

УДК 35.08: 174

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.7>

**В. В. Пержун**

кандидат соціологічних наук, доцент,  
докторант Навчально-наукового інституту  
публічного управління і державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЗМІН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

*Надзвичайно актуальним і важливим для утвердження міцності Української державності є подальший результативний пошук національної моделі публічного управління, яка базувалася б на гуманно орієнтованій, такій, що опирається на демократичні принципи та застосовує ефективні методи і механізми належного врядування, управлінській культурі публічних службовців та інших представників державного управління.*

*Сам процес формування, становлення й утвердження демократичної управлінської культури як певної концептуальної моделі управління постає як стратегічне завдання життєвості і здатності державного управління до змін і реформ. Основою таких позитивних перетворень має стати публічний службовець, який не тільки вміє працювати, а й хоче працювати за нових обставин, готовий до змін у собі та є вагомою частиною модернізації українського суспільства, складником нового публічного менеджменту.*

*Сьогодні досить актуальними залишаються проблеми управління, зокрема управлінської культури та її ролі і значення у професійній управлінській роботі публічних службовців. Успішно сформована демократична управлінська культура як стратегічна ознака державної управлінської діяльності своїми дієвими можливостями, зокрема компетентністю й управлінським професіоналізмом; вмінням налагодити організаційний складник управлінської роботи; знаннями і виконанням своїх службових обов'язків; контактом і взаєморозумінням у спілкуванні з громадянами, яким надаються адміністративні послуги, створює таку модель, котра безпосередньо стосується і впливає на виконання своїх функцій публічними службовцями.*

*Узагальнюючи вищенаведене, варто зазначити, що концептуальна модель управлінської культури українських публічних службовців осмислюється як своєрідне управлінське теоретико-практичне завдання для науковців і практиків. Це завдання характеризує стратегічний підхід до процесів системних змін у галузі державної (публічної) політики та підготовки сучасних державних менеджерів управління. Такі управлінці на часі. Лише державницький погляд, політична воля й успішні соціально-економічні зміни призведуть до оптимізації публічного управління, в якому належне місце посяде сформована демократична управлінська культура публічного службовця.*

**Ключові слова:** управлінська культура, публічний службовець, модель, формування, управлінська діяльність.

**Постановка проблеми.** Аналіз формування й утвердження управлінської культури публічних службовців, а також визначення її характерних ознак і певних підходів до вже наявних моделей управлінської культури, про що буде вестися мова у статті, дозволяють запропонувати певну авторську концептуальну модель управлінської культури публічних службовців у сучасній Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед зарубіжних науковців, які певним чином

вивчали цю проблематику, варто назвати Р. Тейлора, Г. Саймона, Д. Хелда, М. Армстронга, Д. Коттера, Б. Блума, В. Нісконена та інших. Українську наукову думку тут представляють О. Петроє, А. Колодій, М. Пірен, В. Солових, Н. Обушна, Л. Пашко, О. Решота та інші. Проте якихось цілісних і завершених досліджень не вистачає. На нашу думку, запропонована стаття буде певним кроком до вирішення цієї науково-практичної проблеми.

**Мета статті** – проаналізувати ознаки та характеристики управлінської культури і запропонувати авторську концептуальну модель управлінської культури публічних службовців України, яка певним чином має сприяти їхній управлінській діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Розпочнемо з того, що ознаки й характерні особливості управлінської культури дають змогу визначити деяку управлінську модель. Назвемо таку концептуальну модель «сучасний успішний український публічний службовець», яка мусить відповідати загальним управлінським вимогам, а також мати деякі національні особливості. Згідно з нею публічний службовець повинен: володіти управлінськими і не тільки знаннями; мати схильність до пізнання нового у сфері управління, у соціальній, політичній, економічній, культурній сферах тощо; усвідомити своє «покликання» до управлінської діяльності; виробляти в собі управлінські риси відповідальності й належної поведінки; втілювати у практичну роботу передові управлінські технології та світовий досвід управління; знати і застосовувати у своїй управлінській роботі українські національні традиції й здобутки в галузі управління; бути національно свідомим громадянином держави; дотримуватися конституційних норм, володіти певними правовими знаннями; творчо і креативно підходити до вирішення нагальних питань і проблем; застосовувати у роботі методи та стилі, які відповідають сьогodнішнім управлінським ідеям, теоріям і підходам; правильно використовувати свої управлінські знання, навички, досвід і здібності у конкретній ситуації; утверджуватися в колективістських підходах до управлінської роботи, оскільки колективний розум завжди вищий за індивідуальний; мати чіткі суспільно-політичні та ідеологічні переконання; формувати і застосовувати позитивні форми культури проведення свого вільного часу і дозвілля тощо.

