

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-2-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Анастасія ШВЕЦЬ

Науковий керівник роботи:
кандидат економічних наук, доцент
_____ Вадім ЄВДОКИМОВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	7
1.1 Професійна культура державних службовців як чинник ефективного державного управління.....	7
1.2 Сутність, структура та механізми розвитку професійної культури державних службовців.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ, ПРОБЛЕМ І ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	27
2.1 Сучасний стан і проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку професійної культури державних службовців.....	27
2.2 Проблеми та виклики розвитку професійної культури державних службовців в Україні.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	50
3.1 Адаптація зарубіжного досвіду розвитку професійної культури державних службовців до українських умов.....	50
3.2 Стратегічні напрями розвитку професійної культури державних службовців в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій.....	62
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У добу глобальних змін, коли світ переживає масштабні процеси цифровізації, інтеграції та трансформації управлінських систем, державна служба посідає провідне місце серед інститутів, що забезпечують стабільність і розвиток суспільства. Саме державні службовці є носіями практичної реалізації політичних рішень, а рівень їхньої професійної культури, управлінської компетентності та моральної відповідальності безпосередньо визначає ефективність державної політики.

Професійна культура державного службовця — це не лише сукупність знань і навичок, а й глибока система цінностей, етичних норм і поведінкових орієнтирів, які формують стиль роботи, характер управлінських рішень і якість взаємодії з громадянами. Вона відображає рівень зрілості державного апарату, його здатність діяти в інтересах суспільства та забезпечувати довіру громадян до влади.

У контексті євроінтеграційного курсу України професійна культура державних службовців набуває нового змісту. Її розвиток стає важливим чинником модернізації публічного управління, адаптації національних стандартів до вимог Європейського Союзу, підвищення прозорості та підзвітності державних інституцій. Сучасний етап реформування державної служби передбачає не лише зміну законодавчих норм чи процедур, а передусім — трансформацію управлінського мислення, формування нової етики публічного службовця.

Дослідження проблеми розвитку 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: Т. Василевська, Р. Вечірко, Л. Гонюкова, В. Гриньова, В. Золотарьов, Ю. Ковбасюк, К. Майстренко, Т. Мельничук, О. Пілевич та інші. Особливу увагу

приділяли проблемам та викликам розвитку професійної культури: В. Авер'янов, С. Дубенко, В. Куйбіда, М. Панченко, Я. Старущенко та інші.

Попри певні досягнення, система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у державному секторі ще не повною мірою відповідає потребам часу. Освітні програми часто зосереджені на формальному знанні, тоді як розвиток етичної свідомості, комунікативної культури та лідерських якостей залишається недостатнім. Відчувається потреба у створенні цілісної методології формування професійної культури – від стандартів навчання до системи оцінювання професійної поведінки.

Отже, дослідження сучасних тенденцій становлення професійної культури державних службовців, виявлення бар'єрів її розвитку та пошук ефективних механізмів удосконалення є не просто актуальним, а стратегічно необхідним для побудови ефективної, інноваційної та орієнтованої на громадянина державної служби в Україні.

Метою роботи є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування напрямів розвитку професійної культури державних службовців у процесі модернізації механізмів державного управління в Україні.

Для досягнення мети дослідження було визначено та реалізовано такі основні **завдання**:

- розкрити зміст професійної культури державних службовців та показати її вплив на ефективність державного управління;
- з'ясувати сутність і структуру професійної культури державних службовців та охарактеризувати основні механізми її розвитку;
- проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення розвитку професійної культури державних службовців і виявити його ключові проблеми;
- виявити та узагальнити основні проблеми й виклики розвитку професійної культури державних службовців в Україні;

– дослідити кращі зарубіжні практики розвитку професійної культури державних службовців і обґрунтувати можливості їх адаптації до українських умов;

– сформулювати стратегічні напрями розвитку професійної культури державних службовців в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, пов’язані з формуванням і розвитком професійної культури державних службовців в Україні.

Предмет дослідження – процеси, механізми та умови розвитку професійної культури державних службовців в Україні.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, які відповідають меті, завданням і структурі магістерської роботи: діалектичний метод – для розгляду професійної культури державних службовців; системний підхід – для аналізу професійної культури як елемента цілісної системи публічного управління; структурно-функціональний метод – для виокремлення структури професійної культури та з’ясування їх ролі у забезпеченні ефективності державної служби; інституційний підхід – для дослідження ролі державних органів, освітніх інституцій та антикорупційної інфраструктури у формуванні професійної культури службовців; аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів, концепцій і узагальнення підходів до розуміння професійної культури; порівняльний методи – для зіставлення українських підходів із зарубіжними практиками розвитку професійної культури; контент-аналіз нормативно-правових актів та офіційних документів – для оцінки повноти, узгодженості й практичної спрямованості нормативного регулювання; моделювання – для обґрунтування стратегічних напрямів та проєктних рішень щодо розвитку професійної культури державних службовців в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи розвитку професійної культури державних службовців на різних рівнях публічного управління. Запропоновані

підходи до розуміння структури, змісту та механізмів професійної культури можуть бути покладені в основу розроблення та оновлення навчальних програм закладів вищої і післядипломної освіти, програм підвищення кваліфікації, тренінгів з етики публічної служби, антикорупційної поведінки, комунікації з громадянами та цифрових компетентностей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Професійна культура державних службовців як чинник ефективного державного управління

Професійна культура у сфері державного управління має визначальний вплив на ефективність функціонування державного апарату, рівень його результативності та довіру громадян до влади. Саме через професійну культуру формується система цінностей, норм, етичних стандартів та зразків поведінки, якими керуються державні службовці у своїй діяльності. Вона визначає не лише загальний морально-психологічний клімат в інституціях влади, а й якість прийняття управлінських рішень, характер взаємодії між посадовцями та громадськістю, а відтак – рівень якості державного управління загалом.

Поняття культури є багатограним і має різні тлумачення в науковій думці. У найзагальнішому сенсі культура – це складна система матеріальних і духовних надбань людства, що відображає рівень суспільного розвитку та проявляється у виробничій, соціальній, творчій і духовній діяльності людини. У більш вузькому трактуванні культура охоплює духовне життя суспільства, тобто сферу освіти, виховання, науки, мистецтва, літератури та інші види інтелектуальної творчості, а також інституції, що забезпечують функціонування цих процесів – школи, музеї, театри, бібліотеки, творчі об'єднання тощо. Водночас рівень культури безпосередньо корелює з рівнем освіченості та вихованості людини, її здатністю до пізнання, самореалізації та творчої діяльності [31, с. 41-46].

Як зазначає Л. Різник, культура є сукупністю матеріальних і духовних цінностей, створених людством у процесі історичного розвитку, і водночас відображає рівень суспільного прогресу. У вузькому розумінні, на думку дослідника, культура поділяється на матеріальну – тобто створену в процесі виробництва техніку, знаряддя праці, матеріальні блага – та духовну, що

охоплює продукування, поширення і споживання духовних цінностей у науці, філософії, мистецтві, моралі, просвітництві тощо. Культура як історичне явище еволюціонує разом зі зміною суспільно-економічних формацій, проте духовна її складова зберігає відносну самостійність і послідовність у розвитку, а також сприяє взаєморозумінню між народами [44].

Культура – це складна і багаторівнева сфера суспільного життя, що охоплює світоглядні, ціннісні, поведінкові та соціальні орієнтири людини. Вона визначає спосіб життя, світосприйняття, систему переконань та ідентичність певної соціальної спільноти. Історичний вимір культури має виняткове значення, адже саме історичні події, видатні постаті, пам'ятки архітектури й артефакти формують культурну пам'ять нації та сприяють збереженню її ідентичності.

У сучасному світі культура зазнає впливу процесів глобалізації та інтенсивного міжкультурного обміну. Розвиток технологій, комунікацій та медіа сприяє поширенню культурних цінностей, ідей та практик між різними народами, що одночасно стимулює еволюцію культур і створює виклики для збереження їх унікальності. Культура може бути як джерелом взаєморозуміння та співпраці, так і причиною конфліктів, коли різні традиції чи цінності вступають у суперечність. Звідси актуальність проблеми збереження культурної різноманітності та протидії культурному імперіалізму.

Аналіз численних наукових джерел свідчить про розбіжності у визначеннях поняття «культура» та різні підходи до її осмислення. Більшість дослідників сходяться на думці, що для адекватного вивчення окремих проявів культури насамперед потрібно визначити сутність цього поняття у загальнонауковому контексті.

Як зазначав К. Клакхольн, у науковій літературі існує понад 200 визначень культури [49], що свідчить про широту й багатозначність цього феномена. В. Бондарчук [3, с. 10-13] звертає увагу на те, що термін «культура» набув настільки широкого змісту, що охоплює практично всі аспекти людського існування, окрім первісної природи, не зміненої діяльністю людини.

У «Українському педагогічному словнику» С. Гончаренка культура визначається як сукупність матеріальних і духовних досягнень суспільства, які відображають рівень його розвитку. У більш вузькому сенсі вона охоплює духовну сферу – освіту, мистецтво, виховання, а також установи, що забезпечують її розвиток – школи, університети, музеї, театри тощо [12, с. 196].

У сучасному контексті культура розглядається як засіб комунікації та порозуміння між різними спільнотами, інструмент формування міжкультурного діалогу та взаємоповаги. Кожна культура має власну цінність і робить внесок у розвиток цивілізації.

Розкриваючи поняття професійної культури державного службовця, варто зазначити, що воно не має однозначного тлумачення у нормативно-правовій базі України та науковій літературі. Професійна культура державного службовця визначається як сукупність цінностей, норм, принципів і етичних стандартів, які регламентують його поведінку, виконання обов'язків і взаємодію з громадянами, колегами та органами влади. Вона є невід'ємною складовою ефективності державної служби, формує довіру суспільства до державних інституцій, підвищує якість управління та сприяє реалізації завдань державної політики, спрямованих на забезпечення громадського добробуту та сталого розвитку держави [46, с. 38-47].

Варто підкреслити, що державний службовець має діяти відповідно до найвищих етичних стандартів, виконуючи свої посадові обов'язки чесно, добросовісно та неупереджено. Його професійна поведінка повинна бути позбавлена будь-яких ознак конфлікту інтересів, а усі рішення та дії мають бути спрямовані виключно на забезпечення суспільного блага. Однією з ключових цінностей діяльності державного службовця є служіння громаді, що набуває особливого значення для представників органів місцевого самоврядування. Присяга державного службовця та принцип громадського добра визначають морально-правову основу його професійної діяльності.

Державний службовець має бути орієнтований на результативне розв'язання проблем і завдань, що безпосередньо впливають на життя громадян,

демонструючи при цьому високий рівень відповідальності, професіоналізму та компетентності. Ефективне виконання посадових обов’язків вимагає від нього не лише ґрунтовних знань і практичних навичок, а й готовності до постійного професійного розвитку. Сучасні виклики державного управління потребують від службовця прагнення до вдосконалення, підвищення рівня кваліфікації та дотримання найвищих стандартів професійної етики у своїй діяльності.



Рисунок 1.1 – Основні складові професійної культури державного службовця

Професійна культура державного службовця виступає базовим елементом ефективного функціонування системи державного управління. Вона визначає характер взаємодії між органами влади та громадянами, формує довіру суспільства до державних інституцій, підвищує рівень легітимності управлінських рішень. Завдяки сформованій професійній культурі державний апарат спроможний виконувати свої функції стабільно, прозоро та в інтересах громадянського суспільства.

При цьому варто зазначити, що елементи професійної культури можуть варіюватися залежно від галузі діяльності, але у кожній професії вони визначають специфічну систему норм, цінностей і стандартів поведінки, що

регулюють взаємини між фахівцями та впливають на стиль їхньої роботи. Саме професійна культура є чинником, який забезпечує ефективність комунікації, створює атмосферу довіри та сприяє зростанню продуктивності й авторитету професійної спільноти.

Професійна культура безпосередньо впливає на формування ідентичності працівників, їх самоусвідомлення та рівень залученості у професійне середовище. Вона є рушійною силою згуртованості колективу, визначає ступінь солідарності й рівень лояльності працівників до своєї професії. Коли професійна культура є сильною, її представники ідентифікують себе з професійною спільнотою, переймають її цінності та норми поведінки, що позитивно позначається на якості виконання ними своїх обов'язків.

Разом з тим професійна культура може по-різному реагувати на новації: у деяких сферах вона зберігає консервативність і стійкість до змін, у той час як інші галузі характеризуються відкритістю до нових ідей, технологій та підходів. Це відображає гнучкість і здатність професійної культури адаптуватися до соціальних, економічних та технологічних трансформацій.

Додатково варто враховувати, що в багатьох професіях діють чітко визначені правові норми та стандарти, які регулюють діяльність фахівців. Такі норми не лише визначають межі професійної відповідальності, а й впливають на формування загальної культури поведінки в професійному середовищі. Водночас рівень розвитку професійної культури значною мірою залежить від ставлення спільноти до безперервного навчання та професійного вдосконалення. У галузях із високим рівнем культури заохочується систематичне підвищення кваліфікації, самонавчання та розвиток нових компетентностей, що підвищує якість людського капіталу.

Сучасні тенденції свідчать, що професійна культура дедалі більше орієнтується на принципи різноманітності, інклюзивності та рівних можливостей. Це проявляється у впровадженні політик, спрямованих на підтримку різних соціальних груп, запобігання дискримінації та створення сприятливого середовища для розвитку кожного працівника.

З метою узагальнення підходів до визначення цього поняття в наукових джерелах доцільно подати основні тлумачення терміна «професійна культура» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття “професійна культура” у наукових дослідженнях

Автор, посилання	Сутність поняття	Ключові слова
Черньонков Я., [182, с. 22]	професійна культура як складна система з багатьма рівнями організації та вищим ступенем структурованості	системність, структурованість
Гриньова В., [39]	сукупність дій громадянського суспільства та соціальних груп з метою вдосконалення та трансформації реальності	громадянська активність, соціальна трансформація
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
Ісаєнко С., [75, с.21]	комплексна індивідуальна структура культури, в якій всі елементи взаємодіють діалектично, розвиваючись динамічно. Ця культура специфічна у сфері професійної діяльності та міжособистісного спілкування	розвиток, взаємодія
Корніяка О., [86, с.336]	специфічний комплекс засобів, методів, форм, моделей та орієнтирів, що розвиваються взаємодією людей у професійному оточенні	професійна взаємодія, культурні моделі

Отже, професійна культура державного службовця – це складна, багаторівнева система цінностей, переконань, знань, умінь і нормативів поведінки, що окреслює профіль фахівця у його службовій діяльності. Вона поєднує дві взаємопов’язані сфери – духовну та діяльнісно-поведінкову, – які разом формують як особистісні орієнтири, так і сукупність професійних практик. Духовний вимір охоплює ідеологічні та психологічні компоненти, що впливають на мислення, систему переконань і мотивацію службовця. Діяльнісно-

поведінковий вимір стосується стилю й методів виконання посадових функцій, а також культури взаємодії з інституційним та соціальним оточенням.

Наголосимо, що усвідомлення й цілеспрямований розвиток професійної культури є суттєвими для будь-якого фахівця, адже саме вони підвищують якість професійної діяльності, поліпшують взаєморозуміння в колективі та підтримують належні етичні й ефективнісні стандарти у вибраній галузі. Досягнення високого рівня професійної культури потребує постійної саморефлексії, систематичного навчання й адаптації до змін у професійному середовищі.

