

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПУБЛІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи  
ЕЛ- 41  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

\_\_\_\_\_ Руслана ХОЛОША

Керівник кваліфікаційної роботи:  
доктор економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис)

Рецензент:  
д.е.н., професор кафедри  
державного управління, публічного  
адміністрування та економічної  
політики Харківського  
національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця

\_\_\_\_\_ Марина МАЩЕНКО  
(підпис)

Харків 2023

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

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Холоша Руслана Юріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури у публічному управлінні»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 13 » квітня 2023 року  
№ 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи « 06 » \_\_\_\_\_ червня \_\_\_\_\_ 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати сутність поняття корпоративна культура у публічному управлінні. Дослідити шляхи вимірювання корпоративної культури за моделями іноземних фахівців. Провести аналіз корпоративної культури органу публічної влади. Створити практичні рекомендації щодо впровадження змін у систему корпоративної культури органу публічної влади та розробити алгоритм щодо її реформування.

## 4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Терміни завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	09.09.2022
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	13.09.2022
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	11.02.2023
4.	Підготовка першого розділу роботи	07.03.2023
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	12.04.2023
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	10.05.2023
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	23.05.2023
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі економіки та менеджменту	06.06.2023

5. Дата видачі завдання «13» вересня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Руслана ХОЛОЩА**

(ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Лариса ТЄШЕВА**

(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Валерія ПРОКОПЕНКО**

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1 Сутність та необхідність формування корпоративної культури в органах публічної влади.....	8
1.2 Особливості вимірювання корпоративної культури органів публічної влади.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОПІШНЯНСЬКОЇ ОТГ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	
2.1 Дослідження діяльності Опішнянської ОТГ за 2021-2023 рр.....	24
2.2 Аналіз корпоративної культури Опішнянської ОТГ.....	32
2.3 Розробка та впровадження інструментів вдосконалення корпоративної культури Опішнянської ОТГ.....	43
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

## ВСТУП

В той час як в усьому світі веденню корпоративної культури та її значенню для організації приділяється багато уваги, у сфері публічної влади в Україні цей механізм є недооціненим. Для того, щоб змінити увесь інститут публічної влади перш за все потрібно звернутися до того, що її формує. У час змін та реформ публічної влади в Україні мало уваги приділяється саме базовими питанням, тим, які є підґрунтям для усіх майбутніх процесів. Таким питанням є зміна та формування корпоративної культури у органах публічної влади. Тому що саме вона закладає цінності, цілі, мету, стиль діяльності органів управління. Якісна та пристосована корпоративна культура є важливим елементом для підвищення ефективності роботи працівників та створення конкурентоспроможного робочого місця.

Усі світові лідери, бізнесмени, керівники та HR ставлять питання формування здорової корпоративної культури у пріоритет. Вона відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці співробітників, їх лояльності до керівництва, довіри споживачів отримуваних послуг, а також робить роботу організації успішною.

Ще кілька десятків років тому питання корпоративної культури розглядалося лише для ведення бізнесу та комерційних організацій. Проте зараз вчені, провівши ряд досліджень дійшли висновку, що вона є важливим інструментом для роботи із публічною владою у системі влади цілих країн та їх територіальних одиниць. Формувати та реформувати цю систему потрібно від найменших територіальних одиниць, які є у нашій країні – ОТГ, поступово включаю до неї інші організації, що беруть участь у діяльності країни. Так правильно закладена корпоративна культура на місцях є необхідною складовою для формування здорової корпоративної культури в усій системі публічної влади в Україні.

Вивченням даної теми займалися як українські, так і іноземні науковці. Зокрема великий вплив у її розвиток зробили Е. Шайн, М. Армстронг, Г. Хофстеде, Р. Куїн, К. Камерон, В. Співак, С. Канюта, В.Іванюта, Г. Захарчин. О. Гой, В. Стрельников та інші. Вони проводили, як загальне дослідження поняття «корпоративна культура», так і створювали різні моделі її оцінки, дослідження та аналізу.

Метою дослідження є вивчення проблем формування корпоративної культури у системі публічного управління.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- Дослідити сутність поняття «корпоративна культура» та його значення у системі публічної влади;
- Дослідити шляхи вимірювання корпоративної культури за моделями іноземних фахівців;
- Дослідити діяльність Опішнянської ОТГ у сфері формування корпоративної культури;
- Провести аналіз корпоративної культури Опішнянської ОТГ за запропонованими моделями.
- Створити практичні рекомендації щодо впровадження змін у систему корпоративної культури органу публічної влади та розробити алгоритм щодо її реформування.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури у системі публічної влади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади корпоративної культури Опішнянської ОТГ.

Під час проведення дослідження було застосовано методи збору та аналізу даних, наукових джерел та статей. Під час проведення аналізу корпоративної культури було використано методи анкетування та опитування співробітників Опішнянської ОТГ з метою оцінки рівня корпоративної культури даної організації, також були використані методи спостереження, системного аналізу та соціологічних досліджень.

Науковим підґрунтям для дослідження даної теми стали наукові праці українських та іноземних науковців, а також звітність про діяльність Опішнянської ОТГ, її офіційний веб-сайт та зібрані дані від працівників даної організації.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.), наявний сертифікат.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 60 сторінок комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць, 19 рисунків, 38 джерел літератури та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та необхідність формування корпоративної культури в органах публічної влади.

В сучасному світі управління публічними органами вимагає не тільки ефективної діяльності, але і створення сприятливої корпоративної культури. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, уявлень, традицій, звичок та норм, які спільно ділять співробітники в організації та які впливають на їхню поведінку [13]. У цілому, корпоративна культура є ключовим чинником успіху підприємства, включаючи і публічні органи.

Дослідження корпоративної культури в органах публічної влади визначають наступні фактори, що впливають на її формування: політичні та інституційні умови, взаємодія між різними рівнями управління, наявність громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін, роль лідерів та керівників. Перш за все, політичні та інституційні умови впливають на формування корпоративної культури в органах публічної влади. Наприклад, в країнах з високим рівнем корупції та недовіри до влади, корпоративна культура може бути слабкою або навіть відсутньою. З іншого боку, в країнах з високим рівнем демократії та довіри до влади, корпоративна культура може бути дуже розвиненою і допомагати забезпечити ефективне управління.

Корпоративна культура в органах публічної влади відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування державних інституцій та наданні якісних послуг громадянам.

Один з ключових елементів корпоративної культури в органах публічної влади – це етика. Розвиток етики в органах публічної влади має бути

спрямований на розвиток етичної поведінки на всіх рівнях управління. Етичний кодекс повинен бути розроблений для всіх працівників організації та має бути відображений у всіх аспектах їхньої роботи [18]. Етичний кодекс має включати норми професійної поведінки, уникнення конфлікту інтересів, забезпечення прозорості в прийнятті рішень та інші етичні принципи.

Вивчення корпоративної культури це дуже складна та широка тема, тож нею займалися багато вчених такі як: Е. Шайн, М. Армстронг, В. Співак, С. Канюта, В.Іванюта, Г. Захарчин. О. Гой, В. Стрельников та інші.

Не існує єдиного визначення корпоративної культури, вона може бути різною для кожної організації та змінюватися з часом. У табл.1.1 наведено найпопулярніші визначення терміну «корпоративна культура» серед науковців.

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені визначення терміну «корпоративна культура» та їх автори

Автор	Визначення	Ключові слова
Е. Шайн [26]	Корпоративна культура – це спільна система цінностей, вподобань, переконань і поведінкових норм, які впливають на спосіб роботи та взаємовідносини між працівниками в організації.	Система, цінності, переконання, норми, спосіб.
М. Армстронг [1]	Корпоративна (організаційна) культура – це «сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації».	Сукупність, переконання, норми, цінності, відносини.
В. Співак [20]	Корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, взаємодіючих між собою, властивих даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і матеріальному середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища.	Система, цінності, індивідуальність, поведінка, сприйняття.
С.М. Канюта, В.Ф. Іванюта [9]	Це система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами	Діяльність, звичаї, традиції, спілкування, структури, взаємозв'язок .

## Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Ключові слова
Г.М. Захарчин [6]	Корпоративна культура – це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.	Система, значення, принципи, практики, поведінка, процеси, стиль, комунікацій.
О.Т. Гой [4]	Корпоративна культура це – система відносин між учасниками колективу, що базується на комплексі загальносуспільних норм й правил та власного досвіду організації, використання яких є прийнятним для кожного працівника.	Система, відносини, комплекс, норми, правила, досвід.
В.Ю. Стрельніков [21]	Корпоративна культура органу публічної влади - це складна сукупність як явищ і відносин, так і умов, діяльності в рамках розглянутої організації як системи.	Сукупність, явища, відносини, умови, система.

*Джерело: складено автором за даними [1;4;6;9;20;21;26]*

Виходячи з наведених визначень можна зробити висновок, що корпоративна культура органу публічної влади – це система, цінностей, переконань, стандартів, установок, практик та правил, що впливають на відносини у колективі між співробітниками та на ідентичність самої організації і спосіб її сприйняття іншими людьми та організаціями.

Є ряд важливих елементів корпоративної культури, які можуть впливати на ставлення працівників до своєї роботи та організації в цілому. Комунікаційні системи та мова, використання часу, відносини між персоналом, розвиток і навчання персоналу, а також зовнішній вигляд і стиль одягу – все це важливо для формування культури організації. Це може призвести до ряду переваг, таких як зменшення конфліктів, кращі трудові відносини та більш позитивне робоче середовище [34].

Корпоративна культура може включати в себе такі елементи, як:

- Спільні цінності та візію організації.
- Підтримку взаємодії та співпраці між різними підрозділами та співробітниками.
- Прозорість та відкритість у роботі організації.
- Розвиток співробітників та підтримку професійного зростання.

- Рівні можливості та неможливість дискримінації в будь-якій формі.
- Етичні стандарти та дотримання правил і законів.

Однією з основних складових корпоративної культури є цінності, які визначають основні принципи і підходи, за якими організація здійснює свою діяльність. У публічних органах цінності повинні відповідати місії та цілям держави, а також бути орієнтованими на задоволення потреб громадян. Іншим елементом є стиль управління, який визначає особливості взаємодії між керівництвом та співробітниками, а також визначає основні підходи до прийняття рішень. Стиль управління має бути демократичним та відповідати принципам відкритості та громадської участі [10]. При формуванні корпоративної культури важливо пам'ятати про комунікацію. У органах публічної влади вона повинна бути відкритою та прозорою, забезпечувати взаєморозуміння між співробітниками та ефективну взаємодію між всіма рівнями управління.

У публічному управлінні, корпоративна культура є дуже важливим елементом для забезпечення ефективності діяльності організації. Вона сприяє підвищенню довіри громадян до державної влади, розвитку професійної компетенції співробітників та досягненню успіху в реалізації стратегічних цілей організації. Вона описує, як працівники установи повинні поводитися і взаємодіяти між собою та з громадянами, які використовують їхні послуги. Принципи її заснування – це демократія, прозорість, етичність та ефективність. Її головною метою є забезпечення ефективності та якості державних послуг, збільшення довіри громадян до держави, підвищення морального духу та мотивації працівників органів державної влади. Для формування культури організації у секторі публічної влади використовуються різноманітні інструменти, такі як створення місії та стратегії установи, розроблення кодексу етики, навчання та розвиток працівників, створення системи винагород та визнання досягнень працівників.

Формування корпоративної культури у публічних установах має свої особливості через специфіку діяльності цих установ [24]. Публічні органи мають

певні цілі та завдання, що визначаються законами та регуляторними актами, а також повинні враховувати інтереси громадян. Тому формування корпоративної культури в органах публічної влади повинно базуватися на принципах відкритості, довіри та взаєморозуміння між співробітниками.

Теоретичні засади формування корпоративної культури у публічному управлінні передбачають розроблення внутрішніх документів, що визначають стратегію та цінності державної установи, створення сприятливого середовища для розвитку та професійного зростання співробітників, застосування механізмів мотивації та визнання досягнень працівників, розвиток та впровадження етичних та моральних стандартів, забезпечення відкритості та прозорості в діяльності публічної установи. Також важливим є залучення до процесу формування корпоративної культури всіх співробітників.

Для формування корпоративної культури у публічному управлінні необхідно здійснювати такі дії: формування стратегії діяльності установи, яка б враховувала потреби та очікування громадян; розвиток інформаційної та комунікаційної інфраструктури, що забезпечується впровадженням сучасних технологій та методів управління; створення благоприємної та довірливої атмосфери в колективі, що сприяє ефективній співпраці та взаємодії між працівниками; розвиток системи мотивації працівників.

Існує 3 рівні корпоративної культури, які виокремив Е. Шайн [36]. Вони наведені на рис.1.1. Перший рівень культури, оглядовий, базується на зовнішніх факторах, які пов'язані з технологіями та архітектурою компанії, способом її організації та тим, як люди спілкуються, його часто називають «поверхневий». Легко побачити ці речі, але важко зрозуміти, як вони пов'язані з культурою компанії, не знаючи більше про її інші рівні. На другому рівні культури ми бачимо цінності та переконання, які поділяють члени організації, вони відображені в символах і мові. Цей рівень культури Шайн називає «організаційною ідеологією». Третій рівень корпоративної культури, або «глибинний» відноситься до основних припущень, які більшість людей в

організації сприймають як належне, не замислюючись над ними. Ці припущення керують тим, як люди діють і як вони сприймають навколишній світ.

