

займалися питаннями оборони, мобілізації, боєздатності козацьких формувань. Чітка організація та ієрархія були виправданими в умовах вказаного періоду та давали можливість швидко реагувати на тодішні виклики і забезпечувати оборону козацької держави.

Вивчення історичного досвіду є досить важливим, оскільки може стати певним підґрунтям побудови ефективної моделі органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру, механізмів військово-цивільного управління територіями як в умовах військової агресії РФ, так і під час деокупаційних та інтеграційних заходів на звільнених територіях.

Список використаних джерел:

1. Історія українського козацтва: Нариси: У 2 т. / Редкол.: В. А. Смолій (відп. ред.) та ін. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. Т. 1. 800 с. URL: <http://history.org.ua/LiberUA/966-518-349-4/966-518-349-4.pdf>

2. Українська держава другої половини XVII–XVIII ст.: політика, суспільство, культура. К.: Інститут історії України НАН України, 2014. 671 с. URL: https://Ukrainska_derzhava_druhoi_polovyny_XVII_XVIII_st_polityka_suspilstvo_kultura.pdf?PHPSESSID=sq51n3strb2d3crl2fsu5me8v3

УДК 351.85

Зубко С. В., аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: Карковська В.Я., д.н.держ.упр., професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
(Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна)

ПРИНЦИПИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Поняття цінностей особливо доречне на державній службі. Основні цінності багатьох державних службовців, такі як неупередженість, лояльність, справедливість, підзвітність і чесність, були визначені понад сто п'ятдесят років тому [1]. Однак останнім часом конфлікти цінностей виникли в контексті модернізації державних послуг і, зокрема, запровадження нової моделі державного управління, спрямованої на забезпечення більшої ефективності та результативності державних послуг. Державна служба принципово відрізняється від приватного сектору і відмовитися від вже існуючої моделі не допустимо. Діапазон цілей уряду та обмеження, що складаються політичною владою, гарантують, що практики приватного сектору не можуть бути легко передані. Вплив середовища на організаційну культуру можливо, пояснює, чому культурні зміни можуть бути більш складними в органах влади, ніж у приватному секторі [4].

Багато організацій, у тому числі й органи влади, потребують зміни своєї культури з цілої низки причин. Зміна культури може бути необхідною, щоб покращити організацію, вплинути на поведінку службовців, забезпечити краще надання адміністративних послуг та/або досягти конкретних цілей і результатів діяльності [2].

Трансформація організаційної культури органів публічної влади найімовірніше, виявиться найбільш корисною в довгостроковій перспективі та підтримуватиметься більшістю службовцями коли відповідатиме відповідним принципам [3]. Саме тому варто виокремити основні принципи ефективності трансформації організаційної культури органів публічної влади (рис.1.).

Стратегія органів публічної влади зазвичай формується централізовано, зверху-вниз і збільшує ймовірність виникнення суперечностей практикам і поглядам

організаційної культури органів влади. В процесі формування стратегії є важливим врахування культури, а саме узгодження культури і стратегії, оскільки від цього залежатиме якість менеджменту органу влади та подальша результативність діяльності. Практичний досвід доводить, що культура завжди переважає над стратегією. Розроблення стратегії незалежно від сфери реалізація повинна враховувати аспекти організаційної культури.

В процесі трансформації організаційної культури важливо конкретизувати увагу на кількох ключових змінах у поведінці. Оскільки зміни даються важко, тому потрібно ретельно обирати інструменти їхньої реалізації. Якщо акцент робиться на кількох ключових моделях поведінки, то працівникам легше до них пристосуватися. Крім того, коли наголошується лише на кількох ключових моделях поведінки, працівники самі часто знаходять додаткові способи їх закріплення.

Актуалізація сильних сторін існуючої організаційної культури полягає в не зосередженості на негативних рисах, але на акцентуванні сильних сторін культури органів влади, особливо коли деякі характеристики культури еволюціонували в несподіваний спосіб. Демонстрація актуальності первинних цінностей і визнання переваг існуючої організаційної культури, а також прагнення до необхідних змін допоможе зробити зміни менш схожими на нав'язування зверху вниз, а більш схожими на спільну еволюцію, яка буде прийнятною усіма.

