміну досвідом між державними службовцями різних країн для розширення світогляду та збагачення досвіду;

- *мовно підготовка*: забезпечення можливості вивчення іноземних мов, щоб полегшити міжнародне спілкування та співпрацю;

- *інтеграція міжкультурних цінностей*: розробка кодексів поведінки, які відображають увагу до культурних різниць та визнають важливість диверсифікації.

Післявоєнний час вимагає від державних службовців не лише технічного підвищення кваліфікації, але й розвитку м'яких навичок, зокрема в галузі міжкультурної взаємодії. Такий підхід не тільки покращить якість надання послуг громадянам, але й сприятиме підвищенню іміджу держави на міжнародній арені.

Таким чином, післявоєнний час є періодом переходу та відновлення, де ключову роль відіграють державні службовці. Їх професійна культура, етика та підготовка визначають ефективність відновлювальних процесів і довіру громадян до уряду. Осучаснення підходів у професійній підготовці, введення міжкультурних програм та акцент на моральних цінностях можуть стати запорукою стабільного та продуктивного післявоєнного відновлення.

Війна – це найбільше випробування для будь-якої нації, що залишає відбиток на кожному аспекті життя суспільства. По завершенні війни, на державу чекає непроста задача відновлення не тільки руйнованої інфраструктури, а й соціальної тканини, довіри між громадянами, а також професійної культури державних службовців, які стоять на передовій обслуговування громадян та відновлення країни. Покращення та адаптація нормативно-правової бази стає ключовим моментом для забезпечення ефективної, прозорої та відповідальної роботи урядових структур у післявоєнний період. Розглянемо декілька напрямків, у яких можливі зміни та покращення:

Освіта та підготовка:

- розробка та впровадження спеціалізованих програм для підвищення кваліфікації держслужбовців, акцентуючи на післявоєнних реаліях;
- введення курсів з психології кризи та конфліктології.

Міжкультурна комунікація:

- введення тренінгів з міжкультурної комунікації для сприяння зрозумінню та співпраці між різними етнічними, релігійними та культурними групами.

Технологічна підготовка:

– оновлення стандартів та програм з підготовки з урахуванням новітніх технологій, що сприяють ефективності державного управління в умовах відновлення.

Взаємодія з громадськістю:

– розробка механізмів для ефективної взаємодії держслужбовців і громадськості, включаючи засоби зворотного зв'язку, громадські ради тощо.

Такі зміни допоможуть державним службовцям адаптуватися до післявоєнних реалій, забезпечити високий стандарт обслуговування громадян та відновити довіру до урядових структур.

Доречно зазначити, що професійна культура державного службовця є ключовим елементом для ефективності державного управління. Вона визначає, як службовці сприймають свої обов'язки, як вони взаємодіють один з одним та з громадянами, а також як вони реагують на зміни в навколишньому середовищі. Давайте розглянемо ключові рівні державного управління та їхній вклад у формування та розвиток професійної культури державного службовця після війни.

Таблиця 3.2

Роль різних рівнів управління у формуванні та розвитку професійної культури державного службовця

Рівень	Інституції	Завдання
Державний	Кабінет, Міністерства	розробка стратегії розвитку державної служби, створення законодавчої бази, координація дій на регіональному рівні
Регіональний	Обласні державні адміністрації	адаптація національної стратегії до місцевих умов, реалізація регіональних програм, підтримка держслужбовців на місцях
Інституційний (на рівні громади)	Міські, районні ради, виконкоми	вивчення потреб громади, розробка місцевих програм з підтримки і розвитку держслужби, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації місцевих держслужбовців
Міжнародний	МЗС, інші відомства з міжнародним фокусом	взаємодія з міжнародними партнерами, обмін досвідом, участь у міжнародних програмах підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців

Таблиця модифікована автором.

Слід додати, що формування професійної культури державного службовця в післявоєнний період є відповідальним та багатоаспектним завданням. Розгляд різних рівнів управління дозволяє бачити, наскільки широким та глибоким є цей процес.

На державному рівні визначаються стратегічні напрями та законодавча база, що формує фундамент для всіх інших ініціатив. Регіональний та інституційний рівні адаптують ці настанови до місцевих умов, враховуючи специфіку регіону чи громади. Відомчий рівень фокусується на внутрішніх потребах конкретного органу влади, підтримуючи професійний розвиток своїх службовців. Міжнародний рівень відкриває можливості для обміну досвідом та кращих практик з іншими країнами.

Щоб забезпечити стійке та ефективне відновлення після війни, необхідна гармонійна взаємодія всіх цих рівнів. Важливо не лише розробляти законодавчі акти, а й створювати умови для їхнього впровадження на практиці, забезпечуючи службовцям необхідні ресурси, знання та навички. Тільки так можна досягти зміцнення професійної культури, яка буде відповідати новим викликам та завданням.

Війна, безумовно, залишає свій слід на психіці людей. Державні службовці, як і всі інші громадяни, можуть відчувати стрес, тривогу або депресію через свої військові досвіди або втрати. Тому, окрім професійного навчання та підвищення кваліфікації, важливо звертати увагу на психологічну підтримку і реабілітацію. Важливо зосереджуватися на формуванні етичних стандартів та цінностей, особливо в контексті конфліктних ситуацій та розбудови миру.

Активна участь громадян в управлінських процесах може стати суттєвим внеском у розбудову професійної культури. Громадський контроль, обговорення та фідбек від населення дозволять службовцям краще розуміти потреби людей та ефективніше реагувати на них. Сучасний світ змінюється дуже швидко, і щоб бути в курсі всіх нововведень, державному службовцю потрібно постійно вчитися, отримувати нові навички та знання.

В умовах післявоєнного відновлення особливо важливо, щоб державні службовці мали змогу оперативна реагувати на нові виклики, демонструючи при цьому професійність, гнучкість та невідступність від основних етичних принципів та цінностей. Тільки тоді можна буде говорити про успішне відновлення країни та стійке майбутнє для її громадян.

У процесі відновлення після війни однією з ключових пріоритетних сфер є забезпечення ефективної роботи державного апарату та відповідна професійна культура державного службовця. Ця культура є комплексом знань, навичок, цінностей та стандартів поведінки, які сприяють найкращому виконанню обов'язків державними службовцями. В умовах післявоєнного відновлення ця культура потребує особливої уваги, адаптації до нових викликів та змін.

Основні аспекти, на які варто звернути увагу, включають психологічну підтримку службовців, перегляд етичних стандартів, активізацію взаємодії із громадою та підтримку постійного навчання. Також важливим є питання нормативно-правової бази, адаптації її до сучасних реалій та забезпечення максимальної ефективності державного управління в умовах відновлення.

Забезпечення компетентності, гнучкості, професійної етики та готовності до навчання серед державних службовців є ключем до успішного відновлення країни, зміцнення довіри громадян та створення стійкого майбутнього.

Після війни важливим є не лише фізичне відновлення країни, а й моральне та психологічне. Державні службовці відіграють важливу роль у цьому процесі, але їхній професіоналізм та культура поведінки мають бути на відповідному рівні, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки.

У сучасному світі, з його швидко змінюваними реаліями та непередбачуваними викликами, підходи до адміністрування та управління в державних структурах потребують постійного вдосконалення. Спираючись на минулий досвід, необхідно визначити ключові напрямки для майбутнього, що дозволять державному службовцю ефективно реагувати на нові виклики. Ось декілька ключових напрямів для подальшої роботи:

– *навчання та розвиток*: необхідно організувати постійні тренінги, семінари та воркшопи для державних службовців, де вони зможуть отримати нові знання та навички, які відповідають сучасним викликам та потребам;

– *використання активної участі громадян*: взаємодія із громадянами, публічні консультації та залучення до розробки стратегій допоможе покращити довіру до держави та зробити рішення більш зваженими;

– *технологічне оновлення*: використання сучасних технологій у державному управлінні сприяє підвищенню ефективності роботи та покращенню сервісу для громадян.

– *моральні норми та принципи*: створення кодексу етики для державних службовців, який відображає сучасні стандарти та цінності, може слугувати орієнтиром у їхній роботі;

Слід додати, що професійна культура державного службовця має велике значення для стабільності та прогресу країни. Працюючи над покращенням цієї культури, можна сподіватися на успішне відновлення та стійке майбутнє держави.

Професійна культура державного службовця є фундаментом для довіри громадян до урядових інститутів. Після війни, коли суспільство зіткнулося з численними викликами, зокрема з потребою в психологічній підтримці, реконструкції, технологічному оновленні, і, найважливіше, з потребою у переосмисленні своїх цінностей, роль державного службовця стає ще більш актуальною.