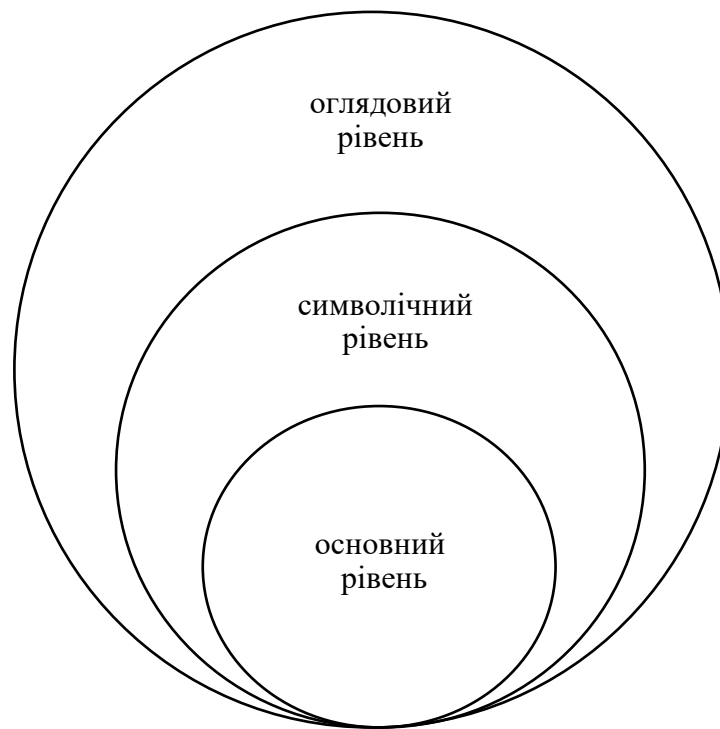


Рис.1.1. – Рівні корпоративної культури за Е. Шайном

*Джерело: складено автором за даними [36]*

Кожен рівень потрібно пристосовувати відповідно до особливостей організації, і відповідно до системи публічної влади. Оглядовий рівень – це зовнішній образ публічної влади, який є дуже важливим, оскільки він є візитною карткою установи та передає її цінності та місію громадськості. Логотип може містити символіку, що вказує на відповідальність органу перед громадянами та їхніми потребами. Слоган може бути «Діяти для громади», «Громадяни на першому місці», тощо, і має відображати головні принципи та цінності, які визначають діяльність організації. Місія та цінності відображають головні принципи: місія може бути сформульована так: «Забезпечення рівних умов та доступу до послуг для всіх громадян». Цінності включають прозорість, відповідальність, етичність, інноваційність та інші, які є важливими для публічного органу. Символічний рівень – це норми та правила, які вже

сформувалися у органах публічної влади. Вони включають перелік певних складових, які наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Основні елементи символічного рівня корпоративної культури у органах публічної влади та їх складові

Елемент	Складові
Кодекс етики	Включає такі принципи, як прозорість, інтегритет, професійна поведінка та відсутність конфлікту інтересів і т.д.
Ритуали	Певний діловий одяг, вхідні процедури, протокольні формальності і т.д.
Традиції	Святкування різних свят або відзначення особливих подій.
Стандарти	Процедури роботи, методології або критерії якості для надання послуг і т.д.
Політики та процедури	Правила відносин з громадськістю, правила використання техніки безпеки та правила збереження конфіденційної інформації і т.д.

*Джерело: складено автором за даними [36]*

Кодекс етики – це документ, який містить правила поведінки, що вимагаються від працівників державних органів [19]. Ритуали – це певні формальності, які пов’язані з проведенням робочих зборів, засідань, прийомів і т. д. Традиції – це певні звичаї, які сформувалися в управлінському органі та виконуються з часу до часу. Стандарти – це нормативні документи, які регулюють діяльність публічної влади. Політики та процедури – це документи, які визначають правила діяльності та поведінки для працівників публічного управління [36]. Всі ці норми та правила повинні бути відповідним чином розроблені, відповідати місії та цінностям органу публічної влади та дотримуватися належних етичних стандартів.

Немає єдиного конкретного розподілу корпоративної культури на типи. Натомість існує безліч різних моделей, які зосереджуються на різних принципах. Одним із прикладів є модель, розроблена Робертом Куїном і Кімом Камероном з Мічиганського університету. Ця модель зосереджена на чотирьох ключових принципах: індивідуалізм, демократія участі, меритократія та управління. Ця

модель називається «Основні аспекти культури організації» (англ. “The Competing Values Framework”) [27]. Вона полягає у класифікації типів корпоративної культури на основі двох основних вимірів: орієнтації на внутрішні чи зовнішні цінності та орієнтації на стабільність чи зміну. Дані типи та їх особливості наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Типи та особливості корпоративної культури організації за моделлю Р. Куїна та К. Камерона

Тип	Особливості
Ієрархічна культура	Цінності орієнтовані на стабільність, контроль, формалізацію та регулювання. Мета – забезпечення ефективності та стабільності організації.
Ринкова культура	Цінності орієнтовані на результат, конкуренцію, ефективність та досягнення цілей. Спрямованість на досягнення конкурентних переваг та збільшення прибутків.
Кланова культура	Цінності орієнтовані на співпрацю, командну роботу, створення гармонійної та дружньої робочої обстановки, де діяльність компанії орієнтована на розвиток та підтримку спільного духу.
Адхократична культура	Цінності орієнтовані на інновації та творчість, зосереджені на швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі та розвитку нових продуктів та послуг.

*Джерело: складено автором за даними [27]*

У ієрархічній культурі відбувається строгий контроль за діяльністю працівників, та виконанням процедур та правил, вона нагадує собою бюрократичну організацію. Компанії з ринковою культурою зазвичай фокусуються на задоволенні потреб клієнтів та досягненні максимального прибутку. Співробітники організацій з клановою культурою відчують себе важливими та цінними, часто спілкуються між собою, працюють в команді, діляться знаннями та досвідом, а їх добробут є пріоритетом для менеджерів. Адхократична культура передбачає інновації та творчість, продуктивність та ефективність, проактивність та швидкість прийняття рішень.

Існує 5 основних функцій корпоративної культури: Формування позитивного іміджу організації, створення спільних цінностей, розвиток соціального партнерства у колективі, створення єдиного культурного простору та консолідуєча функція. Формування позитивного іміджу організації – це одна з найважливіших функцій, адже вона відповідає за те, як організацію сприймають у суспільстві, її образ, як для працівників, так і для партнерів, конкурентів та клієнтів.

Створення спільних цінностей – це основний елемент для підтримання стабільності організації. Розвиток соціального партнерства, або ж створення здорового клімату у колективі з прогресивними трудовими відносинами є ще однією функцією корпоративної культури. Створення єдиного культурного простору – це функція, що дозволяє всім працівникам поєднати індивідуальні цінності з метою організації, а також пояснює усім іншим учасникам чому існують певні правила у команді, та чому вона так працює.

Консолідуєча функція виступає за взаємозв'язок інтересів керівництва та працівників. Життєво-важливим є приділення однакової значущості кожній з наведених функцій, чим часто нехтують організації. Бо хоч кожна з них і є самодостатньою, але може бути реалізованою найкращим чином лише у парі з іншими чотирма. Виконання комплексу наведених вище функцій є необхідною умовою для успішної роботи органу публічної влади.

## 1.2. Особливості вимірювання корпоративної культури органів публічної влади

Хоча вимірювання корпоративної культури є розповсюдженим в бізнес-середовищі, в органах публічної влади воно залишається досить новим інструментом. Проте, зростаючий інтерес до ефективності роботи державних органів та потреба у взаємодії з громадськістю роблять вимірювання

корпоративної культури в органах публічної влади все більш актуальним і важливим завданням. Його слід розглядати не лише як елемент оцінки ефективності роботи органів публічної влади, але і як ведучий елемент для дослідження корпоративної культури та її підготовки до змін й вдосконалення. Вимірювання корпоративної культури в органах публічної влади – це процес збору та аналізу даних, який дозволяє оцінити рівень розвиненості та ефективності корпоративної культури в державних органах, визначити ключові принципи та цінності, які лежать в основі організаційної культури, та визначити чинники, які впливають на її формування та розвиток [7].

Даний процес є складним завданням, оскільки воно є суб'єктивним процесом і вимагає здійснення певних досліджень. Його можна розглядати з кількох різних підходів. У табл. 1.4 наведено основні методи оцінки корпоративної культури організації

Таблиця 1.4 – Методи оцінки корпоративної культури в органах публічної влади та їх особливості

Метод	Особливості
Опитування	Можна проводити як онлайн-анкетування, так і в особистій бесіді, також може бути анонімним.
Спостереження	Проводиться, щоб зрозуміти, як він орган влади в реальному часі та які особливості його роботи.
Аналіз документів	Дослідження документів, які стосуються політики, процедур, місії та цінностей органу публічної влади може допомогти зрозуміти, які цінності та принципи формують корпоративну культуру.
Фокус-групи	Метод, що полягає в проведенні зустрічей з представниками різних рівнів управління та робочих груп, для обговорення корпоративної культури в організації, її викликів та можливостей.

*Джерело – складено автором за даними [21;25]*

Опитування дозволяє дізнатися, як працівники сприймають цінності та місію організації, їхні відносини з керівництвом та колегами, а також можливість

заохочення й підтримки. Спостереження дозволяє зрозуміти, які цінності та поняття підтримуються в організації, які стилі комунікації та взаємодії між співробітниками переважають, а також як керівництво реагує на ситуації. Аналіз документів дозволяє зрозуміти, які цінності та принципи закладені в основу діяльності, які мети він переслідує, які процедури він використовує для досягнення цих мет. Проведення фокус-груп може допомагати зібрати глибинну інформацію про корпоративну культуру від певної групи працівників або інших зацікавлених сторін.

Для вимірювання корпоративної культури також може використовуватися модель, розроблена Робертом Куїном і Кімом Камероном з Мічиганського університету, що називається «Основні характеристики організаційної культури» [27]. Вона описує 7 ключових аспектів культури, які впливають на поведінку та ефективність компанії. Ці аспекти поділяються на дві категорії: внутрішні та зовнішні, що зображені на рис. 1.2.

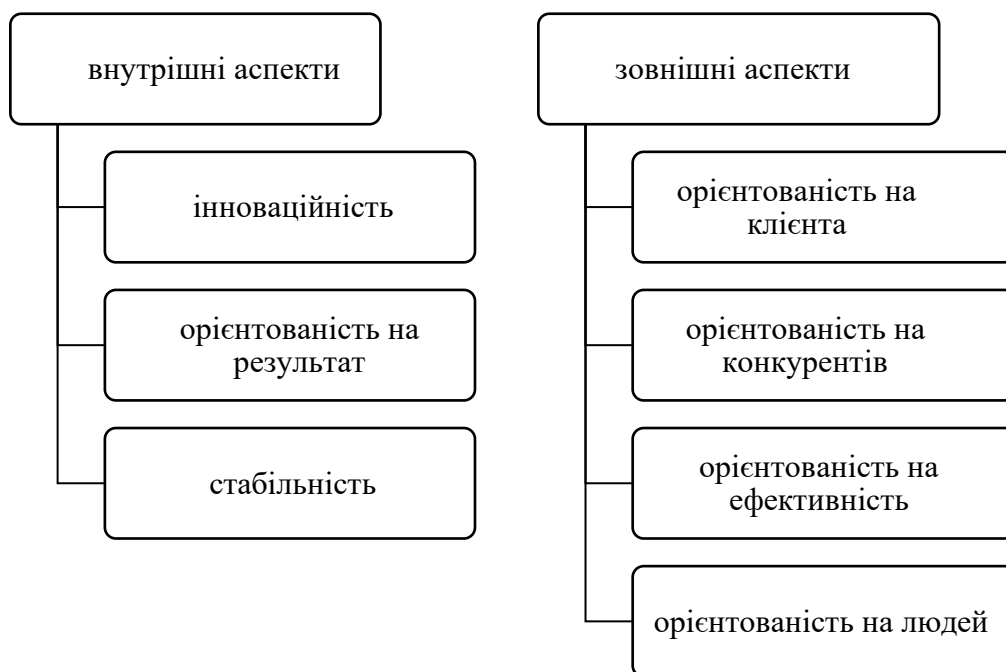


Рис. 1.2. – Складові зовнішніх та внутрішніх аспектів корпоративної культури організації за моделлю Р. Куїна і К. Камерона

*Джерело: складено автором за даними [27]*

Існує 3 внутрішні аспекти. Інноваційність – те як організація підтримує і заохочує нововведення та ризик. Цей аспект відображає наскільки організація стимулює своїх співробітників до пошуку нових ідей та впровадження ініціатив. Організації з високою інноваційністю та ризиковістю зазвичай зосереджуються на нових технологіях та розвитку нових продуктів та послуг. Орієнтованість на результат – визначає чи організація надає перевагу досягненню мети, чи самому процесу. Цей аспект показує, чи організація орієнтується на досягнення результатів, чи пряме виконання процесів. Організації з високою орієнтацією на результат зазвичай зосереджуються на виході на ринок, прибутку та створенні конкурентних переваг. Стабільність показує чи організація підтримує стабільність та орієнтується на минулі успіхи.

Також є 4 зовнішні аспекти. Орієнтованість на клієнта – якою мірою організація підтримує орієнтацію на потреби та вимоги клієнтів. Орієнтованість на конкурентів – яким чином організація орієнтується на конкуренцію з іншими компаніями. Орієнтованість на ефективність – за допомогою чого та якою мірою організація підтримує ефективну та продуктивну роботу. Орієнтованість на людей – те, як організація підтримує розвиток та задоволеність працівників. Цей аспект відображає чи організація дбає про своїх працівників та розвиває взаємовідносини між ними. Організації з високою орієнтацією на людей зазвичай ставлять на перше місце добробут своїх співробітників та створюють хорошу атмосферу в колективі.

Ці аспекти можуть бути використані для оцінки культури організації, та для встановлення пріоритетів у її покращенні. Кожен з цих типів корпоративної культури має свої особливості та відповідає певним ситуаціям. Наприклад, орієнтація на результати може бути корисною для організацій, що працюють у конкурентному середовищі, де досягнення результатів є ключовим фактором успіху. Орієнтація на людей може бути важливою для організацій, які прагнуть створити сприятливу та підтримуючу робочу атмосферу.

Існує модель шести основних елементів корпоративної культури С.Райшча та Дж. Біркіншава, яка також може використовуватися у аналізі корпоративної

культури. Її складові наведені у таблиці 1.5. Модель включає шість складових корпоративної культури. Ці складові можуть допомогти організації розуміти її культуру та ідентифікувати області, де можна зробити поліпшення [33].

Таблиця 1.5 – Елементи моделі С.Райшча та Дж. Біркіншава та їх значення

Елемент	Значення
Інновації	Ця складова відображає відкритість організації до нових ідей, ризиків та змін, а також готовність експериментувати та впроваджувати нові технології та підходи.
Комунікація	Спілкування в організації, яке передає цінності та місію організації і сприяє створенню довіри та взаєморозуміння між співробітниками.
Розуміння клієнта	Розуміння потреб та очікувань клієнтів, що дозволяє організації відповідати на їхні потреби та досягати більшого задоволення клієнтів.
Робота в команді	Розвиток колективної відповідальності та співпраці між співробітниками з метою досягнення спільних цілей.
Адаптивність	Здатність організації пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на нові виклики.
Відкритість	Відкритість до нових ідей та думок співробітників, що дозволяє збагачувати культуру організації та забезпечує розвиток креативності та інновацій.

*Джерело: складено автором за даними [33]*

Крім основних методів оцінки корпоративної культури організації існують і побіжні. Аналіз організаційної структури: дослідження різних відділів, підрозділів та їхніх ролей може допомогти визначити, наскільки спроможна організація ефективно працювати в команді, співпрацювати та вирішувати проблеми. Оцінка співробітників: опитування співробітників органу публічної влади може дати ідеї про те, як корпоративна культура впливає на їх задоволеність роботою, комунікацію з керівництвом та колегами, а також на загальну продуктивність. Аналіз комунікаційних процесів: дослідження того, як інформація передається від керівництва до співробітників, та як вони

сприймають її, може допомогти визначити якість комунікації в організації та її вплив на корпоративну культуру.

Герт Хофстеде є відомим нідерландським соціологом, який присвятив свою наукову кар'єру вивченню культурних відмінностей між різними суспільствами та організаціями. У своїх дослідженнях, він зосереджувався на п'яти ключових елементах культури, які наведені у таблиці 1.6, які він вважав найбільш важливими для порівняння культури різних суспільствами. Цю модель можна ефективно використати і у аналізі корпоративної культури організації.