Професійна культура державного службовця безпосередньо визначає якість та результативність його роботи. Вона охоплює ціннісні орієнтири, знання, навички та стандарти поведінки, що формують ставлення до посадових обов'язків, громадян і колег, а також впливають на здатність розв'язувати службові завдання та ефективно взаємодіяти у професійному середовищі.

Сформований високий рівень професійної культури посилює суспільну довіру до державних інституцій, утримує належні етичні параметри та стандарти ефективності у державному апараті, сприяє успішному виконанню завдань та досягненню цілей державної служби. Водночас підтримання та розвиток професійної культури неможливі без постійної саморефлексії, навчання і чутливості до суспільних трансформацій та змін у професійному полі. Саме цей чинник виступає ключовим для підвищення якості публічної служби та зміцнення впевненості в її спроможностях.

Вартісною є позиція дослідників І. Іванова та Л. Максимова, які зазначають, що в сучасному суспільно-політичному контексті термін “професійна культура державного службовця” є поширеним і загальноприйнятим, однак корпус спеціальних праць із його глибокого, комплексного опрацювання все ще обмежений. Також бракує вузькогалузевих досліджень, зорієнтованих на окремі аспекти становлення та еволюції професійної культури у конкретних царинах праці [21, с. 654-663].

Свою чергою Р. Вечірко [6, с. 76] у навчально-методичному посібнику підкреслює, що професійна культура економіста передбачає високий рівень фахових знань, організаційних навичок, а також бездоганні моральні й етичні засади. Керівним імперативом у прийнятті рішень визначається принцип “Не завдавали шкоди”, оскільки економічна діяльність здатна чинити відчутний вплив на довкілля і біосферу, зокрема спричиняючи виснаження ресурсів.

Доречно підкреслити, що професійна культура державного службовця вагомо позначається на процесах і результатах його роботи. Зокрема, варто виокремити такі аспекти впливу:

- якість прийняття рішень: професійна культура стимулює розвиток аналітичних здібностей, системного мислення та обґрунтованості управлінських рішень; належний рівень знань і вмінь допомагає ефективно аналізувати складні ситуації та знаходити релевантні розв’язання;

- ефективність діяльності: знання професійних стандартів і володіння профільними навичками підвищують продуктивність, чіткість і результативність виконання службових обов’язків;

- етична поведінка: професійна культура містить цінності, принципи й норми, що задають рамки належної службової поведінки;

- співпраця та комунікація: високий рівень професійної культури поліпшує взаємодію з колегами, іншими установами та громадянами, сприяє прозорій і ефективній комунікації;

- кар’єрний поступ: дотримання професійних стандартів і постійне вдосконалення компетентностей підтримують підвищення кваліфікації та професійне зростання.

Отже, професійна культура визначає ставлення, ціннісні орієнтири та рівень компетентності державного службовця, будучи важливим чинником досягнення якісних результатів у сфері державної служби. Вона передбачає безумовну повагу до правових норм і законів: дотримання правопорядку й законності є її органічною складовою та невіддільною умовою належної службової діяльності. Разом із цим професійна культура покладає на службовця

підвищену відповідальність перед суспільством; високі стандарти етики та відповідальності забезпечують сумлінне виконання обов'язків.

Таким чином, професійна культура впливає на різноманітні виміри службової діяльності: якість роботи, етичну поведінку, рівень відповідальності, готовність до постійного зростання. Для успішної публічної служби та підтримання суспільної довіри ця складова є принципово важливою. Слід підкреслити, що для державних службовців важливо не лише знати закон, а й послідовно його дотримуватися; професійна культура передбачає повагу до правопорядку та забезпечує дію у правовому полі. Відповідальність перед громадськістю означає врахування потреб і інтересів суспільства під час прийняття рішень і виконання обов'язків. Динамічне середовище вимагає постійного оновлення компетентностей; професійна культура заохочує навчання, обмін досвідом і розвиток міжособистісної співпраці. Підтримання довіри громадян – ключова мета публічної служби, яка досягається завдяки високим етичним стандартам і непохитній чесності.

Отже, професійна культура задає цінності, стандарти і підходи, що відбиваються на всіх аспектах роботи державних службовців, допомагаючи їм бути результативними, відповідальними та адаптивними до викликів сучасності. Узагальнюючи, поняття “професійна культура державного службовця” охоплює різні складові, однак у широкому сенсі являє собою сукупність цінностей, переконань, норм, знань і навичок, які визначають специфіку поведінки та комунікації фахівців у певній професійній сфері. Саме вона зумовлює підходи до виконання завдань, взаємодію з колегами та адресатами послуг, а також спосіб репрезентації етичних принципів у повсякденній роботі.

Професійна культура істотно впливає на якість виконання роботи, результативність командної взаємодії та рівень довіри громадян до фахівців у конкретній галузі. Вона сприяє формуванню професійної ідентичності та підвищує моральні стандарти спільноти. В умовах швидких змін і складних викликів сучасного світу, що вимагають високої компетентності й відповідальності, професійна культура стає ключовим чинником успіху. Вона

сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищує якість публічних послуг і позитивно впливає на суспільний розвиток у цілому.

Отже, коректне визначення та глибоке розуміння професійної культури має значення для кожної галузі та професії, істотно позначаючись на якості й характері професійної діяльності. Водночас професійна культура державних службовців може стикатися з низкою проблем і викликів, що впливають на якість роботи та взаємини з громадськістю. Серед поширених проблем:

- корупція та інші прояви неетичної поведінки, що варіюються від хабарництва до зловживання владою й підривають довіру громадян;
- недостатня компетентність окремих службовців, яка веде до помилок у важливих рішеннях і ускладнює реагування на сучасні виклики;
- політичний тиск і вплив, що знижують незалежність та об'єктивність ухвалення рішень;
- надмірна бюрократизація й брак інновацій, які уповільнюють обмін інформацією та заважають швидкій адаптації;
- дефіцит мотивації через невисоку оплату праці та обмежені кар'єрні перспективи;
- культурні відмінності та різні підходи до роботи у великих організаціях, що породжують конфлікти та ускладнюють спільну діяльність;
- недостатня відкритість і прозорість, яка спричиняє недовіру та ускладнює громадський контроль.

Подолання окреслених проблем передбачає вдосконалення системи публічного управління, забезпечення інституційної незалежності державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації та мотивації, а також розбудову режиму відкритості й прозорості у владі. Доцільно встановлювати організаційну культуру, що підтримує етичність і відповідальність, визначає чіткі правила поведінки та механізми відповідальності за порушення. Паралельно необхідно забезпечити можливості для безперервного професійного навчання, а також розвивати інструменти залучення громадян і громадських організацій до контролю та співпраці з органами влади. Сукупність цих заходів має бути

спрямована на формування відповідальної, етичної й професійної культури державної служби, що підвищуватиме рівень суспільної довіри та покращуватиме якість державного управління.

1.2 Сутність, структура та механізми розвитку професійної культури державних службовців.

Професійна культура державного службовця, як показано у попередньому підрозділі, є важливим чинником ефективності державного управління. Разом із тим, для її формування та поступового розвитку необхідне функціонування цілісної системи механізмів, що забезпечують узгодженість організаційних, правових, фінансових, інформаційних та соціальних процесів у державній службі. Саме визначенню сутності та змісту цих механізмів присвячено даний підрозділ.

Роль державного службовця в сучасному суспільстві є визначальною, адже саме від професійного рівня й доброчесності цих фахівців безпосередньо залежить результативність державного управління та спроможність країни відповідати на складні суспільні виклики. Одним із базових чинників успіху державної служби виступає професійна культура державного службовця. Вона окреслює робочий стиль, систему цінностей, норми поведінки та етичні орієнтири, що впливають як на якість управлінських рішень, так і на характер взаємодії з громадянами та інституціями громадянського суспільства.

Доцільно детально проаналізувати механізми формування й розвитку професійної культури державного службовця. Йдеться про комплекс інструментів, освітніх і практикоорієнтованих програм, а також організаційно-управлінських підходів, спрямованих на підвищення якості та ефективності діяльності органів влади. Такі механізми мають забезпечувати не лише вдосконалення компетентностей і управлінських процедур, а й послідовне утвердження високих стандартів професійної етики серед працівників державної служби. Саме їх системне застосування створює підґрунтя для сталої

інституційної спроможності та зміцнення довіри суспільства до державних інститутів.

Таблиця 1.2 – Культурні складові професійної культури державного службовця

Аспект (складова)	Зміст та характеристика
Фінансово-економічний	Забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, прозорість витрат, раціональне використання державних коштів.
Соціальний	Формування сприятливих умов праці, можливостей розвитку, підтримки мотивації та корпоративної етики в державній службі.
Ресурсний	Використання кадрового, матеріального й освітнього потенціалу для підвищення рівня професійної культури.
Політичний	Дотримання принципів демократичності, політичної нейтральності, етичності та відповідальності перед суспільством.
Інформаційний	Відкритість, цифрова грамотність, ефективна комунікація й використання сучасних технологій управління інформацією.
Організаційний	Оптимізація управлінських процесів, командна взаємодія, реалізація принципів good governance у діяльності органів влади.

У площині професійної культури державного службовця фінансово-економічний компонент охоплює сукупність заходів і інструментів, спрямованих на належне фінансове управління та раціональне використання ресурсів у системі державної служби. Йдеться про такі параметри організації праці й мотивації, які забезпечують ефективність управлінських процесів і водночас підтримують стандарти професійної етики та відповідальності.

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

– заробітна плата та матеріальні стимули: формування справедливої, прозорої й конкурентної системи оплати праці для державних службовців. До її складу входять фіксований посадовий оклад, надбавки, премії, разові заохочення, а також пенсійні та інші соціальні виплати. Матеріальні стимули

можуть прив'язуватися до досягнення запланованих показників діяльності, виконання індикаторів результативності та якості наданих послуг;

- фінансування професійного навчання та підвищення кваліфікації: забезпечення цільової фінансової підтримки безперервного навчання. Це охоплює оплату короткострокових курсів, семінарів і тренінгів, академічних програм, стажувань і отримання вищих освітніх ступенів, що поглиблюють професійну компетентність;

- соціальні гарантії: надання пакета соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, пенсійних виплат, оплачуваних відпусток та інших пільг, які підсилюють соціальний захист, підвищують добробут і знижують ризики професійного вигорання;

- фінансовий контроль та аудит: функціонування дієвої системи внутрішнього контролю й незалежного аудиту, яка забезпечує відстеження законності, цільового та ефективного використання бюджетних коштів і майна, а також формує культуру підзвітності;

- фінансування досліджень і розвитку: виділення ресурсів на прикладні дослідження, експериментальні проєкти та впровадження нових методів і технологій державного управління, що підвищують інституційну спроможність органів влади [7].

Отже, належний рівень оплати праці та продумана система матеріальної мотивації, поєднані з інвестуванням у навчання і соціальним пакетом, становлять ядро фінансово-економічного механізму розвитку професійної культури. Своєю чергою, механізми фінансового контролю й аудиту, а також підтримка досліджень і розвитку забезпечують оптимізацію витрат і стимулюють інноваційність. Сукупно ці компоненти формують середовище, у якому зміцнюються етичні стандарти та підвищується результативність державної служби.

Соціальний механізм розвитку культури державного службовця охоплює інструменти та заходи, спрямовані на створення відповідних соціальних умов і структур, що підтримують професійне зростання, належну якість роботи та

добробут персоналу. Його мета — забезпечити благополуччя, соціальну інтеграцію, а також психологічне й фізичне здоров'я державних службовців.

Ключові складові соціального механізму включають:

- система соціального захисту: гарантування різних видів соціальної підтримки, зокрема медичного страхування, оплачуваних відпусток, виплат у разі тимчасової непрацездатності чи інвалідності, пенсійних виплат тощо, що зміцнює соціальну стабільність і якість життя;

- соціальні програми та послуги: розроблення та надання програм психологічної підтримки, консультацій із сімейних і життєвих питань, а також можливостей для навчання та особистісного розвитку, які сприяють стійкості й професійному самовдосконаленню;

- кадрова політика: запровадження послідовної кадрової стратегії, що стимулює розвиток професійних навичок і кар'єрний поступ. Вона охоплює планування кар'єри, наставництво, системне навчання та підвищення кваліфікації;

- робоче середовище та організаційна культура: формування безпечного, інклюзивного й сприятливого робочого середовища, у якому працівники почуваються комфортно та мають умови для професійного розвитку. Організаційна культура задає цінності, норми й стандарти поведінки, що підтримують високу професійну культуру;

- гендерна та культурна рівність: забезпечення рівності можливостей для всіх державних службовців незалежно від статі, віку чи культурного походження, що сприяє різноманіттю, інклюзивності та підвищенню якості управлінських рішень;

- спільні заходи та комунікація: організація семінарів, тренінгів, командних подій і професійних спільнот, які зміцнюють командну взаємодію, довіру та соціальний капітал у колективах.

Зрештою, соціальний механізм покликаний забезпечити високі стандарти якості життя, можливості самореалізації та професійного зростання державних

службовців, що безпосередньо позначається на якості державного управління й рівні обслуговування громадян.

Окремої уваги потребує ресурсний механізм розвитку культури державного службовця, який охоплює різновиди ресурсів і матеріальних засобів, необхідних для виконання службових функцій на високому професійному рівні та для зміцнення культури відповідальності.

Основні компоненти ресурсного механізму включають:

- фінансові ресурси: достатнє бюджетне фінансування та інші джерела ресурсів, спрямовані на оплату праці, навчання й підвищення кваліфікації, виконання службових завдань та розвиток компетентностей;

- матеріальні ресурси: забезпечення сучасним обладнанням, інфраструктурою та засобами праці, що уможливають належні умови виконання обов'язків і комфортне робоче середовище;

- інформаційні ресурси: доступ до актуальної нормативної, аналітичної та довідкової інформації, баз даних, інформаційно-комунікаційних технологій і надійних каналів комунікації, що підтримують прийняття обґрунтованих рішень;

- людські ресурси: відбір, утримання й розвиток кваліфікованих кадрів, включно з системами наставництва, підвищення кваліфікації та мотиваційними інструментами;

- часові ресурси: раціональна організація робочого часу — планування, управління строками та пріоритетами, що зменшує перевантаження й підвищує результативність;

- організаційні ресурси: ефективні структури управління, внутрішні регламенти, стандарти й процеси, які оптимізують виконання завдань і підсилюють контроль за якістю.

Таким чином, узгоджене функціонування фінансових, соціальних і ресурсних механізмів створює цілісне підґрунтя для формування зрілої професійної культури державних службовців, що забезпечує стійкість інституцій, високий рівень підзвітності та орієнтацію на інтереси громадян.

Ресурсний механізм посідає вагоме місце у забезпеченні результативної діяльності й становленні професійної культури державного службовця, адже саме завдяки йому з'являється можливість повноцінно залучати потрібні ресурси для досягнення поставлених завдань і стратегічних цілей.

Визначено, що політичний механізм розвитку культури державного службовця охоплює сукупність політичних процесів, інструментів і практик, які впливають на формування, трансформацію та підтримку професійних норм у державних органах і установах. Він віддзеркалює політичний контекст і систему владних відносин, які встановлюють «правила гри» для публічної служби.

