

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.13

Олександр Штиршов
Юлія Паронян

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У матеріалах досліджено систему чинників, що впливають на формування управлінської культури керівника в умовах розвитку публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що ефективне державне управління неможливе без високого рівня управлінської культури, яка формується під впливом соціальних, професійних, морально-етичних і психофізіологічних чинників. Виокремлено принципи, які мають бути основою управлінської діяльності сучасного керівника, зокрема гуманізм, компетентність, нормативність, відповідальність і демократичність. Проаналізовано моделі управлінських якостей, запропоновані провідними науковцями, а також окреслено роль керівника державної служби у формуванні ефективної кадрової політики. Особливу увагу приділено значенню служби управління персоналом, професійній підготовці, етичним нормам та запозиченню найкращих практик із міжнародного досвіду.

Ключові слова: управлінська культура, керівник, публічне управління, принципи управління, чинники формування управлінської культури, державна служба.

Важливо підкреслити, що реформування суспільства та забезпечення ефективного державного управління неможливі без глибокого осмислення сучасних основ управлінської діяльності. Формування управлінської культури є комплексним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів: оволодіння знаннями, засвоєння теоретичних концепцій управління, розвиток системи управлінських взаємин, заохочення інноваційності в управлінській сфері, утвердження поваги до державних інституцій, законів та правових норм, а також розробку і впровадження сучасних управлінських технологій, які сприяють удосконаленню управлінських процесів, поєднуючи знання, взаємодію, творчість і громадську активність [4].

У різні періоди розвитку людства науковці неодноразово зверталися до вивчення чинників, які впливають на формування управлінської культури особистості. Це питання залишається надзвичайно актуальним і в сучасних умовах. Серед ключових чинників, що визначають становлення ефективного управлінця, варто передусім виділити соціальний аспект. Особистість має бути сформованою як соціальний індивід, що виконує певні ролі та займає відповідні позиції у суспільстві. Аналіз соціальних процесів і розвиток соціальних систем є неможливим без урахування особистості – її потреб, духовних цінностей, взаємодії з навколишнім середовищем. Відтак, соціальна природа людини є одним із фундаментальних чинників, що впливає на процес становлення управлінця [3].

Одним із ключових аспектів є трансформація пріоритетів сучасного суспільного розвитку, що зумовлює перегляд вимог до особистості керівника. У наукових дослідженнях сьогодні визначаються певні моделі керівника, які охоплюють професійні, моральні та особистісні якості. Слід підкреслити, що ці моделі є основою для розробки професіограм керівних посад з урахуванням специфіки діяльності конкретних організацій та установ [1].

Науковці виокремлюють модель керівника як структуру, що складається з кількох взаємопов'язаних блоків управлінських якостей. Перший блок охоплює загальні риси, серед яких – розвинений інтелект, наявність життєвого та професійного досвіду, а також ґрунтовні знання. Другий блок – це конкретні якості, що включають моральні засади, професіоналізм, організаторські здібності та психофізичну підготовленість. Третій блок формують специфічні характеристики, серед яких особливе значення мають комунікабельність, здатність до співпереживання (емпатія), стійкість до стресу та інші індивідуально-психологічні особливості, необхідні для ефективного управління [2].

У системі соціального управління особливе значення мають проблеми, що виникають у процесі діяльності суб'єктів управлінської взаємодії – керівників, управлінців, менеджерів, тобто осіб, які безпосередньо організовують управлінські процеси в організації. За переконанням А. Вініченка, ці суб'єкти мають володіти поєднанням ділових, професійних та особистісних характеристик. Серед ключових якостей автор виділяє: ґрунтовні фахові знання у своїй сфері та прагнення до їх постійного оновлення; високий рівень організаторських умінь із використанням новітніх науково-технічних досягнень; розвинені комунікативні навички, що базуються на дотриманні мовної культури та етичних норм спілкування; знання психолого-педагогічних засад управління з урахуванням соціально-психологічних особливостей колективу; широку культурну обізнаність, засновану на поєднанні загальнолюдських і національних цінностей; а також високий рівень моральності, що відповідає загальноприйнятим етичним стандартам суспільства [4].

Одним із важливих методологічних принципів у процесі формування теорії розвитку управлінської культури є орієнтація на створення цінностей у сфері управлінської діяльності, що, у свою чергу, стимулюють розвиток виробництва. У цьому контексті управлінська культура відіграє провідну роль як нормативно-регулятивний механізм, який сприяє формуванню гуманістичних взаємин у трудовому колективі та забезпечує гармонізацію управлінських процесів [4].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», керівник державної служби в державному органі – це посадова особа, яка займає одну з вищих посад у структурі органу державної влади та відповідає за реалізацію повноважень у сфері державної служби, а також за організацію роботи інших працівників цього органу. Система посад державної служби передбачає їх розподіл за категоріями та підкатегоріями, серед яких особливе місце займають керівні посади. Згідно із законодавством, керівники можуть бути віднесені до категорії «А» (вищі керівні посади) та категорії «Б» (керівні посади середньої ланки) [6].