Тому управлінська культура розглядається як автономна модель управлінської діяльності, під якою варто розуміти певні показники, ознаки й форми, що демонструють її особливості, властивості, можливості, функції, зокрема – цілісної структурної системи, яка містить організаційні, кадрові, управлінські, соціокультурні, правові, політичні характеристики для досягнення поставленої мети – сформувати нову демократичну управлінську культуру сучасного українського публічного службовця. Управлін-

ська культура, як відзначає українська дослідниця Л. Пашко, «розуміється нами як усталена система професійних та людинознавчих знань, умінь, навичок, оцінок, норм спілкування, що безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства» [2, с. 60].

Управлінська культура вбирає у себе багато сутнісних характеристик, її рівень сформованості впливає на успішність управлінської роботи, а одними з основних і найбільш важливих її ознак є мистецтво управління і мистецтво виконання. З огляду на це хочемо запропонувати ще один підхід до концептуальної моделі «успішного українського публічного службовця», який, на наш погляд, містить у собі три компоненти сучасної інтегральної управлінської культури, від котрих залежить результативність управлінської діяльності на різних рівнях. На них звертають увагу зарубіжні дослідники: В. Ніс-конен, Д. Хелд, Ф. Фукуяма, Р. Тейлор, Г. Саймон та інші, а також українські науковці: Л. Литвинова, Н. Нижник, В. Цветков, А. Мовчанюк, О. Орлов, Н. Мельтюхова. На нашу думку, сучасна управлінська культура має поєднувати у собі три складники: стиль управління, заснований на теорії і відповідних успішних принципах «ідеальної бюрократії» М. Вебера та його сучасних послідовників Д. Хелда, Е. Макгрю, Д. Перратона, коли підтримується дисципліна, дещо «обмежена» авторитарність керівника, робота службовця не є суто рутинною, а відповідально-ініціативною (1); інформаційно-аналітичний стиль і використання в ньому управлінської культури, який включає у себе запровадження інформаційних технологій в управління, здебільшого технократичну роботу. Про таке управління писали Т. Дай, Е. Едерхейм, Г. Саймон та інші (2); соціально орієнтоване управління з використанням ознак управлінської культури, в якій людина – найцінніший соціальний капітал суспільства і держави, а увага приділяється ролі творчого управління, гуманітарним цінностям, скоординованому регулюванню. Власне, цей складник має переважати у сучасній управлінській культурі, оскільки тут акцентується увага на людині, колективі, соціальному захисті, відповідальності, прозорості тощо. На цьому наголошують зарубіжні науковці: М. Армстронг, Н. Корнеліус, Д. Коттер, Б. Блум, а також українські дослідники: А. Колодій, Т. Василевська, О. Петроє, М. Пірен, Л. Васильченко та інші (3).

Отже, за чіткого організаційного поєднання таких стилів управління складники управлін-

ської культури можуть дати дієвий результат у державному (публічному) управлінні, управлінні соціальними організаціями, управлінні бізнесом, управлінні людськими ресурсами, стратегічному управлінні тощо. Прикладом цього вдалого поєднання може бути управління такими соціальними організаціями і бізнесом в Україні, як: мережа роздрібної торгівлі «АТБ», всеукраїнська мережа кінотеатрів «Мультиплекс», Нова Пошта, ТОВ СП «Нібулон» тощо [7].