Крім цього, національний рівень управління має активізувати роботу над розробкою довгострокових планів, які враховують нові реалії та потреби суспільства. Рівень регіону та інституційний рівень мають фокусуватися на відновленні інфраструктури, наданні психологічної підтримки місцевим жителям і забезпеченні їх основних потреб.

У зв'язку з потребою в ресурсах та досвіді для відновлення країни після війни, активізація міжнародного співробітництва є ключовим елементом стратегії. Необхідність в нових знаннях та компетенціях після війни вимагає від

державних службовців постійного самовдосконалення та навчання. Активна участь громадян у процесі відновлення країни може стати ключовим фактором успіху. Державні службовці мають бути готові взаємодіяти з громадянами та залучати їх до вирішення процесу.

Важливістю управління своїми емоціями та розуміння емоцій інших в умовах кризи не можна недооцінювати. Державному службовцю потрібно розробляти навички співчуття, рефлексії та адаптації до психологічних труднощів. Забезпечення прозорості дій та активне залучення громадян до процесу прийняття рішень стає ключовим елементом сучасної професійної культури. У ситуаціях, коли суспільство переживає глибокі кризи, державний службовець повинен демонструвати високі стандарти етичної поведінки та відповідального підходу до виконання своїх обов'язків.

На передньому плані завжди мають бути лідери, готові керувати змінами, мотивувати команду та долати виклики. Встановлення системи моніторингу та оцінки роботи державних службовців дозволить вчасно виявляти слабкі місця та коректувати дії. Доречно наголосити, що професійна культура державного службовця вимагає глибокої модернізації, щоб відповідати сучасним викликам та ефективно служити інтересам суспільства.

Професійна культура державного службовця стає важливим засобом для відповіді на сучасні виклики, зокрема в умовах післявоєнної адаптації та перебудови. Вона відображає цінності, пріоритети та методи роботи державних установ, а також способи взаємодії між службовцями та громадянами.

Враховуючи широкий спектр викликів, з якими може зіткнутися держава, особливо після таких глобальних подій, як війни, ключовою є підготовка державних службовців, яка включає не лише набуття теоретичних знань, але і практичних навичок, емоційної стійкості, готовності до інновацій та неперервного навчання.

Крім цього, завдяки технологічним інноваціям, міжкультурній взаємодії, рефлексії та аналізу, державний апарат може стати більш гнучким, ефективним та відкритим для співпраці. Підтримка міждисциплінарної співпраці, менторства

та партнерства з громадськістю також служить засобом покращення професійної культури.

Таким чином, професійна культура державного службовця має відігравати ключову роль у формуванні стабільного, прогресивного та відкритого для нововведень державного апарату, готового відповідати на виклики сучасного світу і забезпечувати благополуччя своїх громадян.

Враховуючи виклики післявоєнного часу, можна зрозуміти величезну відповідальність, яка лягає на плечі державних службовців. Їхнє завдання – не просто “вести” країну вперед допомагаючи суспільству адаптуватися до нової реальності. Тому професійна культура державного службовця в цей період є вирішальним фактором успіху відновлення країни. Професійна культура державного службовця в післявоєнний період перетворюється на своєрідний компас, який вказує напрямок для відновлення, стабілізації та подальшого розвитку держави. Саме службовці стають мостом між потребами громадян та реалізацією стратегічних завдань країни. Їхні знання, етика, гнучкість та готовність до навчання стають ключовими інструментами у цьому непростому процесі.

Відновлення після війни – це не лише фізичне відтворення зруйнованої інфраструктури, але і психологічне, соціальне та культурне відновлення нації. Державні службовці в цьому контексті виступають як лідери змін, які, вдосконалюючи свою професійну культуру, можуть впливати на створення позитивного настрою, сприяти довірі між громадянами та державою, а також стимулювати активну участь громадян у житті країни.

Висновки до третього розділу

1. Обґрунтовано, що професійна культура державних службовців є ключовим фактором ефективності державного управління в сучасному світі. Вивчення зарубіжного досвіду вказує на важливість постійного навчання,

адаптації до змін, впровадження інновацій та зміцнення етичних стандартів. Країни, такі як Данія, Норвегія, Швеція, Німеччина, США, Сінгапур і Австралія, демонструють, як можна вдосконалити діяльність державних службовців через різноманітні підходи та стратегії.

2. Доведено, що для України це означає не лише необхідність вивчення та адаптації кращих світових практик, але і важливість їхнього коректного застосування з урахуванням національних особливостей та потреб. Ключем до успіху є інтегрований підхід, який об'єднує ефективне управління, неперервне професійне розвиток, а також активне залучення громадськості в процеси прийняття рішень.

3. З'ясовано, що для України буде важливим забезпечити систематичний аналіз досвіду, практичний підхід до його впровадження, та створити ефективні механізми зворотного зв'язку, щоб відповідати сучасним викликам і вимогам громадян.

4. Досліджено шляхи удосконалення механізмів розвитку професійної культури державного управління. Виявлено, що ідентифіковані заходи та стратегії спрямовані на поліпшення професійного середовища в сфері державного управління. Рекомендації включають в себе акцент на залученні громадськості, вдосконаленні етичних стандартів та управлінських практик, а також впровадженні інновацій для забезпечення високої якості та ефективності державної служби. Ці заходи сприятимуть створенню динамічного та сучасного середовища, сприяючи розвитку кращої професійної культури в державному управлінні.

5. Сучасні цифрові інструменти, такі як мобільний додаток “Дія”, є прекрасним прикладом того, як технології можуть спростити доступ громадян до державних послуг, забезпечуючи при цьому високий рівень зручності та надійності. Такі ініціативи не лише покращують взаємодію держави з громадянами, але й стимулюють державних службовців до неперервного вдосконалення своїх навичок і компетенцій в контексті цифрової трансформації.

6. Доведено, що воєнні та поствоєнні виклики відіграють критичну роль у формуванні професійної культури державних службовців. Вони потребують адаптації, гнучкості, швидкого реагування та навчання в умовах невизначеності. Для успішного відновлення після конфліктів та ведення держави вперед, держслужбовцям необхідно розвивати не тільки технічні навички, а й моральні якості, емпатію та готовність до міжкультурної взаємодії. Таким чином, війна та її наслідки можуть стати каталізаторами змін, спрямованих на підвищення професійного рівня та культури державних службовців.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні розвитку професійної культури державних службовців в Україні на основі удосконалення механізмів державного управління у означеній сфері.

Отримані в процесі проведеного дослідження результати дають можливість зробити такі висновки.

1. Уточнено зміст поняття “механізми державного управління в сфері розвитку професійної культури” як системи взаємопов'язаних нормативних, організаційних, ресурсних та інших інструментів, які спрямовані на досягнення поставлених завдань у даній сфері. Професійна культура відіграє важливу роль у формуванні якості державного управління. Вона містить в собі цінності, норми, знання та навички, які сприяють ефективності управлінських процесів та формуванню кадрового потенціалу. Розвиток професійної культури державних службовців розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, координацію та модернізацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Важливо враховувати, що професійна культура значно впливає на якість державного управління, тому необхідно забезпечувати її постійне вдосконалення та адаптацію до сучасних вимог і потреб.

2. Сучасний стан професійної культури державних службовців в системі державного управління в Україні характеризується активними зусиллями щодо її модернізації та впровадження сучасних стандартів роботи. Однак існують певні виклики, які заважають повному використанню професійному потенціалу державних службовців. Для подальшого розвитку і підвищення ефективності діяльності державного сектору необхідно зосередити увагу на оптимізації системи підготовки та мотивації державних службовців, а також на покращенні взаємодії з громадськістю, зокрема через застосування інструментів проблемного навчання, консалтингу, менторства та коучингу, психологічної

підтримки, медіації. Зусилля з реформування державного управління, зокрема в частині підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, активне впровадження цифрових технологій у роботу органів державної влади, зростання уваги до питань прозорості діяльності держави і її взаємодії з громадянами відіграють важливу роль у покращенні ефективності та довіри до системи управління країною.

3. На основі дослідження інституційних, організаційних та фінансових механізмів, що впливають на розвиток професійної культури державних службовців, виявлено важливість комплексного підходу до цього питання. Інституційні засади, такі як правові норми, політичні рішення та організаційна структура, мають визначальний вплив на формування культури в державному секторі. Організаційні механізми, такі як створення відповідних відділів, комітетів та програм навчання, сприяють зміцненню професійної етики та компетентностей державних службовців. Фінансова підтримка з боку держави у вигляді виділення коштів на освіту, підвищення кваліфікації та інші ініціативи також відіграє важливу роль у створенні стійкої та професійної культури в державному управлінні. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню рівня ефективності у діяльності державних структур та сприятиме побудові довіри громадян до органів влади.