Таблиця 1.6 – П'ять ключових елементів культури та їх значення за Г. Хофстеде

Елемент	Значення
Індивідуалізм/ колективізм	Цей елемент показує, наскільки суспільство чи організація спрямована на індивідуалізм, тобто на те, що люди пріоритетно ставлять свої власні інтереси перед інтересами групи, або на колективізм, коли групові інтереси більш важливі за індивідуальні.
Влада-відстань	Цей показник відображає, як влада розподілена в суспільстві чи організації. У високій влади-відстані у суспільствах, влада є далекою від народу та приймає рішення самостійно, тоді як в низькій влади-відстані країна має менш ієрархічну структуру та влада є більш доступною до людей.
Маскулінність/ фемінінність	Цей елемент відноситься до ставлення до гендерних ролей в суспільстві чи організації. Маскулінні суспільства більше цінують високу роль мужності, конкуренцію та досягнення, тоді як фемінінні суспільства більше цінують дбайливість, співпрацю та якість життя.
Уникнення невизначеності	Цей елемент відображає, наскільки сильно суспільство відчуває потребу в регулюванні та контролі, та наскільки важливими є для людей стабільність та передбачуваність.
Орієнтація на довгострокові цілі/ орієнтація на короткострокові цілі	Цей елемент відображає, наскільки сильно в суспільстві відчувається потреба у плануванні.

*Джерело: складено автором за даними [31; 32]*

Оцінка ступеня дотримання цінностей: визначення того, наскільки співробітники дотримуються цінностей, на яких ґрунтується корпоративна культура, може допомогти визначити, наскільки ефективна культура в організації [13; 30]. Аналіз зворотного зв'язку: дослідження того, як ефективно організація приймає та використовує зворотний зв'язок. Метод 360-градусного зворотного зв'язку: передбачає отримання відгуків не тільки від працівників органу публічної влади, але й від партнерів, клієнтів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін.

Оцінюючи результати роботи органу публічної влади, можна зробити висновки про те, наскільки ефективно діють корпоративні цінності та практики. Враховуючи специфіку органів влади, слід пам'ятати про важливість дотримання принципів відкритості та прозорості, а також – етичних стандартів при зборі та аналізі даних.

Органи публічного управління не мають комерційних цілей, і їхнє завдання полягає в забезпеченні загального блага [28; 29]. Це означає, що корпоративна культура повинна бути спрямована на підтримку цінностей демократії, відкритості та забезпечення рівних можливостей. Вони повинні бути відкриті для громадськості та забезпечувати доступ до інформації. Отже мета корпоративної культури – це спрямування на забезпечення прозорості, відкритості та залучення громадськості до процесу управління.

Також публічна влада здійснює багато різних завдань та функцій, що може призвести до різних культурних груп і підкультур. Формування єдиної корпоративної культури – це важке завдання у такому контексті. Органи публічної влади мають служити громадськості, а не власним інтересам.

Вікторіанська комісія з питань державної служби створила опитувальник для аналізу корпоративної культури державних органів, який наведено у додатку А. Під час цього аналізу можна виявити окремі елементи корпоративної культури, які потребують змін чи удосконалення. Секрет успішної корпоративної культури полягає в тому, щоб не вести боротьбу з наявною корпоративною культурою, а вдосконалювати та реформувати її [37].

Корпоративна культура у органах публічної влади має свої особливості, які відрізняються від приватних компаній. Органи публічної влади призначені для забезпечення державних інтересів і виконання публічних обов'язків. Це означає, що корпоративна культура повинна бути спрямована на забезпечення відповідальності, прозорості та довірливості у відносинах з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Ці організації мають відповідальність перед суспільством і мають дотримуватись встановлених законів та політик. Це має вплив на те, які значення та практики повинні бути пропаговані в корпоративній культурі.

У своїй більшості органи влади часто мають складну ієрархічну структуру, що створює різні рівні культури та сприйняття важливих проблем управління. Ключовою задачею в таких умовах є забезпечення внутрішньої співпраці. Органи публічної влади можуть бути дуже політизованими, і це впливає на те, які значення та практики встановлюються в корпоративній культурі. Наприклад, залежно від політичного устрою, підкреслення національних ідентичностей або боротьби з корупцією є важливими елементами корпоративної культури.

У зв'язку зі специфікою діяльності установ публічної влади, формування корпоративної культури враховує їх особливості та потреби. Успішне формування корпоративної культури передбачає наявність чіткого керівництва, яке визначає основні цінності та принципи, що діє в цій установі. Особливу увагу слід приділяти розвитку комунікаційної культури, зокрема підвищенню рівня взаємодії між різними підрозділами та співробітниками. Окрім внутрішньої культури, установи публічних органів повинні враховувати вплив зовнішнього середовища на їх діяльність та культуру. Не слід забувати про питання гендерної рівності та боротьби з корупцією.

Важливим є створення атмосфери довіри, відкритості та діалогу між керівництвом та працівниками, а також постійне вдосконалення системи комунікації. Отже, формування корпоративної культури є складним процесом, який потребує врахування багатьох факторів та уваги до деталей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОПІШНЯНСЬКОЇ ОТГ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1 Дослідження діяльності Опішнянської ОТГ за 2021-2023 рр.

Опішнянська ОТГ, виконавчий апарат якої зображений на рис.2.1 – це об'єднана територіальна громада у Полтавській області, що утворилася 13 вересня 2018 року та має площу 19,67 км<sup>2</sup> із центром у смт Опішня. До її складу входять саме смт та ще 30 населених пунктів – це села: Васьки, Вільхове, Діброва, Карабазівка, Міські Млини, Яблучне, Безруки, Глинське, Хижняківки, Малі Будища, Бухалівка, Деряги, Вінтенці, Заїченці, Кирякове, Устименки, Попівка, Бабанське, Волошкове, Заїки, Кольченки, Клименки, Лавринці, Мисики, Пругли, Човно-Федорівка, Драни, Корлюкове, Лазьки та Батьки. Загальна кількість жителів ОТГ – 6003 особи, станом на 1 січня 2022 року. Найменше людей проживає у селі Заїки – 1 людина, найбільше – у селі Попівка – 864 особи та самому смт Опішне – 1554 особи. Станом на лютий 2022 року – червень 2023 року ця цифра може відрізнятись, адже з приходом війни в Україну відбулися значні переміщення населення як із ОТГ, так і в ОТГ. Зараз на території ОТГ проживають ВПО з різних куточків України [15].

До старостинського округу №1 належать: с. Малі Будища, с. Попівка, с. Глинське, с. Кирякове, с. Безруки, с. Хижняківка, с. Деряги, С. Вінтенці, с. Бухалівка, с. Заїченці, с. Устименки. До старостинського округу № 2 належать: с. Корлюкове, с.Батьки, с. Драни, с. Лазьки. До старостинського округу №3 належать: С. Волошкове, с. Мисики, с. Човно-Федорівка, с. Заїки, с. Бабанське, с. Кольченки, с. Лавринці, с. Пругли, с. Клименки. До складу виконавчого комітету Опішнянської ОТГ, належать: селищний голова, заступник селищного голови з питань виконавчих органів влади, секретар селищної ради, староста

Малобудищанського старостинського округу №1, староста Батьківського старостинського округу №2, староста Човно-Федорівського старостинського округу №3, голова ФК «Агро-Ера», заступник начальника соціально-гуманітарного відділу Опішнянської селищної ради, старший інженер-технолог КС «Солоха» Солохівського цеху ВНГК ГПУ «Полтавгазвидобування», учасник клубу дозвілля «Надвечір'я», начальник Солохівського відділення переробки газу АТ «Укргазвидобування» філія управління переробки газу та газового конденсату, начальник Державного пожежно-рятувального посту Державної пожежно-рятувальної частини смт Опішні, начальник Солохівського цеху з видобутку нафти, газу і конденсату ГПУ «Полтавагазвидобування», завідувач господарством ТОВ «Околиця».

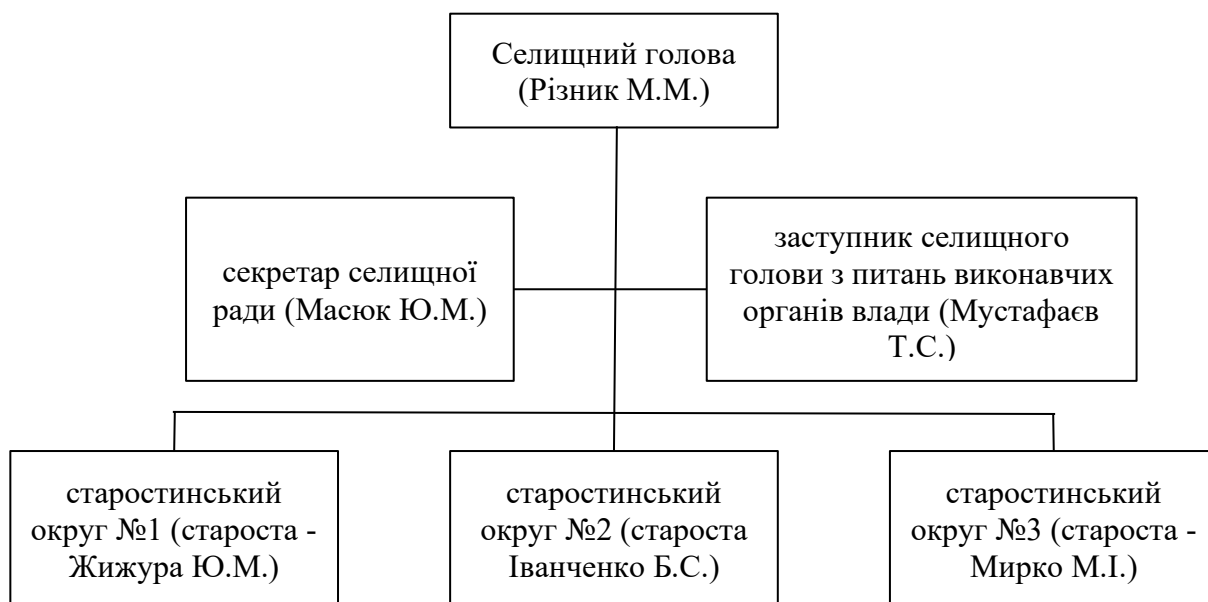


Рис. 2.1. - Виконавчий апарат Опішнянської ОТГ

*Джерело: складено автором за даними [15]*

У складі виконавчого апарату Опішнянська ОТГ має соціально-гуманітарний відділ; центр культури, дозвілля, туризму та спорту; відділ бухгалтерського обліку та звітності; відділ з питань земельних ресурсів, кадастру та екологічної безпеки; відділ ЦНАП, сектор фінансів; відділ з питань

юридичного забезпечення та проектно-інвестиційної діяльності та відділ містобудування, архітектури та цивільного захисту.

Головними завданнями соціально-гуманітарного відділу, структура якого зображена на рис.2.2 є покращення якості життя населення. Також до їх повноважень входять робота з соціально вразливими групами населення, нагляд за роботою медичних закладів, шкіл, дитячих садків, вони займаються підтримкою та реалізацією соціальних ініціатив, розвитком громадських організацій, проводять аналіз соціально-економічного стану громади, рівня безробіття, зайнятості, стану здоров'я населення та інших показників.

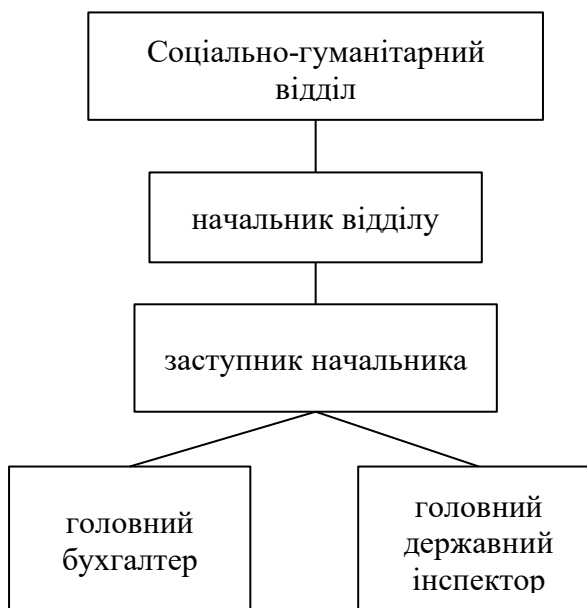


Рис. 2. 2 - Структура соціально-гуманітарного відділу Опішнянської ОТГ  
*Джерело : складено автором за даними [15]*

Центр культури, дозвілля та туризму, а також сектор фінансів має у своєму складі лише директора для першого, та спеціаліста - для другого. Хоча центр культури, дозвілля та туризму має лише директора у його розпорядженні перебуває багато завдань. Зокрема Опішнянська ОТГ є культурним центром із великою спадщиною, її називають гончарною столицею України, а також щорічно на території громади проводяться десятки фестивалів. Тож у розпорядженні центру культури, дозвілля та туризму перебуває допомога

організації культурних заходів, таких як фестивалі гончарства, української кухні, велопробіги та марафони.

Також цей центр здійснює нагляд за збереженням культурної спадщини ОТГ, збереження та реконструкція історичних пам'яток таких як «Сторожова вежа» та «музей Гончарства». Центр культури, дозвілля та туризму проводить агітаційну роботу з громадянами ОТГ та інших міст України задля популяризації ОТР та залучення туристів.

У його складі є молодіжна рада громади, що займається створенням ініціатив та заходів молоддю ОТГ таких як, співочі вечори, перегляди кінострічок, марафони, фестивалі та інші. Інші ж відділи мають ширшу структуру, яка наведена нижче.

Відділ містобудування, архітектури та цивільного захисту (рис.2.3) керує проектами забудови, зонування, покращення інфраструктури та благоустрою громади, а також видачею дозволу на будування та контроль за дотриманням архітектурних норм при будівництві. І його другий напрям - це забезпечення цивільного захисту населення: підготовка населення та уповноважених органів під час виникнення надзвичайних ситуацій. Об'єднання цих двох напрямків діяльності у один відділ є ефективним щодо оптимізації використання ресурсів, проте вимагає чіткого розмежування їх сфер діяльності.



Рис. 2.3. - Структура відділу містобудування, архітектури та цивільного захисту Опішнянської ОТГ

*Джерело : складено автором за даними [15]*

Відділ бухгалтерського обліку (рис. 2.4) займається контролем звітності ОТГ та веденням бухгалтерського обліку відповідно до законодавства України. У його розпорядженні перебуває підготовка та оприлюднення звітності про грошові потоки громади та створення балансу. Також вони займаються контролем за використанням бюджетних коштів громади та підготовкою документів для аудиту. Саме на нього покладаються основні задачі з оцінки ефективності роботи громади за всіма фінансовими показниками, а на основі їх звітності проводить аналіз діяльності працівників та побудова стратегій для подальших дій.