Ще одним важливим моментом концептуальної моделі управлінської культури публічних службовців сьогодні стає вміння здійснювати управлінські функції. Тут ми можемо спиратися на дослідження англійських науковців М. Вудкока і Д. Френсіса [10], які розробили основні, на їхню думку, характеристики, що мають бути притаманні публічному службовцю-керівнику. Перелічимо їх і дещо доповнимо: здатність управляти собою (внутрішнє самоуправління, витримка, стабільність поведінки, вміння ставити і визначати свої дії – *В. П.*); наявність розумних особистих цілей (чіткість, продуманість, виваженість власних управлінських рішень і завдань, вміння вислухати і взяти до уваги іншу думку – *В. П.*); постійне особисте зростання (самоосвіта, самовдосконалення, сприйняття і пізнання нового – *В. П.*); здатність до вирішення проблем (бути психологом, неконфліктним, толерантним і комунікабельним, при цьому поважати свою думку і дії нарівні з думками і діями підлеглих – *В. П.*); глибина мислення, здатність до інновацій (сприйняття нових і новітніх досягнень науки та техніки, залучення до управлінської діяльності консультантів, експертів, постійне навчання – *В. П.*); здатність людини впливати на навколишніх (ораторські здібності, вміння поставити себе і здобути прихильність підлеглих, навички доведення своєї правоти – *В. П.*); компетентне управління персоналом завдяки знанням і практичним навичкам сучасних управлінських стилів роботи (володіння інформацією і знаннями про стилі управління, їх використання залежно від ситуації, особиста прерогатива того чи іншого стилю – *В. П.*).

Ще однією проблемою, яка багато в чому залежить від рівня сформованості управлінської культури, є так зване «руйнівне управління», що базується на відсутності знань, навичок, компетентності, досвіду керівних управлінських кадрів. Про такий стан, що характерний для сучасного державного управлінського потенціалу України, пише Л. Пашко і вірно зауважує, що

«основними ознаками руйнівного управління є: висока плінність компетентних співробітників; низькі показники діяльності колективу; латентний, прихований стан конфліктності; нервозність підлеглих та наявність у них внутрішньої резигнації (цілковитої покірливості, небажання відстоювати свої думки та інтереси, страждальницького типу поведінки – *В. П.*); «внутрішня еміграція» членів колективу; відсутність будь-яких мотиваційно-стимулювальних організаційних програм; невживання заходів для підвищення кваліфікації співробітників тощо» [2, с. 65–66]. Звідси виходить, що модель сучасної управлінської культури службовця-керівника для уникнення ситуації «руйнівного управління» має виховувати в ньому системно новий погляд на управлінську діяльність, власне, нового державного (публічного) службовця-чиновника, в якого наявні особисті стійкі соціально-політичні й ідеологічні погляди, власні думки, які він у змозі захистити, який знає свою справу, відповідальний у роботі, ініціативний, креативний, спочатку думає, а потім робить тощо.

Управлінські зміни й реформи, що розпочалися, хоч і не завжди дієві, проте потребують нового бачення, теоретичного обґрунтування, методологічного забезпечення і результативного практичного втілення роботи органів державної влади та тісної співпраці з громадянським суспільством із питань прийняття і вирішення нагальних соціально-економічних, гуманітарних, управлінських проблем. На це звертає увагу Г. Шаульська і пише, що «на сучасному етапі розвитку роль держави, органів влади полягає в тому, щоб удосконалити систему публічного управління, напрацювати ефективні механізми, які мають сприяти розвитку громадянського суспільства в Україні» [9, с. 61].

Які дієві механізми такої співпраці? Всі вони мають базуватися на новій демократичній управлінській культурі, яка сприятиме успішному утвердженню публічного управління в Україні. Перелічимо деякі з цих механізмів: подальший розвиток і закріплення законодавством різноманітних форм участі громадян у державному будівництві; контроль громадянського суспільства за діяльністю органів державної влади; належна фінансова підтримка організацій громадянського суспільства державою, використання для цього філантропії та фінансових пожертвувань (ендавменту); формування і розвиток сучасної громадянської освіти і громадянської культури як окремої людини,