Ключові виміри політичного механізму включають:

- політичне лідерство й політичну волю: політичні лідери та інституції влади задають вектор розвитку культури державної служби через ухвалення законів, регуляцій і політичних рішень, що визначають параметри функціонування системи публічного управління;

- політичні реформи: зміни в політичній системі та інституційній архітектурі держави впливають на організаційні засади професійної культури. Реформування може передбачати перегляд правил добору кадрів, підготовки й мотивації персоналу;

- законодавство та регулювання: урядові нормативні акти формують правову основу діяльності службовців, встановлюючи їхні права, обов'язки та відповідальність, а також містячи приписи, спрямовані на розвиток професійної культури;

- політична культура й цінності: ширший політичний контекст — цінності, етичні засади, суспільні норми — впливає на вироблення етичних стандартів у державних органах і ступінь узгодженості професійної культури з домінантними суспільними уявленнями;

- залучення до політичного процесу: можливість державних службовців долучатися до політичних процесів у встановлених межах, висловлювати фахові позиції та робити внесок у вироблення політичних рішень позначається на їхній мотивації та професійній ідентичності.

Політичний механізм є динамічним: він реагує на політичні зміни, ухвалені рішення та на те, наскільки послідовно дотримуються встановлених правил у системі державного управління. Від його якості значною мірою залежить формування й трансформація культури державного службовця, а також загальна результативність публічного управління.

Окремо слід підкреслити, що інформаційний механізм розвитку культури державного службовця має базове значення, оскільки інформація й комунікації є наріжними елементами сучасного менеджменту. Цей механізм охоплює інструменти та процедури, які забезпечують доступ, обмін і цілеспрямоване використання інформації для формування та підтримки професійних стандартів.

Основні складові інформаційного механізму:

- доступ до інформації: гарантоване отримання актуальних і релевантних даних для виконання посадових обов'язків, зокрема доступ до законів, регуляцій, статистичних масивів, аналітичних досліджень та інших джерел;
- системи комунікації: розбудова внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації для обміну інформацією між державними службовцями, а також між органами влади різних рівнів;
- освіта й навчання: застосування інформаційних технологій для організації навчальних процесів – онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів – з метою підвищення кваліфікації та зміцнення професійної культури;
- моніторинг і аналітика: систематичний збір і опрацювання даних для виявлення проблемних зон і визначення напрямів розвитку, зокрема моніторинг ефективності управлінських рішень і результатів діяльності;
- захист інформації: забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних, у тому числі заходами кібербезпеки та контролем несанкціонованого доступу;
- громадська інформованість: відкритість і прозорість, що підтримують інформованість громадян і взаємодію з суспільством, формуючи довіру та легітимність дій органів влади.

Таким чином, інформаційний механізм є необхідною умовою поступального розвитку професійної культури державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації та забезпечення належної якості виконання службових функцій.

Організаційний механізм розвитку культури державного службовця визначається системою структурних і управлінських рішень, покликаних створити сприятливе середовище для формування та підтримки бажаних норм і практик у державних установах. До його ключових елементів належать:

- організаційна структура: така побудова інституційної архітектури, яка забезпечує ефективний обмін інформацією, міжвідомчу й міжпідроздільну взаємодію та персоніфіковану відповідальність за розвиток корпоративної культури;

- лідерство й менеджмент: активна позиція керівництва у підтримці професійної культури – демонстрація прикладу, прозора комунікація, створення мотивуючого й безпечного середовища;

- навчання та розвиток: надання працівникам регулярних можливостей для професійного зростання – тренінгів, семінарів, освітніх програм та інших ініціатив;

- комунікація і співпраця: запровадження ефективних механізмів горизонтальної й вертикальної взаємодії, що сприяють обміну досвідом, поширенню кращих практик і взаємному навчання;

- оцінювання та звітність: періодичне вимірювання стану професійної культури й прозора система звітності, які дають змогу відстежувати прогрес і визначати напрями вдосконалення;

- заохочення та визнання: інструменти мотивації – від фінансових премій до почесних відзнак – за внесок у розвиток культури служби;

- профілактика й розв’язання конфліктів: наявність дієвих процедур медіації та врегулювання суперечок для підтримки конструктивного робочого клімату;

– формування ціннісних орієнтирів: цілеспрямована робота з визначення та комунікування цінностей і принципів, які відповідають місії державної служби та завданням публічного сектору.

Узгоджена дія політичного, інформаційного та організаційного механізмів посилює спроможність інституцій і підтримує сталий розвиток професійної культури державних службовців, що безпосередньо відбивається на якості державного управління та довірі громадян до влади.

Організаційний механізм виступає базисом розвитку культури державного службовця, забезпечуючи її безперервність, послідовність і здатність до динамічних змін. Саме завдяки належно вибудованим організаційним структурам, процедурам і управлінським практикам створюються умови, у яких професійні норми, цінності та стандарти не лише закріплюються, а й постійно оновлюються відповідно до викликів публічного управління.

Механізми розвитку культури державного службовця охоплюють широкий спектр інструментів і методів, спрямованих на формування, підтримання та відтворення високих професійних стандартів, етичних правил поведінки й ціннісних орієнтирів у середовищі державної служби. Вони відрізняються за природою, рівнем застосування та вектором впливу, проте в сукупності спрямовані на підвищення якості та результативності діяльності органів влади, зміцнення довіри громадян і посилення інституційної спроможності.

Соціальний механізм зосереджується на психологічній підтримці, мотивації та створенні сприятливого соціального клімату для професійного становлення й розвитку персоналу. Фінансово-економічний механізм окреслює параметри ресурсного забезпечення, визначає обсяги та інструменти фінансування заходів із підтримки професійної культури, підвищення кваліфікації й розвитку компетентностей. Нормативно-правовий механізм формує правові рамки професійної діяльності, закріплюючи стандарти, повноваження, відповідальність і процедури, що регулюють поведінку державних службовців. Ресурсний механізм орієнтований на надання та

раціональне використання матеріальних, інформаційних, людських і часових ресурсів, без яких впровадження та підтримка культурних змін є неможливими. Політичний механізм визначає наявність політичної волі, пріоритетів і підтримки реформ, що спрямовуються на розвиток професійної культури та модернізацію державного управління. Інформаційний механізм забезпечує доступ до знань, обмін інформацією та поширення кращих практик, зокрема через інституційні канали комунікації й системи навчання. Організаційний механізм, своєю чергою, задає архітектуру координації та реалізації всіх перелічених напрямів, синхронізуючи їх у єдину логіку змін.

Отже, метою зазначених механізмів є створення комплексних і стабільних умов для професійного зростання, розвитку та підтримання культури державного службовця, що безпосередньо трансформується у підвищення якості державних послуг, керованість процесів і стійкі результати інституційних перетворень. У підсумку всі описані механізми – соціальний, фінансово-економічний, нормативно-правовий, ресурсний, політичний, інформаційний та організаційний – відіграють взаємодоповнювальні ролі у формуванні та підтриманні високого рівня професійної культури в державних структурах. Для досягнення належної ефективності необхідно цілісно враховувати кожен із цих вимірів: від належного правового підґрунтя й ресурсного забезпечення до продуманої комунікації, навчання та управлінської координації. Послідовне впровадження й оптимізація механізмів дає можливість підвищити результативність державної служби, вдосконалити професійну культуру державних службовців і забезпечити відповідність їхньої діяльності сучасним стандартам та очікуванням суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ, ПРОБЛЕМ І ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1 Сучасний стан і проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку професійної культури державних службовців

Нормативно-правове забезпечення становить ключову складову будь-якої системи управління, а в контексті розвитку професійної культури державного службовця його роль є визначальною. Від чіткого формулювання правил до належного механізму їх виконання правовий вимір формує підґрунтя, на якому вибудовуються культура, етика та стандарти професійної діяльності. В умовах сучасної динаміки, коли постійні зміни та адаптація до нових викликів стають нормою, якісно вибудована нормативно-правова основа перетворюється не лише на інструмент регулювання, а й на механізм забезпечення стабільності та підтримки довіри до інститутів державної влади. У площині формування професійної культури державних службовців правове регулювання набуває особливого значення, оскільки саме воно окреслює рамки, в межах яких формується й функціонує професійна спільнота.

Нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури – це комплексний процес, що потребує системного підходу, постійного залучення заінтересованих сторін, безперервного моніторингу та оновлення, а також урахування міжнародного досвіду. Для його дієвості необхідно, щоб усі правові акти утворювали взаємопов'язану, логічно узгоджену систему, яка забезпечує однозначність і послідовність регулювання, мінімізує конфлікти норм і дублювання положень.

У процесі формування професійної культури державного службовця особливе значення мають нормативно-правові акти. До них належать як закони, так і підзаконні акти, що приймаються державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими інституціями, уповноваженими

ухвалювати нормативні приписи. Основоположними принципами розроблення таких актів є наукова обґрунтованість, високий рівень професіоналізму, неухильне дотримання законності, демократичність процедур ухвалення рішень, прозорість, оперативне коригування норм з урахуванням суспільних потреб, гуманістичний підхід та вивапланованість дій.

Законодавче поле, що стосується професійної культури державного службовця, охоплює низку нормативних актів України, зокрема Конституція України [16], Закони України “Про державну службу” [35], “Про освіту” [41], “Про вищу освіту” [4], “Про культуру” [40], Постанови Кабінету Міністрів України”, “Положення про професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців” [39], “Міжнародні угоди та конвенції”, Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [39], а також інші підзаконні акти, що регламентують професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, і відповідні постанови Кабінету Міністрів України, міжнародні угоди та конвенції [8].

Варто підкреслити, що нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури включає широку палітру актів, спрямованих на формування, підтримку й підвищення рівня професійної культури в різних категоріях працівників публічного сектору. Разом із тим аналіз чинних приписів у цій сфері вказує на наявність окремих прогалин – зокрема у деталізації прав громадян, у стандартах якості освітніх послуг і у взаємодії системи освіти з ринком праці. Такі недоліки можуть впливати на результативність реалізації освітніх і професійних прав, а відтак потребують подальшого поглибленого аналізу та нормативного коригування.

Варто зауважити, що Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР є базовим законом держави, який закріплює засади конституційного ладу, систему прав і свобод людини та громадянина, а також визначає організацію та повноваження гілок влади. Саме цей акт установлює

законодавчу, виконавчу та судову владу і розмежовує їхні компетенції, забезпечуючи інституційні рамки функціонування держави.

Таблиця 2.1 Нормативно-правове забезпечення розвитку професійної культури державного службовця

Нормативно-правовий акт	Дата/Номер	Короткий опис
Конституція України [24]	№ 254к/96-ВР, 28 червня 1996	встановлює основні права та свободи громадян: право на працю, професійну підготовку, освіту
“Про освіту” Закон України [41]	№ 2145-VIII, 05 вересня 2017	регулює питання надання освітніх послуг, формування професійних компетенцій
“Про державну службу” Закон України [5]	№ 889-VIII, 10 грудня 2015	регулює питання, пов'язані з професійною діяльністю державних службовців на користь громадян, суспільства та держави
Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [39]	№ 158, 05 серпня 2016	встановлення загальних стандартів етичної поведінки та сприяння формуванню позитивного іміджу державної служби та місцевого самоврядування
“Про культуру” Закон України [40]	№ 2778-VI, 14 грудня 2010	призначений для забезпечення стабільного розвитку культурного простору країни, захисту та розвитку національної культури, мистецтва, духовності та спадщини

Доцільно підкреслити, що в документі окреслено фундаментальні принципи діяльності органів влади, засади державної служби, а також права й обов'язки громадян. У сукупності ці положення можуть розглядатися як нормативна основа професійної культури державного службовця, оскільки вони задають етичні орієнтири, стандарт поведінки та вимоги до службової діяльності.

Окремо слід звернути увагу, що держава Україна підтримує збереження й розвиток української національної самобутності, історичної пам'яті, культурних цінностей і традицій. Паралельно гарантується повага до прав ідентичності всіх етнічних спільнот, які проживають на території країни, з урахуванням їхньої культури, мови та релігії.

Для більш ґрунтовного аналізу питань, пов'язаних із професійною культурою державних службовців, доречно звертатися до спеціального галузевого законодавства, яке безпосередньо регулює сферу державної служби в Україні.

Варто зазначити, що Закон України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [35] – це ключовий акт, який визначає правовий статус державних службовців, їхні права, обов'язки, принципи діяльності, порядок вступу на службу та звільнення. У законі зроблено акцент на необхідності постійного професійного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, а також на створенні умов для безперервного навчання та перепідготовки.

Закон виконує роль системоутворювального механізму для дієвості державного управління, відображаючи державну політику у сфері публічної служби та встановлюючи єдині стандарти для службовців незалежно від рівня органу чи відомчої належності. Серед визначальних характеристик і інструментів закону вирізняються:

- класифікація посад державних службовців: упорядкування посад із урахуванням функціональних завдань і рівня відповідальності;
- прозорість і конкуренція: створення правових засад для відкритого та змагального відбору, що дозволяє залучати компетентних і доброчесних фахівців;
- атестація та перепідготовка: запровадження регулярного оцінювання і вимоги щодо підвищення кваліфікації для підтримання високих професійних стандартів;

- гарантії прав: установлення механізмів захисту прав державних службовців від неправомірних дій роботодавця чи інших осіб;
- відповідальність: чітке визначення видів відповідальності за невиконання або неналежне виконання службових обов’язків.

Узагальнюючи, Закон України “Про державну службу” формує єдину нормативну основу організації, функціонування та модернізації державної служби, спрямовану на підвищення ефективності державного управління і задоволення публічного інтересу.

Доречно наголосити, що Закон України “Про освіту” від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII [41] є системоутворювальним актом для всієї освітньої сфери. Він визначає принципи розвитку, організації та функціонування освіти на всіх рівнях, регламентує підготовку педагогічних кадрів і підвищення їхньої кваліфікації, що опосередковано впливає на формування професійної культури державних службовців, особливо тих, хто працює у сфері освітньої політики чи адміністрування. Закон також установлює рамки для вищої освіти, процедури ліцензування й акредитації, що забезпечує якість освітніх програм і, відповідно, професійну підготовку майбутніх службовців.

Варто наголосити, що Закон України “Про вищу освіту” від 1 липня 2014 року № 1556-VII [34] регламентує організацію та зміст вищої освіти. Серед основних положень:

- мета і принципи: підготовка компетентних фахівців із глибокими знаннями та практичними навичками відповідно до міжнародних вимог;
- структура системи: класифікація закладів вищої освіти за рівнями акредитації, формами власності тощо;
- наукова діяльність: визначення завдань та організації наукових досліджень у закладах вищої освіти;
- освітні програми: розроблення і реалізація програм на основі національних стандартів;
- освітні ступені: бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук;
- правила вступу: визначення засад конкурсного прийому.

У площині формування професійної культури державного службовця цей закон має опосередкований ефект, оскільки визначає якісні параметри підготовки фахівців, у тому числі для публічної служби, та закладає освітні інструменти для розвитку їхніх компетентностей.

Закон України “Про культуру” від 14 грудня 2010 року № 2778-VI [40] формує правові засади культурної політики, регулюючи створення, поширення та охорону культурної спадщини і цінностей, а також доступ до них. Стратегічні пріоритети в цій сфері узгоджуються з програмними документами Президента України, щорічними посланнями до Верховної Ради та планами дій Кабінету Міністрів, ураховуючи культурні потреби суспільства і національні програми розвитку культури.