Рис. 2.4. - Структура відділу бухгалтерського обліку та звітності Опішнянської ОТГ

*Джерело : складено автором за даними [15]*

Відділ ЦНАП займається наданням адміністративних послуг (рис. 2.5) населенню таких як, видача довідок, реєстрація місця проживання, робота з паспортами, видача свідоцтв про народження чи смерть, а також надання електронних послуг. Його метою є максимально швидке та якісне надання послуг населенню з метою покращення його рівня життя. Саме через цей відділ проходить найбільша кількість прямих комунікаційних зав'язків з громадськістю, тобто їх робота безпосередньо визначає рівень лояльності та довіри громадян до влади. Вони є обличчям відкритості, доступності, демократії

та створюють образ влади у громаді, який у майбутньому визначатиме рівень корпоративної культури загалом.

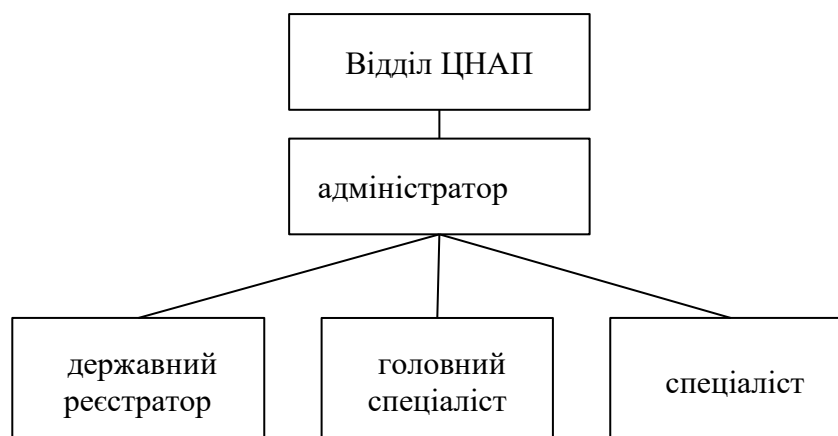


Рис. 2.5. - Структура відділу ЦНАП Опішнянської ОТГ

*Джерело : складено автором за даними [15]*

Відділ з питань юридичного забезпечення та проектно-інвестиційної діяльності (рис.2.6) має у своєму розпорядженні 2 напрямки. Перший - це юридична складова, консультування населення з юридичних питань, розробка та нагляд за дотриманням правових актів. Та другий - проектно-інвестиційна діяльність, що полягає у роботі з інвесторами, залученні інвестицій, створення та нагляд за реалізацією проектів всередині громади.

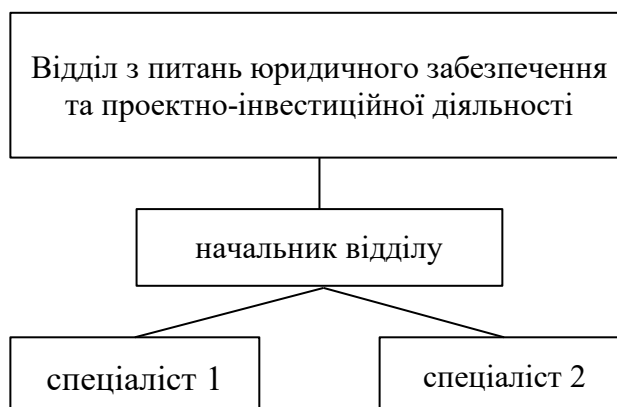


Рис. 2.6. - Структура відділу з питань юридичного забезпечення та проектно-інвестиційної діяльності Опішнянської ОТГ

*Джерело : складено автором за даними [15]*

Відділ питань земельних ресурсів, кадастру та екологічної безпеки (рис.2.7) займається насамперед кадастровою діяльністю такою як ведення обліку земельних ділянок ОТГ та реєстрацією їх прав власності, також до його розпорядження входить контроль за використанням земельних ділянок та проведення аукціонів з купівлі/продажу/оренди земельних ділянок які перебувають у власності ОТГ. Інший напрям діяльності цього відділу - це контроль за екологічною безпекою громади, сюди входить охорона довкілля, контроль за діяльністю підприємств, їх використанням природних ресурсів та викидами у повітря, також нагляд за ґрунтами, водами та загальною екологічною ситуацією у ОТГ для дотримання екологічних норм.



Рис. 2.7. - Структура відділу з питань земельних ресурсів, кадастру та екологічної безпеки Опішнянської ОТГ

*Джерело : складено автором за даними [15]*

Наступна важлива складова людських ресурсів громади - це депутати, які беруть безпосередню участь у прийнятті найважливіших рішень ОТГ. Загальна кількість депутатів складає 22 людини. Всього існує 7 округів. Вік депутатів від 66 років до 33, але переважна більшість депутатів має вік 50 років.

З огляду на структуру виконавчого апарату ОТГ, що наведена у табл. 2.1, можна зробити висновок, що тут не існує окремого відділу чи працівників, що безпосередньо займаються роботою з персоналом, їх наймом та майбутнім проведенням заходів з покращення роботи у колективі.

Таблиця 2.1 – Структура персоналу виконавчого апарату Опішнянської ОТГ

Посада	Штатних одиниць
Відділ містобудування, архітектури та цивільного захисту	
Касир-інспектор	1
Головний архітектор	1
Спеціаліст з питань цивільного захисту та військово-облікової роботи	1
Соціально-гуманітарний відділ	
Начальник	1
Заступник начальника	1
Головний бухгалтер	1
Головний державний інспектор	1
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	
Начальник	1
Спеціаліст	2
Структура відділу з питань земельних ресурсів, кадастру та екологічної безпеки	
Начальник	1
Спеціаліст	2
Структура відділу з питань юридичного забезпечення та проектно-інвестиційної діяльності	
Начальник	1
Спеціаліст	2
Структура відділу ЦНАП	
Адміністратор	1
Головний спеціаліст	1
Державний реєстратор	1
Спеціаліст	1
Центр культури, дозвілля та туризму	
Директор	1
Сектор фінансів	
Спеціаліст	1

*Джерело: складено автором за даними [15]*

Так, у громаді проводяться тренінги та заходи щодо підвищення кваліфікації держслужбовців, обміну досвідом із працівниками з інших міст та з-за кордону. Проте не існує чіткого механізму, що працює над встановленням взаємозв'язків у колективі, підтримкою сприятливого клімату та цілковитої реалізації потенціалу кожного працівника. Можливо саме це і є причиною того,

що переважна кількість працівників має вік 45+, а відповідно існує брак молодих амбітних кадрів, які можуть розвивати сучасну новітню ОТГ.

Так як громада не окреслює чітко свою політику щодо людських ресурсів, їх залученості, розвитку та майбутньої співпраці, працівники не зацікавлені у тому, щоб обирати посади у громаді, тож робота з корпоративною культурою у ОТГ та її виконавчому апараті є одним із пріоритетних напрямків для подальшого формування конкурентної сучасної громади.

## 2.2 Аналіз корпоративної культури Опішнянської ОТГ

Корпоративна культура Опішнянської ОТГ є ієрархічною з частковим проясненням кланової. Це типово для органів публічної влади, як в Україні, так і у Європейських країнах. Тут діє побудова співпраці за методом ієрархії, коли чітко розподілені ролі та обов'язково є людина, якій кожен підпорядковується. Така модель є сталою та стабільною і унеможливорює впровадження новітніх технологій, гнучкість та сучасність у своїй роботі. Ієрархія передбачає чіткі ролі керівника та підлеглого, що часто стають бар'єром на шляху розуміння одне одного у колективі. Хоч частково і прослідковуються елементи кланової культури такі як: спільні заходи, святкування фестивалів та проведення тимбілдингу, проте цього недостатньо для побудови ефективної корпоративної культури громади.

Під час дослідження використано методи аналізу документів та спостереження, а також аналіз організаційної структури органу та його офіційного сайту. Опішнянська ОТГ має розвинений сайт, який постійно оновлює актуальну інформацію громади. Тут чітко прослідковується те, що управління займається побудовою власного бренду громади та розвитком його айдентики та впізнаваності. Так з інформації, яку ми проаналізували з офіційних

джерел громади можна сформувати головні елементи корпоративної культури нашої громади, що наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні елементи корпоративної культури Опішнянської ОТГ

Елемент	Його вираження у Опішнянській ОТГ
Логотип	У вигляді глечика оранжевого чи жовтого кольору з написом Опішня всередині нього.
Слоган	“Жити на повні груди”.
Місія	Забезпечити населення усіма умовами для вільного, якісного та комфортного життя, зберігаючи при тому культурну спадщину Опішнянської громади та пропагуючи українську культуру.
Цілі	Праця на благо населення, щоб забезпечити його високоякісними умовами життя. Залучення нових громадян до проживання у громаді, збільшення кількості населення території. Покращення економічних показників ОТГ. Побудова власного бренду та покращення іміджу громади. Захист та відновлення культурної спадщини Опішнянської ОТГ. Розвиток підприємництва та залучення нових бізнесменів до роботи у громаді. Розвиток та пропагування української культури.

*Джерело: складено автором за даними [13;15]*

Ключовим етапом формування корпоративної культури органів публічної влади є формування її цінностей. Проаналізувавши публічну інформацію щодо діяльності Опішнянської ОТГ було сформовано головні цінності громади, які зображені на рисунку 2.8. Цінності є важливим інструментом формування корпоративної культури ОТГ, адже вони визначають цілі та завдання ОТГ, норми поведінки працівників та громадян. Вони повинні бути чітко визначені та передбачені у стратегії розвитку ОТГ, відображати потреби та очікування громади, яка обслуговується ОТГ, а також бути зрозумілими для всіх працівників та громадян.

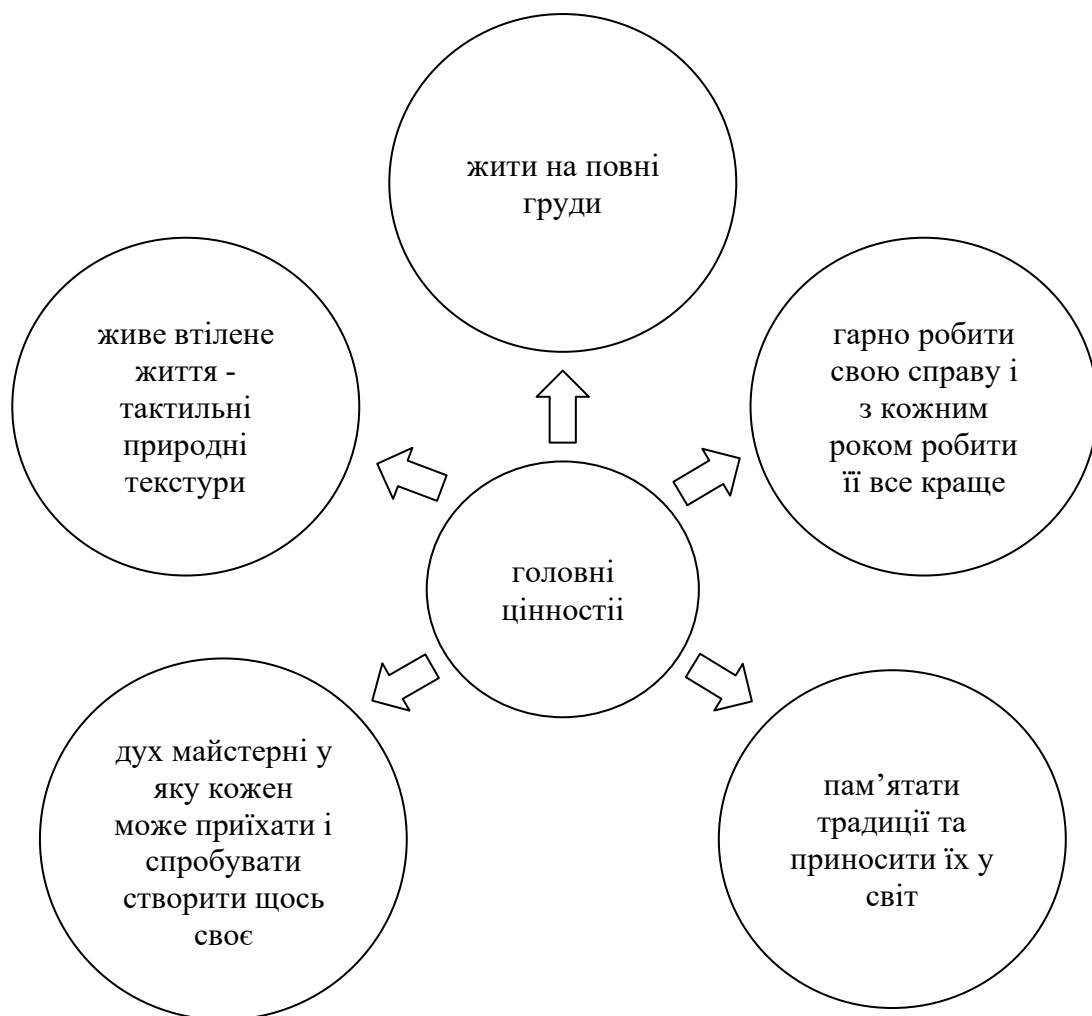


Рис. 2.8. - Головні цінності у корпоративній культурі Опішнянської ОТГ  
*Джерело: складено автором за даними [15]*

У першому розділі було розглянуто модель Роберта Куїна та Кіма Камерона «Основні характеристики корпоративної культури», що включає 7 основних аспектів: внутрішні - інноваційність, орієнтованість на результат та стабільність, зовнішні - орієнтованість на клієнта, орієнтованість на ефективність, орієнтованість на конкурентів та орієнтованість на людей. Узагальнені результати дослідження корпоративної культури Опішнянської ОТГ наведені на рис. 2.9.

Хоча Опішнянська ОТГ і впроваджує зміни у свою діяльність, її не можна назвати цілком інноваційною, так як бракує впровадження новітніх технологій для життя населення та у процес управління. Громада проводить заходи для

підтримки підприємців надаючи їм безвідсоткові кредити для відкриття бізнесу на території ОТГ, а також конкурси на бюджет участі, де громадяни готують соціальні проекти та мають змогу отримати кошти для їх впровадження. Відсутність діджиталізації все ще є слабкою стороною ОТГ.



Рис. 2.9. - Результати аналізу корпоративної культури Опішнянської ОТГ за моделлю Роберта Куїна та Кіма Камерона

*Джерело: складено автором за даними [15; 27]*

Головна мета громади - отримати якісний результат та досягти цілей. Проте не варто забувати і про сам процес досягнення цілей, до якого мають бути залучені всі учасники процесу, включаючи громадян, а також варто звертати увагу на те, щоб ніким не знехтували протягом цих дій. У ОТГ прослідковується чіткий опір на успіхи минулого, про них часто згадують під час промов та при написанні статей. Така орієнтація на стабільність часто є перешкодою до впровадження змін.

