

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління корпоративною культурою в органах публічної
влади України»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Тішаков П. Ю.

Керівник: к.е.н. Сем'янчук П.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі розглянуто питання щодо управління корпоративною культурою в органах публічної влади України. Робота складається з 3 розділів, де перший розділ містить інформацію про поняття корпоративної культури та підходи до її формування, функції, методи і значення корпоративної культури в органах публічної влади. Другий розділ містить інформацію про аналіз процесу управління корпоративною культурою, а саме: характеристику формування, управління і розвитку корпоративної культури в Хмельницькій обласній раді та оцінка ефективності цієї корпоративної культури. Третій розділ має на меті розробку шляхів вдосконалення процесу управління корпоративною культурою в органах публічної влади, а саме: рекомендацій для покращення процесу управління корпоративною культурою та розробку організаційних заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою.

В процесі роботи зроблено висновки та пропозиції щодо покращення процесу управління корпоративною культурою в органах публічної влади в Україні.

Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків та 9 джерел.

Ключові слова: корпоративна культура, управління корпоративною культурою, логотип, брендбук, організаційна культура, корпоративна культура органу державної влади, корпоративна культура органу місцевого самоврядування.

ABSTRACT

The thesis considers the issue of corporate culture management in public authorities of Ukraine. The work consists of 3 sections, where the first section contains information about the concept of corporate culture and approaches to its formation, functions, methods, and significance of corporate culture in public authorities. The second section contains information on the analysis of the corporate culture management process, namely: the characteristics of the formation, management, and development of corporate culture in the Khmelnytskyi Regional Council and the assessment of the effectiveness of this corporate culture. The third section aims to develop ways to improve the process of managing corporate culture in public authorities, namely: recommendations for improving corporate culture and developing organizational measures to improve corporate culture management.

In the work process, conclusions and proposals were made to improve the process of managing corporate culture in public authorities in Ukraine.

The work contains 5 tables, 10 figures, and 69 sources.

Keywords: corporate culture, corporate culture management, logo, brandbook, organizational culture, the corporate culture of a public authority, corporate culture of a local self-government body.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Поняття корпоративної культури та основні підходи до її формування	8
1.2 Функції, складові та значення корпоративної культури в органах публічної влади	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	20
2.1 Характеристика формування, управління і розвитку корпоративної культури в Хмельницькій обласній раді.....	20
2.2 Оцінка ефективності управління корпоративною культурою та аналіз основних способів формування корпоративної культури в органах публічної влади	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	36
3.1 Розробка рекомендацій для покращення процесу управління корпоративною культурою в публічній сфері	36
3.2 Організаційні заходи щодо вдосконалення управління корпоративною культурою	43
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність зумовлена тим, що корпоративна культура органів публічної влади тісно пов'язана з їх ефективністю, тому необхідно розробляти ефективну систему управління корпоративною культурою та впроваджувати її у всі установи. Формування корпоративного духу серед публічних управлінців допоможе мотивувати їх до постійного розвитку та якісної роботи, оскільки вони будуть чітко розуміти основні стратегічні цілі установи та історію її розвитку, що однозначно буде сприяти загальній результативності органу. Розвиток корпоративної культури є необхідною складовою з точки зору забезпечення економічного зростання, створення і підтримки конкурентного середовища, максимізації інвестиційного процесу, підвищення продуктивності праці та ефективності управління.

Питання щодо управління корпоративною культурою в органах публічної влади вивчає велика чисельність науковців, оскільки це питання набирає все більшої актуальності вкрайні роки. Серед визначних науковців можна виділити таких як: В.Аніщенко, О.Апостолюк, В.Волик, Т.Кицак, О.Красовська, Н.Лісова, А.Полянська, О.Тарасова, О.Христенко, Т.Чернишова, Н.Щербак та інші. Попри широкий спектр досліджень ще недостатньо висвітлені, наприклад, питання, що стосуються процесу розвитку корпоративної культури в органах місцевого самоврядування і територіальних громадах.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методологічних основ управління корпоративною культурою в органах публічної влади, аналіз процесу управління корпоративною культурою в органах публічної влади, розробка шляхів вдосконалення процесу управління корпоративною культурою в органах публічної влади.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначення поняття корпоративної культури та аналіз основних підходів до її формування;

- опис функцій, методів та значення корпоративної культури в органах публічної влади;
- характеристика формування, управління і розвитку корпоративної культури в Хмельницькій обласній раді;
- оцінка ефективності управління корпоративною культурою та аналіз основних способів формування корпоративної культури в органах публічної влади;
- розробка рекомендацій для покращення процесу управління корпоративною культурою в публічній сфері;
- розробка організаційних заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в публічній сфері.

Об'єктом дослідження виступає корпоративна культура в органах публічного управління

Предметом дослідження є процес управління корпоративною культурою в органах публічного управління в Україні.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці рекомендацій для покращення процесу управління корпоративною культурою в Хмельницькій обласній раді та розробці організаційних заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою.

У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи:

- системний метод (для систематизації трактувань різних науковців поняття «корпоративна культура»);
- історичний метод (для аналізу процесу формування корпоративної культури);
- метод збору та узагальнення інформації (для розробки рекомендацій щодо покращення процесу розвитку корпоративної культури);
- метод опитування (для оцінки ефективності управління корпоративною культурою).

Апробація результатів дослідження: участь з науковими тезами в Міжнародній студентській науковій конференції «Формування сучасної науки та практики» від 4 листопада 2022 року на тему «Роль корпоративної культури в системі управління органом державної влади».

Інформаційну базу дослідження склали підручники, монографії, наукові статті, які стосуються теми дослідження та звіти органів державної влади.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Поняття корпоративної культури та основні підходи до її формування

Формування корпоративної культури органу публічної влади впливає на ефективність та результативність процесу управління, що свідчить про необхідність її впровадження. Перша згадка про поняття «культура установи» датується 1936 роком і належить М.Шерифу, який визначив поняття соціальних норм поведінки співробітників [1, с. 235]. В кінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» в компанії були широко вивчені багатьма дослідниками, а в 80-х роках поняття корпоративної культури зайняло одне з провідних місць в наукових дослідженнях [2, с. 11]. Сьогодні в Україні вчені також проводять чимало досліджень корпоративної культури. І в той же час вчені роблять безліч суперечливих, різних і неоднозначних висновків з приводу трактування поняття корпоративної культури. Звідси існує необхідність отримання загального тлумачення поняття корпоративної культури [3, с. 90]. В даний час не існує єдиного і точного підходу до визначення поняття «корпоративна культура», різні вчені трактують його по-різному. Розглянемо основні існуючі визначення поняття «корпоративна культура» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Трактування різними науковцями поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення поняття
1	2
Т.Чернишова, Т.Немченко,[4, с. 27]	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.

1	2
О.Апостолук [5, с. 71]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю.
Н.Лісова [6, с. 22]	Сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає як основні компоненти цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даної організації.
В.Аніщенко [7, с. 65]	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві.
І.Химич [8 с. 219]	Це сукупність неформальних процедур, що існують і набувають сенсу в організації, або як провідна філософія стосовно того, як найкраще досягти організаційних цілей.
М.Дмитренко [9, с. 20]	Історично складені, притаманні даній організації стійкі базисні взірці вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

Примітка. Складено автором.

Корпоративна культура, з одного боку, є системою особистих і колективних цінностей, прийнятих і розділених усіма членами компанії, а з іншого – це сукупність прийомів і правил внутрішньої інтеграції співробітника, правил, які були виправдані в минулому і підтвердили свою актуальність сьогодні. На корпоративну культуру в цілому впливають звички та уподобання окремих співробітників, їхні потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент. На можливість зміни культури впливають такі чинники:

- організаційна криза, яка кидає виклик практиці та відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами криз можуть бути погіршення ефективності роботи, підвищення плинності кадрів, втрата довіри населення;

- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є основним фактором формування культури організації, то зміна її ключових керівників сприяє впровадженню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що співробітники приймуть нові цінності;

- Стадія розвитку організації. Легше змінити культуру організації в перехідний період від створення до зростання і від зрілості до ліквідації або реорганізації[10, с.139].

Корпоративна культура може бути передана співробітникам за допомогою таких засобів, як інформація, традиції, символи і мова. Інформація містить опис навчальних заходів закладу, ключові рішення, що визначають майбутню стратегію закладу, вище керівництво та фізичні символи, що передаються працівниками. Вона дозволяє порівняти минуле з сьогоденням, дає пояснення поточної практичної діяльності організації. Традиції, їх дотримання є засобом передачі культури, оскільки з ними пов'язані основні цінності організації. Дизайн і планування земельних ділянок і споруд, меблі, стиль керівництва – це матеріальні символи, що передаються співробітниками. Мова державних службовців також є однією з найважливіших ознак для виявлення та ідентифікації осіб, що належать до державного управління.

Управління корпоративною культурою – це свідоме і навмисне усунення будь-яких дій, що включає в себе зміцнення або ослаблення культури, адаптацію людей до культури, розвиток культури, збереження або зміну організаційної культури управління. Процес управління корпоративною культурою передбачає кілька етапів.

Етап 1. Визначення типу корпоративної культури установи. Як відомо, в основі будь-якого виду корпоративної культури лежить певна система цінностей, формально закріплена у вимогах документів установи до належної поведінки. Рівень тиску значення застосовуваних інструментів має істотне значення в технології управління персоналом. Рівень величини тиску визначається на основі показників, які в першу чергу характеризують різноманітність потреб у персоналі. Інтегральний показник рівня ціннісного тиску визначається на базі

індикаторів, що характеризують насамперед різноманітність вимог, що пред'являються до персоналу; дисциплінарну строгість (санкції); різноманітність мотиваторів і частоту їх застосування тощо.

Етап 2. Координація цінностей в рамках певного типу інституційної культури здійснюється групою, яка діагностує корпоративну культуру.

Етап 3. Формування та впровадження корпоративної культури установи. Для формування ефективної корпоративної культури потрібно керуватися певними принципами. Вони залежать від виду діяльності установи, національних пріоритетів, особливостей і стилю управління.

Етап 4. Здійснення заходів щодо приведення елементів корпоративної культури у відповідність до цінностей установи. Це досить клопіткий етап, під час якого члени робочої групи перевіряють відповідність елементів корпоративної культури цінностям установи та розробляють заходи щодо корегування неточностей.

Етап 5. Діагностика, моніторинг та оцінка корпоративних нововведень. Вона здійснюється з використанням методології ефективної оцінки менеджменту, тобто мінімізації негативних наслідків і максимізації позитивних ефектів. У раді директорів корпоративна культура – це свідоме здійснення будь-яких дій, включаючи зміцнення або ослаблення культури, адаптацію людей до культури, розвиток культури, підтримку або зміну організаційної культури управління[11].

Існує ціла низка підходів до моделі корпоративної культури. Наприклад, Т.Кіцак виділяє 5 рівнів корпоративної культури, де 1-й рівень – національна система цінностей і менталітету нації, 2-й рівень – сенс життя і діяльності, особисті моральні цінності, 3-й рівень – цінності, традиції, переконання, норми поведінки, принципи бізнесу, які були сформульовані в установі, 4-й рівень – принципи відносин з конкурентами, партнерів і споживачів, 5-й рівень є метою і завданням закладу[12]. В свою чергу О.Колянко виділяє свої розроблені й запропоновані рівні корпоративної культури (рис. 1.1)



Рис 1.1 Рівні корпоративної культури за підходом О.Колянко

Примітка. Складено автором за даними [13, с. 82].

Культурні рівні охоплюють різні типи колективних цінностей, норм і правил поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення себе та інших. Перший – це рівень артефактів, що включає в себе всі ті явища, які можна побачити, почути і відчутти при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мова, технологія та продукти діяльності, стиль (в одязі), форми спілкування, емоційна атмосфера, міфи та історія, ритуали, церемонії тощо. До них також відноситься видима поведінка персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але пояснити це досить складно. Другий рівень – це проголошені цінності, відображення чийось оригінальних уявлень про те, хто вони і чим вони відрізняються від того, якими вони повинні бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям призводить до їх перетворення в переконання, норми і правила поведінки. Сукупність цінностей, які знайшли справжнє втілення в організаційній ідеології або філософії, може служити орієнтиром або зразком в

складних або невизначених ситуаціях. Третій рівень складається з основних уявлень, які настільки очевидні, що варіація поведінки зводиться до мінімуму і їх зміна утруднено. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають «картою світу» або мапою думок. Якщо люди поділяють одні й ті ж базові ідеї, вони відчують себе комфортно, якщо відрізняються від дискомфорту [14, с.29].

Модель досить універсальна, так як може включати в себе всі варіанти приналежності організації до галузі, стадію життєвого циклу її розвитку, форму власності тощо. Однак ця модель носить теоретичний характер. Не менш цікавою є модель культури компанії, яка представлена двома організаційними рівнями. Цінності верхнього рівня тісно пов'язані з візуальними проявами (гасла, церемонії, фірмовий стиль одягу тощо), й впливають з них і позначають їх внутрішню філософію. На глибшому рівні розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників у компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу та інше), вони впливають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і розвиваються співробітниками організації, кожен співробітник компанії повинен їх розділяти або хоча б проявляти лояльність до прийнятих корпоративних цінностей [13, с. 82]

Дослідники виділяють три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні прояви), істотний (цінності) і глибокий (основні поняття і відносини). Поверхневий рівень включає візуальні та відчутні елементи культури: поведінку, мову, правила, бренд і бренди, брендовий одяг, інтер'єри приміщень, архітектуру будівель. Істотний рівень культури формує цінності в організації, пояснює мету її існування. На глибинному рівні цінності автоматично сприймаються в підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, які не вимагають нормалізації [15, с. 109].