4. Проблеми та виклики, пов'язані з розвитком професійної культури державних службовців, мають значний вплив на ефективність прийняття управлінських рішень, комунікації та загальну результативність, ефективність. Аналіз цих проблем дав можливість планувати стратегії для подолання перешкод. Особливу увагу слід звернути на проблеми, пов'язані з впровадженням інноваційних підходів у професійну культуру державних службовців. Серед них виділено: застарілі стандарти та підходи: недостатню готовність державних службовців відмовитися від застарілих методів та усталених практик на користь нових, більш ефективних стратегій; відсутність чіткої місії, візії та цінностей державних установ: неузгодженість у цілях та цінностях, що призводить до втрати підвищення рівня конфліктів у колективі;

низька мотивація та задоволеність роботою: недостатня мотивація державних службовців призводить до низької ефективності та зниження рівня якості управління; конфлікти та внутрішні напруження: наявність конфліктів у колективі негативно впливає на клімат та конструктивну співпрацю між співробітниками. Аналіз та врахування цих аспектів є ключовими для ефективного управління та розвитку професійної культури державних службовців, оскільки вони дозволяють ідентифікувати та вирішувати проблеми на шляху до досягнення високих стандартів в державному управлінні.

5. Механізми розвитку професійної культури державних службовців потребують розширення та інтеграції різноманітних компонентів, щоб ефективно впливати на формування професійних навичок та стандартів в державному секторі, таких як фінансовий, соціальний, політичний, ресурсний, інформаційний, інституційний. Фінансовий компонент: забезпечення достатніх фінансових ресурсів для проведення програм підвищення кваліфікації, навчання та розвитку державних службовців, зокрема виділення бюджетних коштів на проведення тренінгів, семінарів, конференцій та інших форм навчання. Соціальний компонент: створення сприятливого соціального середовища, яке підтримує професійний розвиток та підвищення морального духу державних службовців, зокрема формування політики збалансованого життя, підтримку робочого колективу та заохочення до професійного зростання. Політичний компонент: створення політичного середовища, що сприяє вдосконаленню системи управління та розвитку професійної культури державних службовців: прийняття законів, політик та стратегій, спрямованих на підвищення якості державного управління та підтримку професійного розвитку службовців. Ресурсний компонент: забезпечення необхідних ресурсів (людських, матеріальних, технічних, тощо) для впровадження програм та ініціатив з розвитку професійної культури, а також доступ до сучасних технологій, інфраструктури для навчання та розвитку кадрів. Інформаційний компонент: забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації про найкращі практики, інновації та технології в галузі державного управління: створення

центрів збору та поширення інформації, онлайн-платформ для обміну досвідом тощо. Інституційний компонент: створення ефективних інституційних структур, які будуть відповідати за розробку та впровадження стратегій розвитку професійної культури державних службовців.

6. Вдосконалення механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури вимагає комплексного підходу, активної участі всіх стейкхолдерів, інтеграції передових технологій та засобів комунікації з метою досягнення успішних результатів. У періоди воєнних та поствоєнних викликів, професійний етикет державних службовців стикається з численними перешкодами, які потребують прийняття відповідних заходів для адаптації, готовності до праці в умовах невизначеності та стрімких змін. Органи державної влади та місцевого самоврядування повинні провести комплексну оцінку потреб у змінах у професійній культурі державних службовців в умовах кризових ситуацій, зокрема у зв'язку з зовнішніми факторами та їхнім впливом на діяльність державних органів влади, організацію систем навчання державних службовців з метою розвитку необхідних навичок, знань для роботи в кризових умовах, таких як кризовий менеджмент, комунікаційні навички, правова експертиза, медіація тощо. Крім того, важливим є залучення громадських організацій та ініціатив до співпраці, що сприятиме кращому врахуванню інтересів, потреб суспільства в умовах кризи. Забезпечення відкритості та прозорості в роботі державних органів влади є одним із ключових аспектів підвищення довіри громадськості. Надання доступу до інформації та можливості участі громадян у процесі прийняття рішень покращить взаємодію між владою та суспільством. Зазначені заходи потребують постійного моніторингу та оцінки результатів їх впровадження з метою коригування стратегій та заходів для досягнення найкращих результатів. Регулярні оцінки дозволять ефективно адаптувати механізми державного управління та відкритості професійної культури до змін в умовах кризи.

Для розвитку професійної культури державних службовців та підвищення ефективності їхньої роботи необхідно внести певні зміни в нормативно-правову

базу: оновити стандарти професійної підготовки у частині визначення чітких вимог до професійної підготовки державних службовців у відповідності з вимогами сучасних викликів; удосконалити систему навчання та перепідготовки: розробка і впровадження ефективних програм навчання, перепідготовки для державних службовців з урахуванням новітніх тенденцій, інноваційних підходів у сфері державного управління; розробити програми і плани стимулювання професійного зростання з метою встановлення системи мотивації, стимулювання для державних службовців, яка базується на досягненнях у професійному розвитку, а також на підвищенні кваліфікації, успішних результатів у виконанні обов'язків; розробити сучасні етичні стандарти професійної культури державних службовців, зокрема з чітким визначенням етичних принципів поведінки для державних службовців з метою забезпечення високих стандартів професійної моралі та доброчесності; до Закону України “Про державну службу” в частині у співпраці з іншими суспільними секторами, зокрема з метою уточнення механізмів залучення громадськості до процесу формування та розвитку професійної культури державних службовців через публічний обговорення нормативно-правових актів та програм професійного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 431 с.
2. Акімов О. О. Професійна діяльності державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014 р. С. 176
3. Акімов О. О. Психологічна готовність як чинник успішної професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014 р. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_18 (дата звернення: 26.09.3023)
4. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розбудови українського суспільства. *Вісник НАДУ*. 2015 р. № 1. С. 147-152.
5. Бакуменко В. Д. Державна політика. Державне управління: словник довідник. Київ: Вид-во УАДУ, 2002 р. С. 52-53.
6. Баштова О., Єршов І., Лебідь М. Культура державної служби в Україні: інновації та перспективи розвитку. 2018р. С. 137.
7. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування : навчально-методичний посібник для студентів денної та заочної форм навчання всіх спеціальностей гуманітарного профілю. Луганськ : Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013 р. С. 299
8. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади монографія. Х. : Право, 2005 р. С. 175
9. Битяк Ю. П. Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2004 р. № 8. С. 26-37. URL : http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2477/1/Bytyak_26.pdf
10. Бичко А. К., Ігнатенко П. З., Феоктистов А. М. Теорія та історія світової і вітчизняної культури (курс лекцій) : навчальний посібник. Київ : Либідь, 1993 р. 390 с.

11. Бойко В. І. Основи державного управління і самоврядування. К.: Юрінком Інтер, 2017р .
12. Бондарчук О. І. Компетентність і компетенція: основні підходи до визначення понять. *Післядипломна освіта в Україні : міжгалузевий науково-освітній журнал*. 2012 р. № 2 (21). С. 19–23.
13. Бородін Є. І., Серьогін С. М., Липовська Н. А. Гуманізація системи професійного навчання публічних службовців: сутність та напрями розвитку. *Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади* : колект. моногр: ДРІДУ НАДУ, 2015 р. С. 186 – 194.
14. Бутенко В. Г. Естетичний світогляд як складова професійної культури державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу (26 березня 2010 р., м. Харків)*: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010 р. С. 163
15. Василевська Т. Е, Князєв В. М., Ліпенцев А. В. Організаційна культура : навчально-методичний посібник навчальної дисципліни «Філософські засади державного управління» уклад. К. : Вид-во НАДУ, 2007 р. С. 32
16. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця. Монографія. Київ : НАДУ, 2008 р. С. 336
17. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський В. О. Етика державного управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015 р. С. 204
18. Василевська Т. Моральні аспекти діяльності державного службовця у контексті становлення громадянського суспільства. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали наук. практ. конф. за міжнар. Учасю: у 2 т. (м. Київ, 30 трав. 2001 р.)*. К., 2001. Т. 2. С. 413-415.
19. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017 р. С. 416
20. Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу: основні досягнення та виклики. *Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2023 року)*.

Київ : Національна академія прокуратури України, 2019 р. С. 186 URL : http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf.

21. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnihsluzhbovtsistanproblemi-i-shlyahi-ih-virishennya>

22. Вечірко Р. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : К. : НАДУ, 2013 р. с. 76

23. Винник І. В. Механізм формування правової культури державних службовців, Тернопіль 2021р.