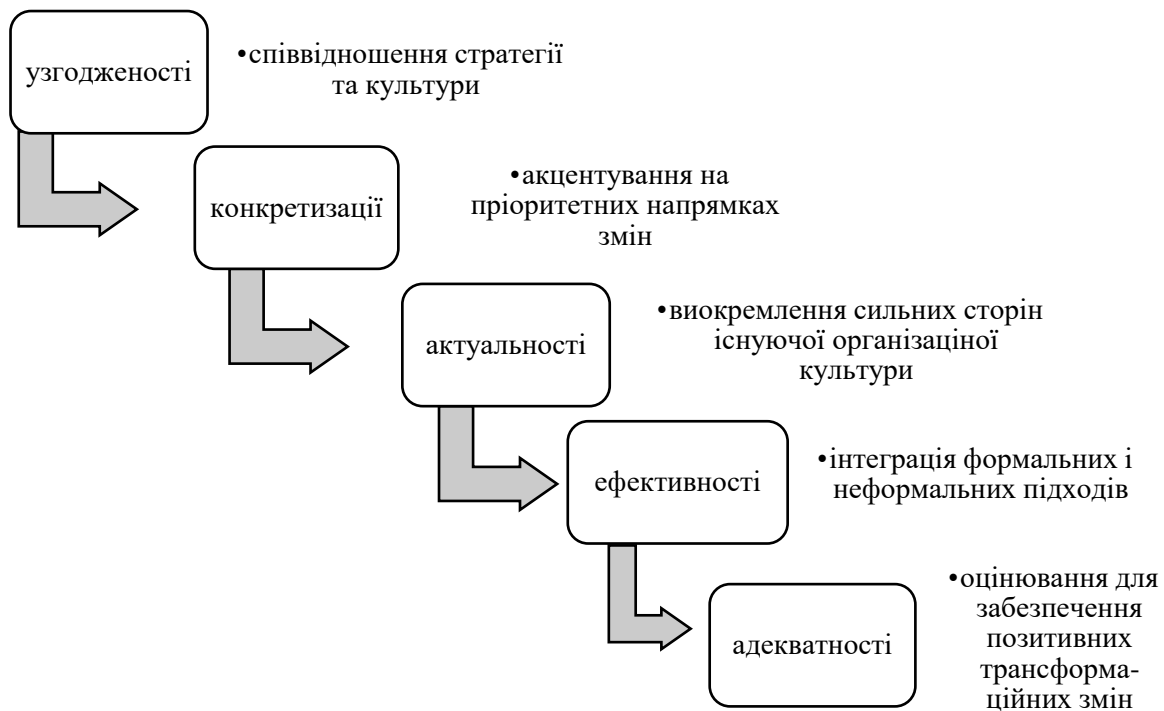


Рисунок 1 – Принципи трансформації організаційної культури органів публічної влади

Ще одним важливим принципом трансформації організаційної культури органів публічної влади є принцип ефективності, а саме інтеграція формальних та неформальних підходів зміни організаційної культури. У просуванні нових моделей поведінки, критично важливих для досягнення стратегічних цілей та ефективності діяльності органів влади, важливо використовувати як формальні, так і неформальні підходи. Традиційно органи влади швидше застосовують формальні методи, намагаючись змінити поведінку (правила, показники, стимули, зміна системи підпорядкування, автономія у прийнятті рішень або впровадження нових ІТ-систем), і нехтують

неформальними підходами, які тісніше пов'язані з емоційною стороною організації, такими як мережі, спільноти за інтересами, спеціальні бесіди та значущі зв'язки між керівництвом і працівниками.

Реалізація принципу адекватності передбачає проведення постійного моніторингу ефективності трансформації організаційної культури органів публічної влади. Важливо вимірювати та моделювати так званий «культурний прогрес». Вимірювання надає відчутні докази прогресу і може допомогти зберегти позитивний імпульс протягом довгого шляху.

Список використаних джерел:

1. Hofstede, G. et al. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: *McGraw-Hill*.
2. Katzenbach J, Steffen I and Kronley C (2012), *Cultural Change that Sticks*, *Harvard Business Review*, July-August 2012
3. Мартиненко В., Гайдученко С. (2012). Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. № 1(9). С. 59 – 63.
4. Карковська В. Я., Зубко С. В. (2022). Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. *Бізнес Інформ*. № 3. С. 113–119.

УДК 681.518.54

Касьяненко Л.В., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

Фракиянц К.Е., студентка 4 курсу спеціальності 281, факультету Менеджменту
(*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна*)

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В світі існує безліч різноманітних професій, кожна з яких містить у собі свою етику, мораль, корпоративну культуру та робочі принципи або особливості – всі ці фактори дуже важливі, тому що саме вони формують "імідж професії", а її репутацію формують люди, які нею володіють.

Органи державної влади в особі окремих її службовців постійно знаходяться в центрі прискіпливої уваги, критики та оцінки суспільства, тому що державна служба є насамперед публічною, професійною, політично неупередженою діяльністю, саме тому імідж державного службовця грає дуже важливу роль у сприйнятті службовця в суспільстві.

Державний службовець є особою, яка займає посаду державної служби в органі державної влади, виступає від імені держави, здійснює повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій органу, дотримується принципів державного службовця. Формування іміджу державних службовців має першочергове значення для формування загального іміджу державних органів, імідж – це як портрет людини в очах оточення, тому від того, який імідж формує державний службовець залежить формування іміджу органу, в якому він працює.

Слід пам'ятати, що державні службовці є представниками не своїх власних інтересів, а інтересів держави, інтересів суспільства, саме тому, вони повинні спрямовувати свою діяльність і зосереджувати зусилля на розв'язання проблем громадян. Саме такі дії з боку державних службовців будуть підвищувати його авторитет та авторитет держави, а також підвищать рівень довіри суспільства, що є досить важливим