Структура корпоративної культури досить складна й охоплює численну кількість аспектів життя організації. Корпоративна культура представлена як багаторівнева структура з вертикальними і горизонтальними зв'язками, прямими

зв'язками і зворотним зв'язком. Крім того, існує мораль як суперкорпоративне, надособистісне поняття. Варто відзначити важливість зовнішніх проявів корпоративної культури, таких як бренд, фірмовий стиль, ритуали і свята, герої і міфи, стиль поведінки. Важливою частиною є фізична культура працівників, їх здоровий спосіб життя. Ефективний розвиток корпоративної культури в організації можливий за умови використання усталеного процесу її формування. Процес формування корпоративної культури варто реалізувати через такі етапи: визначення цінностей корпоративної культури, формування поведінки співробітників, здійснення ефективної діяльності організації та забезпечення інтересів усіх учасників управлінської діяльності [16].

Формування корпоративної культури – це спроба конструктивно вплинути на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Навчання корпоративної культури зазвичай проводиться в процесі професійної адаптації персоналу. Механізмом формування корпоративної культури є взаємний вплив її джерел. Перетинаючись, вони обмежують сферу застосування засобів реалізації особистісних цінностей, які реально можливі в конкретній установі і тим самим визначають їх домінуючий зміст і ієрархію в колективі. Виділена таким чином ієрархічна система цінностей породжує найбільш вдалу й необхідну сукупність засобів для її реалізації, які, втілюючись у способах діяльності, внутрішньо формують групові норми і зразки поведінки. Джерелами формування корпоративної культури є:

- 1) система особистих цінностей та індивідуальних методів її реалізації;
- 2) методи, форми і структура організації діяльності, які об'єктивно втілюють певні цінності, в тому числі особистісні цінності керівників установи;
- 3) уявлення про оптимальні й допустимі моделі поведінки співробітників в колективі, що відображають внутрішню систему цінностей стихійно сформованої групи. Залежно від характеру впливу організаційної культури на загальні показники діяльності фірми проводиться розмежування «позитивної» і «негативної» корпоративної культури [17, с. 38].

У сучасному світі корпоративну культуру слід розглядати як ефективний інструмент управління. На даному етапі розвитку корпоративна культура стає пріоритетним фактором успіху компанії, позаяк встановлює закономірності поведінки: всередині організації, у взаємодії між співробітниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституційними суб'єктами і діловими партнерами. Основним чинником формування корпоративної культури в органах публічного управління в Україні є те, що їм необхідно вдосконалювати свій розвиток відповідно до вимог, які формуються відповідно до загального розвитку економіки, щоб у майбутньому не опинитися поза глобальними процесами [18]. Формування корпоративної культури – це доволі складний процес, який залежить від численних факторів. Саме тому, одна корпоративна культура не може стати універсальною для всіх компаній у Світі. Багато вчених аналізували типи корпоративних культур, які існують, але наразі багато з них вже не є актуальними, у зв'язку з тим, що дослідження такого поняття як «корпоративна культура» та її становлення почали досліджуватися ще в ХХ столітті [19, с. 136].

Отже, поняття корпоративної культури вивчають досить давно, але єдиного традиційного підходу до його визначення немає, оскільки це поняття можна трактувати з різних сторін, проте ми пропонуємо під поняттям «корпоративна культура» розуміти єдину систему цінностей, яка включає певні переконання, норми поведінки, традиції, що характеризують індивідуальність установи та сприяють загальній ефективності роботи. Існує декілька моделей корпоративної культури, наприклад, поширеною є модель, що складається з п'яти рівнів корпоративної культури та включає в себе як глобальні рівні (національну систему цінностей менталітету нації), так і мікрорівень (мету та завдання конкретного закладу). Крім цього ряд авторів звертають увагу на модель, що складається всього з трьох рівнів – артефактів, засвоєних цінностей та базових припущень. Також варто додати, що всі моделі досить варіативні, тому їх можна адаптувати під кожну конкретну установу.

1.2 Функції, складові та значення корпоративної культури в органах публічної влади

Реформа діяльності місцевого самоврядування за сучасних умов вимагає впровадження новітніх технологій управління та підготовки нового покоління управлінців зі своєрідним творчим мисленням, людини з громадянськими цінностями та навичками. Тому вдосконалення процесу управління органами місцевого самоврядування в Україні та формування корпоративної культури є найактуальнішою проблемою [20, с. 63]. Корпоративна культура органу місцевого самоврядування – це система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і колективних інтересів, які стали особливою організацією місцевого самоврядування і які характерні для такої організації, поділяються більшістю її працівників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень співпраці і сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи їх розвитку, а також взаємовідносини органу місцевого самоврядування з відповідною територіальною громадою і зовнішнім середовищем, а також визначає спроможність органів місцевого самоврядування надавати кращі послуги громадянам [21, с. 4.]. Важливо також проаналізувати основні елементи корпоративної культури (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика елементів корпоративної культури

Елемент	Характеристика
1	2
Власна історія	Власні історії про формування установи, вихід зі скрутного становища та прийняття неординарних рішень надихають та мотивують персонал.
Продовж. табл. 1.2	
1	2

Місія	Саме в місії поєднано позицію установи щодо задоволення потреб споживачів, її конкурентні переваги та ставлення до своїх співробітників.
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення – це план діяльності компанії на довгострокову перспективу.
Фірмовий стиль	Головним носіями фірмового стилю можуть бути такі: одяг співробітників, індивідуальний шрифт, колір, логотип, слоган, шаблони документів, поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки), сувенірна продукція, рекламні матеріали, корпоративний сайт, архітектурне середовище компанії.
Етичний кодекс	Кодекс корпоративної етики – це сукупність правил та норм поведінки, яких повинні дотримуватися учасники певної групи людей (співробітники певної компанії).
Традиції (корпоративні заходи)	Традиції – це певні події або свята, які притаманні певній організації та націлені на внутрішню аудиторію, а саме на персонал компанії та членів їх родин, її партнерів, керівний склад, інвесторів тощо.

Примітка. Складено автором за даними [22, с. 182].

Корпоративна культура є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності й ефективності управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність закладу. Виклики глобалізаційно-інтеграційних процесів значно розширюють конкурентне коло тем конкурентних відносин, а відтак змінюють завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, обираючи сучасний механізм її реалізації [23, с. 69]. Корпоративна культура відіграє особливу роль в забезпеченні унікальної конкурентної переваги, а значить, ліквідних і більш складних нематеріальних стратегічних активів, які практично неможливо скопіювати. Корпоративна культура відображає унікальність, неповторність і, отже, конкурентні переваги кожного закладу. Корпоративна культура є одним з найважливіших стратегічних активів, який забезпечує установі стійку конкурентну перевагу і в цілому впливає на ефективність його роботи(рис.1.2).

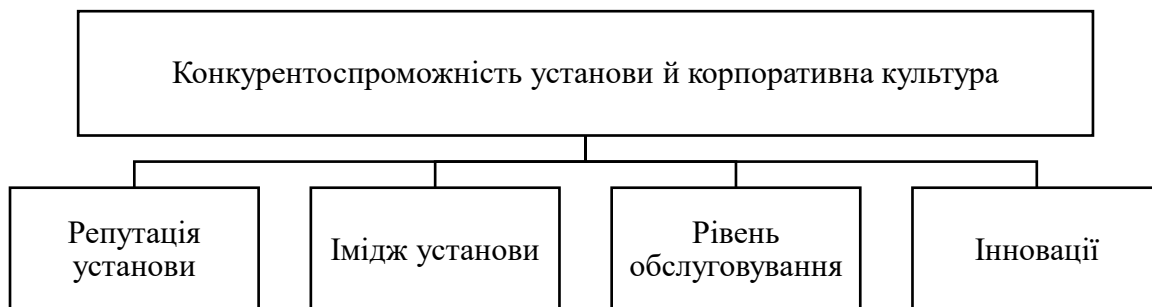


Рис 1.2 Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність установи

Примітка. Складено автором за даними [23, с. 70].

Досягнення цілей, норм, правил та інших ознак корпоративної культури можливе шляхом здійснення певних видів діяльності з використанням відповідних функцій корпоративної культури, які визначають цінності компанії, впливають на менталітет, трудову діяльність та організованість працівників закладу, забезпечують їх мобільність і здатність до розвитку інновацій (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Функції корпоративної культури

Примітка. Складено автором за даними [24, с. 11].

Також є інші підходи до визначення функцій корпоративної культури установи, наприклад, виділяють такі як:

1. Іміджева – сильна внутрішня культура допомагає створити позитивний зовнішній імідж компанії і, як наслідок, залучити нових клієнтів і цінних співробітників.

2. Мотиваційна – надихає співробітників на досягнення поставлених цілей і виконання якісних завдань.

3. Участь – забезпечує активну участь кожного члена команди в житті компанії.

4. Ідентифікаційна – сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває почуття власної гідності і приналежності до колективу.

5. Адаптивна – допомагає новим гравцям команди швидко вливатися в колектив.

6. Управлінська – формує норми, правила управління командою, підрозділами.

7. Системоформуюча – робить роботу підрозділів систематичною, впорядкованою та ефективною[25, с.47].

Отже, корпоративна культура виконує низку важливих функцій, а саме іміджева, мотиваційна, ідентифікаційна, адаптивна, управлінська, системоформуюча та функція участі. Варто також зазначити, що до основних складових корпоративної культури органів публічної влади можна віднести історію розвитку, місію та мету, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичні норми та традиції. Якісний розвиток корпоративної культури суттєво впливає на загальну ефективність та підвищення конкурентоспроможності, адже працівники публічних установ будуть більш вмотивовані до роботи, також формування корпоративної культури підвищуватиме престиж та імідж органу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Характеристика формування, управління і розвитку корпоративної культури в Хмельницькій обласній раді

Хмельницька обласна рада є представницьким органом місцевого самоврядування, який представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області, діє лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, керується у своїй діяльності Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, цим Регламентом та своїми рішеннями [26].

Проаналізувавши основні рівні та складові корпоративної культури можна перейти до характеристики формування, управління і розвитку корпоративної культури в Хмельницькій обласній раді. Перш за все, слід сказати, що важливу роль відіграє герб Хмельницької області, який є офіційним символом і емблемою регіону, який разом з прапором є офіційним символом органів місцевого самоврядування та виконавчої влади Хмельницької області. Затверджений 21 березня 2002 року 22-ю сесією обласної ради. Геральдичний щит має форму чотирикутника з півколом біля основи. Поле щита витягнуте синім і червоним кольором, на вершині лінії розмежування знаходиться золоте сонце з 16 променів з людським обличчям і двома колосками. Сонце – традиційний символ Поділля. Червоний колір узятий з герба Волині. Колоси символізують аграрну спрямованість регіону, а також являють собою букву «Х», першу в назві регіону. Щит облямований декоративним картушем. У складі картуша над головою герба — зображення розгорнутої книги.

Бренд – це ідея, концепція, унікальний торговий знак, той, який буде представляти і показувати регіон іншим з урахуванням його географічних, економічних, соціальних, культурних та інших властивостей. У 2016 році компанія «Бюро маркетингових технологій» провела дослідження і розробила 4

можливих варіанти бренду з регіону. За результатами інтерактивного голосування на сайті облдержадміністрації, що проводилося з 19 Вересня по 3 Жовтня 2016 року, було обрано варіант «Хмельниччина – перехрестя стихій та історій» – графічний знак «самобутній» (Додаток А). Всього в голосуванні за майбутній бренд регіону взяли участь 1159 жителів Хмельницької області. В результаті Хмельницька обласна рада затвердила бренд Хмельницької області і почала активно використовувати брендбук у своїй діяльності [27]. Логотип присутній і завершує культурно-історичну складову Хмельницької області. Світлі й цікаві кольори доповнюють цю модель, розповідаючи про універсальність і багатобарвність Хмельницької області. Основний стиль логотипу використовується в мінімальних розмірах – 20 мм. у висоту, додатковий – 15 мм. Особливо важливі кольори логотипу (Додаток Б), так як грамотно підібрані кольори можуть сприяти рівню довіри населення і впливати на психологічний рівень населення. Тому доцільно проаналізувати вплив кольору логотипу, який використовує у своїй діяльності Хмельницька обласна рада (Табл.2.1).

Таблиця 2.1

Вплив кольору логотипа на сприйняття органу громадськістю

Колір	Вплив на громадськість
1	2
Зелений	Символ миру та надії. Колір спокою і природи, який відразу натякає на молодість, природність, життєву силу, розслаблення. Деякі його тони мають заспокійливу дію.
Блакитний	Колір спокою і рівноваги спонукає до роздумів і змушує зосередитися. Це створює відчуття впевненості і безпеки.
Помаранчевий	Це колір радості, задоволення, прагнення до виконання і наполегливості, колір енергії і сил. Він сприятливо впливає на психіку людини, знімаючи напругу в конфліктах.
Фіолетовий	Колір, пов'язаний з творчістю, шляхетністю, елегантністю і вишуканістю. З іншого боку, це уява і мудрість.

Продовж. табл. 2.1

1	2
Червоний	Він пов'язаний з міццю, силою, ініціативою і передбачає сильну емоційну реакцію. Саме червоний колір здатний створити відчуття потреби, приналежності, спонукає до дії, що визначає, чому саме він привертає до себе увагу і викликає зацікавлення.

Примітка. Складено автором за даними [28, с. 143].