У сучасних умовах держава акцентує на гарантуванні культурних прав, формуванні єдиного культурного простору, охороні ідентичності, підтримці національних митців і збереженні культурної спадщини. Це створює середовище, у якому професійна культура державного службовця базується на повазі до культурних прав, різноманіття та історичної пам’яті.

Загалом нормативно-правове забезпечення виступає фундаментом стабільного розвитку професійної культури державного службовця. Воно включає закони, підзаконні акти та методичні матеріали, що регламентують професійну діяльність і культуру служби. Такі акти, як “Про освіту”, “Про культуру” та інші, визначають принципи, напрями розвитку, права й обов’язки учасників, стандарти підготовки і критерії кваліфікації. На рівні підзаконної нормотворчості постанови, рішення й накази центральних органів виконавчої влади конкретизують механізми реалізації законів.

Окремої уваги заслуговують професійні стандарти, що фіксують зміст, обсяг та якість компетентностей, необхідних для виконання конкретних функцій. Вони слугують інструментом підвищення якості підготовки кадрів і підтримання сучасного рівня професійної культури. Для уніфікації підходів створюються методичні рекомендації, що допомагають стандартизувати навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації. Важливою є участь

професійних об'єднань та інших стейкхолдерів у розробленні нормативів, а також регулярний моніторинг і оцінювання їхньої ефективності для своєчасного вдосконалення системи.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення є провідним інструментом розвитку професійної культури, який гарантує її якість, актуальність і відповідність сучасним викликам і суспільним потребам.

Водночас існують проблеми та перспективи вдосконалення нормативної бази. Серед основних викликів:

- адаптація до сучасних змін: стрімкий розвиток технологій і трансформація соціально-економічних умов роблять окремі акти застарілими, що потребує постійного перегляду й актуалізації;

- складність законодавчого масиву: перехрещення регуляторних норм може спричиняти колізії та неоднозначності у правозастосуванні;

- обмеженість фінансових ресурсів: реалізація окремих приписів вимагає додаткового фінансування, якого може не вистачати на різних рівнях бюджетної системи.

Подолання цих проблем можливе через системний моніторинг ефективності правових норм, узгодження та кодифікацію регуляцій, забезпечення достатнього ресурсного підкріплення, ширше залучення експертної спільноти та громадськості до нормотворчого процесу, а також інтеграцію кращих міжнародних практик з урахуванням національних реалій. Це сприятиме посиленню професійної культури державної служби та підвищенню якості публічного управління.

Доцільно окреслити перспективні напрями розвитку професійної культури державного службовця:

- цифрова трансформація: широке впровадження цифрових рішень для автоматизації та оптимізації процедур, що підсилює прозорість, відтворюваність і контрольованість процесів формування та підтримки професійної культури;

- міжнародна інтеграція: гармонізація підходів і стандартів із міжнародними практиками для підвищення якості підготовки кадрів та їх конкурентоспроможності на глобальному ринку праці;

- співпраця з бізнесом: розвиток партнерств між органами влади, освітніми установами та приватним сектором для спільного вироблення компетентнісних стандартів, програм стажувань, наставництва та обміну досвідом;

- підвищення рівня освіти і підготовки: фокус на якості освітніх програм, workplace learning, безперервному професійному розвитку й актуалізації компетентностей відповідно до потреб публічного управління.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення виконує провідну функцію у формуванні та еволюції професійної культури. Для підтримання сталого поступу необхідно здійснювати регулярне оновлення та модернізацію нормативного інструментарію з урахуванням актуальних викликів і очікувань професійної спільноти та суспільства загалом.

У сучасних умовах становлення професійної культури неможливе без активної взаємодії не лише державних інституцій, а й громадянського суспільства. Співпраця з громадськістю сприяє формуванню більш гнучкого, адаптивного та відкритого середовища для професійного зростання і підзвітності.

Закон України “Про доступ до публічної інформації” конкретизує відкритість як базовий стандарт функціонування державних інституцій. Він закріплює:

- принципи прозорості у діяльності органів влади та доступність рішень, актів і відомостей про їх виконання;

- процедури подання запитів і обов’язки службовців щодо оперативного, повного та точного надання відповідей;

- підстави обмеження доступу (зокрема, інтереси національної безпеки, охорона конфіденційної інформації), а також вимогу наводити належне обґрунтування таких обмежень;

– відповідальність за ненадання або безпідставну відмову у наданні інформації.

Отже, зазначений закон вимагає від державних службовців послідовно втілювати відкритість, коректно обробляти запити, дотримуватися прозорих процедур і чітко аргументувати обмеження доступу, що безпосередньо підвищує стандарти професійної культури та якість взаємодії з громадськістю.

Закон України “Про захист персональних даних” формує етичний і правовий каркас поведінки з персональною інформацією громадян, що є невід’ємною складовою професійної культури службовця.

Закон України “Про державну таємницю” визначає підходи до класифікації, зберігання та захисту інформації, що становить державну таємницю, і, відповідно, підвищені вимоги до професійної етики та дисципліни службовців, які працюють із такою інформацією.

Закон України “Про очищення влади” спрямований на підвищення етичних стандартів державної служби та мінімізацію корупційних ризиків.

Закон України “Про звернення громадян” визначає стандарти взаємодії влади з громадськістю та підзвітності державної служби. Для службовців він установлює:

- обов’язок приймати і реєструвати звернення, забезпечуючи відкритість і доступність;
- дотримання строків розгляду та якісне опрацювання питань;
- інформаційну прозорість щодо перебігу розгляду звернень і зрозумілість комунікацій;
- захист конфіденційності інформації, що міститься у зверненнях;
- заборону будь-яких репресивних дій щодо осіб, які реалізують право на звернення [20, с. 385–392].

Тим самим закон уніфікує стандарти сервісної взаємодії з громадянами і формує належні практики професійної комунікації.

Отже, нормативно-правове забезпечення професійної культури неможливе без активної ролі галузевих організацій і професійних спілок. Саме

вони беруть участь у стандартизації компетентностей, підтримці безперервного навчання, організації освітніх заходів та адвокації інтересів професійних спільнот, впливаючи на формування регуляторної політики на різних рівнях.

Загалом, нормативно-правова база виступає інструментом розвитку та підтримки професійної культури: закони, підзаконні акти й стандарти задають мінімально необхідні вимоги, структурують систему освіти, підготовки й неперервного професійного розвитку державних службовців, гарантують якість публічних послуг і захист прав громадян. Поряд із цим вона підкреслює значення етичної складової, формуючи високі моральні стандарти поведінки. Водночас одного лише наявного нормативного масиву недостатньо: потрібні дієві механізми реалізації, контролю та регулярного оновлення для відповідності сучасним потребам.

Ефективність нормативно-правового регулювання залежить від його здатності реагувати на соціокультурні та технологічні зміни. Професійна культура державного службовця є динамічною і трансформується під впливом глобалізації, інновацій і змін у ціннісних орієнтирах. Звідси випливає потреба в адаптивному законодавстві, періодичному перегляді нормативів і механізмах, що забезпечують їхню актуальність і практичну дієвість.

Важливо включати до нормотворчого процесу різних стейкхолдерів – законодавців, науковців, практиків, представників професійних спільнот – для вироблення збалансованих рішень. Держава має інвестувати в освітні програми, які акцентують професійну етику, стандарти та культуру; власне навчання постає ключовою умовою підтримання високих стандартів. Ефективні процедури контролю і звітності дозволять своєчасно ідентифікувати проблеми правозастосування та коригувати правову базу відповідно до реальних потреб.

Окремої уваги заслуговує врегулювання системи навчання і підвищення кваліфікації державних службовців. До переліку актуальних інноваційних підходів належать:

- розроблення спеціалізованих курсів і програм з урахуванням специфіки державної служби та актуальних завдань публічного управління;
- впровадження онлайн- та дистанційних форматів навчання для забезпечення гнучкого доступу до знань;
- практикоорієнтовані методики, які формують конкретні навички – аналітика даних, прийняття рішень, управління проєктами тощо;
- розвиток інституту менторства і наставництва з боку досвідчених фахівців;
- регулярна оцінка ефективності навчальних програм і коригування їх змісту;
- фінансові інструменти підтримки участі у навчанні (бюджетні програми, стипендії);
- партнерство з університетами та іншими закладами освіти для спільної розробки спеціалізованих курсів;
- залучення зовнішніх експертів і практиків до проведення семінарів, тренінгів і лекцій.

У сукупності такі кроки покращують якість навчання, сприяють зростанню кваліфікації та підвищують результативність державного управління.

Підсумовуючи, для підтримання динамічного розвитку професійної культури державного службовця необхідна збалансована комбінація стабільних правових норм і гнучких механізмів їх адаптації до змін. Нормативно-правове забезпечення має працювати не лише як регулятор, а і як каталізатор позитивних перетворень у професійному середовищі.

2.2 Проблеми та виклики розвитку професійної культури державних службовців в Україні

Розвиток професійної культури державного службовця відображає суспільний запит на ефективне, прозоре й відповідальне публічне управління.

Державний службовець не обмежується виконанням суто функціональних завдань: він є обличчям державної влади, а результати його діяльності прямо впливають на якість життя громадян і стійкість інституцій. Через такий погляд професійна культура набуває особливої ваги, водночас постаючи перед низкою проблем і викликів.

На думку Л. Гонюкової: “розвиток професійної культури державного службовця є невід’ємною частиною формування ефективного 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” [10, с. 186].

Долання зазначених бар’єрів вимагає системних перетворень: безперервного навчання, культивування етичних стандартів, інституціоналізації сучасних технологічних рішень у роботі органів влади та послідовної відкритості діяльності державної служби.

Окремо слід підкреслити, що застарілі підходи до мотивації здатні знижувати інтерес персоналу до постійного професійного зростання. У результаті найбільш спроможні фахівці можуть мігрувати до приватного сектору, де пропонуються кращі умови та кар’єрні можливості. Додатково бракує сталих навичок громадської дипломатії та взаємодії з населенням, що ускладнює якісне виконання сервісних функцій.

У глобалізованому середовищі зростає інтенсивність міждержавної кооперації, а отже – і попит на міжкультурну компетентність і знання іноземних мов. Натомість застосування застарілих управлінських методик не відповідає новим викликам, а підвищений рівень відповідальності, постійний інформаційний тиск і часті зміни умов діяльності спричиняють професійне вигорання.

Для випереджувальної відповіді на ці виклики слід інституалізувати цілісну систему підготовки, перепідготовки і розвитку державних службовців, а також створити дієві стимули неперервного вдосконалення – від програм міжнародного обміну досвідом до стажувань і спеціалізованих тренінгів.

Доцільно детальніше зупинитися на проблемі недостатнього професійного навчання та підготовки. Брак якісних освітніх програм або їх невідповідність сучасним потребам веде до дефіциту компетентностей, знижує ефективність виконання завдань і підриває довіру громадян. Серед причин – обмежене фінансування, інерційність оновлення змісту навчання, відсутність чітких стимулів до професійного зростання.

Наслідки є відчутними: службовці, які не пройшли належну підготовку, частіше помиляються або не справляються зі складними кейсами; очікування громадян щодо якості публічних послуг не виправдовуються, що послаблює легітимність інституцій.

Вектор можливих рішень передбачає: збільшення ресурсів на навчання, інтеграцію сучасних методологій і технологій, запровадження мотиваційних інструментів для тих, хто обирає шлях професійного розвитку, а також системне залучення лідерів галузі й міжнародних експертів до тренінгової діяльності.

Отже, інвестування в навчання і підготовку публічних службовців – стратегічна умова ефективності органів влади та якості державних послуг.

Етичні дилеми виникають тоді, коли кожна з альтернатив має моральне підґрунтя або коли неможливо однозначно визначити бездоганний етичний вибір.

У своїй науковій праці “Професійна етика державного службовця” Ю. Ковбасюк [15] 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: тиск 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.

Серед інструментів реагування варто виділити:

- 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, етичний вимір є невід'ємною складовою професійної діяльності службовця і потребує як особистої моральної стійкості, так і інституційної підтримки.

Відсутність чітких стандартів у роботі публічної служби означає, що бракує прозорих критеріїв і регламентів виконання обов'язків. Іноді нормативна база є застарілою або не встигає за динамікою подій; різні органи можуть по-різному трактувати процедури; розроблення й упровадження стандартів потребує значних ресурсів і часу.

Сучасні науковці [17, с. 5-10] підкреслюють наслідки такої невизначеності:

- неспроможність: однакові завдання виконуються по-різному, що ускладнює координацію;
- непередбачуваність: громадяни та бізнес стикаються з непослідовною практикою;
- зниження довіри: непрозорість і розбіжності у підходах підривають довіру до влади.

Серед кроків розв'язання:

- ревізія чинних актів із подальшим оновленням;
- розроблення нових стандартів і концепцій із залученням експертів і найкращих практик, формування плану дій (Додаток В);

- навчання персоналу для належного впровадження стандартів;
- дієвий моніторинг та періодична оцінка їх ефективності.

Наявність чітких стандартів підвищує результативність, забезпечує прозорість і зміцнює довіру громадян.

Сьогодні технологічний розвиток є безперервним: щороку з'являються інструменти й платформи, що істотно трансформують роботу публічних інституцій. Від державних службовців очікується оперативна адаптація та постійне навчання; при цьому зростають кіберризики, вимагаючи надійного захисту даних і конфіденційної інформації. Попри очевидні переваги діджиталізації – ефективність і доступність сервісів – інтеграція нових систем часто супроводжується організаційними та правовими труднощами, а правове поле не завжди встигає за технічними інноваціями. Технології також змінюють комунікацію, зокрема в онлайн-середовищі, і створюють нові етичні виклики – від використання даних до застосування штучного інтелекту.

Отже, технологічна компонента потребує від державних службовців гнучкості, готовності до інновацій і відповідального ставлення до цифрової безпеки.

Сучасне суспільство все активніше та інформованіше, що зумовлює підвищені очікування щодо прозорості, підзвітності та ефективності. Нерідко недостатня відповідність цим вимогам знижує рівень довіри до інституцій. Додатковий тиск створює публічність у соціальних мережах: будь-який крок може стати предметом ширшого обговорення. Це породжує нові етичні дилеми і вимагає посилення комунікативних навичок, налагодження регулярної взаємодії з громадянами та проактивної відкритості.

Відтак соціальний тиск і довіра є визначальними факторами діяльності службовця; підтримати високу довіру можливо через професійну комунікацію, участь у громадських ініціативах та стабільне дотримання стандартів прозорості.

Політичний клімат теж залишається мінливою змінною. Зміна політичних конфігурацій після виборів вимагає швидкого коригування управлінських підходів, що нерідко супроводжується кадровими ротаціями і впливає на

стабільність роботи інституцій. Така турбулентність позначається на моральному стані колективів і ускладнює реалізацію довгострокових стратегій, зміщуючи акцент на тактичні рішення. Також виникають виклики консистентності публічних комунікацій.

Для того щоб залишатися результативними, службовці мають постійно підвищувати кваліфікацію, опановувати самоосвіту і бути готовими працювати в різних умовах. Підсумовуючи, мінливість політичного середовища – серйозний виклик, що потребує гнучкості, аналітичного мислення й відкритості до інновацій.

