

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## SELF-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL CULTURE DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена розкриттю сутності понять «самоменеджмент», «професійна культура» та понятійного конструкту «розвиток професійної культури у сфері публічного управління», висвітленню теоретико-методологічних засад самоменеджменту в публічному управлінні в контексті розвитку професійної культури. Визначено взаємозв'язок самоменеджменту та професійної культури сучасного державного службовця. Вказується на те, що професійна культура є фундаментом ефективного публічного управління та адміністрування, оскільки вона визначає рівень компетентності, відповідальності державних службовців, їхньої орієнтації на запити громадян. Самоменеджмент як один зі складників професійної культури впливає на вчасне та ефективне прийняття управлінських рішень, запровадження інновацій та підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Висвітлено теоретико-методичні засади формування засад самоменеджменту в публічному управлінні в контексті розвитку професійної культури. Підкреслюється, що оволодіння навичками самоменеджменту сприяє ефективній організації професійної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування, чіткому перебігу управлінських процесів завдяки техніці тайм-менеджменту тощо. Самоменеджмент і професійна культура державного службовця дають змогу правильно розставити пріоритети та контролювати виконання завдань, успішно здійснювати професійну діяльність та виконувати посадові функції. Зазначено, що прозорість і підзвітність перед суспільством у сфері публічного управління, дотримання етичних норм виступає одним з чинників боротьби проти корупції, викликає довіру громадян до державної влади. Акцентується увага на тому, що завдяки оволодінню навичками самоменеджменту державні службовці можуть вдосконалити не лише рівень своєї професійної культури, а й комунікабельність, самодисципліну, відповідальність, цілеспрямованість, наполегливість, віру в свої сили та можливості, креативність тощо. Техніки самоменеджменту допомагають оцінити свою діяльність з погляду раціонального підходу до виконання державним службовцем професійних функцій та завдань, що дає змогу ефективно організувати професійну діяльність у сфері публічного управління.

The article is devoted to revealing the essence of the concepts "self-management", "professional culture" and the conceptual construct "development of professional culture in the field of public administration", highlighting the theoretical and methodological foundations of self-management in public administration in the context of the development of professional culture. The relationship between self-management and professional culture of a modern civil servant is determined. It is pointed out that professional culture is the foundation of effective public management and administration, as it determines the level of competence, responsibility of civil servants, and their orientation to citizens' requests. Self-management as one of the components of professional culture affects timely and effective management decisions, implementation of innovations and improvement of the quality of services provided to citizens. The theoretical and methodological principles of the formation of the principles of self-management in public administration in the context of the development of professional culture are highlighted. It is emphasized that the mastery of self-management skills contributes to the effective organization of professional activities in the field of public management and administration, the clear flow of management processes thanks to time management techniques, etc. Self-management and professional culture of a civil servant make it possible to set priorities and monitor the performance of tasks, successfully carry out professional activities and perform official functions. It is noted that transparency and accountability to society in the field of public administration, compliance with ethical norms is one of the factors in the fight against corruption, and causes citizens' trust in state power. Attention is focused on the fact that by mastering self-management skills, civil servants can improve not only the level of their professional culture, but also their own sociability, self-discipline, responsibility, purposefulness, perseverance, faith in their own strength and capabilities, creativity, etc. Self-management techniques help to evaluate one's activity from the point of view of a rational approach to the performance of professional functions and tasks by a civil servant, which makes it possible to effectively organize professional activities in the field of public administration.

**Key words:** civil servant, management mechanism, professional culture, self-management, public management, development, self-management technique, management technology.

УДК 35.088.77  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.7>

**Дяченко С.М.**

аспірант кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичний приватний університет

**Ключові слова:** державний службовець, механізм управління, професійна культура, самоменеджмент, публічне управління, розвиток, техніка самоменеджменту, управлінська технологія.

**Постановка проблеми.** Проблема самоменеджменту в контексті публічного управління в сучасних умовах набуває дедалі більшої актуальності, що пояснюється швидкими змінами в суспільстві, викликані глобалізацією

та цифровізацією. Постійні реформи в сфері державного управління вимагають від службовців високого рівня адаптації та гнучкості, а суспільство очікує від державних органів ефективної роботи, прозорості та відповідаль-

ності й саме самоменеджмент як управлінська технологія особистісного та професійного саморозвитку допомагає ефективніше реагувати на ці виклики.