Важливою частиною корпоративної культури є історія розвитку Хмельницької обласної ради, оскільки саме історія показує основні етапи розвитку і допомагає визначити основну мету та місію органу. На сайті Хмельницької обласної ради є розділ «Історична довідка про діяльність обласної ради» [29], але насправді ніякої інформаційної цінності цей розділ не несе. Інформація погано структурована та містить суху інформацію про різні скликання і прізвища депутатів. Також одним із розділів є основні завдання та функції обласної ради, де місія визначена як «Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради» частина 4 статті 140 Конституції України», що не зовсім чітко показує місію Хмельницької обласної ради. Варто зазначити, що місію можна розглядати як стратегічний інструмент або основну діяльність організації. Крім того, місія відіграє важливу комунікативну роль як внутрішню, так і зовнішню. Усвідомлення корпоративної місії пов'язане з корпоративною індивідуальністю, що включає цінності, судження і норми поведінки, які поділяють працівники установи і які визначають сутність індивідуальної корпоративної культури [30]. Місія детально описує стан прогресу та встановлює орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних рівнях державного управління. Для аналізу процесу управління корпоративної культури потрібно проаналізувати організаційну структуру Хмельницької обласної ради (рис.2.1).

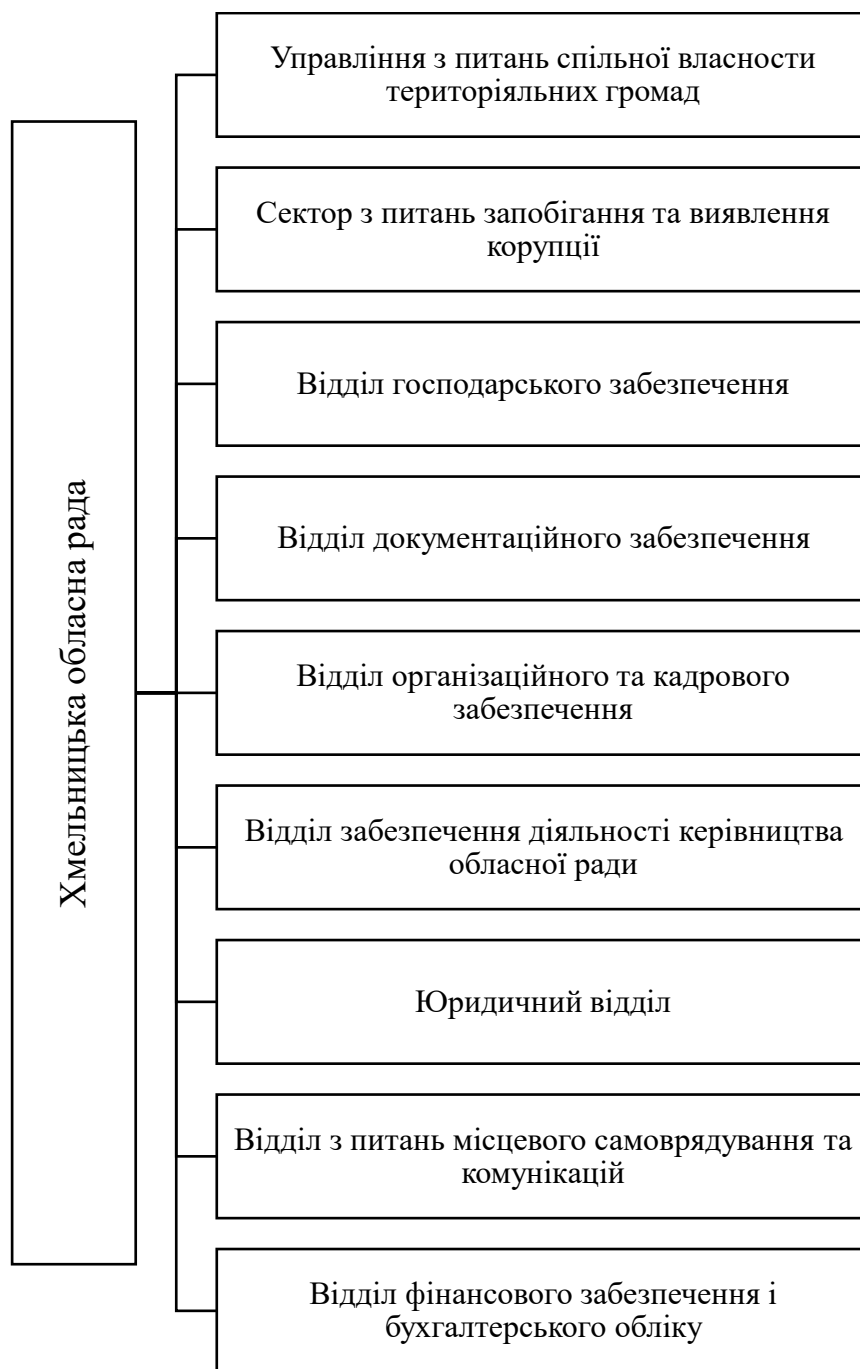


Рис. 2.1 Організаційна структура Хмельницької обласної ради

Примітка. Складено автором за даними [31].

Не менш важливими в процесі формування корпоративної культури є принципи служби в органах місцевого самоврядування:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократія та законність;

- гуманізм і соціальна справедливість;
- гласність;
- пріоритети прав і свобод людини і громадянина;
- рівні можливості доступу громадян до послуг місцевого самоврядування з урахуванням їх професійних якостей та професійної підготовки;
- професіоналізм, компетентність, кмітливість, чесність, цілеспрямованість;
- підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов’язків;
- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;
- захист інтересів відповідної територіальної громади;
- фінансове та матеріально-технічне забезпечення послуги за рахунок коштів місцевого бюджету;
- незалежність кадрової політики в територіальній громаді [32].

Також на рівні держави затверджені Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [33]. Ці загальні правила є узагальненою сукупністю професійно-етичних вимог до правил поведінки посадових і службових осіб органів місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння Українському народові і територіальній громаді шляхом забезпечення захисту і сприяння реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина.

На рівні Хмельницької обласної ради також затверджені принципи на яких ґрунтується діяльність депутатів Хмельницької обласної ради (рис. 2.2).

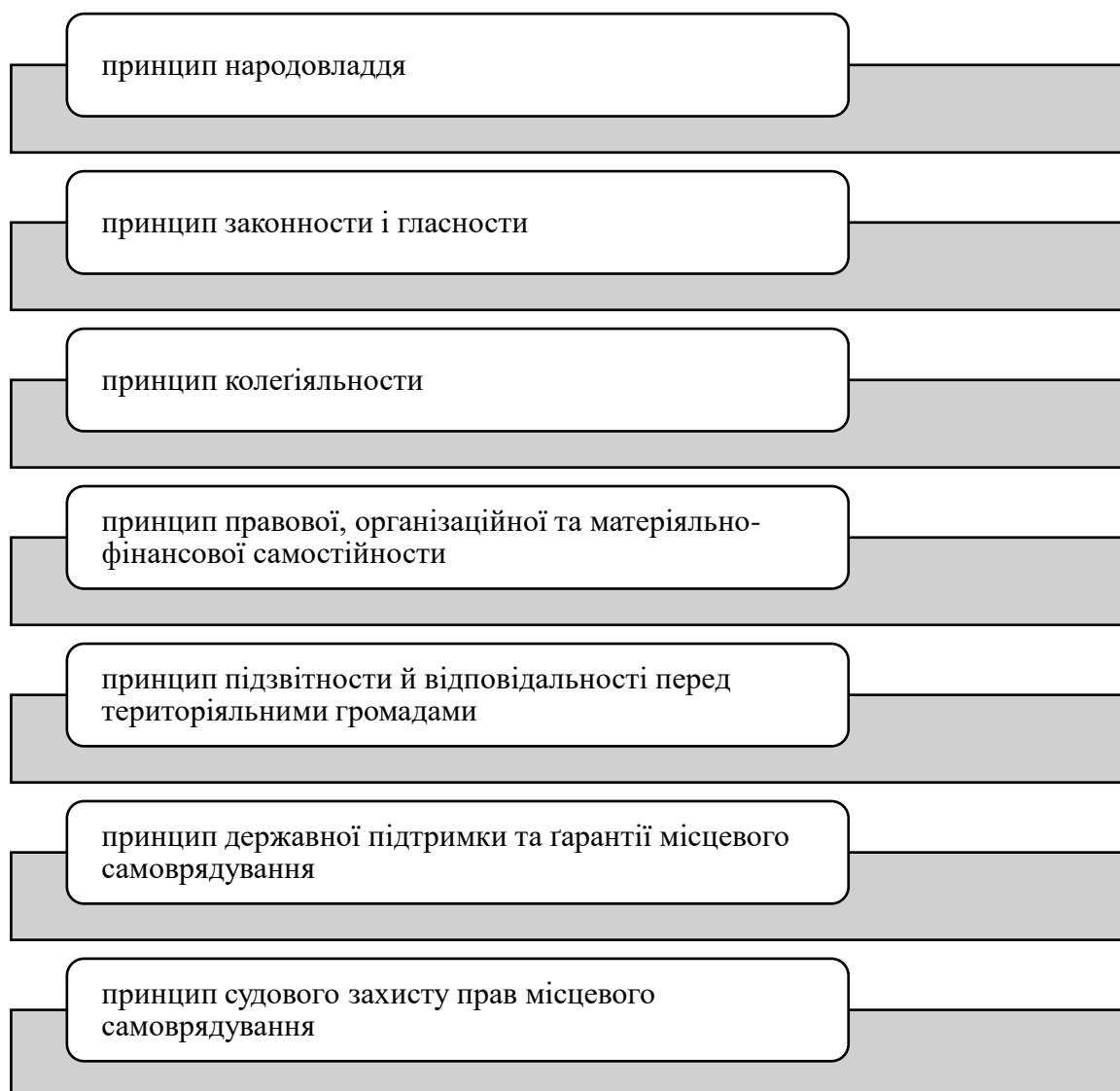


Рис. 2.2 Принципи діяльності Хмельницької обласної ради

Примітка. Складено автором за даними [26].

Також важливу роль відіграє депутатська етика, положення якої відображені в регламенті Хмельницької обласної ради. Депутат ради, здійснюючи депутатські повноваження, повинен дотримуватися таких правил депутатської етики:

- 1) керуватися національними інтересами та інтересами територіяльної громади;
- 2) не використовувати депутатський мандат в особистих інтересах чи в корисливих цілях;

3) керуватися у своїй діяльності та поведінці загальновизнаними принципами порядности, чести і гідности;

4) не розголошувати відомості, що становлять державну або іншу юридичну таємницю, інші відомості з питань, які обговорювалися на закритих засіданнях Ради або її органів і які не підлягають розголошенню за її рішенням, а також відомості, що стосуються таємниці особистого життя, що охороняється законом, чи стали йому відомі у зв'язку з його участю в депутатських перевірках;

5) не допускати образливих висловлювань, не використовувати у публічних виступах недостовірну або неперевірену інформацію про органи державної влади, місцеві автономні органи, асоціації громадян, підприємства, установи та організації, їх керівників та інших посадових чи службових осіб, групи депутатів, фракції, окремих депутатів місцевих рад;

б) не приймати гонорари, подарунки та не отримувати винагороди прямо чи опосередковано за дії, пов'язані зі здійсненням депутатських повноважень;

7) при проведенні пленарних засідань ради та засідань постійних або тимчасових наглядових комітетів член зобов'язаний відключити особисті засоби мобільного зв'язку або встановити безшумний режим роботи[26].

Крім зазначених принципів варто також проаналізувати принципи корпоративної культури посадових осіб місцевого самоврядування. Наприклад, Н.Щербак визначає такі принципи як: високий корпоративний дух і постійна робота по його зміцненню, повага і відсутність бар'єрів у відносинах між керівництвом і працівниками, заохочення ініціативи і прагнення до особистого вдосконалення, а також дотримання етичних норм ділової поведінки, повага до ділової етики, навчання та підтримання позитивного іміджу органів місцевого самоврядування, навчання та розвиток корпоративного стилю, соціальної відповідальності, акцент на наданні якісних адміністративних послуг громадянам та забезпеченні сталого місцевого розвитку [34].

Важливу роль відіграють також корпоративні свята, проаналізувавши інформацію подану на сайті, Хмельницька обласна рада часто влаштовує свята для представників певних професій, наприклад, в Падолисті 2021 року була

влаштована церемонія нагородження працівників соціальної сфери, в Грудні вітали працівників архівних установ. При цьому ніяких відомостей щодо активностей в середині колективу, що негативно впливають на формування корпоративної культури. Не менш важливу роль в процесі формування корпоративної культури відіграє дрес-код публічного управлінця. Одяг управлінця повинен бути офіційно-діловим і не суперечити загальноприйнятим вимогам пристойності. Дотримання комфортного дрес-коду всередині самої організації сприяє адаптації співробітників до робочого настрою, мобілізує їх професійні завдання і одночасно консолідує робочий колектив. З іншого боку, надмірна регламентація вимог до зовнішнього вигляду може повністю перекреслити переваги впровадження дрес-коду й негативно вплинути на імідж самої організації [35, с. 315]. Необхідність створення концепції та інструментів формування корпоративної культури в закладі є однією з найважливіших складових сталого розвитку закладу в майбутньому. Основною сталого розвитку є розроблення норм та принципів, що є базовими для формування корпоративної культури.

Отже, корпоративна культура Хмельницької обласної ради проявляється в наявності гербу та логотипу, дрес-коду, стратегії діяльності та базових принципів, які визначені в законах та регламенті органу. Варто зазначити, що певні компоненти корпоративної культури недостатньо сформовані, а саме відсутня чітка історія розвитку органу, головні досягнення та основна місія. Крім цього фірмовий стиль затверджений, але в дрес-коді він ніяк не проявляється, що також негативно впливає на формування корпоративної культури. Відсутність певних складових корпоративної культури або їх недостатня розвинутість, зменшує можливий ефект від наявності корпоративної культури.