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” [19, с. 53-59].

У практичній площині це означає необхідність щоденного пошуку компромісів: між оперативними завданнями та стратегічними цілями, між інтересами різних гілок влади, між економічними потребами держави і соціальними очікуваннями населення. У багатокультурному суспільстві критично важливо гарантувати рівність і справедливість для всіх груп із урахуванням їхніх культурних і релігійних особливостей. Паралельно необхідно зважувати інноваційність і потенційні суспільні наслідки технологічних рішень.

Отже, професійна діяльність державного службовця – це постійний пошук балансу інтересів, що потребує високого рівня кваліфікації, глибокого розуміння контексту, гнучкості та готовності до діалогу. Лише за таких умов можна забезпечити ефективність, справедливість і прозорість управління.

Професійна культура публічної служби має ключове значення для результативності державного управління і якості сервісів для громадян, однак її розвиток стримується низкою чинників:

- недостатнє сучасне навчання і підготовка;
- дефіцит чітких професійних і етичних стандартів;

- етичні конфлікти та ризики конфлікту інтересів;
- технологічні виклики, що потребують постійної адаптації;
- соціальний тиск і чутливість довіри до репутаційних ризиків;
- мінливість політичного середовища;
- потреба узгоджувати інтереси різних соціальних груп, зокрема в мультикультурному контексті.

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.
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

Рух у напрямі подолання цих бар'єрів вимагає комплексних підходів і скоординованих дій інституцій (табл. 3.1), що включають модернізацію навчання, стандартизацію практик, етичну інфраструктуру, технологічне оновлення, відкриті комунікації та стійкі механізми підтримки довіри.

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”.

Подолання виявлених проблем професійної культури державного службовця потребує не лише внутрішньоорганізаційних кроків, а й системної взаємодії з громадянами та іншими групами заінтересованих сторін. Відповідно, важливим є цілеспрямоване нарощування спроможності до адаптації в межах професійної культури державної служби, що включає такі виміри:

- усвідомлення неминучості змін: відправною точкою адаптації є визнання їх необхідності. Державні службовці мають розуміти природу, мету і потенційні наслідки перетворень для власних функцій та процедур;

- безперервна освіта і навчання: адаптивність забезпечується регулярним оновленням знань і навичок через формальні формати (курси, семінари) та неформальні формати (воркшопи, майстер-класи);

- гнучкість управлінських рішень: здатність переглядати підходи, інструменти і тактики відповідно до нових контекстів і обставин;

- розвинена культура зворотного зв'язку: заохочення відкритості до критики й пропозицій дозволяє на ранніх стадіях ідентифікувати ризики, вузькі місця і зони покращення;

- менторська підтримка: передавання досвіду від більш досвідчених колег прискорює входження в нові практики і зменшує витрати на адаптацію;

- опора на сучасні технології: цифрові інструменти допомагають відстежувати зміни, аналізувати дані й упроваджувати нововведення керовано;

- психологічний супровід: трансформації супроводжуються стресом і невизначеністю, тому консультаційна і психологічна підтримка знижує негативні ефекти й підтримує працездатність;

- командна взаємодія: кооперація, обмін досвідом і горизонтальна підтримка прискорюють колективну адаптацію.

Отже, адаптація до змін постає не як пасивна реакція на зовнішні фактори, а як проактивне моделювання майбутнього – вміння помічати можливості у нових реаліях і конвертувати їх у користь державі та суспільству.

У сучасному динамічному середовищі, де спектр викликів постійно розширюється, державна служба має безупинно вдосконалюватися та впроваджувати інновації. Центральним ресурсом будь-якої організації є люди, тому турбота про добробут персоналу повинна бути одним із стратегічних пріоритетів управління.

Добробут співробітників слід трактувати комплексно – як поєднання фізичного, психологічного і соціального благополуччя. Врахування інтересів працівників у процесі ухвалення рішень підвищує їхню задоволеність, лояльність і продуктивність. З цією метою доцільно забезпечувати: безпечні умови праці, профілактичні медичні огляди і заняття з фізичної активності; консультації та тренінги зі стрес-менеджменту й особистісного розвитку; можливості неперервного навчання і професійного зростання; гнучкі режими роботи, додаткові вихідні та навчальні відпустки; інструменти командотворення, корпоративні події та організований відпочинок. У підсумку підтримка добробуту формує позитивний морально-психологічний клімат, зміцнює мотивацію і сприяє підвищенню загальної ефективності державної служби.

З огляду на інформаційність і швидкоплинність сучасних процесів, ефективна комунікація є критичною умовою результативного державного управління. Вона впливає і на якість рішень, і на рівень довіри громадськості, і на спроможність інституцій пояснювати свої дії. Стратегії комунікації мають передбачати:

- чітку постановку цілей: інформувати, переконувати, навчати чи залучати до діалогу – для кожної мети підбираються відповідні формати;
- адекватний вибір каналів: від офіційних пресрелізів до цифрових платформ і соціальних мереж – залежно від аудиторії та завдань;
- обов’язковість зворотного зв’язку: без нього неможливе коригування змісту й інструментів комунікації;
- адаптацію повідомлень до потреб конкретних груп: це підвищує зрозумілість і дієвість;
- інвестування в навчання комунікаційним компетентностям і опанування нових технологій;
- дотримання принципів прозорості та відкритості як основи довіри громадян [25].

Відтак добре налаштована система комунікацій сприяє залученню громадськості до процесів управління, покращує імідж державних органів і підвищує якість рішень.

У демократичному суспільстві ключовою умовою легітимності й підзвітності влади стає реальна участь громадян. Практичні механізми такої участі включають: платформи для публічного діалогу (слухання, робочі групи, конференції, онлайн-консультації); процедури попереднього обговорення законодавчих ініціатив; дорадчі органи при державних інституціях; цифрові інструменти е-демократії, соціальні мережі та мобільні застосунки. Не менш важливо системно інформувати громадян про їхні права і можливості впливу, забезпечуючи доступ до даних і зрозумілі роз’яснення. Такі підходи підсилюють підзвітність, прозорість і довіру, формують активну громадянську позицію та підвищують якість управлінських рішень [26, с. 190-198].

З огляду на прискорення змін організаціям, а особливо публічним інституціям, необхідні постійне оновлення та ревізія внутрішніх процесів. Базові кроки включають: діагностику поточного стану (ідентифікація ефективних практик і проблемних ділянок); широке залучення персоналу до пропозицій щодо вдосконалення; готовність до гнучких коригувань під зовнішні виклики;

технологічну модернізацію та автоматизацію; оцінювання результативності змін із подальшими ітераціями; навчання й перепідготовку персоналу під оновлені процедури. Такий цикл безперервного поліпшення підтримує інноваційність і зростання ефективності [28, с. 80-85].

Успішне виконання зазначених завдань дозволить державній службі задавати тон у сфері управління професійною культурою, посилювати довіру громадян і забезпечувати сталість та поступ держави в цілому.

Узагальнюючи, розвиток професійної культури державного службовця є вирішальним чинником ефективності інституцій та дієвої взаємодії з громадянами. Ключові проблеми тут – дефіцит сучасного навчання, нечіткість стандартів, етичні дилеми, технологічні виклики, соціальний тиск і мінливість політики. Для їх подолання потрібні послідовні інвестиції в освіту, системна адаптація до змін, турбота про добробут персоналу, побудова зрілої комунікації, реальне залучення громадськості та регулярний перегляд процесів.

Пріоритет етичних норм має бути незаперечним, адже державний службовець репрезентує владу перед суспільством і покликаний діяти в інтересах загального блага. Водночас технологічні перетворення радикально змінюють канали та формати взаємодії держави й громадян, що висуває нові вимоги до компетентностей публічної служби.

Постійне самовдосконалення, гнучкість і адаптивність – базові настанови для відповідності зростаючим очікуванням. Лише синергія освіти, підтримки, інновацій і комунікації дозволить піднести професійну культуру на рівень, адекватний викликам часу.

Особливості сучасності – прискорені технологічні зрушення, глобалізація та зміцнення громадянського суспільства – формують нові стандарти професійної ролі. Звідси – потреба в динамічній і гнучкій професійній культурі, здатній швидко адаптуватися. Сучасні підходи до управління і взаємодії з громадянами опираються на критичне мислення, міждисциплінарність і швидке навчання. Висока цифрова грамотність стає обов'язковою умовою оптимізації процесів і якісної комунікації. Зі зростанням відкритості інформації й впливу

соціальних мереж виникають нові етичні дилеми, пов'язані з конфіденційністю, довірою та відповідальністю.

З урахуванням цих тенденцій необхідно оновлювати методики підготовки й перепідготовки кадрів, вбудовуючи механізми оперативного зворотного зв'язку з громадянами, щоб швидко коригувати управлінські практики відповідно до реальної динаміки.

У підсумку, розвиток професійної культури державного службовця в умовах глобалізаційних процесів, технологічних інновацій та суспільної активізації передбачає:

- готовність до цифрової трансформації та опанування нових інструментів;
- проактивну політику відкритості та прозорості як відповіді на соціальний запит;
- гнучкість і стійкість у мінливому політичному середовищі;
- постійне балансування публічних, інституційних і приватних інтересів [31, с. 41–46].

Це означає, що професійна культура повинна розвиватися випереджально: через системне підвищення кваліфікації, розвиток критичного мислення і гнучких навичок, налагодження міжрегіонального та міжвідомчого обміну досвідом. Така стратегія дозволить ефективно відповідати на сучасні виклики та якісно задовольняти потреби суспільства.

Професійна культура державного службовця не є сталою – вона еволюціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілеспрямований розвиток має поєднувати реагування на поточні ризики та випереджальне бачення майбутніх тенденцій. Стратегічне мислення, глибше залучення громадян до прийняття рішень, безперервна освіта і горизонтальний обмін практиками – це базові опори, на яких варто будувати наступний етап розвитку професійної культури. Іншими словами, йдеться не лише про реакцію на зміни, а про свідоме формування майбутнього через партнерства, інвестиції в освіту та послідовне піднесення етичних стандартів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

3.1 Адаптація зарубіжного досвіду розвитку професійної культури державних службовців до українських умов

Професійна культура державного службовця є визначальним чинником результативності виконання службових повноважень і якості публічних послуг для населення. В умовах глобалізації та інтенсивного міждержавного обміну управлінськими підходами накопичений зарубіжний досвід набуває особливої ваги: він дає змогу ідентифікувати дієві механізми формування професійних стандартів і переналаштувати національні практики під сучасні виклики. Систематичне вивчення прикладів інших країн відкриває можливість краще зрозуміти, які фактори впливають на становлення професійної культури, які методики та управлінські інструменти демонструють найвищу ефективність і яким чином ці рішення можуть бути адаптовані до українського контексту. У цьому підрозділі здійснюється аналіз напрацювань інших держав у площині розвитку професійної культури державних службовців із фокусом на окресленні напрямів її вдосконалення в Україні.

Досвід Данії у сфері публічного управління та культивування професійних норм серед державних службовців правомірно розглядається як референтний для широкого кола країн. Звернення до цього кейсу дозволяє вибудувати більш збалансовані підходи до модернізації державної служби у власній юрисдикції [43, с. 189].

На думку В. Головатой, Данія посідає позиції держави зі сталою демократією, високою якістю врядування та суспільним благополуччям. Стійкі результати в різних сферах, зокрема у наданні публічних послуг і функціонуванні адміністративних інститутів, значною мірою пов'язані з вибудованою системою професійної культури державних службовців [9].

Ключовою засадою датської моделі є максимальна відкритість і прозорість: громадянам забезпечується легкий доступ до інформації щодо рішень, які приймає уряд, а також до процедур, що лежать в їхній основі. Водночас центральним елементом управлінської філософії виступає довіра до службовців: контрольні практики не підміняють професійну автономію, а вихідною точкою є припущення про компетентність і відповідальність посадової особи.

Особливий наголос робиться на безперервності професійного розвитку. Система підвищення кваліфікації включає регулярні курси, семінари та короткострокові програми, орієнтовані на оновлення прикладних навичок і управлінських компетенцій. Така інвестиція в людський капітал поєднується з високою здатністю адміністративних структур швидко адаптуватися до технологічних і соціальних змін: нові підходи та інструменти впроваджуються не ситуативно, а системно.

Данська публічна адміністрація органічно поєднує розв'язання поточних завдань із довгостроковим плануванням, що дає змогу своєчасно реагувати на виклики та проєктувати майбутні потреби суспільства. Важливою складовою є системна комунікація з громадськістю: механізми участі громадян у розробленні політик і зворотний зв'язок перетворюються на постійну практику, а не епізодичну ініціативу.

Не менш показовою є міжрівнева координація: місцевий і національний рівні врядування взаємодіють у режимі партнерства, що мінімізує дублювання функцій і сприяє цілісності політик. У професійній культурі високий статус мають чесність, персональна відповідальність і нульова толерантність до корупції чи недбалості. При цьому результативність оцінюється через призму суспільної корисності, а не лише формального виконання процедур.

Підготовка державних службовців у Данії поєднує фундаментальну теоретичну базу з розвиненою практичною складовою: навчальні модулі спрямовані на відпрацювання управлінських рішень, міжвідомчу взаємодію, роботу з даними та сервісну орієнтацію. Систематичні тренінги, оновлення

методичних матеріалів і впровадження сучасних цифрових рішень підтримують актуальність компетенцій персоналу.

Загалом датська модель демонструє, що поєднання прозорості процесів, довіри як інституційної норми, постійного навчання та тісної взаємодії з громадянами формує середовище, де професійна культура не є декларативною цінністю, а стає практичним стандартом щоденної роботи. Саме завдяки такій архітектурі управління можливо забезпечити спрямованість на результат і сталість позитивних змін у публічному секторі [43, с. 189].

Отже, приклад Данії переконливо демонструє, що високі стандарти професійної культури публічних службовців здатні прямо підживлювати інституційну стійкість, підвищувати адміністративну ефективність і зміцнювати суспільну довіру до органів влади. Такий досвід закономірно розглядають як орієнтир для країн, що модернізують системи державного управління й шукають практики, які працюють у довгій перспективі [43, с. 189].

Варто наголосити, що Норвегія – одна з лідерів за Індексом людського розвитку – так само формує реперні стандарти у сфері публічної служби; її підходи до становлення професійної культури варто аналізувати як окремий взірець [37, с. 186]. Основа взаємин між урядом і службовцями тут вибудована на презумпції довіри: замість надмірної регламентації кожного кроку діє очікування професійної автономії, відповідальності та компетентності персоналу. Адміністративна модель системно інтегрує механізми громадської участі – від консультацій і публічних обговорень до регулярних опитувань і включення зацікавлених сторін до робочих форматів, що підсилює прозорість і легітимність рішень. Паралельно держава інвестує у безперервне навчання: службовці мають доступ до модульних програм, стажувань і курсів підвищення кваліфікації, що дає змогу тримати компетенції на рівні сучасних викликів. Етична інфраструктура норвезької служби – один з ключових запобіжників від корупційних практик: чітко кодифіковані стандарти поведінки підкріплюються процедурами запобігання конфлікту інтересів і персональною відповідальністю. Водночас управлінські процедури залишають простір для гнучкості

застосування норм – адаптації до конкретних контекстів без розмивання принципів належного врядування [14, с. 234-239].