Орієнтованість на клієнта у нашому випадку виражається як орієнтованість на споживача, тобто громадянина, мешканця громади. У громаді відкрився культурно-туристичний центр на базі якого проходить тренінги та

лекції для молоді, також існує молодіжна рада, ініціативи якої підтримує влада, на території ОТГ якісно обладнані паркові зони та зони відпочинку, проводяться конкурси на реалізацію проектів громадян та забезпечується фінансову підтримку для початку бізнесу.

У своїх виступах голова ОТГ підкреслює, що головна мета це оптимізація та підвищення ефективності роботи його команди, проте на практиці відсутнє істотне підвищення якості життя населення. Орієнтованість на конкурентів є нетиповим показником для органів публічної влади та не прослідковується у нашій ОТГ. Ця конкуренція та боротьба за споживачів є рушійною силою для покращення якості надання послуг.

Міська влада постійно вітає своїх працівників та громадян зі святами, проводить корпоративи та влаштовує неформальні поїздки для колективу. Тим самим вона посилює мотивацію управлінців до роботи та показує їх значущість для колективу.

Далі на рис. 2.10 наведені дані щодо аналізу корпоративної культури Опішнянської ОТГ за моделлю С.Райшча та Дж. Біркіншава. Вона включає у себе 6 елементів: інновації, комунікації, розуміння клієнта, робота в команді, адаптивність, відкритість.

Інновації були описані у моделі вище. ОТГ має власний сайт, то комунікація з громадянами значно полегшується, на ньому є контакти усіх співробітників, їх електронні адреси, а також є можливість подати заявку на отримання потрібних вам документів. Також громада має власні сторінки у соцмережах за допомогою яких проводиться оповіщення громадян про найважливіші події, які вже сталися, та на які потрібно очікувати.

Так як Опішнянська ОТГ - це владна структура, то будь-які зміни у її робочих процесах вимагають великої кількості паперової роботи, запитів та погодження з боку органів вищого керівництва, що є часо-затратним. Тож не можна назвати ОТГ адаптивною, це не її персональний недолік, а недопрацювання всієї системи публічної влади.

Щодо відкритості - справи значно кращі. Як згадувалося вище, громада має власні соцмережі та офіційний сайт. Саме на цьому сайті розміщуються всі протоколи засідань та рішень, інформація щодо місцевого бюджету та його реалізації, проекти рішень з приватизації, продажу та оренди земель чи споруд, які перебувають у власності громади. А за бажанням можна подати запит та отримати більш детальну та необхідну саме вам інформацію.

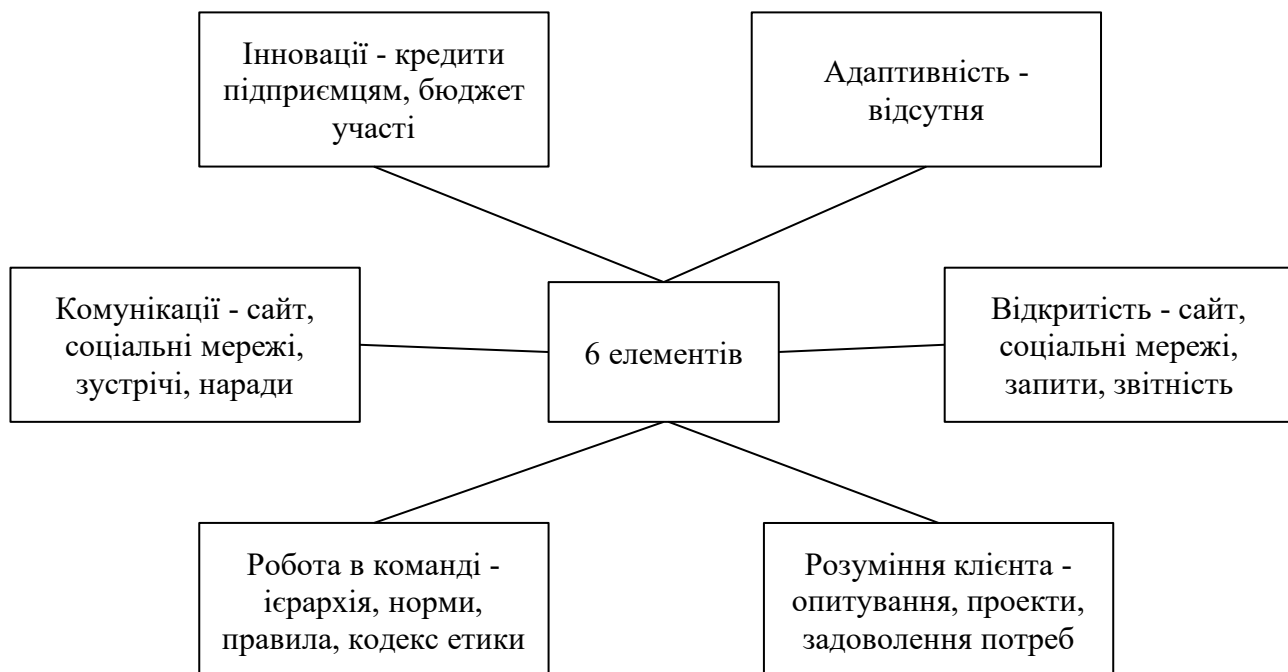


Рис. 2.10. - Результати аналізу корпоративної культури Опішнянської ОТГ за моделлю С.Райшча та Дж. Біркіншава

*Джерело: складено автором за даними [15; 33]*

Особливих ритуалів та традицій під час роботи працівників ОТГ не прослідковується. Проте культура ОТГ має у своєму складі постійне проведення різного роду фестивалів. Щодо дотримання стандартів, то місцева влада дотримується стандартів якості надання послуг визначених вищою владою громада не має власного етичного кодексу, проте вона дотримується “Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” що затверджені наказом №158 від 05.08.2016 від Міністерства юстиції України. Норми та правила у корпоративній культурі нашої організації -

це дотримання прозорості, відкритості, законності, відповідальності перед громадськістю, етики та гендерної рівності, комунікація та співпраця як усередині колективу так і з членами громади [18]. Політики та процедури - це дотримання правил техніки безпеки під час роботи, відкритість та прозорість перед громадськістю через публікацію всіх документів на сайті та відкриті громадські слухання, а також дотримання правил етики при спілкуванні всередині колективу та з громадянами.

Корпоративна культура у органах публічної влади та зокрема у органах місцевого самоврядування України не є чимось сталим та зрозумілим. Це поняття тільки з'являється на теренах українського державного управління. Тож не можна проаналізувати чітко корпоративну культуру Опішнянської ОТГ, адже її немає, як чіткої структури. Проте останні 5 років ОТГ працює над створенням власного іміджу та бренду, де вже прослідковуються певні ознаки, які є складовими формування майбутньої корпоративної культури громади.

Хоч команда громади і є досить численною, проте комунікація всередині є налаштованим процесом. Вона відбувається за дотриманням норм, правил та кодексу етики, від нижчого посадовця до вищого. Але також існує можливість комунікувати безпосередньо з самим головою.

Кілька разів на рік проводяться опитування громадян щодо їх потреб, пропозицій та зауважень, на основі зібраних даних формується майбутня стратегія ОТГ. Але цей процес є недосконалим та не автоматизованим, що призводить до великої ймовірності похибок та необ'єктивності отриманих результатів. Перевага надається проектам, що у найкоротший термін зможуть покращити якість життя населення, таких як: створення зон відпочинку, відкриття культурних об'єктів та проведення свят чи фестивалів.

Наступний етап аналізу за моделлю оцінки корпоративної культури Герта Хофстеде. Ця модель розроблена спеціально для органів влади та корпоративної культури країни, результати аналізу наведені на рис.2.11. Вона включає у себе 5 елементів: індивідуалізм/колективізм, влада-відстань, маскулінність/фемінність,

уникнення невизначеності, орієнтація на довгострокові цілі/орієнтації на короткострокові цілі.

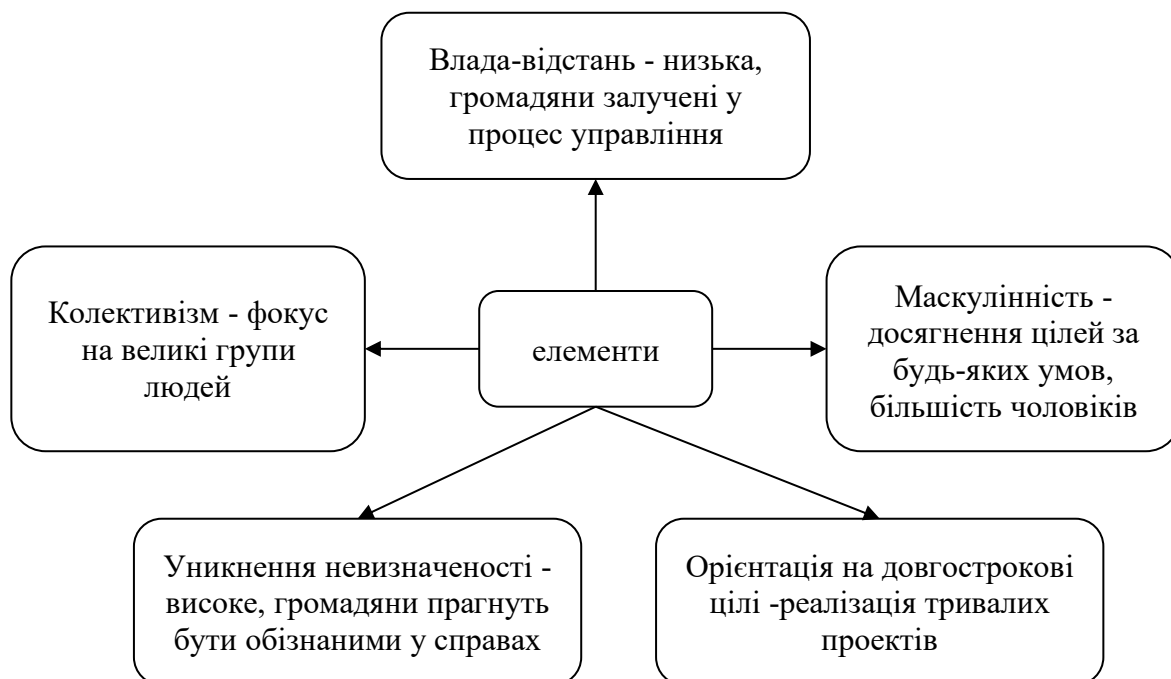


Рис. 2.11. - Результати оцінки корпоративної культури Опішнянської ОТГ за моделлю Герта Хофстеде

*Джерело: складено автором за даними [31; 38]*

Опішнянська ОТГ є представником колективізму так, як усі проєкти, що реалізуються та пропонуються у громаді націлені на великі групи людей. Це типово для діяльності влади, метою якої є забезпечення високої якості життя всього населення. Це низька влада відстань, так як ми є демократичною країною, і зокрема у громаді населення бере участь у прийнятті рішень та є обізнаним у всіх справах, що ведуться на їх території, тобто стосунки влади та громадян є близькими. Це маскуліна організація, так як пріоритетом є досягнення цілей за будь-яких умов, також простежується тенденція створення сильного мужнього образу громади, зокрема її влади. Також маскуліність виражається у тому, що більшість головних посад займають саме чоловіки, зокрема керівник отг та його заступник, а також керівники округів ОТГ- це теж чоловіки. Уникнення невизначеності оцінюється як високе, тому що громадяни вимагають звітності за

кожен проект та контролюють діяльність влади. Більшість проектів, що реалізуються в ОТГ, такі як побудова веломаршруту, реставрація музею Кераміки, ремонт школи, проведення фестивалі - є довгостроковими та розраховані на час від місяця до кількох років.

На основі опитувальника Вікторіанської комісії щодо стану корпоративної культури було створена власний опитувальник. З його допомогою було проведено опитування 14 співробітників Опішнянської ОТГ. Результати дослідження наведені у табл. 2.2. Відповідь на кожне з питань дається вибором оцінки від 1 до 5 (де 1 - погано, 2 - незадовільно, 3 - задовільно, 4 - добре, а 5 - дуже добре).

За результатами опитування, що наведені у табл.2.3, більшість відповідей мають результат більше 2: 1 - 0 відповідей, 2 - 11 відповідей, 3 - 38 відповідей, 4 - 58 відповідей, 5 - 33 відповіді. За цими даними можна зробити висновок, що більшість працівників оцінюють корпоративну культуру Опішнянської ОТГ позитивно, і зовсім ніхто не оцінює її негативно. Це свідчить про високий рівень лояльності працівників до свого робочого місця та про те, що політика менеджерів у сфері управління персоналом є успішною. Хоча опитування і було анонімним, проте все ж не можна вважати ці результати цілком об'єктивними, так як працівники могли обирати ті відповіді, які не зашкодять репутації їх робочого місця, а не ті, які відповідають їх ставленню.

Найгірші показники при опитуванні показали «система нагород та стимулювання працівників» та «забезпеченість ресурсами для роботи та професійного розвитку». Перше питання вказує на те, що існують недопрацювання у сфері підвищення мотивації до праці та прямого процесу матеріальних та нематеріальних нагород, що знижує зацікавленість працівників у їх ефективній роботі. Наступне - це брак забезпечення, у даний час це питання не можна оцінити об'єктивно, адже всі державні установи в Україні недофінансовуються, адже бракує коштів, так як всі кошти спрямовані на оборонну сферу країни.

Таблиця 2.3 - Результати опитування працівників Опішнянської ОТГ

№	Запитання	Кількість відповідей					Середнє
		1	2	3	4	5	
	Оцінка	1	2	3	4	5	-
1	Як ви обізнані про цілі та місію ОТГ?	0	1	3	7	3	3,8
2	Як ви оцінюєте вашу комунікацію з колегами?	0	0	3	6	5	4,1
3	Як ви оцінюєте підтримку від керівництва?	0	1	2	7	4	4
4	Чи задоволені ви методами нагород та стимулювання працівників?	0	4	6	4	0	3
5	Чи відповідає ОТГ вашим особистим та професійним потребам?	0	1	4	5	4	3,8
6	Як ви оцінюєте систему вирішення конфліктів у колективі?	0	0	3	8	3	4
7	Як ви оцінюєте забезпеченість засобами для роботи та професійного розвитку?	0	4	4	5	1	3,2
8	Як ви оцінюєте процеси залучення та оцінки думок працівників?	0	0	5	6	3	3,8
9	Як ви оцінюєте рівень взаємодії між різними підрозділами ОТГ?	0	0	3	6	5	4,1
10	Як ви оцінюєте рівень довіри громадян до місцевих органів влади?	0	0	5	4	5	4
	Всього	0	11	38	58	33	3,78

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Найкращі показники показали «комунікація з колегами», «підтримка від керівництва», «вирішення конфліктів у колективі» та «взаємодія між підрозділами». Загалом ці сфери показують що стосунки та взаєморозуміння у колективі знаходяться на високому рівні, клімат є сприятливим, що підвищує рівень ефективності праці співробітників. Також прослідковується високий рівень лояльності та поваги до вищої ланки керівників, що свідчить про високу якість їх управління персоналом.