2.2 Оцінка ефективності управління корпоративною культурою та аналіз основних способів формування корпоративної культури в органах публічної влади

Ефективність управління корпоративною культурою багато в чому залежить від умов формування і розвитку складових її елементів і їх взаємозв'язків, тому для розробки і прийняття управлінських рішень необхідно їх аналізувати і діагностувати. Таким чином, такі дослідження необхідні для виявлення слабких і сильних сторін культури в організації, а також для визначення напрямку управлінських дій[36, с. 246].

Процедура оцінки корпоративної культури є основою управління якістю її розвитку. Наявність ефективної методології оцінки корпоративної культури є важливим фактором, що визначає успіх в процесі управління корпоративною культурою. Оцінка впливу процедур для підвищення організаційної культури на ефективність бізнесу є ключовою частиною процесу оцінки. Однак заходи щодо формування культури організації часто не формалізовані. В інших випадках події зачіпають різні сфери діяльності організації. Основною складністю в даному випадку є неможливість розділити вплив процедур на окремі бізнес-процеси й оцінити силу і результат цього впливу. Крім того, специфіка культури організації як явища, а саме її глобальний вплив, передбачає схожий характер роботи з її удосконалення. Протиріччя можуть виникати при одночасному зіткненні старих і нових моделей поведінки, оскільки існують процеси, природа яких змінена відповідно до цінностей організації і процесів, на які ці зміни не вплинули. Для оцінки економічної ефективності управління корпоративною культурою вченими була введена оригінальна модель, що складається з 13 кроків, серед яких: визначення показників, формування механізмів розрахунку економічної вигоди від їх зміни, планування поточної динаміки показників, моніторинг їх з урахуванням витрат на заходи щодо підвищення корпоративної культури, експертна оцінка впливу здійснюваної діяльності на обрані показники, остаточний розрахунок економічної ефективності управління шляхом підвищення підприємницької культури[37, с. 28].

Аналіз науково-методичної літератури з досліджуваних тем показав, що, як правило, всі підходи до оцінки рівня корпоративної культури базуються на таких методах наукового дослідження, як порівняльний, статистичний,

факторіяльний, оціночний методи та інші. Слід зазначити, що зазвичай використовується один або кілька з визначених методів, що значно спрощує підхід до оцінки корпоративної культури. Ми вважаємо, що ці методи не відокремлені один від одного, вони нерозривно пов'язані між собою і доповнюють один одного. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури дозволяє виділити основні переваги і недоліки її застосування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки основних підходів до оцінки рівня корпоративної культури

Методи оцінки	Переваги	Недоліки
1	2	3
Еталонний метод	Дозволяє визначити ступінь досяжності показників об'єкта дослідження до еталонного.	Складність у встановленні стандартизованого еталону.
Метод експертних оцінок	Можливість застосування за умов обмеженості інформації. Можливість обліку специфічних особливостей конкретної ситуації Можливість індивідуального підбору коефіцієнтів в залежності від цілей аналізу. Простота розрахунку та доступність методу для широкого кола користувачів.	Суб'єктивний характер оцінки. Обмеженість кола компетентних експертів. Робота висококваліфікованих експертів потребує високої оплати.

Продовж. табл. 2.2

1	2	3
Система абсолютних та	Система абсолютних та відносних показників	Застосування відносних чи абсолютних показників дозволяє визначити лише ті

Відносних показників		зв'язки, які визначаються між відповідними групами показниками
----------------------	--	--

Примітка. Складено автором за даними [38].

Тобто, для системного аналізу корпоративної культури Хмельницької обласної ради варто використовувати декілька методів, оскільки в такому випадку можна охопити більшу кількість проблемних питань. Для того, щоб краще проаналізувати корпоративну культуру та виявити основні проблеми під час виконання практичних завдань у процесі написання дипломної роботи, було проведено анкетування серед працівників Хмельницької обласної ради. Працівникам були задані питання, що безпосередньо стосувались корпоративної культури обласної ради. В результаті було опитано 18 осіб з різних відділів Хмельницької обласної ради. Більшість опитуваних відповіли, що працюють більше 5 років в цій установі, тому ми можемо охопити більший період діяльності відповідної ради. Одним із перших питань було питання щодо того, наскільки працівники знають історію розвитку Хмельницької обласної ради (рис. 2.3).

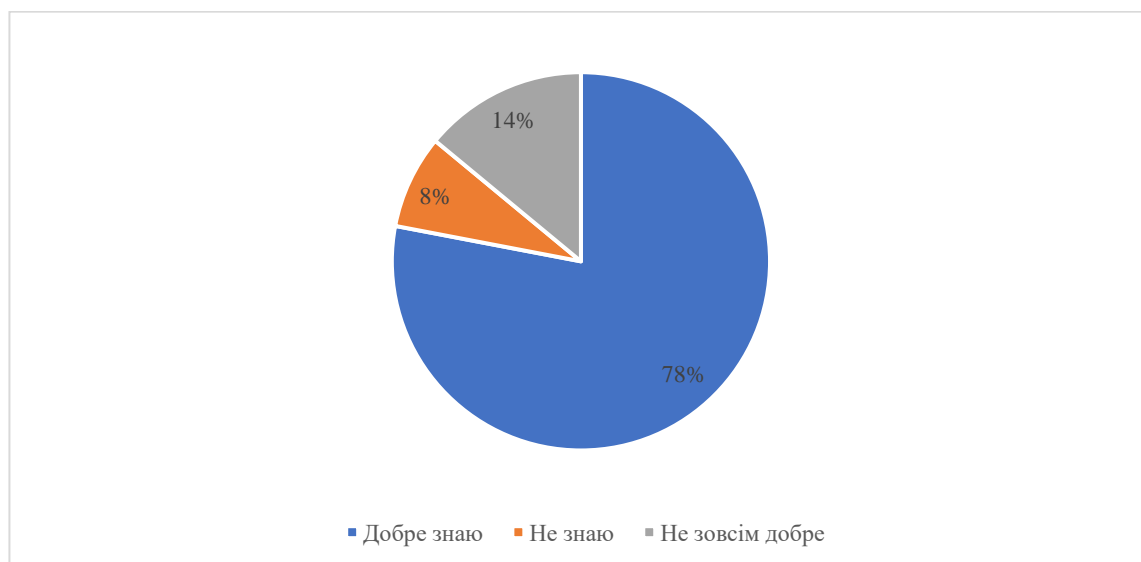


Рис. 2.3 Структура відповідей на запитання «Наскільки добре ви знаєте історію розвитку Хмельницької обласної ради?»

Примітка. Складено автором.

Тобто, 78% опитаних добре знайомі з історією розвитку Хмельницької обласної ради, що свідчить про те, що працівники цікавляться історією та розуміють, де вони працюють. При цьому всього 8% відповіли, що вони не цікавилися цим питанням, а 14% не зовсім добре її знають, тому варто проводити інформаційні заходи для колективу, щоб детальніше розповісти про місію, цілі та історію обласної ради. Також одне з питань стосувалось складових корпоративної культури (рис. 2.4).

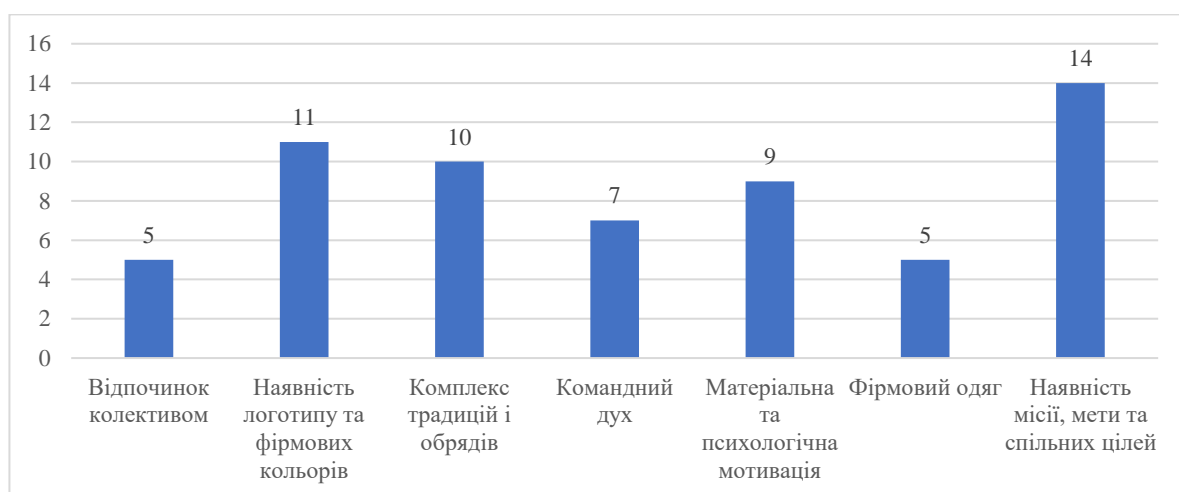


Рис. 2.4 Структура відповідей на питання «Які складові корпоративної культури є для вас важливими?»

Примітка. Складено автором.

Як ми бачимо з наведеної діаграми, більшість опитаних відповіли, що для них надзвичайно важливими є наявність місії, мети та спільних цілей, а також наявність логотипу, фірмових кольорів, а також комплекс традицій і обрядів. Варто зазначити, що публічні службовці чітко розуміють наявність ієрархії і не підтримують важливість колективного відпочинку та фірмовий одяг, що свідчить про певну потребу модернізації процесів управління. Наступним питанням, було питання щодо того, які б заходи працівники хотіли б відвідати в рамках роботи в установі. Вже зараз Хмельницька обласна рада проводить тренінги для підвищення командного духу та корпоративної культури, що є однозначно позитивним фактором, проте не всі працівники дійсно зацікавлені в цьому. Працівники також відповідали на питання «наскільки для вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?», в результаті чого

80% відповіли, що для них важливо працювати з людьми, які вміють працювати в команді, тому для цього потрібно працювати над створення комфортного морально-психологічного клімату, що буде мотивувати управлінців до ефективної роботи над поставленими завданнями. Крім цього, респонденти відповідали на питання, щодо основних цінностей, які є для них важливими під час роботи в Хмельницькій обласній раді (рис. 2.5).

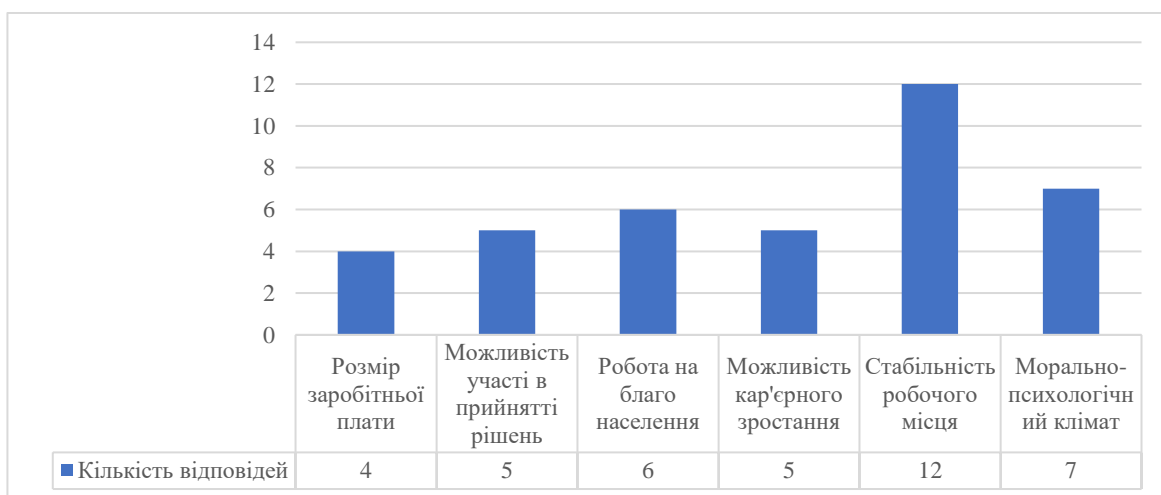


Рис. 2.5 Структура відповідей на питання «Які з перелічених цінностей є важливими для вас під час роботи в Хмельницькій обласній раді?»

Примітка. Складено автором.

Більшість працівників відповіли, що для них важливою є стабільність робочого місця, оскільки за умов кризи в суспільстві робота в органах місцевого самоврядування є однією з найбільш стабільних. При цьому розмір заробітної плати ніяк не мотивує працівників до роботи, також можливість участі в прийнятті рішень досить низька, що пов'язано з високим ступенем бюрократизації. На жаль, робота для добробуту населення теж не є пріоритетом для працівників, тому варто мотивувати працівників не тільки матеріально, а й морально. Також працівників запитали чи задоволені вони наявною корпоративною культурою, де 17% сказали, що їх не задовольняє наявний стан культури, при цьому 49% сказали, що їх усе влаштовує, а 34% стверджували, що їх не задовольняє, але нічого змінювати вони не хочуть.

Працівникам також була надана ще одна анкета за допомогою якої ми змогли проаналізувати наскільки працівники задоволені наявною

корпоративною культурою. Кожне з питань максимально оцінювалось на 10 балів, де 0 – це мінімальна задоволеність, а 10 – максимальна. Після аналізу всіх відповідей була сформована таблиця з середнім показником відповідей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Середні бали, отримані в результаті анкетування працівників
Хмельницької обласної ради

№	Складова культури компанії	Середній бал
1.	Психологічний клімат	8,4
2.	Стиль керівництва	8,1
3.	Зміст роботи	7,9
4.	Можливості професійного зростання	4,9
5.	Нематеріальні засоби мотивації	5,1
6.	Атмосфера підтримки	7,4
7.	Організація спільних заходів	7,2

Примітка. Складено автором.

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що найбільше працівників не влаштовують нематеріальні засоби мотивації та можливості професійного зростання. При цьому варто зазначити, що психологічний клімат отримав найбільший середній бал, що свідчить про комфортну робочу атмосферу, що беззаперечно позитивно впливає на рівень корпоративної культури.