24. Виноградова Н. Л. Історико-культурне підґрунтя формування сучасний норм професійної етики державної служби України. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід. монографія Д. : ДРІДУ НАД. 2007 р. С. 9-26.

25. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016 р. №1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5

26. Войтович Р. В. Розвиток державної служби в умовах глобалізації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. наук. журнал. 2011 р. № 1. С. 5 – 14.

27. Гаєвський Б., Ребкало В. Культура державного управління (організаційний аспект). К.: Вид-во УАДУ, 1998 р. С. 144

28. Гайдай Т. О. Розвиток професійної культури державного службовця в умовах модернізації державного управління. Дніпро, 2018 р.

29. Гальцева Т. О. Становлення само ефективності вчителя в умовах післядипломної освіти. *Випереджаюча освіта для сталого розвитку у системі інноваційної освітньої діяльності*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 28 квітня 2015 р., м. Дніпропетровськ ДОІПО / Дніпропетровськ: Роял. Принт, 2015 р. С. 16–18.

30. Гамаюнов В. Г., Горбенко Н. В. Організаційна культура в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування: методичні рекомендації. м. Донецьк. 2009 р. С. 26
31. Гаміна Т. С. Імідж особистості як засіб. Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2010 р. № 4. С. 22-26.
32. Ганоцька С. О. Система управління якістю система управління професійною діяльністю державних службовців. *Теорія та практика державної служби: сучасні пріоритети регіональної кадрової політики* : матеріали наук.-практ. конф., 5-6 листопада. 2010 р., м. Дніпропетровськ 2010 р. С. 41-43.
33. Герчанівська П. Е. Культурологія : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. Університет “Україна”, 2005 р. 290 с.
34. Головата В. Реформування державної служби в Україні в умовах адаптації до стандартів Європейського союзу. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/ukrpolituk/3/35.pdf>
35. Гончаренко С. Український педагогічний словник. К. Либідь, 1997 р. С. 374
36. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012 р. С. 344
37. Гонюкова Л.В. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2023 року)*. Київ: Національна академія прокуратури України, 2019 р. С. 186 URL : http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf.
38. Горбатенко В. П. Реформа державного управління в Україні: виклики та перспективи. К.: НІСД, 2017 р.
39. Гриньова В. М. Про співвідношення понять “Професіоналізм”, “Професійна культура”, “Професійна компетентність”, “Професійна підготовка”. Педагогіка та психологія. 2014. №. 45. С. 74–84

40. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методичний аспекти) : дис. д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”. Харківський державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків, 2000 р.

41. Данильченко О. В. Культура державної служби в Україні: проблеми формування та розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017р. С. 107-111.

42. Державна служба в Україні: перспективи реформування та розвитку. 2018р. URL: http://www.du.nauka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf

43. Дмитренко М. О. Формування іміджу державного службовця в сучасних умовах розвитку державної служби в Україні. Теорія та практика державного управління. 2015 р. № 5. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/03.pdf>.

44. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: Навч.- метод. посіб. За заг. ред. Н.Р. Нижник. К.: Ін-Юре, 1999 р. 244 с.

45. Журавльова Ю. О. Механізми державного управління реформуванням вищої освіти України в умовах євроінтеграції : автореф. дис. к.д ерж .упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління”. Одеса, 2009 р. С. 20

46. Заброда Д. Г. Сучасні підходи до розуміння сутності корупції. *Науковий вісник Юридичної академії Міністерства внутрішніх справ*. 2005. № 3 (22). С. 271-279.

47. Зазимко О. С. Професійна культура державних службовців: теоретико-методологічний аспект. Львів, 2016 р.

48. Зданевич О. Г. Управління розвитком професійної компетентності вчителів загальноосвітнього навчального закладу. *Науковий вісник УМО “Педагогіка”*. 2017 р. №3. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnykumo/pedagogika/3_2017/Zdanevich

49. Золотарьов В. Професіоналізація державних службовців в умовах розвитку кадрових процесів. Вісник державної служби України. 2012 р. № 1. С.40–43.
50. Іванов Ю. Б., Шаповал Ю. М. Теорія державного управління. К.: Знання, 2017 р.
51. Іванова І. А. Європейський досвід формування культури державної служби: інституційні та культурологічні аспекти. 2016 р. 250 с.
52. Іванова І. Н., Максимова Л. Культура професійних спільнот: історичний контекст професійної культури. Питання культурології. 2011р. № 5. С. 89–94.
53. Ісаєнко С. А. Формування професійної культури у студентів інженерно-технічних спеціальностей засобами іноземної мови: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04 Інститут вищої освіти АПН України. К., 2009 р. С. 21
54. Камінська О. В. Підвищення професійної компетентності як умова самовдосконалення педагога. *Психологія і педагогіка на сучасному етапі розвитку наук: актуальні питання теорії і практики*: Збірник наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції . Одеса, 2016 р. С. 39–41.
55. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю: Навчально-методичний посібник. К.: УДЦССМ, 2001р. С. 220
56. Карпенко Г. М. Комунікативна культура педагога важливий чинник його професійного росту. *Особистість, сім'я і суспільство: питання педагогіки та психології*. Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 25–26 листопада 2016 року) Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2016 р. С. 30–33.
57. Ківалов С. В. Публічна служба в Україні : підручник Фенікс, 2000 р. С. 688
58. Ковбасюк Ю. В. Професійна етика державного службовця: Навч. посібник. К.: НАДУ, 2019 р.

59. Козієвська О. І. Проблеми формування культури мовлення державних службовців в умовах двомовності. *Духовність українства*. Житомир. № 3. 2001 р. С. 190-193.
60. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ. ДДФА, 2011 р. С. 166
61. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
62. Корнієнко С. Механізми формування та здійснення державної політики у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю. *Вісник НАДУ*. 2013 р. № 1. С. 239–247. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2013_1_32.pdf
63. Корніяка О. М. Психологія комунікативної культури : монографія. Київ : Міленіум, 2006 р. С. 336
64. Кравченко О. Б. Аксіологічний підхід як підґрунтя формування професійної культури фахівця. URL: http://www.rusnauka.com/25_PNR_2012/Pedagogica/2_114831.doc.htm (дата звернення: 26.09.2023).
65. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття “механізм державного управління” . *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009 р. С. 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua>
66. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018 р. № 1. С. 5-10.
67. Кучера Я. В., Білецька І. М. Етика публічного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції “Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України”*, 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021 р. С. 42-44.
68. Лагунова М. Політико-управлінська культура державних службовців як чинник гармонізації взаємовідносин влади і суспільства . *Вісник Національної*

академії державного управління при Президентіві України. 2005. № 2. С. 292-300

69. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні пробл. держ. упр.* : зб. наук. пр. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2002 р. № 3 (9). С. 202 – 215.

70. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2008 р. № 3. С. 53-59*

71. Ліпенцев А. В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління : у 8т., Т. 8. К.: Вид-во НАДУ, 2011 р. С. 385 – 392.

72. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісник державної служби України. 2003 р. № 2. С. 18–24.*

73. Луговий В. І., Бодров В. Г., Князєв В. М., Понеділко В. Г., Снітчук М. О. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців. К.: Вид-во УАДУ, 2001р. С. 188

74. Майстренко К. М. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливості його впровадження в Україні. *Наукові інновації та передові технології. Серія “Державне управління”.* № 5, 2022. С. 654-663.

75. Майстренко К. М. Механізми управління персоналом у системі публічної служби України. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2022 р. № 3. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-8147>*

76. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління К. : Атіка, 2005 р. С. 240

77. Мартиненко В. Організаційна культура як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби . *Публічне управління: теорія та практика. 2012 р. № 1 (9). С. 59 - 63. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/2/02.pdf>.*

78. Мельник С. В., Матросов В. Д., Сташків Т. О. Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом. Луганськ : ДУ НДІ СТВ, 2012 р. С. 54

79. Мельник Т. В. Державне управління: теорія та практика: Навч. посіб. К.: Аконт, 2018 р.

80. Мельников О. Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців : монографія. Харків : Вид-во Хар РІ НАДУ «Магістр», 2007 р. 424 с.

81. Мельничук Т. П. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019 р. № 1 (34) том 2. С. 182 – 187. URL: http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/31.pdf.

82. Методичні рекомендації, щодо забезпечення самостійної роботи з дисципліни “Етика державного службовця” (для бакалаврів) К.: МАУП. 2016 р. С. 25

83. Миколаєнко Н. М. Сутнісна характеристика поняття “професійна культура”. *Естетичне виховання дітей та молоді: теорія, практика та перспективи розвитку*. Збірник наукових праць Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012 р. С. 539-545.