Загалом результати проведеного опитування свідчать про те, що корпоративна культура Опішнянської ОТГ має задовільний стан, але все ж вимагає істотних змін та допрацювань. Так до анкети було додано 2 питання: «Чи вважаєте ви корпоративну культуру ОТГ сформованою?» та «Чи хотіли б ви змінити корпоративну культуру ОТГ чи її певні елементи?». На рис.2.12 наведено результати відповідей на перше питання, а на рис.2.13 - на друге.

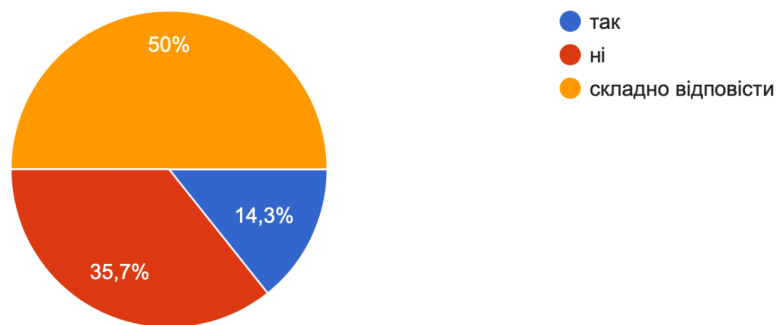


Рис. 2.12. - Результати відповідей працівників Опішнянської ОТГ на питання «Чи вважаєте ви корпоративну культуру ОТГ сформованою?»

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

На це питання 2 людей дало відповідь «Так», 5 людей - «Ні» та 7 людей - «Складно відповісти». Це свідчить про нестабільний стан корпоративної культури ОТГ та про низький рівень обізнаності працівників поняттям «корпоративна культура», адже більшість відповідей - це «Складно відповісти», ймовірною причиною цього є нерозуміння самого терміну. Тож прогнозованою реакцією органів управління персоналом ОТГ має бути проведення ряду занять чи тренінгів з роз'яснювальної роботи щодо поняття «корпоративна культура» та його місця у процесі праці. Також важливо приділити достатню увагу створенню корпоративних документів, у яких будуть чітко прописані цілі, місія, цінності та стратегія ОТГ, адже вони допоможуть працівникам створити чітке уявлення про вектори корпоративної культури їх громади та сформулювати уявлення про її образ в цілому, щоб резонувати йому.

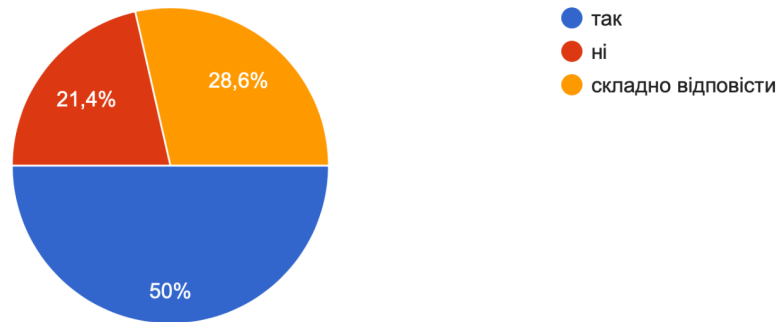


Рис. 2.13. - Результати відповідей працівників Опішнянської ОТГ на запитання «Чи хотіли б ви змінити корпоративну культуру ОТГ чи її певні елементи?»

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

На це питання 7 людей дало відповідь «Так», 4 людей - «Складно відповісти» та 3 людей - «Ні». Тож можна зробити висновки про те, що корпоративна культура Опішнянської ОТГ вимагає змін, адже половина працівників теж хочуть цього. Хоч результати відповідей на попередні питання і показують високий рівень лояльності працівників, проте дані відповіді показують критичний стан корпоративної культури, коли половина працівників не задоволена поточним станом організації справ усередині організації це може стати причиною майбутніх проблем усередині колективу та зниження рівня продуктивності праці.

### 2.3 Розробка та впровадження інструментів вдосконалення корпоративної культури Опішнянської ОТГ

Перш за все для органів публічної влади найбільш сприятливим є формування кланово-адхократичної корпоративної культури, яка з одного боку націлена на формування сильних взаємозв'язків всередині команди управлінців,

що підкреслює важливість кожного працівника та тим самим підвищує його власну мотивацію до праці, а з іншого боку - має на меті створення гнучкого середовища, яке швидко реагує на зміни та готове до впровадження новітніх технологій та інновацій, що дуже важливо за умов швидкого розвитку суспільства та технологій.

У сучасному світі рівень оплати праці стоїть на рівні з нематеріальними чинниками мотивації працівників до вибору того чи іншого робочого місця або підвищення продуктивності праці. Важливішою стала відповідність цінностей організації особистим цінностям працівника, можливість професійного та особистісного розвитку, створення здорового клімату у колективі.

Саме рівномірний розподіл значущості цих усіх елементів може забезпечити здоровий стан корпоративної культури органів публічної влади. На рис.2.14 наведено планову середню оцінку корпоративної культури органу публічної влади до якої має прагнути Опішнянська ОТГ.

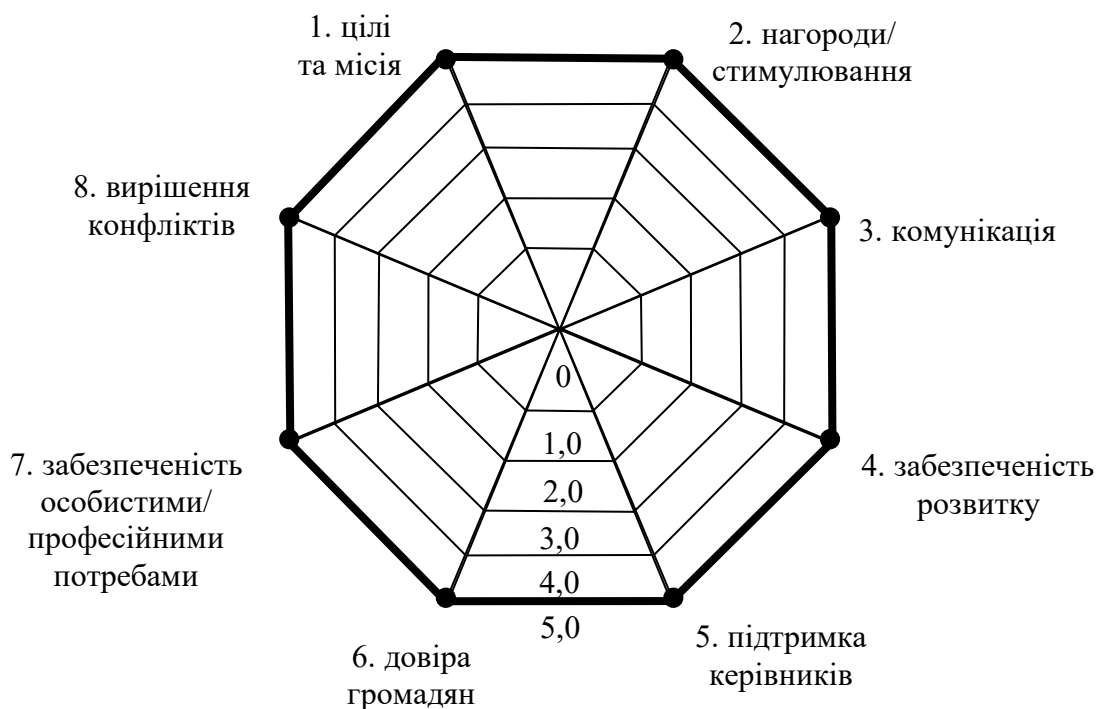


Рис. 2.14. - Планована середня оцінка корпоративної культури органу публічної влади

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Провівши дослідження корпоративної культури Опішнянської ОТГ за допомогою опитування на рис.2.15 наведено дійсну середню оцінку корпоративної культури за основними показниками. Загальний стан корпоративної культури - 3,78 з 5,0 балів, що є вищим за середній показник проте не тим, який є плановим для корпоративної культури органів публічної влади, що свідчить про необхідність реформування корпоративної культури Опішнянської ОТГ.

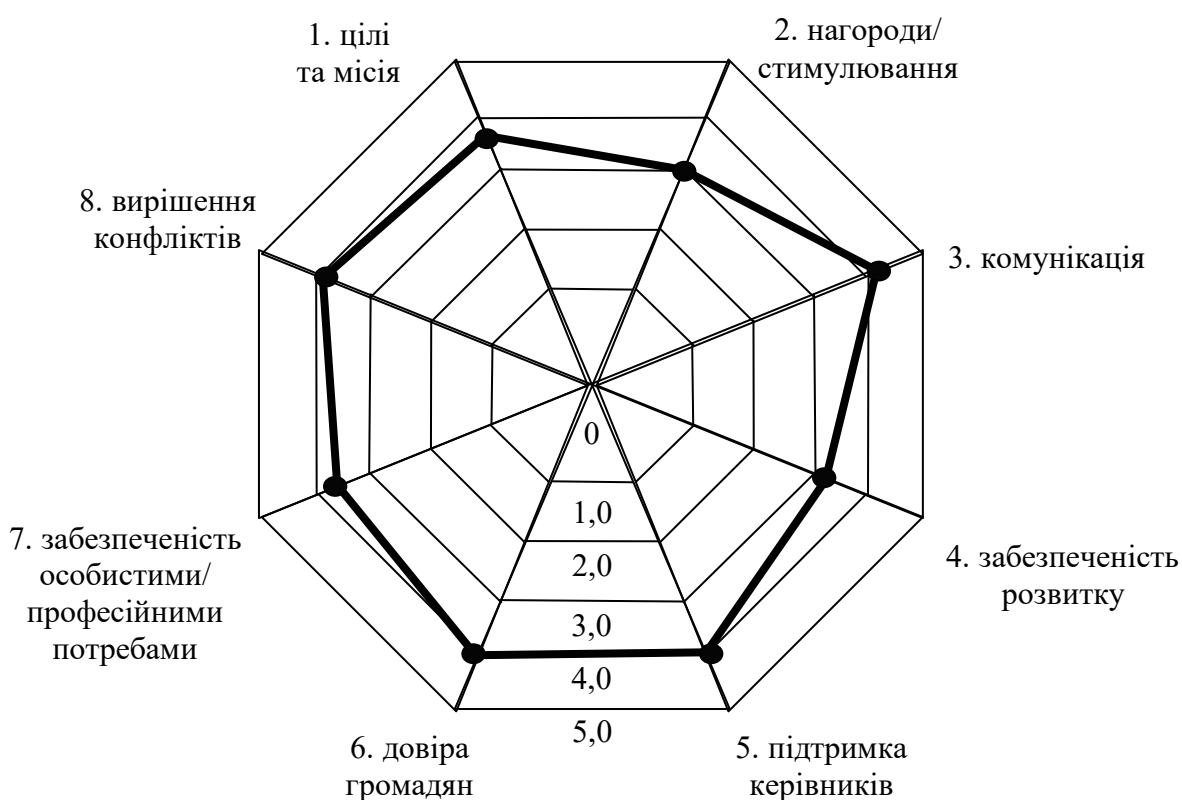


Рис.2.15 - Середня оцінка стану корпоративної культури Опішнянської ОТГ

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

За побудованою моделлю дійсного стану корпоративної культури Опішнянської ОТГ можна зробити висновок не лише про те, що вона вимагає змін, а і про те, що кожен з елементів розвивається по-різному та має різну оцінку, що свідчить про нерівномірний розподіл уваги та ресурсів щодо розвитку

кожного з них. За отриманими даними «забезпеченість розвитку» працівників має один з найнижчих показників поміж інших елементів, тому ОТГ протягом останніх 3-ох років проводить різні заходи щодо особистого та професійного розвитку персоналу за допомогою власних ініціатив та у співпраці з іншими українськими та міжнародними організаціями. Перелік цих заходів за роками наведений у табл. 2.4.

Кожен працівник очікує особливого ставлення та індивідуального підходу керівника до своєї діяльності. Вони прагнуть не лише якісно виконати свою працю і тим самим задовільнити потреби споживача, але і задовільнити власні потреби, преш за все у професійному та особистому розвитку. Робота займає переважну більшість часу людини, тож це місце має бути комфортним для здійснення професійної діяльності та мотивувати працівників приходити туди знову і знову.

Коли керівництво зневажає потреби власного персоналу і лише використовує їх людський та професійний ресурс це впливає на загальну картину роботи організації. Очевидно, що вони мають нездорову корпоративну культуру, що відображається у відсутності лояльності та довіри працівників, зниження ефективності та продуктивності роботи персоналу, а також великій плинності кадрів. Усе це підвищує витрати органу публічної влади на пошук та навчання нових співробітників, їх адаптацію до нового робочого місця. Хоча дані кошти можна інвестувати на противагу цьому у розвиток потенціалу набраних працівників. Які кошти б не вкладалися у розвиток корпоративної культури вони 100% окупляться, адже корпоративна культура відіграє ключову роль у становленні успіху організації, а її недоліки стають початком кінця діяльності організації.

Проте часто працівника очікують не на матеріальні, а на моральні стимули, що виражаються у підтримці з боку керівництва, проведенні роботи з психологом, висловленні поваги та похвали. Ці маленькі речі створюють тісний зв'язок працівника з його робочим місцем і тим самим підвищують його рівень відповідальності щодо здійснення будь-яких завдань у процесі праці.

Таблиця 2.4 – Заходи щодо забезпечення особистого та професійного розвитку працівників Опішнянської ОТГ у 2021-2023 рр.

Захід	Вартість
2023 рік	
Зустріч з CIVIC щодо зміцнення зв'язків з громадськістю.	Безкоштовно, у рамках співпраці з міжнародною організацією CIVIC.
Цикл тренінгів в рамках проєкту «Людський вимір: ефективне управління за допомогою даних та залучення громад».	Безкоштовно, за підтримки Міжнародної організації з міграції (ІОМ Ukraine) та фінансування Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади.
The English-speaking club.	15 уроків по 500 грн = 7500 грн з бюджету громади.
2022 рік	
Тренінг «Основи кібербезпеки та медіа гігієни».	Безкоштовно, у рамках співпраці з міжнародною організацією CIVIC.
Зустріч-тренінг з особистої безпеки та емоційного відновлення.	Безкоштовно від Громадської організації «Інша Жінка» та Фонду Народонаселення ООН в Україні - UNFPA Ukraine.
Велопробіг працівників ЦНАП.	Безкоштовно, за ініціативи працівників.
Тренінг-зустріч з психологом на тему: «Подолання стресу на робочому місці».	1500 грн - оплата психолога
2021 рік	
Тренінг «Вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці».	Безкоштовно, у рамках співпраці з міжнародною організацією CIVIC.
Інтенсив на тему «Гендерна рівність працівників».	Безкоштовно, у рамках співпраці з міжнародною організацією CIVIC.
Зустріч з бізнесменами ОТГ на тему «Постановка та досягнення цілей».	Безкоштовно, за підтримки підприємців громади.