Сьогоднішня корпоративна культура не завжди сприяє ефективності роботи персоналу. Причиною цього може бути те, що культура характеризується низьким рівнем довіри між співробітниками і керівництвом, у відсутності бажання у співробітників брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуватися пасивної і вичікувальної позиції. В цілому сором'язливість співробітників в прояві ініціативи характерна для корпоративної культури більшості українських організацій. Корпоративна культура може служити ефективним інструментом, що забезпечує персоналу настрій на високу продуктивність і високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури,

яка б підвищувала результативність роботи людей, що працюють в організації, сприяла б її ефективності та конкурентоспроможності, є одним з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва [39, с. 505]

Однак, для більшості установ України притаманні приклади нерозвиненої корпоративної культури або орієнтація корпоративної культури суто на виконання виробничих завдань [40, с. 28]. В установах, де відсутня розвинена корпоративна культура, є заборгованість з виплати заробітної плати, широко поширені соціально-трудові конфлікти, працівники не зацікавлені в зростанні продуктивності праці. Колективні договори між керівництвом і профспілкою часто формально укладаються, в них не враховуються звіти про їх виконання. Співробітники цих установ не задоволені відносинами між керівництвом і колективом, бачать відмінності між поставленими цілями і фактичним виконанням, не відчують впливу економічного зростання фірми на свої доходи. У зв'язку з цим вони не прагнуть виконувати трудову діяльність та негативно ставляться до нововведень. В таких установах корпоративну культуру можна віднести до розряду негативних, що не тільки не сприяє збереженню і розвитку потенціалу трудового колективу, а й руйнує якісні характеристики трудового потенціалу: мотивацію до ефективної праці, підвищення кваліфікації, трудову та інноваційну діяльність. Цікаво, що позитивний вплив корпоративної культури на розвиток кадрового потенціалу стримується не тільки кризовими умовами багатьох компаній, а й економічними труднощами. Серед перешкод необхідно бачити особливості національного характеру з усіма позитивними і негативними характеристиками. Формуванню позитивних ділових цінностей протиставляється повсюдне прояв індивідуальних негативних характеристик трудової свідомості, таких як факультативність, недотримання закону, правил дисципліни, соціальна заздрість, надмірна емоційність, відсутність інтенсивних ритмічних трудових звичок. Водночас слід зазначити, що засвоєнню нормативних цінностей ділової культури може сприяти поєднання позитивних рис українського національного характеру, таких як волелюбна свобода, природна демократія, прагнення до взаємодопомоги, колективної співпраці

тощо[41, с. 97]. Дослідження підтвердило наступні проблеми в організаційній культурі:

- відсутність принципових положень, що стосуються організаційної культури;
- неефективний розподіл обов'язків між співробітниками відділу;
- недостатнє використання сучасних методів комунікації;
- неврегульованість окремих функцій[42, с. 330].

Отже, в процесі оцінки ефективності Хмельницької обласної ради було виявлено, що керівництво установи працює над розвитком корпоративної культури, оскільки проводить різноманітні тренінги для працівників, проте не всі складові корпоративної культури наявні, тому загальна ефективність не є високою. Про це також свідчить соціопитування, яке було здійснене під час предипломної практики, де були опитані працівники різного віку щодо корпоративної культури Хмельницької обласної ради. Працівники відмітили, що для них найважливішою складовою є наявність місії, мети та спільних цілей, однак саме ця складова недостатньо висвітлена та потребує певної деталізації, крім цього була проведена оцінка окремих складових культури компанії, в результаті якої найменші оцінки отримали нематеріальні засоби мотивації та можливості професійного зростання, але психологічний клімат та стиль керівництва оцінені досить високо, що свідчить про системну роботу керівництва закладу та турботу про корпоративну культуру установи. Для підвищення загального рівня ефективності корпоративної культури в Хмельницькій обласній раді потрібно продовжити системно працювати над розвитком складових корпоративної культури, підтримувати зворотній зв'язок з працівниками та проводити тренінги для навчання і посилення командного духу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Розробка рекомендацій для покращення процесу управління корпоративною культурою в публічній сфері

Сьогодні якість державного управління залежить від здатності органу влади підпорядковувати діяльність інтересам громади, використання ринкових підходів у діяльності, гарантії високої якості державних послуг, створення партнерських відносин у трикутнику «влада-підприємство-громада», відкритості влади та співучасті громадян в управлінні, постійного вдосконалення менеджменту та розвитку персоналу органу державного управління. Корпоративний характер мотивує розвиток якісно нових відносин в співтоваристві, яке вважається специфічним суспільством, в рамках якого відбувається формування спільної власності і встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними і соціальними цілями, перехід до партнерських відносин і розширення меж співробітництва. Це вимагає пошуку оптимальних інструментів вирішення соціальних конфліктів, серед яких важливе місце займає медіація. Використання медіації в державному управлінні сприятиме зміні традиційної культури взаємодії громадян та місцевої влади та формуванню оновленої корпоративної культури державного управління [43]. Система управління корпоративною культурою в найбільш успішних західних компаніях стає ефективною, сучасною системою управління підприємством, оскільки від правильного вибору домінуючих цінностей та їх ефективною проєкції на діяльність організації залежить добробут компанії в довгостроковому періоді. Цінності допомагають не тільки створити високу мотивацію співробітників і стимулювати ефективні схеми їх взаємодії, але й зосередити зусилля на збереженні та розвитку оригінальних конкурентних переваг, додати цінність продукції завдяки створенню унікального емоційного образу компанії та зміцнити прихильність покупців брендам організації. Завдяки

об'єднуючій ролі цінностей всі ці переваги будуть працювати на благо компанії узгоджено [44, с. 42].

Формування в державному органі корпоративної культури пов'язане насамперед зі специфікою професійної діяльності працівників, сферою, в якій працює державний орган, соціальними, політичними та економічними чинниками державного управління [45]. Для ефективного розвитку корпоративної культури необхідно дотримуватися таких принципів:

- принцип захисту прав, який передбачає отримання необхідної інформації про суспільство і формування в суспільстві унікального підприємницького духу;
- принцип рівності, який забороняє керівникам здійснювати операції у власних інтересах;
- принцип стратегії, що дозволяє інтегрувати інтереси персоналу і самої організації протягом тривалого періоду діяльності;
- принцип відкритості: сприяє побудові прозорих відносин, які в свою чергу об'єднують членів колективу в єдине ціле, що формує цінності компанії;
- принцип справедливості: дозволяє сформувати відповідний рівень підприємництва і стиль діяльності колективу або організації;
- принцип професіоналізму – в основному сприяє формуванню взаємної довіри, добробуту, надійності об'єднання;
- принцип співвідповідальності – сприяє формуванню корпоративної культури та існуючих норм і цінностей;
- принцип єдності – передбачає уникнення міжособистісних протиріч в колективі і подвійності в області організації;
- принцип цілісності – передбачає цілісність декількох структур, які одночасно є незалежними (продуктивними, фінансовими, соціальними);
- принцип динамічності: передбачає зміну організаційних структур колективу відповідно до життя організації (створення, розвиток, функціонування тощо);

- принцип зворотного зв'язку: має на увазі обмін інформацією від суб'єкта господарювання до об'єкта управління, який надає звіт в інформаційній схемі (вхідно-вихідна інформація) організації ;

- принцип комплементарності, який передбачає існування не тільки тривалих ціннісних впливів, а й стихійного і ймовірного впливу на тенденцію розвитку організації;

- принцип превалювання суспільних інтересів – згідно якого інтереси члена колективу або групи мають бути підпорядковані суспільному інтересу всього колективу або організації;

- принцип єдності, який підкреслює цілісність управління організаційними діями, що мають єдину мету;

- принцип стабільності: бачить реалізацію планування в управлінській політиці щодо зниження плинності кадрів членів організації (персоналу);

- принцип ініціативи: згідно з яким кожен член організації має самостійність в рамках своєї особистої компетенції при прийнятті і виконанні певних завдань і рішень[46, с. 58].

Враховуючи еволюцію державного управління в контексті нової парадигми державного управління, корпоративна культура державного управління має виконувати завдання відкритості і прозорості державного управління, а саме: формування орієнтації державних службовців та акцент на їх роботі на замовника-громадянина, споживача адміністративних послуг, прояв ініціативи на робочому місці та засоби щоби боротися з бюрократією. Основним завданням корпоративної культури державного управління є встановлення професійних та етичних стандартів щодо трудової поведінки державних службовців в органах виконавчої влади. Виходячи з цієї мети, корпоративна культура державної служби повинна вирішувати такі завдання:

- бути методологічною основою формування професійної культури державного службовця;

- визначити моральні цінності, професійні та етичні вимоги до офіційної, позашкільної та антикорупційної поведінки;
- формувати єдність переконань і перспектив у сфері професійної етики та службового етикету, орієнтовану на професійний і етичний стандарт поведінки;
- вирішувати професійні та етичні питання у відносинах з персоналом, які виникають в процесі їх спільної діяльності;
- виховувати високоморальну особистість посадової особи, яка поважає етичні норми і принципи, загальнолюдську і професійну мораль;
- забезпечувати взаємодію з групами працівників, громадськими організаціями та населенням з урахуванням правил і принципів професійної та службової етики;
- направляти співробітника через умови конфлікту і етичної та іншої невизначеності[47, с. 109].

Сучасний керівник повинен розуміти моделі поведінки організацій і поведінки людей всередині організації для ефективного управління корпоративною культурою. Робота людини в організації – це процес постійної взаємодії з їх організаційним середовищем. Організаційна культура повністю реалізується у сфері задоволеності роботою, так як в дійсності організаційна культура представлена системою, за допомогою якої співробітники інтегруються в культуру і субкультуру організації і підрозділу, в якому вони працюють. Дисбаланс між типом культури, яка встановлюється в організації, і культурою, яку новий співробітник приносить з собою, призводить до багатьох негативних наслідків, серед яких: низька задоволеність роботою; підвищення навантаження на роботі; сумарна напруга; загальне зниження організаційної ефективності[48, с. 54].

Вибір стратегії формування корпоративної культури компанії є досить складним завданням, оскільки на нього впливає безліч факторів: екзогенних та

ендогенних. Однак всі стратегії засновані на аналізі поточного стану корпоративної культури і ступеня сумісності зі стратегічними цілями компанії. Цей аналіз повинен виявити області невідповідності, де потрібні зміни. Отже, ці зміни мають бути уточнені та розроблені заходи щодо їх реалізації, створені умови для закріплення відповідних аспектів корпоративної культури[49].

Необхідно пам'ятати, що найбільшу цінність організації представляють люди, які набувають властивостей капіталу в процесі діяльності. Тому дотримання етичних норм в цьому процесі є характерною ознакою успіху компанії і принесе відчутну економічну вигоду. У цьому сенсі корпоративна культура повинна використовуватися як стратегічний інструмент в системі управління, яка традиційно ділиться на два напрямки. Перший напрямок визначається формами і засобами контролю. Другий – поєднує в собі специфічні підходи:

- універсальність символічної системи, що включає назви, знаки, систему ідентифікації знака;
- система факторів спілкування: «офіційне» ділове мовлення, розмовні мови, жаргонізми, система неформального спілкування тощо;
- діяльність з управління та оновлення персоналу (стабільність, постійна ротація, взаємозамінність, розподіл прав та обов'язків тощо);
- спільна або окрема робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників, що представляють різні соціальні групи, за національними, расовими, статевими, віковими, політичними, ідеологічними, клановими та іншими ознаками[50, с. 43].

На нашу думку, при формуванні організаційної культури працівників необхідно враховувати основні аспекти їх моральної поведінки та ціннісні орієнтації, а саме: розуміння кожним працівником місії органу державної влади, пов'язаної з усвідомленням та впровадженням стандартів належного врядування; підтримувати дух інновацій і лідерства; виявлення та сумлінність працівників з відповідним органом державної влади, духом єдності,

задоволеністю роботою в органах державної влади); Рівень соціалізації (розвиток спілкування з колегами не тільки в робочий час, а й поза робочим часом тощо). Цього можна досягти за рахунок активного і постійного використання кадрових технологій у співпраці з персоналом органів державної влади (наприклад, шляхом організації навчання особистісного розвитку фахівців). Вони повинні враховувати не тільки певні пріоритети місцевого та регіонального розвитку, а й відповідати інтересам кожного фахівця і мати на меті розвиток його особистісних і професійних якостей. У зв'язку з цим нова організаційна культура органів державної влади повинна сприяти інтелектуальному розвитку працівників, спонукати їх до ефективної роботи, реалізуючи при цьому свої індивідуальні потреби і прагнення [51].

Теорія і практика державного управління вимагають нових концептуальних підходів до організаційної культури державного управління та процесів її становлення і розвитку, що допоможе вирішити таку наукову проблему, як відсутність системного забезпечення та реалізації потенціалу його організаційної культури. Сучасний концептуальний підхід до формування та розвитку організаційної культури державного управління передбачає безперервний процес вироблення ціннісних напрямів на основі викликів зовнішнього середовища та в контексті сучасної державної політики. Відповідно до вищевикладеного, в процесі формування і розвитку організаційної культури державного управління його статус як інституційної підсистеми державного управління повинен забезпечуватися відповідною структурою типу власних підсистем (конструктивної і нормативної), які визначають стан самої організаційної культури. Саме статусний фактор організаційної культури сприяє функціонуванню підсистеми управління власного розвитку [52].