Ми розглядаємо самоменеджмент державного службовця як складник його професійної культури, оскільки ці два поняття – тісно взаємопов'язані. Високий рівень професійної культури сприяє розвитку навичок самоменеджменту, адже компетентний державний службовець має внутрішню мотивацію до самовдосконалення, розуміє важливість своєї роботи для суспільства спонукає до постійного розвитку, дотримується етичних норм, є відповідальним та дисциплінованим. Сучасний держслужбовець володіє професійними компетенціями та організаційними вміннями, здатний до ефективної комунікації, вміє будувати конструктивні відносини з колегами та громадянами, а це є важливими складниками самоменеджменту.

Професійна культура державного службовця – це сукупність цінностей, норм, знань, умінь та навичок, які визначають якість виконання службових обов'язків. Вона є своєрідним кодексом поведінки, що формується під впливом як зовнішніх (законодавство, етичні кодекси), так і внутрішніх (індивідуальні цінності, мотивація) чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання самоменеджменту висвітлювали О. Бабчинська, А. Мідляр (самоменеджмент як складник професійного розвитку персоналу) [1], К. Секельгіді (особистісне самоуправління та самоменеджмент державного службовця: до визначення понять) [11], А. Скляренко (аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту) [12], О. Фенина (професійний самоменеджмент особистості) [15], О. Штепа (дефініція, діагностика, структура та формування функції самоменеджменту) [16] та ін. Проблему розвитку професійної культури у сфері публічного управління досліджували С. Королюк (управлінська культура керівника школи) [4], М. Лагунова (політико-управлінська культура державних службовців як чинник гармонізації взаємовідносин влади і суспільства) [6], Н. Липовська (організаційна культура як фактор стабілізації державної служби) [7], В. Медведь (розвиток управлінської культури) [8], Л. Пашко (організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами [10]), О. Суший (культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління) [13] та ін. Проте питання самоменеджменту як засобу розвитку професійної культури у сфері

публічного потребує детальнішого вивчення, що й зумовило вибір теми статті.

**Мета статті** – розкриття сутності понять «самоменеджмент», «професійна культура» та понятійного конструкту «розвиток професійної культури у сфері публічного управління»; висвітлення теоретико-методологічних засад самоменеджменту в публічному управлінні в контексті розвитку професійної культури; визначення взаємозв'язку самоменеджменту та професійної культури сучасного державного службовця.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне суспільство очікує від державних органів ефективної роботи, прозорості та відповідальності, а це висуває до державних службовців високі вимоги, які можна задовольнити лише за умови ефективного самоменеджменту. Зокрема, передача повноважень на місцевий рівень збільшує відповідальність місцевих органів влади, тому ефективно управління цими повноваженнями вимагає від державних службовців високого рівня самоорганізації та самоконтролю. Окрім того, державні органи дедалі більше конкурують з приватним сектором за ініціативних, талановитих, креативних фахівців, здатними до безперервного професійного розвитку та самовдосконалення.

Як зазначає Л. Пашко, формування ключових цінностей і принципів діяльності державної служби має своєю головною метою створення в навколишньому середовищі та в очах державних службовців позитивного іміджу державної служби [10, с. 170].

Ефективний самоменеджмент дає змогу державним службовцям оптимізувати свої робочі процеси, підвищити продуктивність та якість надання послуг громадянам. Завдяки самоменеджменту державні службовці можуть краще планувати свою роботу, встановлювати пріоритети, ефективно використовувати час та ресурси.

Головна мета самоменеджменту полягає у тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти ходом свого життя, долати зовнішні обставини як у професійній, так і в особистій сфері, досягати успіху найефективнішим шляхом [5].

Поняття самоменеджменту розглядається в контексті побудови ділової кар'єри, з позицій мистецтва управління часом, управління власними ресурсами, управління собою, творчим потенціалом, як управління своїм життям для досягнення успіху (Н. Голя [3, с. 106]); як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу [2].

Самоменеджмент сприяє розвитку таких якостей, як відповідальність, ініціативність, самодисципліна, вміння працювати в команді, що є необхідними для успішної роботи в державному секторі, а досягнення поставлених цілей завдяки самоменеджменту підвищує мотивацію державних службовців та сприяє їхньому професійному зростанню. Відтак, компетентні та успішні державні службовці, які є ефективними у фаховій діяльності, сприяють формуванню позитивного іміджу та підвищенню авторитетності державної служби в очах суспільства.

Самоменеджмент є невід'ємним складником професійної культури в сфері публічного управління, оскільки дає змогу державним службовцям підвищити свою ефективність, розвиватися професійно та сприяти розвитку держави в цілому. Завдяки самоменеджменту державні службовці можуть оптимізувати свої робочі процеси, виконувати завдання вчасно та якісно.