*Джерело: складено автором ра даними [15]*

Більшість цих заходів проводиться безкоштовно за підтримки інших організацій чи зацікавлених осіб, сама ж громада мало інвестує у розвиток своїх працівників, проте це є невід'ємною частиною створення якісної корпоративної культури.

Одним із викликів реформування корпоративної культури у органах публічної влади в Україні є те, що у процесі ведення їх управління встановилися чіткі патерни за допомогою яких здійснюється прийняття усіх управлінських рішень. Саме вони є найбільшою загрозою чинної корпоративної культури органів публічної влади. На рис.2.16 наведено процес заміни старих патернів корпоративної культури органів публічної влади в Україні - на нові.



Рис. 2.16. – Напрямки заміни старих патернів корпоративної культури органу публічної влади на нові

*Джерело: складено автором за даними [10; 14]*

Зміна старої корпоративної культури та формування нової у органах публічної влади вимає створення алгоритму дій, який покриватиме всі основні завдання цього процесу. Запропонований алгоритм наведено на рис.2.17. Він може використовуватися для усіх органів публічної влади та ОТГ зокрема.

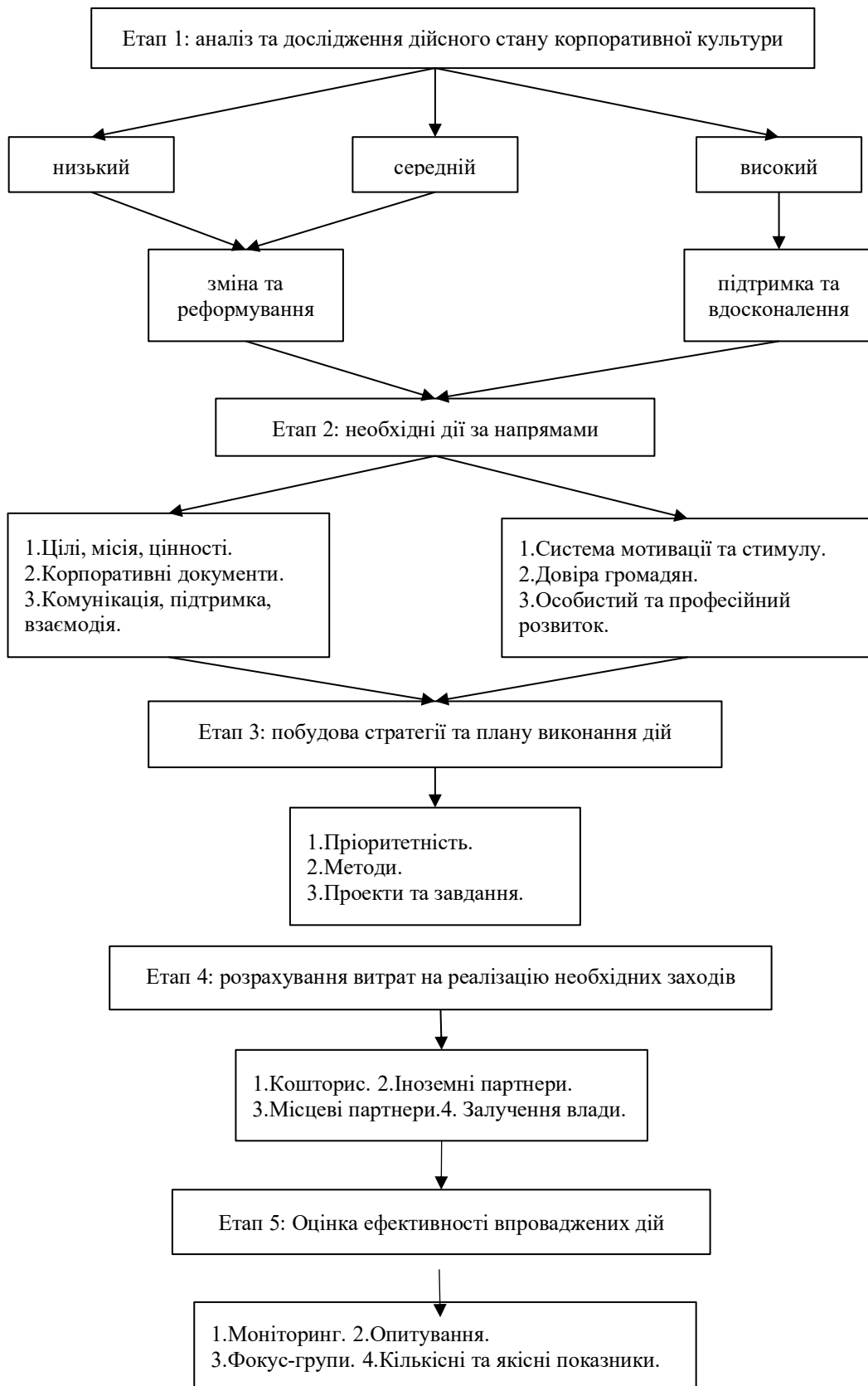


Рис.2.17. - Алгоритм зміни та реформування корпоративної культури органу публічного управління.

Джерело: складено автором за даними [28; 29; 30; 37]

Цей алгоритм включає 5 основних етапів, які потрібно виконувати послідовно, що дозволяє провести аналіз корпоративної культури на усіх рівнях та виявити проблеми чи недоліки, які потребують змін.

Одним з найскладніших етапів роботи з корпоративною культурою є створення та розрахунок плану дій та кошторису щодо підвищення мотивації та стимулювання працівників. У табл. 2.5 наведено перелік пропонованих заходів для підтримки та реформування корпоративної культури Опішнянської ОТГ на наступний календарний рік.

Таблиця 2.5 - Заходи щодо підтримки та реформування корпоративної культури Опішнянської ОТГ

Назва	Квартал 2024 року				
	1	2	3	4	Всього
Заходи щодо удосконалення корпоративної культури (на всю команду, тис. грн)					
1. Розробка корпоративних документів та мерчу	2,5	2,7	3,0	3,2	11,4
2. Проведення заходів з тимблдіingu	5,0	7,5	10,0	13,0	35,5
3. Покращення умов праці	5,0	7,0	10,0	12,0	34,0
4. Опитування, анкетування, фокус-групи, аналіз, дослідження	3,0	4,0	6,0	9,0	22,0
					102,9
Заходи для підвищення мотивації працівників (на 1 працівника, тис.грн)					
1. Виплата премій	3,0	4,5	6	7,5	21,0
2. Оплата оздоровчої поїздки	2,0	2,3	2,6	3,0	9,9
3. Проведення тренінгів	1,0	1,2	1,5	2,0	5,7
4. Курси іноземної мови	1,0	1,5	2,0	2,5	7,0
5. Робота з психологом	2,0	2,5	3,0	3,5	11,0
					54,6

*Джерело: складено автором*

Фінансування програм та заходів з підтримки та реформування корпоративної культури вимагає значного розміру інвестицій, так за проведеним розрахунком ОТГ потребує 102 900 грн на рік для проведення загальних заходів та 54 600 грн для роботи з кожним працівником. Враховуючи складну економічну та політичну ситуацію у країні, потрібно шукати джерело коштів не лише у власному бюджеті, а і за кордоном, залучуючи іноземних партнерів. Проте не варто забувати і про місцевих партнерів теж, так представники локального бізнесу можуть підтримувати ініціативи органів публічної влади. Адже саме вони мають найвищий рівень зацікавленості у розвитку територій на яких проживають та ведуть свій бізнес.

Звісно матеріальна складова є вагомим чинником під час роботи з персоналом та їх мотивацією, проте нематеріальні чинники є рівноцінними. Створення здорового клімату у колективі, індивідуальний підхід до кожного працівника, розвиток системи комунікації та довіри у колективі – це речі, які вимагають не стільки коштів, скільки якісної роботи керівника, що знається на потребах свого колективу та свої громадян, постійно удосконалюється та своїм прикладом показує вектор руху органу, яким керує. А для того, щоб реалізувати усі ці завдання потрібно постійно аналізувати корпоративну культуру, проводити опитування та залучати працівників та громадян до самого процесу зміни та реформування корпоративної культури, адже саме так вони відчуватимуть високий рівень відповідальності, адже доклали власних зусиль до цієї складної роботи.

## ВИСНОВКИ

Формування корпоративної культури в системі публічної влади є складним та комплексним підходом . Перш за все він вимагає розуміння теоретичної складової цього поняття та наукової бази проведених досліджень. У проведеному дослідженні було зроблено висновок, що корпоративна культура органу публічної влади – це система, цінностей, переконань, стандартів, установок, практик та правил, що впливають на відносини у колективі між співробітниками та на ідентичність самої організації і спосіб її сприйняття іншими людьми та організаціями.

Корпоративна культура органу публічної влади має свої особливості, які побудовані на специфіці праці, а саме роботі з громадянами. Так вона вимагає більше уваги до побудови довірливих стосунків зі своїми споживачами, підвищення ступеня відкритості своєї діяльності та забезпечення умов демократії.

Цей інструмент, як можливість управління персоналом та можливість підвищення продуктивності праці, був довгий час недооціненим в Україні. Проте для того, щоб його імплементувати до системи публічної влади перш за все потрібно провести аналіз. До цього процесу можуть бути залучені моделі іноземних науковців, які були наведені у пункті 1.2: визначення типів та особливостей корпоративної культури організації за моделлю Р. Куїна та К. Камерона, аналіз зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури, моделі основних елементів корпоративної культури С.Райшча, Дж. Біркіншава та Г. Хофстеде, а також проведення опитувань, анкетування, фокус-груп.

Однією з найбільших перешкод при реформуванні корпоративної культури у системі публічної влади України – є її ієрархічність та укоріненість сталих патернів, що давно застаріли. Таку культуру важко змінювати, адже працівників десятками років живуть за установленими канонами. Проте це згубно впливає на загальний стан публічної влади у країні та призводить до

підвищення рівня корупції, незадоволеності громадян, зниження рівня довіри та загалом розпаду інституту публічної влади. Щоб реформувати цю систему потрібно почати з першого рівня. Який визначає моделі поведінки, стиль комунікації всередині колективу та зі споживачами послуг, місії, цілі, цінності та вектори руху - тобто з корпоративної культури.

Початок реформації та зміни корпоративної культури – це аналіз діяльності обраної організації, у нашому випадку Опішнянської ОТГ. За проведеним дослідженням зрозуміло, що корпоративна культура там існує, проте вона перебуває у стані, що вимагає негайних змін. Громада проводить заходи щодо підвищення мотивації працівників, проте проведене опитування показало, що їх недостатньо і більшість співробітників хочуть змін у корпоративній культурі та вважають її несформованою.

Аналіз корпоративної культури Опішнянської ОТГ за різними моделями науковців дозволяє зробити висновок, що це типова владна структура з чітко встановленою ієрархічною моделлю управління та відсутністю адаптивності. Громада працює над своєю корпоративною культурою, проте не має чіткого алгоритму дій та комплексу заходів. Її головні цілі та цінності полягають у розвитку власних територій, задоволенні потреб громадян та популяризації української культури та її ремесл. Проте ці цілі не можна назвати досягнутими з проведеного аналізу. Проведення анкетування та побудова середньої оцінки корпоративної культури Опішнянської ОТГ дали результат – 3,78 балів з 5. Цей показник є вище середнього, але не задовольняє поставлену мету у 5 балів. Також ця оцінка є показником високої лояльності працівників громади до свого робочого місця, так як у реальному вимірі вона є меншою.

Висунута практичні рекомендації щодо зміни та реформування корпоративної культури у системі публічної влади вимагають однакового розподілу ресурсів на кожен елемент корпоративної культури. На прикладі Опішнянської ОТГ можна зрозуміти, що нерівномірний розподіл матеріальних ресурсів та управлінської уваги призводить до занепаду корпоративної культури органу управління.

Матеріальна складова мотивації праці стоїть на рівні зі створенням комфортного робочого місця, побудови здорових стосунків у колективі та забезпеченням професійного та особистого розвитку кожного працівника. Формування корпоративної культури передбачає побудову стосунків з працівником як з індивідом, щоб допомогти повністю реалізувати його потенціал та підкреслити унікальність особистості. Саме такий підхід мотивує співробітника до праці та підвищує його рівень лояльності до місця роботи, що має як наслідок підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності у органі загалом.

Використання алгоритму зміни та реформування корпоративної культури органу публічної влади має на меті проведення комплексу заходів, які працюють зі встановленою корпоративною культурою і з обережним ставленням, не шкодячи працівникам та робочому процесу, змінюють її. Ці 5 основних етапів є ключовими для роботи з корпоративною культурою та можуть бути застосовані для зміни системи публічної влади у країні загалом.

Імплементация заходів щодо підтримки та реформування корпоративної культури Опішнянської ОТГ, що наведені у табл. 2.4 є необхідним етапом для роботи з корпоративною культурою громади, саме з них найбільш доцільно почати, адже ці заходи працюють безпосередньо з працівниками та їх ставленням до ОТГ і бажанням реформувати діяльність даного органу та брати участь у заходах спрямованих на покращення корпоративної культури. Вони передбачають як матеріальні стимули у вигляді виплати премій, так і нематеріальні – проведення тренінгів, робота з психологом, курси іноземної мови та тимбілдинг.

Ця стратегія може використовуватися не лише для Опішнянської ОТГ, а і для інших органів публічної влади. Проте кожна структура є унікальною та має свої специфіки, що вимагає особливого підходу та врахування усіх деталей. Хоча робота з корпоративною культурою і вимагає великої кількості зусиль, проте результат, який полягає у підвищенні продуктивності роботи системи публічної влади України того вартий.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
2. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О.Б. Бабич ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2005. – 22 с.
3. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. – К., 2005. – No 5. – С. 86-89
4. Гой О. Т, НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *Наукові перспективи*. 2021. №9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-51-65](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-51-65).
5. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Л.В.Дробязко // Теорія та практика державного управління. – 2012. –Вип. 3 (38). – С. 41-50.
6. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. –Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 276 с.
7. Захарчин Г.М./ Корпоративна культура. Навч. Посібник. Львів: Новий світ-2000, 2011. 7 с.
8. Іванченко А.В./ Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. No 4, Ч. 2, Т. 1. С. 185- 190.
9. Канюта С.М. Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес- культура. Навч. пос. –К.: Центр учбової літератури, 2007. –288 с.