так і громадян України загалом; усвідомлення значущості громадянського суспільства у розбудові й становленні стійкої державності; компетентний підхід представників влади, посадових осіб, депутатів різних рівнів, політиків до дієво-результативної співпраці з громадськими організаціями; належна професійна відповідальність й управлінська дисципліна посадових осіб; надання владою реальних можливостей представникам громадськості у діяльності з управління державними і місцевими справами; плідна науково-теоретична і практична робота з проблем консолідації громадянського суспільства в Україні; подальший розвиток реформи децентралізації та осмислення ролі і значення органів місцевого самоврядування; поглиблення організаційно-культурної комунікації держави і громадянського суспільства; успішна державна кадрова політика; збереження досвіду інституційної управлінської стабільності та інституційної пам'яті, які передбачають доповнення і підтримку актуальних організаційних управлінських знань, здобуття нових знань і досвіду як критеріїв результативного управління, пізнання характерних ознак управлінської культури, що вироблялися впродовж соціально-історичного часу, вироблення управлінського мислення. На цьому наголошували і наголошують як зарубіжні вчені, так й українські: М. Хальбакс, П. Нора, Р. Коззек, Е. Брукінг, Р. Болдуїн, Й. Дрор, М. Грушевський, В. Липинський, В. Юринець, М. Яворський, Н. Гончарук, О. Голяшкіна, С. Вовканич, В. Будзан, Є. Бондаренко та інші.

Серед істотних можливостей залучення управлінської культури до сфери публічного управління як своєрідної моделі управління є питання навчання й формування навичок професійного публічного службовця та свідомо компетентної управлінської еліти від яких, власне, залежить ефективність і результативність управлінських реформ, змін, зрештою прийняття та виконання владно-управлінських рішень. Отже, як підкреслює О. Решота, «одними з найбільш нагальних проблем трансформаційного процесу системи публічного управління виступають: дефіцит сучасних управлінських знань в управлінській еліті, надзвичайна бюрократизація процесів ухвалення й виконання управлінських рішень, низький рівень кваліфікації державних службовців, що є причиною сучасної системної кризи суспільства. У зв'язку з цим постала потреба у професійних та освічених

управлінцях-менеджерах як безпосередньому результаті функціонування професійної державно-управлінської освіти» [4]. До цього можна додати, що наразі для успішної практичної управлінської діяльності залишаються актуально важливими характерні ознаки й особливості управлінської культури, про які йшлося вище. Але, окрім них, вкрай необхідні також навички адміністративної практичної роботи, аналітичні здібності, риси антикризового менеджера, колективна робота і довіра між управлінцями, керівниками, публічними службовцями. На таких тенденціях «сучасного успішного публічного службовця» акцентує увагу Ф. Фукуяма у своїй відомій праці «Міцна держава. Управління і світовий порядок у XXI столітті» [8].

Публічне управління, якому притаманні сформовані характеристики управлінської культури, дедалі більше набуватиме рис і властивостей вмотивованого, компетентного, результативного, відкритого, довірчого управління. Такі зміни призведуть до «пошуку не тільки прикладних теорій публічного управління, а й загальної парадигми публічного управління, що стане ідейно-філософською базою сучасного управління» [3, с. 127]. А це наблизить нас до світових передових тенденцій публічного управління, для якого єдиними можливими нормами і принципами є: юридичне забезпечення та виконання законів, норм і стандартів державного управління та місцевого самоврядування; максимальна аргументована децентралізація та дерегуляція державного управління; зміцнення і практичне впровадження антикорупційних технологій та практик; розширення досвіду «належного», «доброго врядування», польського, естонського, німецького, литовського досвіду реформування місцевого самоврядування; впровадження «принципово нової системи підготовки державно-управлінських кадрів, яка базується на концепції людського капіталу, практико-орієнтованому навчанні, лідерстві та командній роботі, чітко визначених професійних компетенціях, патріотизмі і моралі суспільного блага» [6, с. 13].