Базовим рівнем системи самоменеджменту вчені вважають особисту ефективність або ефективну діяльність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами (час, простір, комунікації, фінанси), що є для особи неможливою без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку – процес, в межах якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку, на думку науковців, здійснюється шляхом подолання перешкод та розвитку особистісних якостей, що сприяють досягненню поставлених цілей і завдань – воля, наполегливість, уміння впливати на людей, стресостійкість тощо (О. Бабчинська, А. Мідляр [1]).

Володіння технологіями самоменеджменту є ознакою професійно культурного фахівця у сфері публічного управління, адже мистецтво керувати своїм часом, вміння організувати свою роботу, оптимально використовуючи та розраховуючи на це робочий час (тайм-менеджмент) сприяє розвитку відчуття часу, постановці цілей, чіткому планування, оперативному і водночас виваженому ухваленню рішень та їхній реалізації, організації діяльності й контролю за її виконанням. Тайм-менеджмент спрямований на оптимізацію розподілу часу для досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності з метою встигати зробити якомога більше за максимально короткий проміжок часу, при цьому не відчуваючи виснаження та стресу.

Основними аспектами тайм-менеджменту є: планування, самодисципліна, використання різних методів та інструментів для економії часу (метод Pomodoro, матриця Ейзенхауера, списки справ), делегування; аналіз та оцінка тощо. Наприклад, метод Pomodoro навчає самостійно організувати свою роботу та дотримуватися плану, підвищує мотивацію, адже поступове просування в роботі мотивує продовжувати її; матриця Ейзенхауера допомагає розподіляти завдання за їхньою важливістю та терміновістю (важливі та термінові; важливі, але не термінові; термінові, але не важливі; не термінові та не важливі); техніка блокування часу дає змогу виділяти у своєму розкладі конкретні блоки часу для виконання певних завдань – це допомагає зосередитися на завданні та не відволікатися на інші справи; принцип трьох справ допомагає кожного дня обирати три найважливіші справи, які необхідно виконати, й зосередитися на них, а решту справ можна відкласти на потім або делегувати іншим людям.

Науковці також виділяють напрям самоменеджменту – ресурс-менеджмент як самоорганізацію особистих цінностей, зазначаючи, що метою ресурс-менеджменту є вміння особистості виявляти компетентність у саморозвитку (О. Штепа [16]).

Високий рівень професійної культури державного службовця сприяє розвитку в нього навичок самоменеджменту, оскільки він має внутрішню мотивацію до самовдосконалення, розуміє важливість своєї роботи для суспільства спонукає до постійного розвитку; дотримується етичних норм, відповідальності та дисциплінованості; володіє необхідними знаннями та навичками, що надають йому впевненості у своїх силах та спрощують процес організації роботи; має готовність до ефективної комунікації, будує конструктивні відносини з колегами та громадянами, що є важливим складником самоменеджменту.

Професійна культура державного службовця з позицій акмеологічного підходу являє собою цілісне, особливе новоутворення, що регулює і прогнозує саморозвиток особистісно і професійно важливих якостей державних службовців. Сутнісна характеристика професійної кар'єри держслужбовців визначається не стільки як просування службовими сходами організаційної ієрархії, скільки як процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності. Високий рівень професійної культури дозволяє державним службовцям осмислювати процес саморозвитку як життєву цінність,

створювати умови для самовдосконалення та самореалізації в ході життєдіяльності, пізнавати, актуалізувати, творчо проявляти свою індивідуальність [14, с. 726].

У науковій площині поняття «управлінська культура» тлумачиться як «різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціальнопсихологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління (С. Королюк [4, с. 88]).

Основними складниками професійної культури управлінця є: знання: законодавства, менеджменту та інших суміжних дисциплін; уміння: організаційні (планування, координація, контроль, прийняття рішень); управлінські (управління командою, мотивація персоналу, вирішення конфліктів); комунікативні (ефективна професійна взаємодія з колегами, окремими громадянами та суспільством загалом); система професійних цінностей; готовність до інноваційності, впровадження нових ідей і технологій; здатність до командної роботи та мотивації інших.

Особливість культури управління полягає в тому, що вона складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці та культури документації [16].

Без професійної культури на державному рівні не може бути вироблена погоджена концепція продовження реформ в Україні; побудована демократична країна, що відрізняється економічною стабільністю й політичною стійкістю; вирішена проблема виведення стани з технологічної залежності від західних країн; правильно оцінені національні потреби тощо [2].

Професійна культура державного службовця у сфері публічного управління передбачає наявність: етичності (дотримання етичних норм у професійній діяльності); високий рівень професіоналізму, відповідальності та якості виконання роботи; стресостійкості (здатність працювати в умовах високого навантаження) тощо.