84. Міжнародні конвенції та угоди URL : <https://snriu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodni-konvenciyi-ta-ugodi>

85. Наумік К. Г., Григоренко А. М., Ушкальов В. В. Організація діяльності державного службовця Харків 2011р. С. 320

86. Нинюк І. Державна служба як професія у системі державного управління. *Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика*: Матеріали щорічної наук.-практ. конф. 23 січня 2003 р. За заг. ред. А. Чемериса. Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003 р. Ч. 1. С. 89-92.

87. Нинюк І. Управлінські особливості формування професійної культури державних службовців. *Сучасні проблеми державного управління*. За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2003 р. № 1 С. 251-258.

88. Новий тлумачний словник української мови: У 4 т. К.: Вид-во “Аконіт”, 1999. Т. 3. С. 927

89. Норми та стандарти поведінки державних службовців. Харків 2020 р.

URL:https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtsiv..pdf

90. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003 р. 344 с.

91. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: Словник-довідник. К.: КНЕУ, 2005 р. С. 480

92. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20–27.

93. Організаційна культура як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби URL:
https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf

94. Орлів М. С., Побігун С. А. Проблеми підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади і пріоритети його державного регулювання. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018 р. № 2. С. 190–198.

95. Падафет Ю. Г. Культура державного управління. Енциклопедичний словник з державного управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2010. С. 360 – 361.

96. Палеха Ю. А. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: К. Вид-во Європ. Ун-ту фінансів, інформ систем, медеджм. та бізнесу. 2000 р. С. 211

97. Панченко М. В. Теорія забезпечення гідної праці державних службовців України Харків 2019 р. С. 440
98. Паращенко Л. І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти *Електрон. наук. фах. вид. "Державне управління: удосконалення та розвиток"*. 2012. № 1. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=382>
99. Парламентські слухання. Освіта, охорона здоров'я та соціальне забезпечення дітей з порушеннями психофізичного розвитку: проблеми та шляхи їх вирішення. 2014 р. 4 червня. URL: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article;jsessionid=E7BF6E8D459D39701FD4590DD5AAECAC?art_id=61951&cat_id=59256
100. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2012 р. № 3 (39). С. 80 – 85.
101. Петренко О. С., Антонова О. В. Публічна служба Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. Колегія. К. : НАДУ, 2011 р.
102. Петрович М. І. Ефективність державного управління: концепції, методологія, практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019 р.
103. Петровський М. П. Гуманітарна складова сучасної адміністративної культури. Теорія та практика державного управління. 2008 р. № 3 (22).URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2008-3/doc/1/04.pdf>.
104. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Положення від 04.12.2019 №1137 Офіційний вісник України. 2020 р. № 2. С. 150.
105. Пілевич О. А "Культура", "професійна культура як базові категорії дослідження" професійної культури майбутнього економіста. С. 41-46 URL: https://lib.iitta.gov.ua/708301/1/O.A.Pilevich_statya_kultura.pdf

106. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціо-психологічний аналіз: Навч.-практ. посіб. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2007 р. С. 40

107. Пірен М. І. Політико-управлінська еліта: носій національної ідеї. Психологія і суспільство. 2012 р. №1. С. 21-27

108. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В порівняння фундаментальних засад діяльності державних служб Німеччини, Великобританії та України. Вчені записки: Університету “КРОК” № 3 (63), 2021 р.

109. Покась В. П. Становлення та розвиток інтернатних закладів освіти в Україні : монографія В. П. Покась. – К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2005 р. С. 208

110. Поліщук І.В. Роль професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній системі професіоналізації керівних кадрів. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Х.: Видво ХарПІ НАДУ "Магістр", 2014 р. №. 4 (47). С. 337-345.

111. Поняття культурного інституту державної служби та його складові URL: <https://library.if.ua/book/112/7620.html>

112. Поступна О. В. Механізми державного управління вищою освітою на регіональному рівні. Дис. к.держ.уп: спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” 2009 р. С. 220

113. Принципи та норми діяльності державного службовця в контексті дослідження професійної-етичної культури URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1747.pdf>

114. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 року № 5203-VI URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5203-17>

115. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-18>

116. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>

117. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2939-17>

118. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2155-19>

119. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 № 851-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/851-15>

120. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 № 1089-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1089-20>

121. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20 листопада 2012 року № 5492-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5492-17>

122. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18>

123. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування від 05 серпня 2016 року № 158 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1203-16>

124. Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навч. Матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profesiynih_dilovih_vidnosin (дата звернення: 11.09.2023).

125. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF#Text>

126. Про інформацію: Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2657-12>

127. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 04 лютого 1998 року № 75/98-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/75/98-%D0%B2%D1%80>

128. Про культуру: Закон України: від 14 грудня 2010 року № 2778-VI URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2778-17>

129. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2145-19>

130. Про працю: Закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/322-08>

131. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 вересня 1999 № 1045-XIV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1045-14>

132. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/103/98-%D0%B2%D1%80>

133. Прокопенка Л. Л. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України. Матеріали XIX наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро 2022 р. С.151

134. Протасової Н. Г., Молчанової Ю. О. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держ. службовців і посадових осіб місц. Самоврядування. Київ: НАДУ, 2016 р. 308 с.

135. Радомський І. П. Формування культури професійного спілкування у майбутніх офіцерів МВС України в процесі навчання : автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія та методика професійної освіти”. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2007 р. С. 22

136. Рахімкулов Е. Р., Климович О. В., Панцир С. І., Антикорупційна політика України : навчальний посібник для членів громадських рад. Львів, 2011р. с. 136
137. Регіональні аспекти соціокультурних: Трансформацій в Україні URL: <https://lib.iitta.gov.ua/>.pdf
138. Різник Л. Окремі аспекти формування професійної культури майбутніх соціальних педагогів URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/87>
139. Семашко О., В. Олефіренко., Вечірко Р. Українська та зарубіжна культура: навч.-метод. посіб. ДЛЗ самост. вивч. дисципліни К.: КНЕУ, 2003 р. С. 367
140. Сергеевої Л. М., Стойчик Т. І. Теоретико-методичні основи підготовки конкурентоздатних фахівців у контексті сучасного ринку праці: зб. Матеріалів. Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (за іноз. уч.). Кривий Ріг, 31 жовтня 1 листопада 2019 р. за наук. ред. Кривий Ріг: КПГТЛ, 2019 р. том 2. С. 451
141. Серьогін М, Бородін Є. І., Липовська Н. А. Системна парадигма в публічній службі : колект. моногр. С [та ін.] ; ДРІДУ НАДУ, 2017 р. С. 263
142. Серьогін М. Державна служба наук.-ред. колегія С (співголова), В.. 2011 р. С. 375 – 377.
143. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003 р. С. 456
144. Сивий Р. П., Дефініція державної служби в країнах європейського союзу. Державне управління: удосконалення та розвиток № 4, 2017 р. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1070>
145. Сичова В. В. Культура Енциклопедичний словник з державного управління Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за ред. К. : НАДУ, 2010 р. С. 820
146. Сороко В. В. Функції публічної служби. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; К. НАДУ, 2011р. С. 480 – 483

147. Сороко В. М. Державна служба наук.-ред. колегія (співголова) та ін. 2011 р. С. 480 – 483

148. Спіріна Т. П. Формування професійної культури майбутніх соціальних педагогів у навчальному процесі вищого навчального закладу: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04 Житомир. держ. ун-т імені Івана Франка. Житомир, 2009 р. С. 19

149. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та європейському союзі. Інвестиції: практика та досвід № 10, 2023 р. с. 152-155 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1524/1534>

150. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (37), 2023 р. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/12.pdf> С. 90-94

151. Старущенко Я. В. Аналіз зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян. Публічне урядування. № 4 (32) 2022 р. С. 60-65 URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2523>

152. Старущенко Я. В. Аналіз сучасного стану реалізації культурних прав і свобод громадян в Україні. Публічне урядування. № 3 (31), 2022 р. с. 70-75 URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2458>

153. Степанова О. Реформування державної служби в Україні: досягнення та виклики. 2019 р. С. 56

154. Сурмін Ю. П., Надолішній П. І., Ковбасюк Ю. В. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. Колегія. К. : НАДУ, 2011 р. С. 692

155. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку . Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012 р. №4. С. 38–47. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-7.pdf>.

156. Ткаченко І. М. Професійна етика державного службовця як суспільна необхідність. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Державне управління. 2017 р. Т. 305.№ . 293. С. 51–54. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>.