Цікава позиція щодо такої постановки проблеми В. Солових, який висловлює свою авторську думку щодо публічного управління (врядування), в якій, власне, ми вбачаємо певну концептуальну модель, яка доповнює наш підхід до цього питання. Він пропонує визначати декілька окремих, але взаємопов'язаних напрямів: 1) соціально-політичне врядування,



яке тісно пов'язане з усталеними відносинами у суспільстві. Ці відносини і взаємодії мають бути зрозумілими для вироблення та реалізації солідарної державної політики; 2) державно-політичне урядування, спрямоване на вирішення політико-управлінської взаємодії політичної еліти та структур державного управління; 3) адміністративне урядування, що найбільше пов'язане з ефективним застосуванням державного управління та його ребрендингом (певним комплексом результативних заходів зі зміни чи взагалі заміни змісту, підходів, бренду), яке здатне охопити важливі й невідкладні проблеми суспільства і держави; 4) контрактне урядування – внутрішня робота державних установ нового публічного управління, наприклад, впровадження договірних відносин під час надання державно-адміністративних послуг; 5) сітьове урядування – діяльність недержавного сектора, який без участі державних органів може надавати послуги [5, с. 22].

Н. Обушна пропонує свою національну модель публічного управління, яка орієнтована переважно на економічні та соціальні засади, а саме: «розмежування регуляторних й економічних функцій органів державної влади; програмування економічної політики уряду; еластичність умов та оплати праці державних чиновників; перехід від кваліфікацій до компетенцій (рівень професіоналізації) тощо» [1, с. 57–58].

Погоджуючись з думками і пропозиціями В. Солових та Н. Обушної, хочемо доповнити їх та вказати на роль і значення управлінської культури, без якої наблизитися й утвердити нове публічне управління неможливо. Адже впроваджувати зазначені моделі на практиці мають урядовці, управлінці різних рівнів, публічні службовці, посадовці місцевого самоврядування. Від їхньої реально сформованої управлінської культури (відповідальності, знань, компетентності, дисципліни, колективізму, толерантності, чесності і принциповості, досвіду тощо) і залежить успішне цивілізоване реформування основ та засад державного управління. Назвемо таку модель «окультурення публічного управління». В науково-теоретичному аспекті «окультурення публічного управління» постає і розуміється як певна і досить цілісна концепція соціально-культурного поступу, що має враховувати і забезпечувати злагоджену взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У центрі уваги такої концепції повинна перебувати людина –

найвагоміший соціальний капітал суспільства. У практично-управлінському аспекті основними складниками «окультурення публічного управління» є: ефективне впровадження принципів, ознак та особливостей управлінської культури для забезпечення результативної роботи; раціональний підбір управлінських кадрів; сучасні демократичні стилі керівництва; раціональність використання бюджету; чітка плановість у роботі й управлінська дисципліна; незловживання владою; прозорість управлінської діяльності; врахування національних українських особливостей управління тощо.

**Висновки і пропозиції.** Актуальна концептуальна модель ролі та значення нової демократичної управлінської культури сучасного українського публічного службовця постає як: 1) осмислення та утвердження на основі сформованої демократичної управлінської культури, поглядів щодо регуляції й розподілу управлінської відповідальності між такими соціальними інститутами, як: держава – суспільство – бізнес. Публічний службовець має знати і сприяти тезі, що держава виробляє та втілює юридично-правову базу управління для розвитку суспільних інститутів: бізнесу, малого і середнього підприємництва, соціокультурної сфери, сфери послуг і побуту тощо; захищає соціально-економічні та адміністративно-господарські основи суспільства; не втручається у приватну економічну сферу, а певним чином регулює і допомагає її становленню і розвитку; забезпечує екологічну, гуманітарну, національну безпеку. Суспільство свою діяльність спрямовує на стабільність й якісне відтворення соціально-економічних умов життєдіяльності (вітальних потреб, підтримки рівня життя, достатку і добробуту соціуму); певне врегулювання та достатню організацію таких суспільних відносин, як соціально-політичні, морально-етичні, міжгрупові, міжособистісні тощо; належне впорядкування правових, релігійних, політичних, моральних, історичних чинників, зокрема гуманітарної роботи, розвитку освіти і науки, збереження національних цінностей і традицій, соціальної солідарності та консолідації суспільства, осмислення історичної пам'яті й історичної свідомості тощо. Бізнесу притаманні такі функції: відповідна кадрова політика і компетентність працівників; ефективний маркетинг і менеджмент; застосування нових виробничих і соціальних технологій; публік рилейшнз тощо; 2) орієнтація у своїй роботі на людину, надання