Згідно із Законом України «Про державну службу», керівник органу державної влади здійснює планування роботи з персоналом, організовує та контролює проведення конкурсного добору на посади державної служби категорій «Б» і «В», приймає рішення щодо призначення та звільнення таких працівників. До його повноважень також належить підбір кадрів для заміщення вакантних посад, сприяння розвитку службової кар'єри, стимулювання кар'єрного зростання та забезпечення своєчасного оприлюднення інформації про наявні вакансії. Керівник має право укладати та припиняти контракти з державними службовцями, присвоювати ранги держслужбовцям категорій «Б» і «В», організовувати їх навчання та підвищення кваліфікації. Він також відповідає за дотримання службової дисципліни, створення належних умов праці та розгляд звернень громадян щодо діяльності посадових осіб категорій «Б» і «В». За потреби частина повноважень може бути передана заступникам або керівникам структурних підрозділів. Щодо вимог до кандидатів на керівні посади державної служби: для категорії «А» обов'язковою є наявність щонайменше семирічного загального трудового стажу, зокрема не менше трьох років досвіду на посадах державної служби не нижче категорії «Б», а також володіння державною та англійською мовами. Для категорії «Б» кандидат повинен мати щонайменше два роки досвіду роботи в органах державної влади та вільно володіти державною мовою [6].

Залежно від кількості працівників у державному органі, зазвичай створюється Служба управління персоналом, яка підпорядковується керівнику державної служби та забезпечує реалізацію його повноважень. До основних завдань цієї служби належать організація процесів управління персоналом, проведення добору кандидатів на державну службу, координація навчання працівників та підвищення їхньої професійної компетентності. Окрім того, служба здійснює документальне супроводження всіх етапів проходження державної служби – від вступу до припинення – і виконує інші функції управлінського характеру відповідно до вимог чинного законодавства [6].

Варто відзначити, що формування управлінської культури керівника у сфері публічного управління є складним і багатокомпонентним процесом, що залежить від низки взаємопов'язаних чинників – соціальних, професійних, моральних, психофізіологічних, культурних. На сучасному етапі розвитку державності та демократичних інститутів ці чинники набувають особливої ваги, оскільки ефективне публічне управління потребує не лише професійної компетентності, а й високого рівня етичності, комунікабельності, стресостійкості та стратегічного мислення керівників. Серед ключових умов становлення управлінської культури слід виділити особистісне зростання управлінця, його здатність до саморозвитку, володіння державною мовою, володіння сучасними управлінськими технологіями та вміння працювати в умовах трансформаційних змін. Не менш важливими є організаційні механізми – такі як діяльність керівника державної служби, функціонування служби управління персоналом, а також вимоги до категорій посад державної служби та належна кадрова політика [2].

Принципи управлінської культури – гуманізм, компетентність, демократичність, відповідальність, нормативність – мають стати не декларативними гаслами, а реальними орієнтирами у повсякденній практиці публічного управління. Упровадження кращих зарубіжних практик, адаптованих до національних умов, здатне значно підвищити якість управлінських рішень, зміцнити авторитет державної служби та сприяти формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи управління.

Отже, сучасний керівник у публічній сфері має бути не лише адміністратором, а лідером змін, носієм високої управлінської культури та моральним авторитетом у колективі і суспільстві.

References

1. Krashchenko, Yu.P., & Hryniowa, M.V. (2012). *Metodyky samopiznannia maibutnoho lidera: zbirnyk testovykh metodyk* [Self-knowledge methods for future leaders: a collection of testing techniques]. (2nd ed.). Poltava [in Ukrainian].
2. Perzhun, V. (2020). Perspektivy doslidzhennia upravlinskoi kultury v haluzi publichnoho upravlinnia na suchasnomu etapi [Prospects for researching managerial culture in the field of public administration at the present stage]. *Universytetski naukovy zapysky – University Scientific Notes*, (6) 78, (pp. 72-81) [in Ukrainian].
3. Semandzhyna, V.O. (2015). Chynnyky protsesu formuvannia upravlinskoi kultury kerivnyka shkoly [Factors in the formation of a school leader's managerial culture]. *Zbirnyk naukovykh prats. Pedagogichni nauky – Collection of scientific papers. Pedagogical Sciences*, (68), (pp. 185-190) [in Ukrainian].
4. Vinichenko, A.A. (2016). Osoblyvosti formuvannia "kultury upravlinnia" v suchasnomu sotsiumi [Features of forming a «management culture» in modern society]. *Naukovyi visnyk UMO «Pedagogika» – Scientific Bulletin of UMO «Pedagogy»*, (1) [in Ukrainian].
5. Voronkova, V.H., Nikitenko, V.O., & Oleksenko, R.I. (2022). *Administrativnyi menedzhment* [Administrative management]. Zaporizhzhia: ZNU [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 No. 889-VIII [Law of Ukraine On civil service of December 10, 2015 No. 889-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.13

Oleksandr Shtyrov
Yuliia Paronian

FACTORS OF FORMATION AND PRINCIPLES OF MANAGERIAL CULTURE OF A LEADER IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The materials explores the system of factors influencing the formation of a managerial culture of a leader in the context of the development of public administration in Ukraine. It is argued that effective public governance is impossible without a high level of managerial culture, which is shaped by social, professional, moral-ethical, and psychophysiological factors. The principles that should underpin the managerial activity of a modern leader are identified, including humanism, competence, normativity, responsibility, and democratic values. Models of managerial qualities proposed by leading scholars are analyzed, and the role of the head of the civil service in shaping effective personnel policy is outlined. Particular attention is paid to the importance of human resources departments, professional training, adherence to ethical standards, and the adoption of best practices from international experience.

Keywords: managerial culture, leader, public administration, management principles, factors of managerial culture formation, civil service.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Штиршов, к. н. держ. упр., доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Oleksandr Shtyrov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Юлія Паронян, студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: konograjulia@gmail.com.

Yuliia Paronian, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. Email: konograjulia@gmail.com.