157. Товмач А. С. Питання етики державних службовців. Форум права. 2015 р. № 2. С. 159-162 URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP_index.htm_2015_2_28.pdf

158. Толкованов В. В., Щербак Н. В., Василевська Т. Е., Удовиченко В. П. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід . К.:АМУ, 2008 р. 212 с.

159. Троян В. М. Інноваційні методи в управлінні професійною підготовкою державних службовців. Одеса, 2020 р.

160. Улунова Г. Є. Культура професійного спілкування державних службовців: сутність, функціонально-структурні особливості, психодіагностика : монографія. Суми : СумДУ, 2019 р. С. 414

161. Улунова Г. Є. Особливості особистісно-професійного розвитку як аспекту культури професійного спілкування державних службовців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2018. Вип. 4. С. 215–222.

162. Улунова Г. Є. Підходи до вивчення професійної культури у психології. Особистість у просторі культури : Матеріали III Севастопольського міжнародного науково-практичного симпозіуму 17 вересня 2011 р. Севастополь: Рібест, 2011 р. С. 167-169.

163. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості. Проблеми сучасної психології. 2013 р. № 19. С. 726-735

164. Улунова Г. Є. Професійна культура як культура макросистеми, мікросистеми та особистості. Професійна культура: сутність, фахові особливості, розвиток : колективна монографія кол. авт. ; відп. ред., м. Суми 2016 р. С. 8–21.

165. Улунова Г. Є. Розвиток культури професійного спілкування в процесі безперервної освіти державних службовців. Розвиток психологічної

культури особистості в процесі безперервної освіти : монографія кол. авт. ; м. Суми , 2018 р. С. 181–204.

166. Улунова Г. Є. Розвиток культури професійного спілкування державних службовців у системі безперервної освіти : навчально-методичний посібник. Суми СЦПО, 2019 р. С. 154

167. Федоренко В. Л. Державна служба Публічне управління : термінол. слов. Київ: НАДУ, 2018 р. С. 224 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/ddb9f2c2-f166-4ebe-8925-3f8cb99cec6d.pdf>

168. Федоренко В. Реформування публічної служби в Україні: проблемні аспекти. Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ : Національна академія прокуратури України, 2019 р. 186 с. URL: http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf.

169. Філіппова С. В. Щодо питання нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019 р. № 2 (8). С. 50-58. URL : <http://economics.opu.ua/ejopu/2019/n2.html>.

170. Формування механізму управління державною службою з надзвичайних ситуацій в Україні URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6032>

171. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2011/30.pdf

172. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020 р. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/8.pdf

173. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. TWINNING. URL: <http://www.center.gov.ua/protsentr/proekti/twinning>

174. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Практичні поради щодо розробки профілів професійної компетентності посад державної служби. URL: <http://www.center.gov.ua/protsentr/proekti/taieх>

175. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/protsentr/proekti/sigma>

176. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Програма всеохоплюючої інституційної розбудови. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/748>

177. Цзя Яочен професійна культура як вектор успіху. Innovative solutions in modern science № 8(8), 2016 р. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611813.pdf>

178. Чемодурова Ю. М. Психологічні основи формування професійної самосвідомості особистості. International Scientific-Practical Conference Theoretical and applied researches in the field of pedagogy, psychology and social sciences: Conference Proceedings, Desember 28-29, 2016 р. Kielce: Holy Cross University. С. 304–306.

179. Чепак В. Організаційна культура. Соціологічна енциклопедія К.: Академвидав. 2012 р. С. 260

180. Черниша Г. І, Горпинченко О. І. Культура державної служби в Україні та за кордоном: досвід та перспективи. 2019р. С. 404

181. Чернишов О. М. Культура управління в умовах публічної адміністрації. К.: МАУП, 2018 р. С.456

182. Черньонков Я. О. Формування професійної культури майбутнього вчителя іноземної мови: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04 Кіровоград. держ. пед. ун-т імені Володимира Винниченка. Кіровоград, 2006р. С. 22

183. Штика Л. Г. Адміністративна культура державного управління. Енциклопедичний словник з державного управління. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; К.: НАДУ, 2010 р. С. 21 - 22.

184. Штика Л. Г. Державний службовець. Енциклопедичний словник з державного управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; К.: НАДУ, 2010 р. С. 160.

185. Штика Л. Г., Бондарчук Н. О., Гогіна Л. М., Номанова З. Н. Професіоналізація державної служби. К.: НАДУ, 2008 р. С. 34

186. Щербаня П. М. Культура спілкування : навчально-методичний посібник для вчителів шкіл, студентів педагогічних ВНЗ за ред.. Київ : ІЗМН, 1997 р. С. 328
187. Яремін І. І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник . Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016р. С. 68
188. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців . Вісн. НАДУ. 2006 р, №1. С. 111 – 115.
189. Ярцева Т. О. Механізми державного управління розвитком освіти в Україні : автореф. дис. к.держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” Дніпропетровськ, 2010 р. С. 19.
190. Aberbach, J.D., Rockman, B.A. Bureaucrats and Politicians in Western Democracies. Harvard University Press. 1998 р.
191. Behn, R. D. The big questions of public management. Public Administration Review, 1995r. Pp. 313-324.
192. Boyne, G. A. Public and Private Management: What’s the Difference?. Journal of Management Studies, 39 (1), 2002 r. pp. 97–122.
193. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. The new public service: Serving rather than steering. Public Administration Review, 60(6), 2002 r. pp. 549-559.
194. DiIulio, J. D. Principled agents: The cultural bases of behavior in a federal government bureaucracy. Journal of Public Administration Research and Theory, 4(3), 1994 r. pp. 277-318.
195. Hood, C. A public management for all seasons? Public Administration, 69(1), 1991r. pp. 3-19.
196. Kluckhohn C. A mirror for a person. Introduction to Anthropology., 1944, Eurasia.
197. Koppell, J. G. Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. Public Administration Review, 65(1), 2005 r. pp. 94–108.
198. Lynn, L. E. Public Management: Old and New. Routledge. 2006 r.

199. Osborne D., Gaebler T .Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, Mass: Addison-Wesley. 1992r.

200. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford University Press. 2011 r.

201. Rainey H. G. Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass. 2009 r.

202. Selden S. C., Brewer G. A., Brudney J. L. The role of personal values in the commitment of public versus private sector employees. Public Productivity & Management Review, 23(2), 1999 r. pp. 205-223.

203. Starushchenko Y. V. Improvement of public administration mechanisms regarding the formation of civil servant culture in Ukraine scientific. Journal of polonia university № 2 (57), 2023 p. <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/issue/view/63>

204. Stone D. Policy Paradox: The Art of Political Decision Making. W.W. Norton Company. 2002 r. pp.230.

040113

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

«25» травня 2023 № 6019/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
аспіранта кафедри публічного адміністрування
Старушенка Ярослава Володимировича

Дослідження Я.В. Старушенка на тему «Механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців» виконане відповідно до наукової роботи НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U100491).

У рамках даної наукової теми НДР Старушенко Я. В. провів комплексне дослідження новітніх механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців та розробив концептуальну модель удосконалення процесів формування та розвитку професійної культури державних службовців. Я.В. Старушенко проаналізував існуючі механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців, виявивши ключові виклики та можливості, які впливають на ефективність цих процесів.

Аспірант удосконалив змістовний аналіз концепту «механізми державного управління в сфері розвитку професійної культури» шляхом включення у дефініцію більш деталізованої системи компонентів. Так, впровадження концептуальних засад взаємодії між висококваліфікованими державними службовцями України та визначними представниками публічної служби Європейського Союзу відкриває нові горизонти для гармонізації української професійної культури державних службовців відповідно до стандартів ЄС. В умовах цифровізації та діджиталізації, аспірант системно удосконалює стратегії інтеграції передових технологій у професійну культуру державних службовців України, тим самим актуалізуючи потребу безперервного навчання, ефективного обміну знаннями, прозорої взаємодії з громадськістю та обґрунтованого прийняття рішень.

Науковий керівник теми НДР,
доктор наук з державного управління,
професор



Л. А. Семенець-Орлова

МАУП





ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЇ, БІЗНЕСУ І ПРАВА
ЗВО „МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ”

Вул. Гонча, 37, м. Чернігів, 14000, e-mail: chiibip.mnty@gmail.com, код ЄДРПОУ 25623216

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Старуценка Ярослава Володимировича на тему: “Механізми
державного управління у сфері розвитку професійної культури державних
службовців”, що представлена на здобуття наукового ступеня кандидата
наук з державного управління зі спеціальності 25.00.02 – механізми
державного управління*

Результати досліджень здобувача, що отримані при виконанні його дисертаційної роботи “Механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців”, були використані у діяльності Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (далі – інститут).