10. Кащенко Ю.В. / Методика вирішення проблем корпоративної культури в умовах формування постіндустріального суспільства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. / Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 160-167.
11. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць / С.В. Ковалевський. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – 219 с.
12. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб : Питер, 2001. – 352 с.
13. Маматова Т. В. Оцінювання організаційної культури як інструмент системи надання якісних послуг органами державного контролю / Маматова Т. В., Сергієнко Е. О. // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (28). – С. 91 – 102
14. Мілошевич Н.В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Н.В. Мілошевич // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2017. – Т. 52. – No 1. – С. 44-51.
15. Опішнянська громада. Опішнянська громада - вітаємо на офіційному веб-сайті. URL: <https://opishnya-gromada.gov.ua> (дата звернення: 26.03.2023).
16. Отенко О.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
17. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. / Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5. С. 170-175.
18. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного Агентства України з питань державної служби від

- 05.08.2016 No 158. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
- 19.Сорокіна Н., Серьогіна Т. Етизація публічної служби як чинник гуманізації суспільства: зарубіжний досвід. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць, м. Дніпро, 2014. С. 246-258.
- 20.Співак В. А. Організаційна культура / В. А. Співак. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.
- 21.Стрельніков В. Ю. Оцінювання корпоративної культури навчального закладу через якість корпоративного середовища. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології* : Зб. наук. пр. Херсонського нац. тех. ун-ту. Вип. 2 (7). Херсон, 2012. С. 442–448.
- 22.Тешева Л., Холоша Р. Корпоративна культура в органах публічного управління. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукр. науково-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Полтава, 27 жовт. 2022 р. Полтава, 2022. С. 11–13.
- 23.Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. No 3. URL : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/8.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/8.pdf)
- 24.Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 328–330.
- 25.Щербак Н.В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід / Н. В. Щербак // Право та державне управління: зб. наук. праць / [за ред. А. О. Монаєнка]. – Запоріжжя: КПУ – 2016. – No1(53). – С. 138-144.
- 26.Э.Х. Шейн. Организационная культура и лидерство. – Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

27. Cameron, K. S., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: The Jossey-Boss: Business and Management Series.
28. Claver, E. and J. Llopis (1999). "Public administration - From bureaucratic culture to citizen-oriented culture." *INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT* Vol.12(Nr. 5): S. 455-464.
29. De Gersem, N. (2019). Cultural differences in management: Two aspects. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 1–14. doi:10.1177/2277975219865683.
30. Dingwall, R. and R. Strangleman (2005). *Organizational Cultures in the Public Services*. The Oxford Handbook of Public Management. C. Pollitt, Oxford University Press: 468-490.
31. Hofstede G.H. *Cultures and organizations: software of the mind*. – McGraw Hill. – 2015. – 279 p.
32. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
33. Julian Birkinshaw, Sebastian Raisch. *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34, No. 3.
34. Kirilova Filipova, M. *Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry* / M. Kirilova Filipova // *Tourism & Management Studies*. – 2015. – No 11(1). – P. 98–103.
35. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
36. Schein, E.H. *The Corporate Culture Survival Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999b).
37. Victorian Public Service Commission (2015) *Organisational Culture* <http://vpsc.vic.gov.au/html-resources/organisational-culture>

38. Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193–210.

## ДОДАТОК А

Опитувальник щодо стану корпоративної культури Вікторіанської комісії з питань публічного управління 2015 рік (English)

Questions to consider when assessing organisational culture:

- What do you hear staff say when they discuss work, clients, other divisions, or their managers?
- What do leaders say when they discuss work, clients, other divisions in the organisation, or their staff?
- Are there ‘elephants in the room’, things people avoid discussing?
- Are there ‘sacred cows’, what principles, processes or people do staff take steps to defend?
- What makes staff and leaders upset or angry?
- How are individual and organisational milestones celebrated; who attends and who interacts with whom?
- What stories do you hear and what is the message or moral of these stories?
- How are those with different views treated?
- How do staff and leaders behave in response to requests, especially those that are ad-hoc or require extra effort?
- What makes staff, including leaders and managers stressed or anxious (for example demanding deadlines, unfavourable media attention or external scrutiny)?
- What do managers pay most attention to?
- What kind of behaviour gets rewarded; what kind of behaviour is frowned upon or condemned; how is poor behaviour addressed?
- Is success acknowledged?

Source: Victorian Public Service Commission, 2015

Опитувальник щодо стану корпоративної культури Вікторіанської комісії з питань публічного управління 2015 рік (українською)

Питання, які слід враховувати при оцінці організаційної культури:

- Що ви чуєте, про те як говорять співробітники, коли вони обговорюють роботу, клієнтів, інші підрозділи чи своїх керівників?
- Що говорять лідери, коли вони обговорюють роботу, клієнтів, інші підрозділи в організації або свій персонал?
- Чи є «слони в кімнаті», речі, які люди уникають при обговоренні?
- Чи існують «священні корови», які принципи, процеси чи людей захищає персонал?
- Що засмучує чи злить персонал і керівників?
- Як відзначаються індивідуальні та організаційні етапи; хто за що відповідає і хто з ким взаємодіє?
- Які історії ви чуєте і яке повідомлення або мораль цих історій?
- Як ставляться до тих, хто має інші погляди?
- Як персонал і лідери поведуться у відповідь на запити, особливо ті, які є випадковими або потребують додаткових зусиль?
- Що викликає у персоналу, включно з керівниками та керівниками, стрес або занепокоєння (наприклад, вимогливі терміни, несприятлива увага ЗМІ чи зовнішній контроль)?
- На що найбільше звертають увагу менеджери?
- Яка поведінка отримує винагороду; яка поведінка викликає несхвалення чи засудження; як вирішується погана поведінка?
- Чи визнається успіх?

Джерело: Вікторіанська комісія з державної служби, 2015 р

## ДОДАТОК Б

Опитувальник для анкетування працівників Опішнянської ОТГ

«Стан корпоративної культури Опішнянської ОТГ»

Відповідь на кожне питання дається вибором оцінки від 1 до 5 ( де 1 - погано, 2 - незадовільно, 3 - задовільно, 4 - добре, а 5 - дуже добре)

1. Як ви обізнані про цілі та місію ОТГ?
2. Як ви оцінюєте вашу комунікацію з колегами?
3. Як ви оцінюєте підтримку від керівництва?
4. Чи задоволені ви методами нагород та стимулювання працівників?
5. Чи відповідає ОТГ вашим особистим та професійним потребам?
6. Як ви оцінюєте систему вирішення конфліктів у колективі?
7. Як ви оцінюєте забезпеченість засобами для роботи та професійного розвитку?
8. Як ви оцінюєте процеси залучення та оцінки думок працівників?
9. Як ви оцінюєте рівень взаємодії між різними підрозділами ОТГ?
10. Як ви оцінюєте рівень довіри громади до місцевих органів влади?

Відповідь на питання дається вибором відповіді «Так», «Ні» чи «Складно відповісти»

1. Чи вважаєте ви корпоративну культуру в ОТГ сформованою?
2. Чи хотіли б ви змінити корпоративну культуру ОТГ чи певні її елементи?

enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4 (35), P. 212-219.

5. Держпідтримка АПК-2020: програми, механізми, терміни. Інформаційно-аналітичний портал АПК України: веб-сайт. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programimehanizmi-termini>

*Л.В. Тешева, д.е.н., доцент,  
Р.Ю. Холоша, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна*

### **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Враховуючи поточні фінансові, демографічні та операційні проблеми, з якими стикається державний сектор України, зараз особливо важливо зосередитися на організаційній культурі та важливості її дослідження для державного управління. Україна має впровадити суттєві зміни в організаційній культурі в державному секторі, а також фокусуватися на створенні державного сектору навколо людей, громад і спільної роботи для досягнення кращих результатів для тих, хто користується послугами.

Мета роботи. Визначити загальні характеристики та з'ясувати значення корпоративної культури для державного сектору управління.

Існує багато доступних визначень організаційної культури, а сам термін є багатограним. Важливо визначити, що таке організаційна культура, щоб зрозуміти, як її можна суттєво змінити або вплинути на неї в контексті державного сектору. Поняття «корпоративна культура» є предметом вивчення таких галузей знань, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія, культурологія організаційна поведінка. Тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою [1]. Це означає, що культура втілює спільні цінності, переконання, які глибоко вкорінені в традиціях організації, і впливають на те, як організація загалом мислить та відчуває себе.

Впровадження ефективної корпоративної культури дозволяє зменшити відтік кадрів з держслужби, що є однією з найважливіших проблем на сьогоднішній день. Вирішуючи цю проблему, уряд може заощадити кошти, які раніше витрачалися на пошук нового персоналу та їх навчання, а також ми можемо уникнути високої плинності кадрів, яка негативно впливає на загальний рівень успішності державних адміністрацій.

Є три основні типи корпоративної культури:

Інтеграція: коли існує єдиний загальноорганізаційний консенсус щодо культури, де всі розділяють однакові переконання та мають спільні погляди.

Диференціація: коли культура складається з субкультур, які є гармонійними, конфліктними або байдужими.

Фрагментація: коли спільних ідей, вірувань і поглядів не існує в межах однієї загальноорганізаційної культури чи субкультур. На зміни впливають події чи проблеми, і між окремими особами та групами існує як консенсус, так і конфлікт. Через те, що природа спільнот і цінностей неймовірно складна, цілком розумно вважати, що всі три типи можуть існувати в одній організації.

Робота держслужбовця є складною та несе за собою багато випробувань. Тому

одним із чинників який утримує працівників на посаді є саме корпоративна культура: те, яке ставлення організація має до працівника, як він почуває себе на робочому місці, на якому рівні знаходиться його мотивація до праці чи існують можливості для кар'єрного росту і так далі.

Звісно, одне з найважливіших місць у мотивації до праці займає заробітна плата, але зараз ця тенденція змінюється і працівники обирають робоче місце, де вони найкраще зможуть реалізувати свій потенціал та матимуть найкомфортніші умови праці.

Модель Г.Харрісона, розподіляє чотири типи корпоративної культури: орієнтована на роль, орієнтована на завдання, орієнтована на людину, орієнтована на владу. Так зараз у публічному управлінні є найбільш використовуваною модель корпоративної культури, яка орієнтована на роль. Це означає, що все орієнтоване на роботу, а всередині команди існує чітка ієрархія, статус важливіший за ефективність, коли обов'язково існує керівник із найбільшим колом повноважень і, загалом, її дуже складно змінювати, бо вона не є гнучкою.

Поняття цінностей є особливо доречним на державній службі. Основні цінності багатьох державних службовців, такі як неупередженість, лояльність, справедливість, підзвітність і чесність, були визначені понад сто п'ятдесят років тому. Однак останнім часом конфлікти цінностей виникли в контексті модернізації державних послуг і, зокрема, запровадження реформ, тому корпоративна культура у публічному секторі також потребує змін. Державна служба принципово відрізняється від приватного сектору. Діапазон цілей уряду та обмеження, що накладаються політичною владою, гарантують, що процес зміни корпоративної культури буде тривалішим та складнішим.

Корпоративна культура важлива, оскільки вона переслідує головна цілі організації, а також ефективніше залучає усіх учасників до самого процесу прийняття державного рішення. Також вона важлива для залучення нових співробітників, так як зараз існує проблема із відтоком кадрів на посади державної служби. Так, наприклад, кандидатів можуть привабити органи, з культурою яких вони ідентифікуються, що, у свою чергу, може сприяти утриманню працівників і залученню нових талантів. Подібним чином корпоративна культура також може відігравати важливу роль у маркетингу організації, так маючи зрозумілу та лояльну як до працівників, так і до громадян корпоративну культуру, органам публічного управління буде значно легше будувати зв'язки із громадськістю. Що в свою чергу є невід'ємною частиною роботи держслужбовців.

Залежно від того, наскільки токсичною є існуюча культура органів публічної влади на початку, може знадобитися фундаментальна зміна філософії органу, і це, ймовірно, не буде ні швидко, ні легко. Громадські організації можуть допомагати працівникам отримувати задоволення від роботи та реалізовувати свій справжній потенціал. Прогресивні державні установи визнають сильні сторони працівників і надають їм можливості, які допомагають їм розвивати ці сильні сторони. Співробітники ж у свою чергу можуть змінювати своє ставлення та отримувати задоволення від роботи. Створення, зміна та удосконалення корпоративної культури – це багатогранний процес і він вимагає дій як від установ, їх керівників, уряду, так і від рядових працівників. Лише спільна наполеглива робота усіх сторін веде до результатів. Для державних установ хороший результат означає більшу продуктивність із меншими ресурсами за менший час і підвищення рівня задоволеності громадян.

**Список використаних джерел:**

1. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред.: Г. М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 344 с.

*Д.С. Арчибісова, PhD з менеджменту  
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, м. Миколаїв*

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС  
ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ**

Мирний час використовується для підготовки військ до бою. Стабільність мирного часу використовується для постійного зміцнення активів і стратегічної позиції для можливої загрози. Коли йде війна, підхід зовсім інший. Основна увага зосереджена на прийнятті швидких рішень і швидких діях на полі бою під вогнем. Час війни – це зіткнення з невідомим – це виживання та захист.

Дослідження організації управління надто часто зосереджуються на нібито нормальних ринкових умовах у стабільних розвинених країнах. Насправді більшість форм менеджменту здійснюються за складніших обставин, наприклад, війни. Для перемоги у великій війні необхідні люди, техніка, військові навички та управління. Саме управління все одно матиме життєво важливе значення, оскільки воно має зробити внесок у складний успішний конфлікт, у наданні спеціальних і спеціальних засобів для вищого керівництва, щоб зосередитися на проблемах, прийняти відповідні рішення та забезпечити виконання цих рішень.

Війна в Україні продовжує мати серйозні наслідки для людини, економіки та бізнесу, посилюючи зустрічні вітри та тривалі виклики, з якими компанії вже зіткнулися після наслідків COVID. Змушені справлятися зі зростаючою інфляцією, тиском на ланцюги поставок, нестачею кваліфікації та змінами в поведінці споживачів, бізнес-лідери зараз мають справу з безпрецедентним масштабом, розмахом і впливом кризи, спричиненої війною. Тривала нестабільність створить новий бізнес-ландшафт.

У будь-якій ініціативі щодо організації управління розвитком територій під час військових дій в Україні проявляються ознаки всіх етапів еволюції. Універсального практичного підходу до організації просторового планування розвитком територій не існує. Кожен муніципалітет характеризується унікальним набором можливостей і проблем, а тому створює власний креативний підхід, який би враховував специфічні для нього потреби, труднощі та можливості. Вирішальну роль відіграють нові події та тенденції, на які вплинула війна в Україні. Перелік чинників змін, які сформувались під впливом процесів глобалізації та війни, невдовзі суттєво впливатимуть на місцевий економічний розвиток та на вироблення нових підходів до організації управління та планування розвитку територіальних громад та держави. Самоорганізація населення показала свій неабиякий потенціал навіть у критичний період розгортання гострої фази війни, зокрема і в тих територіальних громадах, які потрапили у зону бойових дій [1].

Досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим управлінням, як в економічному плані, зокрема в контексті налагодження дієвих механізмів волонтерської підтримки збройних сил, так і в суто військовому компоненті (військові експерти стверджують, що на полі бою жорстка владна вертикаль окупантів, часто поступається гнучкості українських командирів і бійців, здатних приймати самостійні тактичні рішення) [2].