Для повноцінного функціонування і розвитку організаційної культури державної служби насамперед необхідна активна увага і участь в цих процесах керівництва, а також готовність впроваджувати нові технології з управління. Насправді дуже часто в організації спостерігається критичний відсоток так званих «інноваційних» співробітників і тих, хто дотримується традиційної

професійної діяльності. При цьому кожен представник державної служби повинен мати чітке уявлення про фундаментальні цінності, норми і завдання, які відповідають сучасним уявленням про організаційну культуру в державних органах і які об'єднують всіх державних чиновників в єдиному «механізмі». Серед іншого, вони повинні мати широку базу знань з організаційної культури та актуальну інформацію про успішний вітчизняний і зарубіжний досвід формування організаційної культури та її значення для розвитку і реформування державного управління[53, с. 81]. Формування позитивної корпоративної культури стає в сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом для суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування. Цей потужний інструмент необхідно використовувати на благо влади. Одним зі шляхів формування позитивної корпоративної культури суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування є забезпечення визначеності дій при виконанні типових операцій шляхом запровадження порядку надання послуг з державного управління та інших процедур[54]. На нашу думку, серед шляхів підтримки корпоративної органів публічної влади, слід виділити такі:

- інтенсифікація роботи соціально-психологічної підтримки в органах публічної влади;
- збільшення заробітної плати та корекція графіка;
- гарантії справедливого розподілу завдань та винагороди за їх належне виконання;
- впровадження науково-практичних, профілактичних, оздоровчих чи корекційних заходів щодо розвитку та захисту їх професійної діяльності життєдіяльності тощо[55, с. 61].

Отже, процес формування корпоративної культури в органах публічної влади вимагає чіткої стратегії та ресурсної бази. Тому необхідно розробити стратегічні засади формування корпоративної культури органів публічної влади на рівні держави, при цьому має бути не формальний підхід, а реальні базові складові, які в подальшому органи зможуть використовувати в процесі роботи. Також важливо приділяти увагу розвитку зворотного зв'язку в установах та

організаціях, оскільки це допоможе виявити проблеми в процесі формування корпоративної культури. Часто в публічній сфері не вважають за необхідність працювати над створенням корпоративної культури, що пов'язане з бюрократизованим підходом, тому необхідно спрощувати комунікацію між різними рівнями управління та заохочувати установи до роботи над своїм іміджем та корпоративною культурою.

3.2 Організаційні заходи щодо вдосконалення управління корпоративною культурою

Сучасні менеджери повинні розглядати корпоративну культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє направляти всі відділи і окремих осіб до спільних цілей, мобілізувати ініціативу підлеглих і сприяти продуктивному спілкуванню між ними. Вони прагнуть створити свою культуру для кожної організації, щоб всі співробітники її розуміли і дотримувалися [56, с. 75].

Для формування корпоративної культури на державних підприємствах необхідно зробити багато покрокових кроків, щоб досягти успіху. В першу чергу необхідно мотивувати співробітників, пробуджуючи в них щирий інтерес і бажання працювати в певному напрямку, бажання вдосконалюватися і підніматися по професійних сходах, бажання дисциплінувати себе і спілкуватися зі своїми колегами, щоб отримати ефективну роботу й очікуваний результат своєї діяльності. Оскільки корпоративна культура, в першу чергу, пов'язана з внутрішніми відносинами і відносинами між співробітниками, а це залежить від корисності діяльності такого підприємства для зовнішнього середовища [57, с. 42]. Державні службовці несуть відповідальність за оцінку та свідоме навчання організаційної культури та управління її розвитком. Вони повинні вміти доводити свої основні принципи до відома тих, на чию діяльність вони вплинуть. Цей процес здійснюється за допомогою формальних і неформальних засобів зв'язків з громадськістю. До формальних засобів комунікації відносяться

виступи керівництва перед підлеглими і виклад власних поглядів на майбутнє, визначення ними філософії компанії і кодексів поведінки співробітників. До неформальних ЗМІ відносяться, наприклад, публічне визнання заслуг співробітників, розповіді ветеранів про історію організації тощо [58]. Зміни, що відбуваються сьогодні в Україні, поступовий перехід на цивілізовані стандарти ведення бізнесу, посилення конкуренції з боку іноземних компаній, підвищення споживчого попиту на товари і послуги визначають питання особливо актуальної корпоративної культури [59].

Головну роль у становленні, розвитку та функціонуванні корпоративної культури відіграє керівник організації, саме він формує її основні цінності. В цілому культура компанії спрямована на розвиток почуття гордості співробітників за вашу організацію, участь в діяльності організації, розуміння переваг роботи, яку вони виконують. Розвиток персоналу – обов'язкова умова безперебійної роботи будь-якої організації. Особливо це видно за сучасних умов, де науково-технічні досягнення все більше прискорюють старіння професійних навичок і знань. Розрив у навичках між співробітниками згубний для результатів їх діяльності. Тому корпоративна культура може стати потужним інструментом підвищення професійного рівня управління персоналом в компанії. Тому фундамент для формування корпоративної культури повинен бути закладений на ранніх етапах підготовки майбутніх фахівців і менеджерів. Витрати на їх формування сприятимуть міцності і стабільності організації за нестабільних умов ринкової економіки [60, с. 214].

Навчання, розвиток та управління корпоративною культурою є одними з основних завдань керівника. Корпоративна культура залежить від наступних якостей керівника: стиль керівництва, відповідальність, строгість, вміння вислухати співробітників, рішучість, відкритість у спілкуванні, контролі, сприяння професійному зростанню співробітників і підтримка співробітників; основні вимоги до поведінки співробітників; активна або пасивна участь менеджерів у діяльності; взаємозв'язок між особистими цілями і бізнес-цілями та їх чіткістю; особисте залучення менеджерів до розробки стандартів

корпоративної культури; підбір найбільш ефективних інструментів для розвитку корпоративної культури; мотивація керівників до успішних співробітників; забезпечити належний рівень оплати праці; врахування цінностей власників компанії і цінності співробітників, встановлення виходячи з мети існування і місії компанії; здатність співробітників розставляти пріоритети цінностей; розстановка пріоритетів цінностей для забезпечення поведінки співробітників; етичні цінності співробітників, наявність етичних норм, етичні відносини співробітників всередині компанії й етичні відносини співробітників компанії із зовнішнім середовищем; взаємовідносини власників з акціонерами, іншими власниками, державними органами, партнерами тощо. Кожен з цих факторів прямо або побічно впливає на механізми формування і розвитку корпоративної культури, у взаємодії один з одним. Основним завданням керівника на будь-якому етапі операції є необхідність правильного виявлення ключових факторів, оцінки ступеня їх впливу і розробки комплексу заходів щодо обліку цього впливу на практиці [61, с. 71].

Для формування корпоративної (організаційної) культури і виховання корпоративного духу органу публічної влади необхідно створити належні умови, прищепити кожному з працівників організації унікальну ідеологію, пробудити в них бажання прагнути слідувати їй. Важливою складовою формування керівником корпоративної культури організації є розробка програми формування і розвитку організаційної культури з урахуванням власних навичок, реальних умов, факторів. Керівник має забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток корпоративної культури для досягнення бажаного результату. Подальший крок – реалізація програми розвитку корпоративної культури, оцінка її реального стану відповідно до вимог управлінської діяльності власного творчого потенціалу. Дотримання схеми розвитку корпоративної культури в організації призведе до оптимізації її розвитку в майбутньому. Значну роль в розвитку корпоративної культури компанії має корпоративний кодекс. Кодекс корпоративної культури – це внутрішній документ, спрямований на виховання і підтримку корпоративної

культури, ділових принципів та цінностей, норм поведінки працівників, якими вони мають керуватися при виконанні своїх службових обов'язків. Кодекс має реалізовуватись у повсякденній діяльності підприємства та сприяти його розвитку. За дотриманням і виконанням кодексу повинен слідкувати та контролювати керівник організації [62, с. 12]. Корпоративна культура може формуватися в процесі колективного вирішення завдань для досягнення єдиної мети. Розвиток корпоративної культури в напрямку кадрової діяльності і зростання сприйнятливості до інновацій дозволяє забезпечити досягнення і збалансованість стратегічних цілей організації і тенденцій інноваційного розвитку в промисловості і суспільстві в цілому, прискорити процес інтеграції, а також ефективно навчання команд в установах, що реалізують інноваційні проєкти.

Установа, яка хоче бути ефективною, повинна мати систему цінностей, які повинні відповідати специфіці його діяльності і цілям. При формуванні системи цінностей бажано враховувати ті, які важливі в житті працівників в цілому, а не тільки на виробництві. Дизайн розробленої системи цінностей є предметом обов'язкового обговорення всередині колективу (як за формою, так і за змістом), адже дуже важливо, щоб, з одного боку, цінності поділялися більшістю співробітників, а з іншого – щоб співробітники вперше відчули свою участь у формуванні основ корпоративної культури [63, с. 234]. Для підвищення корпоративної культури можна організувати навчання щодо механізмів формування та розвитку корпоративної культури в контексті реформи державного управління. Згуртованість і взаємопідтримка – запорука ефективного функціонування колективу і досягнення мети, консолідоване вирішення комплексних завдань розробки, підготовки та колективного прийняття управлінських рішень. На таких ідеях сьогодні робота керівництва обласної адміністрації держави спрямована, відчуваючи силу і потенціал співробітників.

Засобами формування корпоративної культури можуть бути: система підбору та розподілу персоналу; формування команд підрозділів; ідеологія,

корпоративні свята; зустрічі з керівництвом; корпоративні видання; ротація кадрів; підвищення рівня освіти персоналу. Формування корпоративної культури повинно здійснюватися за допомогою багаторічної практичної діяльності організації, діяльності менеджера, вибору оптимальних норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом. Критерії формування корпоративної культури сучасної організації:

- сучасна організація діяльності з матеріальною та духовною складовими культури;
- гармонійна організація, в якій окремі елементи культури відповідають один одному за рівнем свого розвитку, спрямованістю, ідеологією, цілями, завданнями та засобами досягнення мети;
- соціально-економічний устрій на основі результатів сучасної науки;
- організація, в якій люди визначають себе як головну цінність і, отже, організують взаємодію між індивідами та групами на певному психологічному рівні, оскільки найдорожчим в людині є її внутрішній стан; організація, в якій люди визначаються як головна цінність і відповідно організують взаємодію між індивідами і групами на певному психологічному рівні, оскільки найціннішим в людині є його внутрішній стан;
- організація, що розвивається вибудовує свої взаємини з суб'єктами у внутрішньому і зовнішньому середовищі на основі розуміння їх системної сутності й унікальності і докладає всіх зусиль для отримання найбільш повної інформації про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння.

Формування корпоративної культури зазвичай відбувається в рамках процесу професійної адаптації персоналу, які, втілюючись у зразки діяльності, формують норми та зразки поведінки всередині групи. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел, які в свою чергу обмежують сферу можливих реалістичних методів реалізації особистих цінностей у даній компанії і тим самим визначають її домінуючий зміст та її ієрархію в колективі [64, с. 111]. Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У першому випадку

це пов'язано з багаторічною практичною діяльністю керівництва організації, результатом якої є вибір запропонованих ним і колективом найкращих норм, правил і стандартів. У другому – на формування корпоративної культури впливає сформована на підприємстві система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані, перш за все, з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди присутня нерівномірність її впливу, яка є основою розвитку та вдосконалення. Сама по собі ця взаємодія не може бути достатнім критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але її реалізація потребує вдосконалення недостатньо розроблених елементів. Ефективне функціонування корпоративної культури вирішує такі ключові питання, як управління персоналом, підвищення іміджу та конкурентоспроможності. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом створює унікальну атмосферу в колективі, створює сприятливий мікроклімат і знижує плинність кадрів.

На своєму робочому місці кожен хоче показати, на що він здатний і що це означає для інших, тому необхідно оцінювати роботу кожного співробітника, давати йому можливість приймати рішення з питань, що стосуються його компетенції. Усі роботодавці зацікавлені в тому, щоб на них працювали висококваліфіковані працівники, а сильна та креативна культура компанії є важливим інструментом впливу на професіоналів у вашій галузі. Основні цінності корпоративної культури повинні сприяти ініціативі співробітників, відкритості розвитку. Зменшуючи плинність кадрів та підвищуючи продуктивність праці, підвищує конкурентоспроможність та покращує імідж закладу. Динамічний розвиток закладу відкриває можливість виходу на міжнародний рівень співпраці. Сучасний стан роботи експертів неможливий без співпраці та посилається на міжнародну практику експертів різних країн. Культура в сучасних європейських країнах є не лише основою формування суспільства та частиною національної зовнішньої політики, а й прикладом єдності норм, цінностей, ясності та чітких правил, які об'єднують країни з

різними культурами. Ефективність міжнародної діяльності багато в чому залежить від розуміння культури цих країн, відмінностей між народами та вміння адаптуватися до них. Тому, якщо суб'єкт здійснює міжнародну діяльність, його корпоративна культура повинна бути гнучкою і готовою сприймати нові цінності, традиції, досвід і методи співпраці[65, с. 476].

Розвиток корпоративної культури носить нелінійний, недетермінований характер. Це пов'язано з тим, що вона формується в свідомості працівників, в процесі їх спільної діяльності, і в людини з'являється воля, що створює хаос. Таким чином, синергетичний підхід дає можливість встановити загальні моделі розвитку корпоративної культури за умов недетермінізму і нелінійності. Необхідною умовою розвитку підприємства є наявність безлічі різних або навіть протилежних робіт елементів і сил. Однак, чим різноманітніші елементи системи і зв'язки між ними, тим міцнішими мають бути їх єдність, взаємозв'язок і взаємодія. Тобто, чим складніша і досконаліша система, тим вищим повинен бути рівень корпоративної культури[66, с. 134].