Технологічна модернізація – ще одна характерна риса норвезької траєкторії: цифрові сервіси, автоматизація бек-офісних процесів і керування даними дають змогу оптимізувати робочі потоки та підвищувати якість обслуговування населення. Інституційний дизайн вирізняється небагатоланковою ієрархією і широкою децентралізацією: значний масив повноважень і ресурсів делеговано муніципальному рівню, що покращує чутливість управління до локальних запитів і прискорює прийняття рішень. Культура міжвідомчої взаємодії налаштована на кооперацію, а не конкуренцію підрозділів: спільне планування і координація зменшують транзакційні витрати, знижують дублювання і підсилюють результативність. Сукупно ці параметри не лише підвищують якість державного управління, а й створюють умови для стійкого відтворення високих професійних стандартів на службі [14, с. 234–239]. Таким чином, норвезький досвід може слугувати цінною матрицею для країн, що прагнуть поєднати ефективність, доброчесність і сервісну орієнтацію публічної адміністрації.

Доречно зазначити, що Швеція стабільно фігурує серед зразкових юрисдикцій за вимірами прозорості, ефективності та дотримання принципів правової держави; ключовим драйвером цих результатів виступає сформована професійна культура державних службовців. Шведська модель робить сильний акцент на системності професійного розвитку: діє інституційована інфраструктура безперервної освіти, яка охоплює підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і цифрових навичок, а також програми лідерства для різних рівнів відповідальності [14, с. 178].

Нормативно-ціннісна основа публічної служби у Швеції спирається на демократію, верховенство права та відкритість. Виконання посадових функцій відбувається з постійним урахуванням цих координат, що підтримує високий рівень суспільної довіри. Інклюзивні механізми участі громадян у формуванні політик сприяють точнішому виявленню потреб, а отже – кращому таргетуванню

управлінських інтервенцій. Водночас система зорієнтована на інноваційність: регуляторні та процесні рамки регулярно оновлюються, щоб відповідати динаміці технологічних і соціальних змін; це стимулює службовців до гнучкості, експериментування і впровадження нових практик. Нарешті, етичні стандарти чітко визначені та операціоналізовані – вони задають межі допустимої поведінки, забезпечують прозорість ухвалення рішень і підкріплюють сервісну місію держави.

Отже, шведський досвід засвідчує, що послідовне інвестування у безперервний розвиток персоналу, уніфіковані етичні норми, відкритість і співтворення політик із громадянами формують екосистему, у якій професійна культура стає не декларацією, а практикою щоденного врядування, що забезпечує ефективність, прозорість і довіру до державних інститутів [14, с. 178].

Доцільно звернутися до напрацювань В. Толкованова, Н. Щербак, Т. Василевської та В. Удовиченка, які пропонують розгорнений аналіз зарубіжних практик формування професійної культури державних службовців на прикладі Федеративної Республіки Німеччина – однієї з провідних європейських країн із глибокими традиціями публічної адміністрації [47, с. 198]. Німецька модель вибудована на поєднанні сталих стандартів поведінки, інституційно закріпленої безперервної освіти та чіткої, прозорої системи кар'єрної мотивації. Тут професійна культура трактується не як декларація, а як щоденна управлінська практика, що підкріплена нормами, процедурами та вимогами до компетентностей.

Доступ до державної служби забезпечується через багаторівневий відбір: кандидати проходять складні конкурси, тести, співбесіди та перевірку відповідності кваліфікаційним вимогам. Після зарахування передбачено системну службову підготовку, орієнтовану на вироблення прикладних умінь і управлінського мислення. В органах влади усталеною є культура неперервного професійного розвитку: службовці регулярно відвідують курси, семінари, тренінги, опановують сучасні методики та інструменти публічного

менеджменту. Таким чином, підтримується актуальність знань і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Мотиваційний контур вибудовано через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів: прозорі правила просування по службі, система винагород, соціальні гарантії та пільги. Водночас робочі колективи культивують цінності взаємодопомоги, командності та відповідального ставлення до службових повноважень. Такі настанови посилюють горизонтальну координацію, взаємну повагу та дисципліну виконання завдань.

Особливе місце займають етичні кодекси й регламенти поведінки, що встановлюють стандарти доброчесності, недопустимість корупційних практик і пріоритет інтересів громадян. Дотримання етичних норм розглядається як невід'ємна складова професійної компетентності та як запорука високої якості публічних послуг [47, с. 198]. Сукупно це забезпечує високу керованість, передбачуваність рішень і довіру до державних інституцій.

Американська практика формування професійної культури демонструє іншу, але не менш результативну конфігурацію, що спирається на принцип меритократії, федералізм і розвинуту систему публічної підзвітності [45, с. 152-155]. У США визначальними критеріями під добір та кар'єрне зростання є заслуги, кваліфікація та вимірювана результативність роботи, а не політичні вподобання чи особисті зв'язки. Такий підхід інституційно закріплено у кадрових процедурах на федеральному, штатному та місцевому рівнях.

Значні ресурси спрямовуються на підготовку кадрів: службовцям забезпечують доступ до сучасних програм навчання, лідерських шкіл, спеціалізованих тренінгів, стажувань та міжвідомчих обмінів. Паралельно функціонує розгалужена система етичних правил і комплаєнс-процедур, що деталізує стандарти поведінки, механізми запобігання конфлікту інтересів і відповідальність за порушення. Культура служіння громаді є вагомим компонентом професійної ідентичності американського держслужбовця: наголошується на суспільній місії державної служби, орієнтації на результат для громадян та відкритості у взаємодії з цільовими групами [45, с. 152-155].

Отже, і німецька, і американська моделі демонструють інституційно різні, але концептуально споріднені підходи: конкурсний доступ і меритократичні механізми, безперервний розвиток компетентностей, чіткі етичні рамки та мотивувальні інструменти. Такий комплекс створює сприятливі умови для стійкого відтворення професійної культури та підвищення якості публічного управління. Американська модель публічного управління вибудована навколо принципів відкритості та прозорості, що передбачає постійну і змістовну взаємодію з громадянами, які мають легітимне право знати, як працюють урядові інституції. Впровадження сучасних цифрових рішень у державні процеси є системним: інструменти електронного урядування, аналітичні платформи та канали зворотного зв'язку підсилюють ефективність управлінських процедур і піднімають якість публічних сервісів на новий рівень. У сукупності це демонструє, що професійна культура держслужбовців у США є результатом злагодженої роботи освітньо-підготовчої інфраструктури, продуманих механізмів мотивації та чітких інструментів контролю. Такий підхід може слугувати орієнтиром для держав, які прагнуть модернізувати власні системи державного управління через культуру компетентності, доброчесності та підзвітності.

Показовим є і зарубіжний досвід Сінгапуру – компактної острівної держави, що здобула репутацію ефективно керованої, інноваційної та економічно динамічної. Професійна культура сінгапурських державних службовців спирається на меритократію, постійне навчання та готовність до інновацій. Відбір у публічний сектор відбувається за суворими процедурами оцінювання потенціалу й досягнень кандидатів, а конкурентний рівень винагороди, співставний з приватним сектором, робить державну службу привабливою кар'єрною траєкторією. Значні інвестиції у безперервний професійний розвиток – регулярні курси, тренінги, програми перепідготовки – забезпечують актуальність компетенцій і швидку адаптацію до нових викликів [48]. Влада свідомо культивує інноваційність у державному секторі, масштабно запроваджуючи нові технології й управлінські методики, а також підтримуючи

високу швидкість ухвалення рішень. Жорстка антикорупційна політика підсилює суспільну довіру до інституцій, закріплюючи високі очікування щодо етики та результативності діяльності. У підсумку Сінгапур демонструє, як поєднання меритократії, інновацій і неперервного навчання формує стійку та професійну державну службу, здатну системно підвищувати якість публічних послуг.

Не менш показовим є й австралійський вектор. Австралія – багатонаціональна держава-континент із розмаїттям культур та екосистем – вибудувала унікальну архітектуру професійної культури держслужби на основі демократичних цінностей, прозорих процедур ухвалення рішень та інноваційного адміністрування. Орієнтація на громадянина тут реалізується через відкритість і доступність послуг, а також через системні програми розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації є безперервним процесом: держслужбовцям забезпечують доступ до сучасних управлінських методик і технологій, розгортають цільові етичні програми, що підтримують високі стандарти поведінки. Окремий акцент – на інноваціях: від цифрових трансформацій до перегляду операційних процедур. З огляду на культурну багатоманітність суспільства, вагоме місце займає навчання з міжкультурної чутливості, аби забезпечити ефективну й інклюзивну комунікацію з усіма групами населення [50]. Паралельно діють лідерські програми, які розвивають управлінське мислення, відкритий стиль комунікації та відповідальність за результат.

Узагальнення практик різних держав дозволяє окреслити низку спільних засад і трендів у формуванні професійної культури державних службовців:

- пріоритет громадяноцентричності: переважна більшість країн вибудовує роботу держслужби навколо потреб людини, забезпечуючи відкритість, прозорість і прогнозованість рішень;
- безперервне навчання: сучасний державний службовець має постійно оновлювати знання та навички, аби відповідати динамічним викликам і стандартам якості;

- етична бездоганність: високі етичні вимоги та дієві комплаєнс-механізми становлять основу довіри та професійної репутації інституцій;
- інноваційність і гнучкість: здатність до змін, експериментування та впровадження нових технологій стає обов'язковою умовою результативності;
- культурна компетентність: в умовах глобалізації та мобільності зростає потреба враховувати культурні особливості й забезпечувати інклюзивність публічних сервісів;
- розвиток лідерства: лідерство розуміється не лише як позиція у ієрархії, а як уміння взаємодіяти, мотивувати, надихати та відповідально вести команду до вимірюваних результатів.

Таким чином, зіставлення американського, сінгапурського та австралійського досвіду демонструє, що стійка професійна культура формується на перетині меритократії, безперервного розвитку, етичної підзвітності та інноваційної відкритості. Адаптація цих засад до національного контексту створює фундамент для підвищення якості державного управління та зміцнення довіри громадян до влади.

Отже, узагальнення зарубіжних підходів переконливо показує: результативність державної служби визначається не тільки процедурними регламентами, а насамперед глибоко вкоріненими цінностями, усталеними стандартами та організаційною культурою. Щоб рухатися до найвищої якості публічних послуг, варто системно переймати найкращі практики, адаптуючи їх до українських реалій і послідовно вбудовуючи у вітчизняні управлінські процеси.

Одним із першочергових висновків, який впливає з міжнародного досвіду, є потреба створення і підтримання спеціалізованих центрів підготовки державних службовців. Такі інституції мають забезпечувати безперервне навчання, регулярне підвищення кваліфікації та цілеспрямований професійний розвиток. Поряд із цим етичні кодекси державної служби мають бути не «мертвими» документами, а живими орієнтирами: їх слід періодично переглядати, узгоджуючи із сучасними викликами і практиками. Критично

важливими є системні, відкриті комунікації з громадянами: врахування запитів і очікувань суспільства робить політику змістовнішою, а управлінські рішення – більш легітимними.

Прозора, заснована на заслугах та компетенціях система добору й кар'єрного просування – наступний стрижневий елемент. Цифрова трансформація повинна стати одним із ключових векторів розвитку, оскільки саме цифрові інструменти спрощують взаємодію з громадянами й підвищують ефективність внутрішніх процедур. Постійний міжнародний діалог і обмін напрацюваннями з партнерами допомагає підтримувати сучасний рівень професійної культури й оперативно інтегрувати перевірені рішення в управління.

Реалізація окреслених напрямів здатна суттєво підвищити рівень професійної культури державних службовців і зробити державну службу дієвішою та відповідальнішою перед суспільством.

Світова практика пропонує широкий спектр дієвих стратегій і методів розвитку професійної культури. Країни зі сталою демократичною традицією та високими вимогами до публічної доброчесності накопичили значний багаж уроків. Водночас професійна культура – явище динамічне: вона еволюціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, тому механічне копіювання підходів не працює.

Перед масштабним запозиченням іноземних практик необхідні глибокий аналіз їхньої результативності й умов застосування, а також уважний облік культурних, історичних, соціальних і політичних особливостей України. Доцільними є консультації з міжнародними фахівцями, які мають релевантний досвід упровадження, запуск пілотних проєктів для практичної перевірки гіпотез, а також відкритий діалог із громадськістю, НГО та професійними спільнотами. Після запровадження інновацій потрібні систематичний моніторинг, збір зворотного зв'язку та коригування підходів.

Таким чином, формування професійної культури – безперервний процес, що вимагає системності, гнучкості та готовності до оновлення. Комплексний

аналіз і впровадження перевірених практик – ключ до створення сильної, незалежної й ефективної державної служби.

У сучасному світі саме держслужбовці визначально впливають на стійкість і дієвість державного управління. Потреба у висококваліфікованих і морально відповідальних кадрах, які поєднують фаховість із високою культурою професійної поведінки, є загальновизнаною. Різні країни демонструють успішні ініціативи, що формують високі стандарти етики, ефективності та відповідальності в державному секторі. Показовими є такі приклади:

- система електронного урядування в Естонії: розвинена цифрова інфраструктура – від електронних посвідчень особи до е-голосування та повного спектра е-послуг – істотно підвищує зручність і продуктивність взаємодії з державою;

- етичний кодекс державних службовців у Сінгапурі: чітко виписані стандарти доброчесності й чесності слугують практичними дороговказами для щоденної роботи та підтримують високу планку професійної культури;

- програма професійного розвитку у Великій Британії: регулярні тренінги, семінари й онлайн-курси забезпечують безперервність навчання та підтримують компетентність персоналу на актуальному рівні;

- офіс Генерального інспектора у США: інституційний незалежний нагляд та аудит ефективності програм і діяльності уряду підсилюють контроль і підзвітність;

- програма прозорості у Швеції: широкий доступ громадян до інформації про роботу органів влади зміцнює відкритість та відповідальність публічних інституцій [37].

Ці кейси демонструють різноманітність дієвих підходів і доводять, що професійна культура може посилюватися як через етичні рамки та контрольні механізми, так і через інновації та цифрові сервіси.

Вивчення зарубіжного досвіду формує важливі орієнтири для України: систематичне навчання і підготовка кадрів, чіткі етичні стандарти та активна інтеграція інновацій мають стати невід’ємною частиною розвитку публічної

служби. Оглядаючи практики Данії, Норвегії, Швеції, Німеччини, США, Великої Британії, Сінгапуру та Австралії, можна вибудувати модель, у центрі якої – компетентність, ефективність і громадянорієнтованість.

Разом із тим, до адаптації слід підходити обережно, враховуючи національні особливості, культурні та історичні чинники. Оптимальний результат можливий лише тоді, коли іноземні напрацювання ретельно зіставляються з українським контекстом і коригуються під його вимоги.

Для застосування найвдаліших рішень варто глибоко проаналізувати системи державного управління «країн-орієнтирів», їхню організаційну архітектуру, моделі навчання та розвитку персоналу. Рекомендовано створювати робочі групи, проводити семінари та конференції із залученням міжнародних експертів. Перед масштабуванням новацій доцільно запускати пілоти в окремих регіонах чи підрозділах і лише за позитивних результатів поширювати практику далі. Не менш важливо постійно комунікувати з громадянами, аби коригувати курс реформ відповідно до реальних очікувань, та здійснювати безперервний моніторинг із подальшими поліпшеннями. Оскільки зовнішнє середовище динамічне, підходи та методики слід регулярно оновлювати.