Практичні розробки Старуценка Я. В. були використані у діяльності інституту під час формування навчально-методичного комплексу освітніх компонентів та проведення аудиторних занять з дисциплін: “Публічна політика”, “Державна служба”, “Управління проектами у публічній сфері”.

Зокрема було використано теоретичні положення щодо механізмів розвитку культури державного службовця, зокрема такі компоненти, як програми навчання, менторства, корпоративні ініціативи, етичні норми та системи мотивації. Дисертантом доведено, що систематичне та цілеспрямоване навчання, адаптоване до потреб держуправління, разом із ефективним менторства може сприяти адаптації та професійному росту службовців. Командоутворюючі заходи та етичні стандарти допомагають визначити спільні цінності, підвищуючи при цьому рівень професіоналізму та довіру до державних інституцій. Опрацьовані механізми слугують підвищенню ефективності роботи державних службовців та зміцненню довіри громадськості.

Ректор



Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА



БУЧАНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
БУЧАНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
УПРАВЛІНЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

вул. Олександра Довженка, 18, смт Макарів, Київська обл., 08001, тел. 096 321 02 24
E-mail: uszn-bucharda@ukr.net, код згідно з ЄДРПОУ 44370884

12.04.2023 № 250

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Старуценка Ярослава Володимировича
на тему: "Механізми державного управління у сфері розвитку професійної
культури державних службовців"
за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління*

Результати дисертаційного дослідження Старуценка Ярослава Володимировича на тему: "Механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців" на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 механізми державного управління" впроваджено у діяльності Виконавчого комітету Бучанської міської ради.

Надані дисертантом матеріали дали можливість визначити пріоритетні завдання для реалізації "Стратегії розвитку професійної культури державних службовців 2021-2026 роки", зокрема за Стратегічною ціллю №1 "Підвищення професійної культури державних службовців через інноваційні та інтегровані підходи" та операційними цілями 1.1 "Посилення етичних стандартів і принципів" та 1.2 "Неперервне професійне зростання та розвиток". Серед основних завдань підвищення професійної культури державних службовців визначено наступні:

- формування єдиної системи цінностей;
- розвиток лідерських компетенцій;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення відкритості та прозорості;
- удосконалення механізмів мотивації.

Висновки та положення дисертації в подальшому можуть бути використані з метою посилення партнерської взаємодії між державними службовцями та бізнесом, сприяючи спільному розвитку та впровадженню інноваційних підходів у професійну підготовку та робочі процеси, що сприяє підвищенню ефективності обслуговування громадян та підтримує соціально-економічний розвиток регіону.

Начальний управління



Тетяна ГОРБАЧЕНКО



ГО ЮЛАРУМ
08200, м. Ірпінь, Київська область

yularum2211@gmail.com

№ 04/05 від 04 травня 2023 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
**Старуценка Ярослава Володимировича на тему: “Механізми
державного управління у сфері розвитку професійної культури державних
службовців”**, що представлена на здобуття наукового ступеня кандидата наук з
державного управління зі спеціальності 25.00.02 – механізми державного
управління

Результати досліджень здобувача, що отримані при виконанні його дисертаційної роботи “Механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців”, використовуються громадською організацією ЮЛАРУМ.

Зокрема, при розробці проекту програми професійної культури державних службовців Київської області були використані рекомендації щодо покращення процесів планування та реалізації стратегій професійної культури державних службовців. Для забезпечення успішної реалізації програми та досягнення позитивних змін в частині розвитку культури держслужбовців, громадською організацією ЮЛАРУМ використано ряд стратегій та методологій:

участь зацікавлених сторін: залучено до обговорення проекту всі зацікавлені сторони, включаючи діючих чиновників, представників академічних кіл, експертів у галузі культури та державного управління, а також громадськість. Це забезпечує багатогранний підхід до розробки стратегій і допомагає враховувати потреби різних груп;

стратегічне планування та моделювання: використано методики для ретельного аналізу поточного стану професійної культури серед державних службовців. Вони зосереджуються на ідентифікації слабких точок, можливостей для розвитку та загроз. Після цього, за допомогою стратегічного моделювання, розробляються ефективні планувальні процеси;

навчання та розвиток: приділено значну увагу професійному навчанню та постійному розвитку державних службовців. Реалізуються спеціалізовані курси, семінари та майстер-класи, які покликані підвищити рівень компетентності управлінських кадрів та зміцнити професійну етику;

моніторинг та оцінка: проводиться регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених програм. За допомогою збору даних, аналізу результатів та зворотного зв'язку від учасників програми, здійснюється корекція планів і стратегій для досягнення максимальної продуктивності;

підвищення обізнаності та залучення громадськості: ініційовано інформаційні кампанії з метою підвищення обізнаності громадян про важливість професійної культури держслужбовців. Також проводяться заходи спрямовані на залучення громадськості до контролю та участі у процесі реформування.

Впровадження результатів дослідження Старуценка Я. В. має прикладний характер і актуальне для покращення системи державного управління у сфері формування та розвитку професійної культури державних службовців.

Голова
Громадської організації
ЮЛАРУМ



Марина ВЕСЕЛЬСЬКА

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:***

1. Старущенко Я. В. Аналіз сучасного стану реалізації культурних прав і свобод громадян в Україні. *Публічне урядування*. № 3 (31), 2022 р. С. 70-75. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2458>
2. Старущенко Я. В. Аналіз зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян. *Публічне урядування*. № 4 (32) 2022 р. С. 60-65. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2523>
3. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та європейському союзу. *Інвестиції: практика та досвід* № 10, 2023 р. С. 152-155. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1524/1534>
4. Starushchenko Y. V. Improvement of public administration mechanisms regarding the formation of civil servant culture in Ukraine scientific. *Journal of polonia university* № 2 (57), 2023 р. URL : <http://pnar.ap.edu.pl/index.php/pnar/issue/view/63>
5. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (37), 2023 р. С. 90-94. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/12.pdf> .

В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Старущенко Я. В. Аналіз зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян. *Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі”*. м. Київ, МАУП, 8 грудня 2022 р. С. 355-357.
7. Старущенко Я. В. Система культурних прав і свобод громадян як основа державної політики в Україні. *Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів*. м. Кременчук. 23 березня 2023 р. С. 333-336.
8. Staruschenko Y. V. Peculiarities of the formation of the culture of civil servants in Ukraine. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. м. Полтава 27 квітня 2023 року. С. 49-51.

**Опитувальник щодо визначення рівня
розвитку професійної культури державних службовців в Україні**

Розділ 1: основна інформація

1. Ваша стать:

- Чоловік
- Жінка

2. Ваш вік:

- 26-35 років
- 36-45 років
- 46-55 років
- 56 років і старше

3. В якому органі державної влади Ви займаєтеся чи займалися службовою діяльністю?

- Місцева адміністрація
- Центральний апарат державної влади
- Міністерство
- Інші структурні підрозділи державної служби

Розділ 2: Культурні аспекти в державній службі:

4. Як ви оцінюєте роль професійної культури у роботі державного службовця?

- Дуже значуща
- Значуща
- Нейтрально
- Малозначуща
- Абсолютно не значуща
- Не маю чіткої думки з цього питання

5. Які елементи професійної культури вважаєте ключовими для державних службовців? (Оберіть 2-3 відповіді)

- Прозорість дій та рішень
- Рівноправність у професійному спілкуванні
- Відкрита комунікація з громадянами
- Повага до потреб громадян
- Додержання етичних норм і принципів у службовій діяльності

Розділ 3: Інтеграція професійної культури у соціокультурний контекст

6. На ваш погляд, як соціальні та культурні особливості взаємодії впливають на професійну культуру державного службовця при прийнятті рішень?

- Критичний вплив
- Значний вплив
- Помірний вплив
- Мінімальний вплив
- Не має жодного впливу

7. Чи зіткнулися ви з особливостями професійної культури при роботі в міжетнічному або багатокультурному контексті?

- Так
- Ні

Розділ 4: Розвиток професійної культури державного службовця

8. Чи вважаєте ви важливим взаємодіяти з громадянами, враховуючи їхні культурні особливості, у рамках державної служби?

- Так
- Ні

9. Які методи ви вважаєте найбільш ефективними для розширення професійної культури державного службовця з оглядом на культурний контекст? (Виберіть 2-3 відповіді)

- Культурні освітні програми та воркшопи
- Розробка стратегії професійної культури для державних службовців
- Співпраця з експертами з різних культурних середовищ
- Стажування та навчальні візити в інших країнах
- Врахування культурних аспектів у програмах професійного розвитку.