Виходячи з твердження, що ефективна організаційна культура є високоефективною конкурентною перевагою, організаційна культура визначає ставлення персоналу практично до всіх аспектів справи: до виконаної роботи, до колег, до клієнтів, до керівництва організації, іноді навіть до позакласної діяльності, що безпосередньо впливає на позитивний імідж організації. Однак це можливо тільки в тому випадку, якщо організаційна культура свідомо формується і підтримується[67]. Варто виділити наступні основні етапи роботи з формування ефективної корпоративної культури (рис. 3.1).

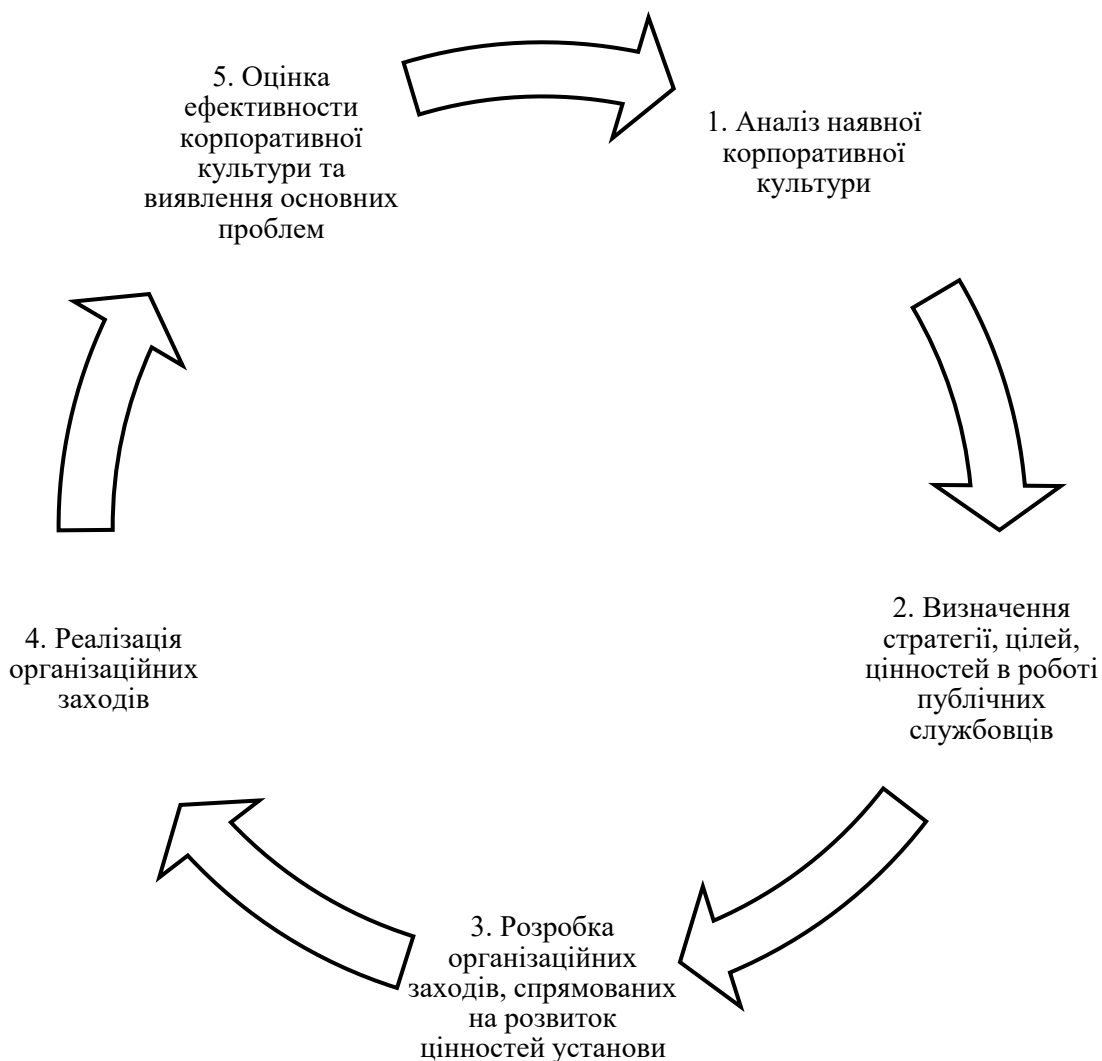


Рис 3.1 Основні етапи роботи по формуванню ефективної корпоративної культури

Примітка. Складено автором.

Специфіка феномена організаційної культури полягає в тому, що всі її елементи пройшли шлях тривалого навчання, перевірені часом, діяли тривалий час і є відносно стійким навчанням. Питання про будь-яку зміну цієї культури (її формування, корекцію тощо) виникає, якщо з яких-небудь причин вона перестає виконувати свої функції (зовнішня адаптація, внутрішня інтеграція, регулювання) або якщо погіршується ефективність продуктивної діяльності, збільшується кількість конфліктних ситуацій. Спеціального аналізу заслуговує

проблема взаємозв'язку і взаємодії між різними структурними елементами інституційної культури державного управління. Зокрема, можна виділити такі елементи:

1. Персональна система знань, цінностей, норм і зразків, які керують поведінкою і діяльністю державного службовця. У цьому сенсі можна говорити про моральну, естетичну, політичну, професійну, гуманітарну і науково-технічну культуру особистості державного службовця. Рівень культури особистості визначається її соціалізацією, її зв'язком з культурною спадщиною, ступенем розвитку індивідуальних навичок, що становлять її духовний потенціал.

2. Локальна система знань, норм, цінностей, закономірностей, які з'являються під час служби. Ця культура розвивається з плином часу, проходячи стадії народження, цвітіння і занепаду. Вона з'являється в певному середовищі, має свою систему цінностей, свій особливий культурний клімат і може вважатися субкультурою, тобто культурою всередині культури [68].

Корпоративна культура формується з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, в процесі вирішення завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції за умов зовнішнього середовища. Результатом зовнішньої адаптації є унікальне цілісне уявлення про філософію і місію організації, цілі діяльності і способи їх досягнення [69, с. 52]. Під час формування корпоративної культури використовують такі заходи (рис 3.2).

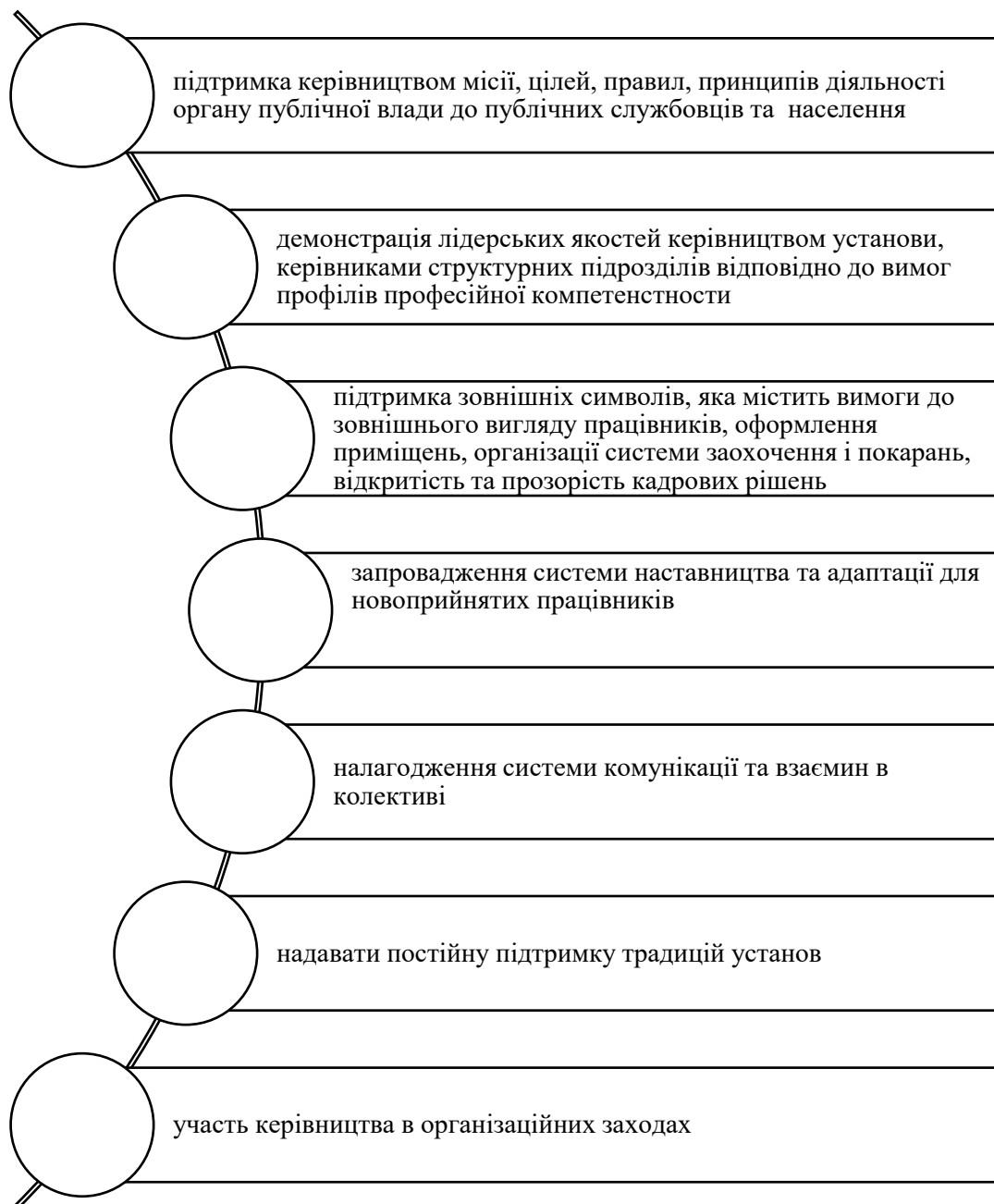


Рис. 3.2 Організаційні заходи щодо формування корпоративної культури органу публічної влади

Примітка. Складено автором.

Зокрема, необхідно:

- 1) підвищити ефективність організації шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- 2) виявити співробітників, здатних виконувати відповідальну роботу, і дати їм можливість реалізувати свій потенціал;

3) допомагати самовдосконаленню співробітників, звертаючи увагу на їхні потреби, мотиви, дарування, заохочуючи прагнення до професійного росту;

4) сприяти підвищенню заробітної плати відповідно до підвищення професійного рівня;

5) удосконалити механізм, стандарти та процедури взаємодії з громадськістю, запровадити єдині підходи до планування та організації діяльності, координації дій, проведення моніторингу та оцінювання результатів такої діяльності.

Отже, для формування ефективної корпоративної культури необхідно розробити чіткий план щодо організаційних заходів, які потрібно впроваджувати для цього. Перш за все необхідно підвищувати кваліфікацію керівників щодо процесу управління корпоративною культурою, це можуть бути різноманітні тренінги чи вебінари. Крім цього варто розробити методику аналізу корпоративної культури органу публічної влади та здійснювати SWOT-аналіз і SWOT-матрицю перед початком процесу модернізації наявної культури. Для публічної служби характерна чітка ієрархія між різними рівнями управління, проте позитивно впливати на корпоративну культуру будуть тематичні заходи на різні теми з представниками різних рівнів управління. Необхідно також створити ресурс, де працівники могли би анонімно залишати скарги та пропозиції, але на будь-яке звернення завжди потрібно давати зворотну відповідь та показувати, що керівництво робить це не для галочки. Також потрібно проводити інформаційні кампанії серед працівників щодо основної мети та цілей організації, при цьому мета та цілі повинні бути реальними і чіткими. Дрес-код є одним з елементів корпоративної культури, проте перед введенням жорстких вимог завжди потрібно проводити опитування серед працівників, оскільки не завжди такий хід є доцільним. Важливу роль в реалізації управлінських заходів відіграє керівник, як особа, яка має безпосередній вплив на корпоративну культуру публічної установи, тому саме він повинен контролювати процес створення чи модернізації корпоративної культури органу публічної влади.

ВИСНОВКИ

Поняття корпоративної культури вивчають досить давно, але єдиного традиційного підходу до його визначення немає, оскільки це поняття можна трактувати з різних сторін, проте ми пропонуємо під поняттям «корпоративна культура» розуміти єдину систему цінностей, яка включає певні переконання, норми поведінки, традиції, що характеризують індивідуальність установи та сприяють загальній ефективності роботи. Існує декілька моделей корпоративної культури, наприклад, поширеною є модель, що складається з п'яти рівнів корпоративної культури та включає в себе як глобальні рівні (національну систему цінностей менталітету нації), так і мікрорівень (мету та завдання конкретного закладу). Крім цього ряд авторів звертають увагу на модель, що складається всього з трьох рівнів – артефактів, засвоєних цінностей та базових припущень. Також варто додати, що всі моделі досить варіативні, тому їх можна адаптувати під кожну конкретну установу. Корпоративна культура виконує низку важливих функцій, а саме іміджева, мотиваційна, ідентифікаційна, адаптивна, управлінська, системоформуюча та функція участі. Варто також зазначити, що до основних складових корпоративної культури органів публічної влади можна віднести історію розвитку, місію та мету, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичні норми та традиції. Якісний розвиток корпоративної культури суттєво впливає на загальну ефективність та підвищення конкурентоспроможності, адже працівники публічних установ будуть більш вмотивовані до роботи, також формування корпоративної культури підвищуватиме престиж та імідж органу.