Активні культурні інновації в публічному управлінні можуть сприяти глибшому розумінню ролі культури в розвитку територіальних громад, слугувати інструментом подолання культурних протиріч і упереджень, протидіяти соціальній дискримінації та політичній тиранії. Це означає, що потрібно бути обережним з використанням культурних аспек-

тів або орієнтацій, програм і проєктів, вибором інструментів реалізації конкретних цілей. Вчені вважають, що існує великий потенціал для розвитку управлінської культури органів публічної влади, перш за все, через врахування культурних орієнтацій та упереджень громадськості в питаннях розвитку державної політики [5].

На процес формування професійної культури впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. До об'єктивних автор відносить: державний устрій, стиль керування; нормативно-правову базу, принципи й функції державної й муніципальної служби; соціально-економічну й політичну стабільність у суспільстві; культуру й стан міжнародних відносин, менталітет українського суспільства тощо. До суб'єктивних чинників – безпосередню роботу в структурах державної й муніципальної служби; глибокі знання історії української державності, її традицій; пропаганду професіоналізму, культури, етики чиновника; атестацію й стажування держслужбовців. «Процес формування професійної культури держслужбовців сполучений із чималими труднощами, особливо в перехідний період» (О. Суший [13, с. 39]).

Підвищення культурного рівня фахівців має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, взагалі у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; покращення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичних рис (В. Медведь [8]).

Серед шляхів розвитку професійної культури та самоменеджменту державних службовців можна виокремити:

- забезпечення прозорої системи управління персоналом, конкурентної заробітної плати, можливості для професійного зростання фахівців у сфері публічного управління;

- упровадження системи наставництва, за якої досвідчені державні службовці можуть передавати свої знання та навички молодим фахівцям;

- організація навчання, проведення тренінгів, семінарів та курсів з підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток навичок самоменеджменту;

- введення системи оцінювання ефективності роботи, що стимулюватиме державних службовців до постійного професійного самовдосконалення;

– заснування корпоративної культури, що ґрунтується на цінностях професіоналізму, відповідальності та етики.

**Висновки.** Отже, професійна культура та самоменеджмент є взаємопов'язаними поняттями, розвиток одного з них сприяє розвитку іншого. Для державного службовця, який працює в динамічному середовищі публічного управління, навички самоменеджменту є не просто бажаними, а й необхідними для успішної професійної діяльності. Вміння управляти емоціями, зберігати спокій в складних ситуаціях та адаптуватися до змін – це невід'ємна частина роботи в державному секторі, а самоменеджмент сприяє розвитку ініціативності та відповідальності, що є важливими якостями для будь-якого державного службовця. Для підвищення ефективності державної служби необхідно створити умови, які б стимулювали державних службовців до постійного самовдосконалення та формування високої професійної культури як підґрунтя ефективного публічного управління. Вона сприяє підвищенню якості життя громадян, зміцненню довіри до державних інституцій та розвитку демократичного суспільства, тому формування та підтримка високих стандартів професійної культури державного службовця, його професіоналізму та відповідальності є одним з пріоритетних завдань держави.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка* : електронний журнал. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=515>.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Кондор, 2002. 518 с.
3. Голя Н. Г. Технологія самоменеджменту як важливий чинник розвитку творчого потенціалу керівників закладів професійно-технічної освіти. *Науковий огляд*. 2018. № 9(52). С. 103–121.
4. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика*. 2003. № 5/6. С. 85–88.
5. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Проник І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівполітехніка», 2008. 244 с.
6. Лагунова М. Політико-управлінська культура державних службовців як чинник гармонізації взаємовідносин влади і суспільства. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2005. № 2. С. 292–300.
7. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (гол. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 3 (9). С. 202–215.
8. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури професійно-технічного навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2007. 20 с.
9. Назарова Г. В., Отенко І. П., Мішина С. В. та ін. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 294 с. :
10. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 170–176.
11. Секельгіді К. Особистісне самоуправління та самоменеджмент державного службовця: до визначення понять. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 117–122.
12. Скляренко А. О. Аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Випуск 10. Т. 3. С. 80–84.
13. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 4. С. 38–47.
14. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 19. С. 726–735.
15. Фенина О. Я. Професійний самоменеджмент особистості. *Особистість і суспільство: методологія і практика сучасної психології* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / за заг. ред. Л. В. Засєкіної, А. В. Кульчицької. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. С. 68–70.
16. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. *Наука і освіта* : науково-практичний журнал Південноукраїнського університету АПН України. Спецвипуск «Психологія особистості: теорія, досвід, практика». 2009. № 8. С. 128–130.