За таких умов Україна не лише творчо адаптує найкращий зарубіжний досвід, а й вибудує власну, контекстно чутливу модель державного управління, релевантну національним особливостям і суспільним потребам.

Посилення міжнародного співробітництва – ще один каталізатор змін: участь у програмах обміну, стажування, спільні навчальні ініціативи для держслужбовців прискорюють перенесення знань і технологій управління. Паралельно впровадження сучасних цифрових платформ та інструментів е-урядування спрощує процеси, підвищує прозорість і розширює доступ громадян до послуг. Критично важливим є навчити кадри впевнено працювати у цифровому середовищі.

Фокус на громадянах має залишатися незмінним пріоритетом: їхній голос і участь повинні реально впливати на формування стратегій розвитку. Публічні консультації, воркшопи та інші формати співучасті гарантують зворотний

зв'язок і підзвітність. Водночас роль і відповідальність держслужбовців мають бути чітко окреслені, а набір інструментів для ефективної роботи – повним і актуальним.

Отже, зарубіжний досвід у розбудові професійної культури – це міст до практичних рішень для України. Впроваджувати його слід виважено, поєднуючи глобальні стандарти з місцевими реаліями. Лише контекстуалізація гарантує, що зміни будуть не тільки результативними, а й стійкими, відповідатимуть суспільним очікуванням і віддзеркалюватимуть національні цінності. Інтегрований підхід, що поєднує внутрішні ресурси з зовнішнім досвідом, – запорука підвищення якості державного управління, зміцнення довіри та формування зрілої професійної культури.

У міру зростання економіки, пришвидшення глобалізаційних процесів і технологічних зрушень суспільні вимоги до якості врядування змінюються. Державні службовці мають безперервно розвиватися, аби залишатися релевантними й ефективними. Практика провідних країн показує: успіх реформ тримається на глибокому розумінні локального контексту, цілеспрямованому освоєнні найкращих міжнародних підходів і створенні дієвих інструментів навчання та кадрового розвитку.

Завдання піднесення професійної культури державних службовців – невід'ємна частина стратегії модернізації українського державного управління. Поєднання внутрішніх потенціалів із ретельно відібраним зовнішнім досвідом створює реальні шанси для помітного й тривалого прогресу у цій сфері.

3.2 Стратегічні напрями розвитку професійної культури державних службовців в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій

Виклики воєнного та післявоєнного часу мають глибокий, багатовимірний вплив на всі пласти суспільного життя і безпосередньо позначаються на становленні професійної культури як державних службовців, так і громадян. Переживаючи фази активних бойових дій і їх наслідки, держава стикається не

лише з фізичними втратами, руйнуванням інфраструктури та вимушеними переміщеннями населення, а й із тривалими соціокультурними зсувами, психологічними травмами, дисфункціями на ринку праці та структурними трансформаціями економіки. Усе це створює новий контекст, у якому публічна служба має діяти швидко, злагоджено і відповідально.

Професійна культура в період воєнних випробувань і відбудови виконує роль опорної конструкції для поколінь, що переживають втрати, дестrukцію соціальних зв'язків і нестабільність. Вона надає фахівцям моральні й операційні орієнтири, допомагає тримати фокус на суспільному блазі, підтримує психологічну стійкість колективів і сприяє швидшому поверненню до нормальності. У підсумку саме через послідовне зміцнення професійної культури держава здатна не лише реагувати на кризу, а й закладати підвалини для тривалого відновлення, модернізації управління та консолідації суспільства.

Варто підкреслити, що війни та їхні наслідки впливають не лише на політичний устрій, економічні процеси й соціальні відносини, а й суттєво трансформують професійну культуру суспільства. Змінюються уявлення про зміст і способи виконання службових обов'язків, моделі взаємодії в колективах, акценти професійних цінностей. Причому ці зрушення відчутні як у період безпосереднього протистояння, так і під час відбудови: з'являються нові виклики, що вимагають перегляду підходів до навчання, розширення набору навичок і переосмислення ціннісних орієнтирів. У цьому контексті доцільним є узагальнення ключових викликів воєнних і післявоєнних реалій для розвитку професійної культури (що наочно відображається у відповідній таблиці 3.1).

Таким чином, воєнні та поствоєнні обставини формують складний комплекс випробувань для професійних спільнот і суспільства загалом. Вони змінюють освітні запити, коригують пріоритети на ринку праці, підсилюють попит на адаптивність і мультидисциплінарні компетентності. Водночас саме ці періоди відкривають вікна можливостей: пришвидшують інновації, активізують міжкультурний обмін, стимулюють технологічний прогрес. Щоб спрямувати ці процеси в русло суспільного блага, важливо своєчасно ідентифікувати виклики,

системно працювати над їх подоланням та використовувати потенціал для розвитку професійної культури. Далі доречно розглянути кожен із викликів детальніше.

Таблиця 3.1 – Виклики воєнних та поствоєнних реалій для розвитку професійної культури державних службовців

Виклик	Опис
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

Після завершення активної фази конфлікту держава стикається не лише з потребою відновити матеріальні активи, а й із завданням «ремонту» соціальної тканини – духовних, культурних і комунікативних зв'язків. Це вимагає злагоджених зусиль державних інституцій, громадянського суспільства й бізнесу, а також впровадження інноваційних підходів до підвищення якості життя. Як орієнтири подальших дій можуть слугувати такі напрями:

- освітні програми: створення спеціалізованих курсів для навчання та перекваліфікації, що забезпечать кадрами відбудову та модернізацію країни;

- психологічна підтримка: формування мережі центрів допомоги для подолання посттравматичних станів, профілактики вигорання та відновлення соціальних компетентностей;
- технологічний розвиток: цивільна імплементація рішень і технологій, апробованих у воєнний час, із фокусом на безпеку, логістику, медицину, цифрове урядування;
- міжкультурний обмін: розширення програм діалогу та співпраці між регіонами й країнами для взаємного збагачення практиками та ідеями;
- інфраструктурні проєкти: пріоритетна відбудова критичних об'єктів і розширення спроможностей транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури як бази для економічного зростання.

Послідовна реалізація таких кроків сприятиме формуванню більш стійких, згуртованих і продуктивних спільнот, здатних швидше відновлюватися після шоків.

Окремої уваги потребує психологічний вимір наслідків війни. На думку О. Акімова, психологічна травма – це емоційна або психічна реакція на події чи обставини надмірної інтенсивності або шокowego характеру, що спричиняє значне внутрішнє напруження, біль чи страждання. Війни є потужними тригерами таких станів: люди стикаються з насильством, втратою, страхом і хронічною невизначеністю. Після пережитого нерідко з'являються стійкі прояви тривоги, депресивні епізоди, почуття провини чи гніву, порушення сну та концентрації уваги [1]. У професійному середовищі ці ефекти прямо впливають на якість управлінських рішень, командну динаміку та здатність до навчання; отже, системні програми психосоціальної підтримки мають стати невід'ємною частиною політики кадрового розвитку в поствоєнний період.

Після завершення війни першочерговим завданням для будь-якої держави стає відновлення та реабілітація суспільства. Повернення до мирного життя потребує не лише фізичної реконструкції інфраструктури, а й глибокого духовного та психологічного оздоровлення людей. Усвідомлюючи масштаб і тривалість психотравм, спричинених війною, доцільно розгорнути дієві,

доступні та взаємопов'язані механізми підтримки. Нижче окреслено ключові напрями, що можуть суттєво зміцнити психічне здоров'я населення у поствоєнний період:

- центри психологічної підтримки: розбудова мережі установ, де громадяни матимуть можливість отримати кваліфіковану допомогу фахівців – психологів і психотерапевтів;
- програми групової підтримки: організація модульних групових занять для безпечного обміну досвідом, емоціями та стратегіями подолання наслідків травми;
- освітні програми: впровадження курсів і тренінгів з базової психоедукації, розуміння природи травми та практичних методів самодопомоги;
- робота з дітьми: запуск спеціалізованих програм для неповнолітніх, які пережили війну, з фокусом на адаптацію до шкільного та соціального середовища;
- підготовка фахівців: системне навчання кадрів для центрів підтримки сучасним методикам роботи з посттравматичним стресовим розладом і пов'язаними станами.

З огляду на те, що індивідуальні травматичні переживання мають кумулятивний ефект для всього суспільства, зазначені заходи мають вибудувати стале, емпатійне й професійне середовище, сприятливе для психічного відновлення людей, які пройшли крізь війну.

Втрата професійних кадрів – це втрата носіїв критичних компетентностей, унікальних знань і практичного досвіду, які неможливо або вкрай складно швидко відтворити. У воєнний та кризовий час це часто є наслідком міграції, загибелі або тяжких поранень. Дефіцит ключових спеціалістів уповільнює відбудову, гальмує реалізацію інфраструктурних і реформаторських проєктів та знижує загальну керованість системи.

У повоєнний період одним із пріоритетів стає відновлення інституційної спроможності держави. Ядром цього процесу є державні службовці, від професійної культури яких залежить стабільність, законність і соціальна

підтримка. Оскільки війна б'є і по людському потенціалу, і по організаційних практиках, постає потреба у цілеспрямованому посиленні професійних стандартів служби. Запропоновано такі ініціативи:

- залучення досвідчених фахівців: створення програм міжнародного та міжрегіонального обміну для швидкого відновлення експертизи та управлінських компетентностей;

- психологічна підтримка: регулярні сесії психологічного консультування для працівників державних органів, зважаючи на підвищений рівень стресу й відповідальності;

- стимулювання навчання і розвитку: гарантований доступ до безперервного професійного навчання (курси, тренінги, семінари, наставництво), прив'язаного до вимірюваних результатів.

Інвестування у професійний розвиток і культуру державної служби – стратегічний крок, що прискорює перехід до стабільності й закладає підвалини для сталого зростання.

Реконструкція після війни – це не лише відбудова доріг, мостів і будівель; це також перезавантаження соціальних, економічних та адміністративних механізмів. Для державних службовців це означає відновлення етичних орієнтирів, управлінських практик і командних взаємодій, які могли деформуватися у період бойових дій. Часто доводиться працювати у ситуаціях невизначеності, компенсувати втрату колег та швидко опановувати нові функції.

Повернення суспільства до нормальності неможливе без відновлення довіри до інститутів влади, удосконалення механізмів управління та підвищення стандартів професійної культури публічної служби. З огляду на це доцільно реалізувати наступні стратегії:

- освітні програми та тренінги: розробка цільових курсів перепідготовки й підвищення кваліфікації, адаптованих до викликів повоєнного періоду;

- консультативна підтримка: формування пулу експертів і радників, які допомагатимуть органам влади в адаптації процесів і стандартів;

- робочі групи: організація тематичних міжвідомчих груп для обміну кращими практиками, стандартизації процедур та вироблення спільних рішень;
- морально-психологічна підтримка: інституційні програми допомоги службовцям, які зазнали травматичного досвіду або працюють у високостресових умовах.

Фокус на професійній культурі забезпечує прозорість, результативність і клієнтоорієнтованість державного управління, що є критично важливим у процесі повоєнного відновлення.

Війна, як правило, спричиняє глибокі світоглядні зсуви: люди та організації переосмислюють цінності, пріоритети й підходи до взаємодії. Для публічної служби це означає оновлення управлінських практик, процесів прийняття рішень і форматів комунікації з громадянами. У цьому контексті пропонується такий вектор змін:

- ціннісно орієнтоване навчання: інтеграція у програми підготовки модулів із демократичних цінностей, прав людини, етики й доброчесності;
- семінари та воркшопи: регулярні професійні дискусії про виклики повоєнного періоду, обмін досвідом і спільний пошук рішень;
- менторство: розгортання системи наставництва для трансферу знань, практик і ціннісних орієнтирів між поколіннями службовців;
- система внутрішньої оцінки: впровадження інструментів оцінювання роботи, які відштовхуються від етичних стандартів, результативності й дотримання професійних норм.

Ціннісний фундамент, переосмислений у поствоєнний час, здатен згуртувати колективи та підвищити їхню стійкість, що прямо позначається на якості публічних послуг.

У сучасних умовах технологічні інновації стають провідниками змін практично в усіх сферах. Вони прискорюють процеси, знімають рутину, відкривають нові канали взаємодії та підвищують прозорість. Такі рішення, як штучний інтелект, блокчейн, хмарні інфраструктури та інші цифрові платформи, переінакшують спосіб функціонування організацій і їхню комунікацію з

аудиторією. Для публічного сектору це означає: перехід до дата-драйв підходів у політико-адміністративних рішеннях, автоматизацію сервісів, підвищення доступності та зручності для громадян, а також формування нових компетентностей державних службовців для роботи у цифровому середовищі.

Після завершення війни держава зіштовхується з широким спектром завдань, серед яких поряд із матеріальною відбудовою стоять моральне та соціальне оздоровлення суспільства. Опорою цього процесу є державні службовці, які виконують роль ключової ланки між урядом і громадянами. Саме вони формують публічне обличчя влади, а їхня компетентність, професіоналізм і ціннісні орієнтири безпосередньо визначають якість державного управління. У такій ситуації професійна культура публічної служби потребує посиленого фокусу та оновлення. Щоб гідно відповісти на нові виклики і відновити довіру, доречно окреслити напрями модернізації та підвищення результативності державної служби:

- впровадження цифрових платформ: застосування хмарних сервісів, CRM-рішень та суміжних інструментів для оптимізації процесів і поліпшення внутрішньої та зовнішньої комунікації;
- використання штучного інтелекту: передання рутинних операцій алгоритмам, звільняючи час службовців для стратегічного аналізу та ухвалення рішень;
- прозорість через технології: залучення блокчейну та інших технічних рішень для забезпечення відкритості взаємодії з громадянами і відстежуваності адміністративних дій.

Технологічні інновації здатні стати потужним важелем оновлення професійної культури. Вони не лише підвищують продуктивність, а й зміцнюють довіру завдяки кращій прозорості, передбачуваності та доступності державних послуг.

Міжкультурна взаємодія – це постійний обмін і спілкування між людьми з різних культурних контекстів. Йдеться не лише про володіння мовами, а й про

розуміння цінностей, звичаїв, уявлень і норм поведінки. У глобалізованому світі такі контакти стають буденністю, а отже – компетентністю першої необхідності.

Після війни суспільство одночасно відбудовує інфраструктуру та долає психологічні наслідки. Разом із цим окремої уваги потребує відновлення й розвиток професійної культури державних службовців – стрижня стабільності, порядку та ефективного управління під час реконструкції. Від їхньої етики, професійності і якості взаємодії з громадянами залежить темп і якість відновлювальних процесів. У цьому зв'язку доцільно запропонувати такі кроки, спрямовані на посилення професійної культури у післявоєнний період:

- міжкультурна освіта: організація тренінгів і семінарів із міжкультурної комунікації для підвищення культурної чутливості та розуміння різноманіття;
- взаємні обміни: підтримка програм професійного обміну з іншими країнами для розширення кругозору та накопичення релевантного досвіду;
- мовна підготовка: створення можливостей для вивчення іноземних мов, що полегшуватиме міжнародну кооперацію;
- інтеграція міжкультурних цінностей: оновлення кодексів поведінки з урахуванням культурних відмінностей і важливості інклюзивності.