Розділ 5: Роль освіти у розвитку професійної культури державного службовця

10. Чи відчуваєте ви значущий вплив освітнього процесу та професійної підготовки на розвиток культури державного службовця?

- Так
- Ні

11. Які форми освітнього процесу, на вашу думку, є найефективнішими для поглиблення професійної культури державних службовців? (Виберіть 2-3 відповіді)

- Тренінги з етики та корпоративної культури
- Підвищення міжкультурної свідомості
- Курси з лідерства та стратегічного спілкування
- Програми з рівноправності та запобігання дискримінації

- Семінари з ознайомлення з законами та нормами державної служби.

Розділ 6: Інтеграція цінностей у професійній діяльності

12. Чи впливає, на ваш погляд, розвиток професійної культури на якість виконання службових обов'язків?

- Так
- Ні

13. Чи слідуєте ви завжди стандартам професійної етики під час виконання своїх службових функцій?

- Завжди
- Зазвичай
- Іноді
- Ні.

Розділ 7: Рефлексія та перспективи

14. Як би ви оцінили поточний рівень професійної культури серед державних службовців в Україні?

- Відмінно
- Добре
- Середньо
- Погано
- Дуже погано

15. Які заходи, на вашу думку, слід вжити для підвищення рівня професійної культури в державній службі?

16. Які елементи професійної культури мають бути удосконалені для кращої комунікації та взаємодії з громадянами?

17. Які додаткові думки або пропозиції у вас є стосовно розвитку професійної культури державного службовця?

Ці питання допоможуть більш детально розглянути аспекти формування культури державного службовця та зрозуміти погляди та думки різних учасників опитування.

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВЗАЄМОДІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета концепції: збільшити професійну майстерність та культурний рівень державних службовців України через здійснення взаємного обміну практиками та інсайдами з експертами публічної служби Європейського Союзу.

Етапи виконання:

Етап 1: Стратегічне планування та підготовчі роботи

Встановлення ключових завдань та пріоритетів: уточнити основні завдання та сподівані результати від програми обміну, акцентуючи на збагаченні культурних знань, навичок спілкування та взаємодії з громадянами.

Відбір учасників: обрати державних службовців, які відзначаються професійністю та готовістю до самовдосконалення.

Розробка програми обміну: скласти змістовний план заходів, який включає конференції, майстер-класи, групові роботи та практичні вправи, з акцентом на вивчення соціокультурних особливостей в контексті державної служби.

Етап 2: Виконання програми обміну

Організація освітніх заходів: здійснити навчальні сесії, що передбачають обмін практиками, спільні презентації, аналіз реальних ситуацій та обговорення аспектів культурного взаєморозуміння.

Супровід з боку менторів: забезпечити супроводження учасників обміну досвідними фахівцями з публічної служби ЄС, які надаватимуть поради та підтримку у процесі адаптації нових підходів.

Прикладне застосування отриманого досвіду: стимулювати учасників активно застосовувати здобуті навички в практиці, наголошуючи на використанні культурно-орієнтованих методів в комунікації з громадянами.

Етап 3: Аналіз результатів та оптимізація

Збір відгуків та їх обробка: здійснити опитування серед учасників та наставників, а також проаналізувати ефективність програми з метою її удосконалення в майбутньому.

Реалізація покращень: врахувати отримані пропозиції та зауваження при плануванні та проведенні майбутніх обмінів, адаптуючи програму до потреб учасників.

Етап 4: Розширення набутого досвіду та його імплементація

Розробка навчальних матеріалів: створити методичні рекомендації та інші інформаційні ресурси на основі отриманого досвіду для підтримки культури державного службовця.

Поширення досягнень: висвітлити результати та підходи, які були вивчені під час програми обміну, для інших представників державної служби та широкої аудиторії.

Очікувані результати від тренінгу:

- збільшення рівня культурної освіченості серед державних службовців;
- покращення комунікативних навичок та взаємодії з колегами з ЄС;
- застосування підходів, які відображають культурні відмінності, в їхній щоденній діяльності;
- зміцнення міжнародного іміджу та позицій України через активний обмін знаннями.

Ця ініціатива обміну досвідом між представниками державної служби України та ЄС допоможе розширити професійний та культурний досвід учасників, що сприятиме покращенню стандартів та якості роботи державних службовців.

ПРОГРАМА ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
“ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ”

Програма сприяє детальному вивченню ключових аспектів культури державного службовця. Подана інформація забезпечує наставників засобами для якісної підтримки молодших колег, розвитку основ професійної етики, відповідального підходу та прозорості. Програма спрямована на розширення лідерських якостей та навичок ефективної комунікації.

Місія програми: стимулювати створення конструктивної та морально-етичної культури серед представників державної служби через методи наставництва та обміну знаннями.

Термін: 6 місяців (з можливістю продовження).

Основна категорія: досвідчені представники державної служби, готові поділитися знаннями та досвідом з молодшими співробітниками.

Модуль 1: Основи наставництва та його вплив на культуру

- 1.1 Поняття та визначення: наставництво, культурна ідентичність держслужбовця;
- 1.2 Значимість наставництва для підтримки етики та обов'язковості у державних органах;
- 1.3 Огляд структури та цілей програми наставництва.

Модуль 2: Атрибути ефективного наставника

- 2.1 Характерні та професійні риси наставника: співчуття, комунікабельність, здатність до адаптації;
- 2.2 Розвиток лідерського потенціалу для вдалого наставництва;
- 2.3 Техніки позитивного впливу та формування мотиваційної атмосфери.

Модуль 3: Моральні норми та відповідальність держслужбовця

- 3.1 Знайомство з основами етики та їх роллю у діяльності державних службовців;
- 3.2 Обов'язковість перед суспільством та державою: проблематика конфлікту інтересів, стратегії протидії корупції;
- 3.3 Аналіз практичних випадків та рішень морально-етичного характеру.

Модуль 4: Взаємодія в міжкультурному просторі

- 4.1 Осмислення культурних особливостей та їх взаємодія у спілкуванні;

4.2 Методики встановлення гармонійних відносин з колегами з різних культурних середовищ;

4.3 Тренінги з міжкультурного діалогу та методи вирішення культурних розбіжностей.

Модуль 5: Принципи відкритості та прозорості у роботі

5.1 Значення прозорості та доступності для створення атмосфери довіри;

5.2 Інтерація з громадськістю: відповіді на запити, реагування на звернення громадян;

5.3 Культурологічні нюанси в підходах до забезпечення відкритості.

Модуль 6: Заключний етап програми та визначення подальших кроків

6.1 Рефлексія з програми наставництва: дискусія навколо успіхів, труднощів і висновків;

6.2 Створення індивідуального маршруту подальшого професійного зростання та внеску у культурний розвиток державної служби;

6.3 Колективна підготовка до фінальної частини програми.

Модуль 7: Основи лідерства та методики прийняття рішень

7.1 Аналіз сучасних лідерських практик та їх роль у формуванні культури державної служби;

7.2 Підвищення кваліфікації в аспекті прийняття рішень у складних ситуаціях, враховуючи моральні норми;

7.3 Вплив культурних особливостей на лідерське рішення та виклики.

Модуль 8: Інноваційні підходи до культурної трансформації

8.1 Роль новаторських ідей у розвитку культури державного службовця;

8.2 Стимулювання креативного мислення та підготовка до інноваційних змін;

8.3 Тактики впровадження культурних інновацій: проблеми та можливості.

Модуль 9: Стратегії ефективного зв'язку з громадянством

9.1 Майстерність комунікації: техніки активного слухання, основи публічних виступів, стратегії письмового обміну;

9.2 Взаємодія з різними групами громадян, враховуючи культурні особливості;

9.3 Методи роботи в ситуаціях напруженості та вирішення конфліктних ситуацій під час спілкування з громадянами.

Модуль 10: Особистісний розвиток та кар'єрні аспекти

10.1 Цілеспрямоване самовдосконалення та неперервна освіта як стовпи професійної культури держслужбовця;

10.2 Побудова особистісної кар'єрної стратегії та етапи її втілення;

10.3 Утримання високої мотивації та реалізація особистого підходу до культурних змін в державній службі.

Модуль 11: Заключний етап та аналіз досягнень

11.1 Рефлексія з проходженням програми наставництва: основні результати, висновки, придбані компетенції;

11.2 Підготовка та проведення фінального заходу з врученням відзнак та сертифікатів учасникам;

11.3 Перспективи подальшого співпраці, обміну досвідом та підтримки між наставниками та їхніми підопічними.