громадянину якісних адміністративних послуг; 3) формування індивідуальних морально-етичних і духовних цінностей: чесності, справедливості, толерантності, здатності корегувати свої внутрішні духовні й матеріальні потреби, самопізнання, готовності допомогти тощо; 4) здатність і навички публічних службовців до колективної роботи; 5) визнання публічними службовцями практичної значущості й дієвості сформованої демократичної управлінської культури в управлінській діяльності; 6) усвідомлення важливості для публічного управління й адміністрування свого набутого соціального статусу – публічного службовця, від управлінської та адміністративної діяльності якого залежить успішне реформування державного управління; 7) визначення для себе і свого колективу стратегічного підходу до державного (публічного) управління, де визначальними мають бути фаховість, професійність, управлінська компетентність, управлінські знання і досвід, порядність та принциповість тощо; 8) юридично-правове забезпечення управлінської діяльності публічних службовців, управлінців різних рівнів, посадових осіб тощо.

Серед проблем, які пропонуються для подальшого дослідження теми державного (публічного) управління, є: узагальнення управлінських новітніх тенденцій і технологій управління та ролі в ньому управлінської культури; управлінська культура і стилі управління; місце управлінської культури в управлінні людськими ресурсами; управління та національні особливості управлінської культури тощо.

#### Список використаної літератури:

1. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління* : збірник наук. праць. 2015. Вип. 44. С. 53–63.
2. Пашко Л. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми : *збірник наукових праць НАДУ при Президенті України*. 2011. Вип. 2. С. 59–72.
3. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / відп. ред. І. Грицьак. Київ : К. І. С., 2009. 240 с.
4. Решота О. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1603>.
5. Солових В. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. С. 18–25.
6. Сурмін Ю. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю. У 2-х т. / за наук. ред. Ю. Ковбасюка, С. Романюка, О. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 10–13.
7. Топ 20 найбільш успішних компаній в Україні : рейтинг. URL: <https://agropolit.com/news/9398-skladeno-top-20-naybilsh-uspishnih-kompaniy-v-ukrayini--reyting>.
8. Фукуяма Ф. Сильное государство. Управление и мировой порядок в XXI веке / пер. с англ. М. Левина. Москва : АСТ, 2006. 220 с.
9. Шаульська Г. Концепція громадянського суспільства і публічне управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 58–63.
10. Юрик Н. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 89 с.

#### **Perzhun V. V. Conceptual model of management culture of civil servants as a factor of changes in public government in modern Ukraine**

*Extremely relevant and important for the assertion of the strength of Ukrainian statehood is the further effective search for a national model of public administration, which would be based on humanely oriented, based on democratic principles and effective methods and mechanisms of good governance culture of civil servants and other government officials.*

*The very process of formation, formation and establishment of a democratic management culture as a certain conceptual model of management appears as a strategic task of vitality and the ability of public administration to change and reform. The basis for such positive changes should be a public servant who not only knows how to work, but most importantly wants to work in new circumstances, ready for change in himself and becomes an important part of modernizing Ukrainian society, part of the new public management.*

*Today, the problems of management remain quite relevant, and most importantly management culture and its role and importance in the professional management work of public servants. Successfully formed democratic management culture, as a strategic feature of public administration, its effective capabilities, and this – competence and managerial professionalism; ability to establish the organizational component of management work; knowledge and performance of their duties;*

*contact and mutual understanding in communication with citizens who are provided with administrative services, etc. is a model that is directly related and affects the performance of their functions by public servants.*

*Summarizing the above, it should be noted that the conceptual model of management culture of Ukrainian public servants is understood as a kind of management theoretical and practical task for scientists and practitioners. This task characterizes the strategic approach to the processes of systemic change in the field of state (public) policy and training of modern public managers. Such managers on time. Only the state view, political will and successful socio-economic changes will lead to the optimization of public administration in which the established democratic management culture of the public servant will take its rightful place.*

**Key words:** *managerial culture, public servant, model, formation, managerial activity.*