Повоєнний етап потребує від держслужбовців не лише технічного апгрейду, а й розвитку «м'яких» навичок, насамперед у сфері міжкультурної взаємодії. Це покращить якість сервісів для населення і позитивно позначиться на міжнародному іміджі держави.

Отже, період після війни – це час переходу та відбудови, де провідну роль відіграють публічні службовці. Їхня професійна культура, етичні засади та підготовка визначають як результативність відновлення, так і рівень суспільної довіри. Оновлення підходів до професійної освіти, запровадження міжкультурних програм і наголос на моральних цінностях можуть стати фундаментом стабільного й продуктивного відродження.

Війна є серйозним випробуванням для нації і залишає слід у всіх сферах життя. Після її завершення постає завдання не тільки відбудувати інфраструктуру, а й відновити соціальну тканину, взаємну довіру та професійну

культуру державних службовців – фронт-офіс відновлення країни. Оновлення та адаптація нормативно-правових рамок стають визначальними для ефективної, відкритої й відповідальної роботи органів влади. Можливі напрями змін:

Освіта та підготовка:

- створення та впровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації з урахуванням післявоєнних реалій;
- введення навчальних модулів із кризової психології та конфліктології.

Міжкультурна комунікація:

- системні тренінги для кращого порозуміння і співпраці між представниками різних етнічних, релігійних та культурних груп.

Технологічна підготовка:

- оновлення професійних стандартів і навчальних програм із фокусом на сучасні технології управління, релевантні умовам відбудови.

Взаємодія з громадськістю:

- формування працюючих механізмів участі та зворотного зв'язку (громадські ради, електронні консультації, відкриті приймальні тощо).

Такі кроки сприятимуть адаптації держслужбовців до нових умов, підвищать стандарт надання послуг і допоможуть відновити довіру до державних інституцій.

Професійна культура державного службовця є вирішальною для результативності публічного управління. Вона визначає ставлення до обов'язків, моделі командної взаємодії та способи реагування на зміни. Розглянемо рівні державного управління та їхній внесок у формування і розвиток професійної культури в післявоєнний період:

- центральний (національний) рівень: задає нормативні стандарти, етичні орієнтири та загальнодержавні програми підготовки і перепідготовки кадрів;
- регіональний рівень: адаптує загальнонаціональні підходи до специфіки територій, координує міжвідомчу взаємодію та забезпечує поширення кращих практик;

– місцевий рівень: безпосередньо впроваджує стандарти сервісу, здійснює щоденну комунікацію з громадянами і формує практичну культуру публічної служби «на місцях»;

– інституційний (організаційний) рівень: розбудовує внутрішні регламенти, процедури, системи наставництва, мотивації та оцінювання, що цементують професійні норми;

– індивідуальний рівень: охоплює особисту етику, компетентності, здатність до навчання, психологічну стійкість і готовність до змін кожного службовця.

Синхронна робота всіх рівнів – від стратегічного до індивідуального – забезпечує не лише відновлення, а й якісне оновлення професійної культури державної служби, яке відповідає викликам повоєнного часу та очікуванням громадян.

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

Формування професійної культури державного службовця в післявоєнний період – відповідальне й багатовимірне завдання. Розгляд різних рівнів публічного управління показує масштаб і глибину цього процесу.

На загальнодержавному рівні визначаються стратегічні орієнтири та створюється законодавча база – фундамент для всіх подальших ініціатив. Регіональний і інституційний рівні адаптують ці настанови до конкретних умов територій і організацій, зважаючи на потреби громад і специфіку галузей. Відомчий рівень фокусується на внутрішніх потребах конкретного органу, забезпечує професійний розвиток персоналу, удосконалює процедури та стандарти сервісу. Міжнародний рівень відкриває можливості для обміну досвідом, впровадження кращих практик та партнерств, що прискорюють відновлення.

Щоб відбудова була стійкою та результативною, потрібна узгоджена взаємодія всіх рівнів. Важливо не лише ухвалювати нормативні акти, а й створювати умови для їх реального втілення: забезпечувати ресурсами, інструментами, сучасними знаннями та навичками. Лише тоді професійна культура зможе зміцнити й відповідати новим викликам.

Війна залишає глибокий психологічний слід. Державні службовці, як і всі громадяни, можуть переживати стрес, тривожність, депресивні стани внаслідок бойових дій, втрат і невизначеності. Тому поряд із перепідготовкою та підвищенням кваліфікації необхідно системно розвивати програми психологічної підтримки та реабілітації. Не менш важливо оновити етичні стандарти й ціннісні орієнтири – особливо у сфері врегулювання конфліктів, забезпечення справедливості та розбудови миру.

Активна участь громадян у прийнятті рішень – потужний ресурс для формування професійної культури. Громадський контроль, публічні обговорення, регулярний зворотний зв'язок допомагають службовцям краще розуміти потреби людей і діяти точніше та швидше. В умовах стрімких змін державний службовець має постійно вчитися – опановувати нові підходи, технології й методики комунікації.

Післявоєнна реальність вимагає оперативності, гнучкості та непохитності в дотриманні етичних принципів. У центрі уваги – кілька напрямів подальшої роботи, які підсилюють професійну культуру й спроможність держави до відновлення:

- навчання та розвиток: безперервні тренінги, семінари, воркшопи, менторські програми;
- участь громадян: публічні консультації, спільне формування політик, прозорі механізми зворотного зв'язку;
- технологічне оновлення: сучасні цифрові рішення, автоматизація рутинних процесів, кіберзахист;
- етичні норми: оновлені кодекси поведінки, чіткі стандарти доброчесності та відповідальності.

Професійна культура державного службовця – фундамент довіри до інститутів влади. Після війни, коли суспільство потребує психологічної підтримки, реконструкції та технологічного перезапуску, саме службовець стає носієм стабільності й передбачуваності. На національному рівні важливо планувати довгостроково, враховуючи нові ризики й потреби. Регіональний та інституційний рівні мають зосередитись на практичних завданнях: відновленні інфраструктури, адресній підтримці населення, організації якісних послуг.

Для прискорення відновлення потрібне міжнародне співробітництво – обміни, стажування, спільні проєкти. Паралельно варто інвестувати у безперервне навчання службовців і залучати громадян до співтворення рішень. Висока емоційна компетентність – уміння керувати власними емоціями, співпереживати, рефлексувати – стає професійною необхідністю. Прозорість дій, звітність і реальна участь громадськості – ключові ознаки сучасної професійної культури.

На перший план виходить лідерство: здатність вести зміни, мотивувати команди, витримувати тиск і тримати курс. Системи моніторингу та оцінювання допомагають виявляти слабкі місця, своєчасно коригувати політики та підвищувати якість управління. Усе це вимагає глибокої модернізації

професійної культури – щоб відповідати нинішнім викликам і служити інтересам людей.

Професійна культура – це не лише набір правил. Це жива система цінностей, пріоритетів і практик, яка визначає, як функціонують державні установи і як вони взаємодіють із громадянами. У післявоєнний час, коли коло завдань особливо широке, підготовка публічних службовців має включати не лише теорію, а й практичні навички, емоційну стійкість, відкритість до інновацій та міждисциплінарну співпрацю. Менторство, партнерства з громадськістю, міжкультурні програми й регулярна аналітика роблять апарат гнучкішим, ефективнішим і ближчим до людей.

Зрештою, професійна культура державного службовця в післявоєнний період перетворюється на компас відновлення, стабілізації та розвитку. Саме службовці є мостом між суспільними потребами та стратегічними цілями держави. Їхні знання, етика, адаптивність і готовність безупинно вчитися – ті інструменти, які пришвидшують відновлення, зміцнюють довіру й об'єднують людей довкола майбутнього. Це шлях до не просто відбудованої, а оновленої та стійкої країни.

ВИСНОВКИ

У 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. Професійна культура державних службовців виступає ключовим чинником ефективності державного управління, оскільки поєднує фахові компетентності, етичні орієнтири, правосвідомість і цінності публічного служіння. Вона безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень довіри громадян, дієвість реформ і спроможність інституцій діяти в умовах криз. Низький рівень професійної культури зумовлює корупційні практики, формалізм, байдужість до потреб суспільства та репутаційні втрати держави. Отже, формування зрілої професійної культури є системною передумовою легітимності та результативності публічної влади в Україні.

2. Професійна культура державних службовців розглядається як цілісна багаторівнева система, що охоплює світоглядні цінності, етичні норми, компетентності, стандарти поведінки, стилі комунікації та відповідальність перед суспільством. Її розвиток забезпечується комплексом взаємопов'язаних механізмів: нормативно-правових, організаційних, освітніх, інформаційно-комунікаційних і мотиваційних. Ефективність цих механізмів залежить від узгодженості політики добору, навчання, оцінювання, просування та контролю діяльності службовців. Визначення структури й механізмів професійної культури створює теоретичну основу для подальшого аналізу практичного стану та розроблення прикладних рішень.

3. Нормативно-правова база України формує важливе підґрунтя для розвитку професійної культури державних службовців, закріплюючи етичні стандарти, вимоги до доброчесності, прозорості та професіоналізму. Водночас

наявні акти залишаються фрагментарними, нерідко декларативними та недостатньо узгодженими між собою, що ускладнює їх практичну імплементацію. Особливо помітним є дефіцит дієвих механізмів контролю дотримання етичних норм, системних інструментів відповідальності й мотивації. Це зумовлює потребу в комплексному оновленні нормативно-правового забезпечення з орієнтацією на європейські стандарти публічної служби та реальні управлінські практики.

4. Сучасний розвиток професійної культури державних службовців в Україні стикається з низкою системних викликів: недостатньою якістю підготовки й підвищення кваліфікації, слабкою етичною інфраструктурою, політизацією кадрових рішень, низьким рівнем довіри громадян, обмеженими ресурсами та швидкою цифровою трансформацією. Спостерігається розрив між задекларованими цінностями служіння суспільству та реальною практикою функціонування органів влади. Ці проблеми гальмують формування зрілої професійної культури й знижують ефективність політик. Подолання викликів потребує цілеспрямованої кадрової політики, підтримки доброчесності, модернізації освітніх програм і розвитку внутрішньої культури відповідальності.

5. Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує, що стійкий розвиток професійної культури державних службовців базується на поєднанні прозорих конкурсних процедур, інституційно закріплених етичних стандартів, системного безперервного навчання, професійної автономії, підзвітності та сервісної орієнтації. Моделі країн ЄС, ОЕСР демонструють ефективність інвестицій у людський капітал державної служби як стратегічного ресурсу. Для України цінність цих практик полягає не в копіюванні, а в адаптації з урахуванням правових, політичних і культурних особливостей. Використання зарубіжних підходів може стати основою модернізації національної системи розвитку професійної культури.

6. Воєнні та поствоєнні реалії радикально підвищують вимоги до професійної культури державних службовців, акцентуючи такі риси, як стійкість, відповідальність, доброчесність, емпатія, здатність діяти в умовах

невизначеності й підвищеного суспільного запиту на справедливість. Необхідними стратегічними напрямками стають: оновлення етичних кодексів, посилення антикорупційних запобіжників, розвиток цифрових і кризових компетентностей, підтримка психоемоційного стану персоналу, впровадження лідерських програм. Формування нової якості професійної культури у цей період визначає спроможність держави забезпечити довіру громадян, ефективне відновлення та інтеграцію до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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: 26.09.2025).
2. Баштова О., Єршов І., Лебідь М. Культура державної служби в Україні: інновації та перспективи розвитку. 2018р. С. 137.
3. 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.
4. 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. Участю: у 2 т. (м. Київ, 30 трав. 2001 р.). К., 2001. Т. 2. С. 413-415.
5. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnihluzhbovtstistanproblemi-i-shlyahi-ih-virishennya> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Вечірко Р. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : К. : НАДУ, 2023 р. с. 76.
7. Винник І. В. Механізм формування правової культури державних службовців, Тернопіль 2021р.
8. 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. 2020 р., м. Дніпропетровськ 2020 р. С. 41-43.
9. 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> (дата звернення: 14.10.2025).

10. 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 (дата звернення: 10.10.2025).

11. Гриньова В. М. Про співвідношення понять “Професіоналізм”, “Професійна культура”, “Професійна компетентність”, “Професійна підготовка”. Педагогіка та психологія. 2014. №. 45. С. 74–84

12. 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.

13. Золотарьов В. Професіоналізація державних службовців в умовах розвитку кадрових процесів. Вісник державної служби України. 2012 р. № 1. С.40–43.

14. Іванова І. А. Європейський досвід формування культури державної служби: інституційні та культурологічні аспекти. 2016 р. 250 с.

15. Ковбасюк Ю. В. Професійна етика державного службовця: Навч. посібник. К.: НАДУ, 2019 р.

16. 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> (дата звернення: 10.11.2025).

17. 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.

18. 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.

19. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2008 р. № 3. С. 53-59.

20. Ліпенцев А. В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління : у 8т., Т. 8. К.: Вид-во НАДУ, 2011 р. С. 385-392.

21. 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.

22. 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> (дата звернення: 4.10.2025).

23. 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 (дата звернення: 4.08.2025).

24. Міжнародні конвенції та угоди URL : <https://snriu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodni-konvenciyi-ta-ugodi> (дата звернення: 24.08.2025).

25. Норми та стандарти поведінки державних службовців. Харків 2020 р. URL:https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtziv.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

26. 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.

27. Панченко М. В. Теорія забезпечення гідної праці державних службовців України Харків 2019 р. С. 440.

28. 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.

29. Петрович М. І. Ефективність державного управління: концепції, методологія, практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019 р. 144 с.

30. 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.

31. 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 (дата звернення: 18.09.2025).

32. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В порівняння фундаментальних засад діяльності державних служб Німеччини, Великобританії та України. Вчені записки: Університету “КРОК” № 3 (63), 2021 р. с. 56-68.

33. Принципи та норми діяльності державного службовця в контексті дослідження професійної-етичної культури URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1747.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

34. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-18> (дата звернення: 21.10.2025).

35. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення: 11.07.2025).

36. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 02.11.2025).

37. 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> (дата звернення: 09.06.2025).

38. Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навч. Матеріали онлайн. URL : http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profesiynih_dilovih_vidnosin (дата звернення: 11.09.2025).

39. 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> (дата звернення: 19.10.2025).

40. Про культуру: Закон України: від 14 грудня 2010 року № 2778-VI URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2778-17> (дата звернення: 11.09.2025).

41. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2145-19> (дата звернення: 17.08.2025).

42. Прокопенка Л. Л Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України. Матеріали XIX наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро 2022 р. С.151-155.

43. 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.

44. Різник Л. Окремі аспекти формування професійної культури майбутніх соціальних педагогів URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/87> (дата звернення: 16.09.2025).

45. 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> (дата звернення: 05.11.2025).

46. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку . Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2022 р. №4. С. 38–47. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-7.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
47. 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.
48. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. The new public service: Serving rather than steering. Public Administration Review, 60(6), 2002 r. pp. 549-559.
49. Kluckhohn C. A mirror for a person. Introduction to Anthropology., 1944, Eurasia.
50. Lynn, L. E. Public Management: Old and New. Routledge. 2006 r., 256 p.
51. 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> (дата звернення: 23.06.2025)
52. Stone D. Policy Paradox: The Art of Political Decision Making. W.W. Norton Company. 2022 r. pp.230.