Проаналізувавши основні елементи корпоративної культури Хмельницької обласної ради потрібно звернути увагу на наявність гербу області, який активно використовує обласна рада, також є наявне лого та фірмові кольори. При цьому кольори підібрані в врахуванням потреб органу, наприклад, блакитний викликає довіру, а червоний проявляє міць, що на психологічному рівні підвищує рівень довіри населення. Також була проаналізована історія

створення установи, але, на жаль, вона погано висвітлена на сайті. При цьому сайт Хмельницької обласної ради не містить чітку інформацію про основну місію, цілі та завдання органу, скоріше ця інформація подається як сухий витяг з закону без будь-якої індивідуалізації. Важливу роль в корпоративній культурі відіграють принципи, які затверджені на законодавчому рівні, також є загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які також містять основні принципи, якими мають керуватись працівники в процесі роботи. Крім цього Регламент роботи Хмельницької обласної ради також визначає окремі принципи для депутатів ради. Важливу роль відіграють корпоративні свята, наприклад, в установі щороку відбуваються святкування днів певних професій, а от про активності в середині установи ніяких відомостей в відкритому доступі немає.

В процесі переддипломної практики було проведене опитування серед працівників Хмельницької обласної ради щодо складових корпоративної культури та рівня задоволеності нею. В результаті оцінки ефективності Хмельницької обласної ради було виявлено, що керівництво установи працює над розвитком корпоративної культури, оскільки проводить різноманітні тренінги для працівників, проте не всі складові корпоративної культури наявні, тому загальна ефективність не є високою. Про це також свідчить соціопитування, було виявлено, що більшість працівників знайомі з історією розвитку органу та працюють тут досить тривалий час, що свідчить про низьку плинність кадрів, що, в свою чергу, свідчить про комфорт працівників. Працівники відмітили, що для них найважливішою складовою є наявність місії, мети та спільних цілей, однак саме ця складова недостатньо висвітлена та потребує певної деталізації, крім цього була проведена оцінка окремих складових культури компанії, в результаті якої найменші оцінки отримали нематеріальні засоби мотивації та можливості професійного зростання, але психологічний клімат та стиль керівництва оцінені досить високо, що свідчить про системну роботу керівництва закладу та турботу про корпоративну культуру установи. Для підвищення загального рівня ефективності корпоративної культури в

Хмельницькій обласній раді потрібно продовжити системно працювати над розвитком складових корпоративної культури, підтримувати зворотній зв'язок з працівниками та проводити тренінги для навчання і посилення командного духу. Зрозуміло, що орган місцевого самоврядування дещо обмежений в фінансових ресурсах, тому матеріальна мотивація не повинна бути пріоритетом, але психологічна точно так. Наприклад, можна впровадити різноманітні конкурси на кращого працівника або найбільш ініціативного, де призом буде додатковий вихідний. Беззаперечно позитивним аспектом є те, що обласна рада працює над створенням ефективної корпоративної культури та проводить заходи для своїх працівників.

Процес формування корпоративної культури в органах публічної влади вимагає чіткої стратегії та ресурсної бази. Тому необхідно розробити стратегічні засади формування корпоративної культури органів публічної влади на рівні держави, при цьому має бути не формальний підхід, а реальні базові складові, які в подальшому органи зможуть використовувати в процесі роботи. Також важливо приділяти увагу розвитку зворотного зв'язку в установах та організаціях, оскільки це допоможе виявити проблеми в процесі формування корпоративної культури. Часто в публічній сфері не вважають за необхідність працювати над створенням корпоративної культури, що пов'язане з бюрократизованим підходом, тому необхідно спрощувати комунікацію між різними рівнями управління та заохочувати установи до роботи над своїм іміджем та корпоративною культурою. Для формування ефективної корпоративної культури необхідно розробити чіткий план щодо організаційних заходів, які потрібно впроваджувати для цього. Перш за все необхідно підвищувати кваліфікацію керівників щодо процесу управління корпоративною культурою, це можуть бути різноманітні тренінги чи вебінари. Крім цього варто розробити методіку аналізу корпоративної культури органу публічної влади та здійснювати SWOT-аналіз і SWOT-матрицю перед початком процесу модернізації наявної культури. Для публічної служби характерна чітка ієрархія між різними рівнями управління, проте позитивно впливати на корпоративну

культуру будуть тематичні заходи на різні теми з представниками різних рівнів управління. Необхідно також створити ресурс, де працівники могли би анонімно залишати скарги та пропозиції, але на будь-яке звернення завжди потрібно давати зворотну відповідь та показувати, що керівництво робить це не для галочки. Також потрібно проводити інформаційні кампанії серед працівників щодо основної мети та цілей організації, при цьому мета та цілі повинні бути реальними і чіткими. Дрес-код є одним з елементів корпоративної культури, проте перед введенням жорстких вимог завжди потрібно проводити опитування серед працівників, оскільки не завжди такий хід є доцільним. Важливу роль в реалізації управлінських заходів відіграє керівник, як особа, яка має безпосередній вплив на корпоративну культуру публічної установи, тому дуже важливо, щоб керівництво кожного державного органу та кожного органу місцевого самоврядування критично розглядало можливості своєї системи управління персоналом і, не чекаючи вказівок «згори», проходило курси з новітніх технологій для оцінки та стимулювання власних досягнень співробітниками високого рівня організаційної культури, що забезпечує досягнення всіх поставлених цілей.

Отже, формування корпоративної культури є важливим аспектом процесу ефективного управління органу публічної влади, тому публічним установам необхідно модернізувати підходи до управління корпоративною культурою та налагоджувати систему корпоративних цінностей, як базис для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлов В.В. Корпоративна культура. Альфа-прес, 2009. 422 с.
2. Полянська, А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії* 27. 2. 2018. С. 9-16.
3. Красовська, О. Ю. Генезис поняття корпоративна культура підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 6 (1). 2017. С. 89-93.
4. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 25–31
5. Апостолюк О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73
6. Лісова Н. Формування школи високої корпоративної. *Пед. вісник*. 2012. № 2. С. 22–23.
7. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. –№ 3. – С. 64–72.
8. Химич І.Г. Модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2010. Вип. 2. С. 218–223
9. Dmytrenko M.Y. Modernparadigmofcorporatoculturemulticulturalism. *Укр. соціум*. 2016. № 2. С. 19–24.
10. Щербак, Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Право та державне управління*. Запоріжжя: КПУ 1. 2016. С. 138-143
11. Христенко О. В. Процес управління корпоративною культурою підприємства. *Організаційний комітет*. URL:https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/1182/1/Zbirnik_ekonomiko-pravovi_diskusii_2021.pdf#page=106

12. Кицак Т. С. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. 2010. URL: <http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/20102954/Kytsak.pdf?sequence=1&isAllowed=y8080>
13. Колянко, О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 62. 2021. С. 81-85.
14. Тарасова, О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 3. 2013. С. 28-32.
15. Волик, В. Теоретичні засади формування корпоративної культури державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 1. 2016. С. 107-110.
16. Семененко І. С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. 2015. 122. URL: <https://library.nlu.edu.ua/POLNTEXT/NADU/TPDU/TPDU-49-2015.pdf#page=122>
17. Дмитренко, М. Й. Передумови формування корпоративної культури. 2019. С, 37-39
18. Дергачова, В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. 2018. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26569/1/EV2018_272-279.pdf
19. Литвин О., Галицька О.. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір* 4 (36). 2019. С. 127-138.
20. Тарасенко, Д. Л., Данкіна Т. С. Роль корпоративної культури в органах місцевого самоврядування. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. 21-22-травня 2020 р. Маріуполь (Україна).–Маріуполь-Київ: ПП Халіков РР, 2020. 250 с.
21. Щербак Н. В. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва : навчально-практичний посібник. ПП «Видавництво «Фенікс». м. Київ. 2018. 154 с.

22. Башук Т. О., Жолудєва А. М., Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. 2011. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/12168/1/4_3.pdf

23. Apostolyuk, O. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University* 2.6. 2016. С. 68-73.

24. Полянська, А. С., О. М. Дюк. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 27 (2). 2018. С. 9-16.

25. Мохненко, А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»* 42 2021. С. 45-49.

26. Рішення Хмельницької обласної ради від 14 грудня 2020 року №15-1/2020 «Про затвердження регламенту Хмельницької обласної ради восьмого скликання». URL: <https://km-oblrada.gov.ua/khmelnysky-regionregulatory-base-activities>

27. Рішення Хмельницької обласної ради від 22 грудня 2017 року №19-17/2017 «Про затвердження бренду Хмельницької області» URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=61429

28. Бондаренко А. В. Психологія сприйняття кольору в рекламі та маркетингу. Редакційна колегія. 2021. С. 142-144

29. Історична довідка про діяльність Хмельницької обласної ради. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/istorichna-dovidka-pro-diyalnist-obl>

30. П'ятіна О. С. Корпоративний імідж органів державної влади як управлінський ресурс. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 3. С. 352-358. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_3_52

31. Розпорядження Хмельницької обласної ради від 3 серпня 2021 р. №74/2021-к «Про затвердження положень про управління та відділи виконавчого

апарату Хмельницької обласної ради». URL:<https://km-oblrada.gov.ua/vikonavchij-aparat-radi>

32. Про службу в органах місцевого самоврядування Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/lawsshow/2493-14#Text>

33. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування НАДС; Наказ, Правила від 05.08.2016 № 158. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/lawsshow/z1203-16/conv#n67>

34. Прудіус, Л. В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління* 1. 2017. URL:http://pa.state.regions.zp.ua/archive/1_2017/23.pdf

35. Котовська, О. П. Правові аспекти впровадження дрес-коду в органах державної влади. *Модернізація системи державного управління: теорія та практика*. 2014. С. 314.-318

36. Рева, В. В. Оцінка та діагностика стану корпоративної культури організації. *Студентське наукове товариство*. 2018. С. 245-248

37. Антонюк, А. А., Шмиголь Н. М.. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. *Держава та регіони серія: Економіка та підприємство* 4. 2012. С. 27-31.

38. Українська Л. О., Знак К. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>

39. Шаповал, О. А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf>

40. Кицак Т. Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві *Формування ринкової економіки. Зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2007. № 5. С. 27–29*

41. Семикіна, А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 15. 2017. С. 96-98
42. Клімчук А. Формування та підтримка організаційної культури органу виконавчої влади. *Diss. Тернопіль, Тайп*. 2016. С. 330-331
43. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. Державне будівництво. 2. 2019.
44. Фокіна-Мезенцева К. В. Аналіз практики роботи з корпоративною культурою підприємства. *Бізнес-навігатор 4-2*. 2017. С. 40-43.
45. Довженко, В. А., І. С. Дзюба. Формування організаційної культури в органах публічної влади. 2019. 42. URL:http://maup.zt.ua/documents/collectionOfArticles_12.12.2019.pdf#page=44
46. Гой О. Наукові підходи до формування корпоративної культури в системі стратегічного управління. *Наукові перспективи (Naukoviperspektivi)* 9 (15). 2021. С. 51-65
47. Волик, В. Теоретичні засади формування корпоративної культури державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління* 1 2016. С. 107-110.
48. Янченко, А. Ю. Особливості управління корпоративною культурою в діяльності сучасних організацій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 1 2017. С. 53-55.
49. Копитко, М. І., Михаліцька Н. Я, Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. 2021. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4069/1/Вчені%20записки%20№2%20%2862%29%2c2021.pdf>
50. Виноградова, О., О. Євтушенко Н. О.. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 4 2016. С. 38-44.

51. Богайчук, В. Формування сучасної моделі організаційної культури в органах державної влади: теоретичні і практичні аспекти. *Diss. Тернопіль: THEU*. 2018. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29857/1/179.PDF>:

52. Степанов І. Теоретичні і прикладні аспекти формування сучасної моделі організаційної культури в органах державної влади. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38714/1/317.pdf>

53. Гладюк, М. О. Шляхи вдосконалення організаційної культури державної служби як фактор її гідного розвитку. ББК 67.9 (4Укр) Р 36 2017. С. 80-82.

54. Урда Л. Результативність функціонування органу державної влади на основі впровадження корпоративної культури. *Diss. Тернопіль, Тайп*, 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6661/1/Урдаpdf.pdf>

55. Зоріна, О. Ю. Шляхи підтримки корпоративної культури національної поліції України в умовах пандемії. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів»(Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.

56. Городчук Л. Результативність функціонування органу державної влади на основі впровадження організаційної культури. *Diss. Тернопіль, Тайп*, 2017. С. 74-77

57. Степанова, А. В., Граціотова Г. О. Формування корпоративної культури на державних підприємствах. *Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми*. 2021. С. 41-43

58. Тетюк, Ірина. Формування організаційної культури в органах влади. 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43377/1/ТЕТЮК.pdf>

59. Гресь, Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. 2014. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf

60. Полюхович, О. П. Роль корпоративної культури в діяльності сучасної організації. *Diss*. 2017. С. 213-214

61. Міхов, Л. І., О. С. Петков. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 1. 2016. С. 69-74.
62. Давидов, Ю., Корпоративна культура в сучасній організації. Редакцій наколегія. 2020. С. 10.-14
63. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 229–234.
64. Менд, В. С. Формування корпоративної культури організації. 2017. С. 110-112.
65. Канюка І. Корпоративна культура як елемент стратегічного управління. Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 10 від 27.09. 2021 р.) 2021. С. 475-478
66. Заліщук Р. Механізм формування і розвитку корпоративної культури як фактору гармонізації відносин персоналу організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 133-135
67. Наумко, Ю. С., Т. Г. Самойленко. Формування етичної складової організаційної культури державних органів влади. 2020. URL: <http://hero.snau.edu.ua/handle/123456789/7780>
68. Понетайкіна І. А. Формування організаційної культури органу публічного управління (державної служби, місцевого самоврядування). Diss. *Національний авіаційний університет*. 2021. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53213/1/Понетайкіна%20тези%20.pdf>
69. Юрочко, Т., Бронікова С. Формування корпоративної культури медичного закладу. *Актуальні проблеми державного управління*. 3.84 2021. С. 51-54.

Додаток А

Графічний знак Хмельницької області



ХМЕЛЬНИЧЧИНА
ПЕРЕХРЕСТЯ СТИХІЙ ТА ІСТОРІЙ

