Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток організаційної культури в органах публічної влади»

(за матеріалами Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької обласної державної адміністрації, м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
ІІ курсу, групи ПУА-21 з(м),
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Ковязіної
Альони
Дмитрівни

Науковий керівник
д.е.н., професор

Кудлаєнко
Сергій
Володимирович

Гарант освітньої програми
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна
Ірина
Іванівна

Вінниця 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ЗМІН	7
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СПІВПРАЦІ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ТА МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	15
2.1. Організаційна характеристика Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької обласної державної адміністрації	15
2.2. Аналіз відповідності наявного профілю організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА досконалому	18
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	24
3.1 Стратегічні пріоритети модернізації розвитку організаційної культури в публічному управлінні	24
3.2. Багатовимірний підхід до вдосконалення механізмів розвитку організаційної культури в публічному управлінні	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Вирішальну роль у євроінтеграційних прагненнях України відіграють трансформації в системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони є основними провідниками політики євроінтеграції. Тому реформування системи публічного управління в Україні має відбуватися на основі орієнтирів та ціннісних пріоритетів розвитку європейського співтовариства у цій сфері. Основний зміст управлінських інновацій в Європі протягом останньої чверті XX століття характеризується як державний менеджеризм, який стимулює переорієнтацію системи державного управління на потреби громадянина. Йдеться про зміну парадигми організаційної культури в теорії публічного управління. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи публічних органів, орієнтованих на потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів. Управління орієнтоване на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми.

Важливою умовою ефективного розвитку публічного управління в Україні є пошук методів управлінського впливу на кадрову політику. Одним з важливих інструментів такого впливу є формування й розвиток організаційної культури, про що свідчать успіхи публічного управління різних країн світу, які декларують основні норми, принципи та правила організаційної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкуренто-спроможності управління державою. В Україні організаційна культура найчастіше залишається поза увагою фахівців з державного управління.

Відповідно до реалізації Стратегії державної кадрової політики в Україні на 2012–2020 роки, організаційна культура розглядається в якості головного механізму, що забезпечує практичне підвищення ефективності

роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Згідно цього документу правове закріплення її формування здійснюється шляхом визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, у прогнозах і програмах розвитку України та її регіонів, цільових програмах, соціально-культурного та науково-технічного розвитку, програмах діяльності Кабінету Міністрів України, а також відповідних законодавчих актах. Разом з тим, рівень гармонізації законодавства України із правовою базою Європейського Союзу, урахування кращого міжнародного досвіду у сфері розвитку організаційної культури в публічному управлінні є недостатнім. Відтак, важливим для галузі науки публічного управління є завдання з аналізу особливостей функціонування механізмів розвитку організаційної культури публічного управління в Україні, а також обґрунтування подальших шляхів їх вдосконалення.

Окремі проблеми розвитку організаційної культури в публічному управлінні розкриті у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як О. Бабич, Д. Баюра, Р. Геллегер, Т. Діл, Т. Євтухова, К. Кеннеді, Б. Карлоф, М. Кевин, К. Камерон, Р. Куінн, В. Спивак, Л. Савчук, Н. Сорокіна, О. Радченко, О. Родіонов, О. Руденко, В. Тертичка, Г. Хофштеде, Г. Хает, О. Ходань, В. Шведун та ін. Попри наявність наукових розробок з проблем управління розвитком організаційної культури, питання обґрунтування механізмів розвитку організаційної культури публічного управління є недостатньо вивченими, що й обумовило вибір теми, об'єкту та предмету дослідження.

Гіпотеза дослідження у комплексному науковому та рактичному вирішенні проблем організаційної культури.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення засобів удосконалення механізмів розвитку організаційної культури публічного управління.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

– здійснити огляд теоретичних засад щодо вирішення проблеми

розвитку організаційної ї культури публічного управління;

– обґрунтувати сутність та структуру механізмів розвитку організаційної культури публічного управління та охарактеризувати показники їх дієвості;

– розкрити ціннісно-орієнтований підхід до модернізації публічного управління в частині розвитку організаційної культури публічного управління;

– узагальнити проблеми сучасного стану розвитку організаційної культури публічного управління;

– розробити концептуальну модель розвитку організаційної культури публічного управління, що охоплює ціннісний, інституційний та комунікаційний рівні;

– визначити шляхи вдосконалення механізмів розвитку організаційної культури публічного управління.

Об'єкт дослідження – феномен організаційної культури в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми формування та розвитку організаційної культури органів публічного управління.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, застосування яких сприяло вирішенню поставлених завдань у процесі одержання теоретичних та практичних результатів, а саме: систематизації – для узагальнення результатів наукових доробків вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо стану розвитку організаційної культури публічного управління; аналізу і синтезу – при визначенні теоретичних засад дослідження, розроблення та упровадження механізмів управління розвитком організаційної культури публічного управління ; структурно-функціональний – під час аналізу системи органів влади; системно-аналітичний – для обґрунтування шляхів прогнозування розвитку організаційної культури публічного управління.

Теоретичною й інформаційною базою дослідження стали наукові

розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань розвитку організаційної культури публічного управління, нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні матеріали, результати соціологічних опитувань та досліджень провідних наукових установ України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в кваліфікаційній роботі розроблено теоретичні засади функціонування механізмів державного управління щодо формування та розвитку ціннісної складової організаційної культури публічного управління.

Апробація результатів дослідження відбулась на IX Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» зі статтею «Методичні основи управління організаційною культурою» та VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» зі статтею «Актуальні тенденції розвитку корпоративної культури в органах публічної влади».

Кваліфікаційна робота має вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Обсяг основної частини роботи – 50 с. Список використаних джерел 63, 3 таблиці, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ЗМІН

Організаційна культура є відмітною ознакою кожної організації та вирішальним фактором успішності всього колективу, оскільки цінності можуть безпосередньо чи опосередковано відображатися в таких важливих елементах діяльності публічних службовців, як: ефективність/результативність, компетентність, конкурентоздатність, інноваційність, професійність, професіоналізм, якість обслуговування громадян-споживачів адміністративних послуг, робота в команді, турбота про співробітників тощо. Слушним є той факт, що організаційна культура закладає глибинні підвалини структури організації та створює передумови ефективної діяльності колективу й публічного органу влади в громаді зокрема та державі в цілому. Безперечним є те, що взаємодія культури, людських ресурсів, структури і механізмів управління задає ритм професійній діяльності як керівника, так і всього колективу підлеглих службовців [4].

Таблиця 1.1. Дефініції організаційної культури

Автор	Дефініція
Е. Шейн	Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень
В. Стадник	Організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню й бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу
М. Семикіна	Організаційна культура – сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізовуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища

Продовження тал.1.1

1	2
В. Козлов	Організаційна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників організації, що відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з організацією і цілями її розвитку
О. Віханський	Організаційна культура – це складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають орієнтири поведінки персоналу

З огляду на важливість теми було проведено соціологічне дослідження. Метою дослідження було вивчення думок і поглядів публічних службовців стосовно основних морально-етичних проблем, з якими вони стикаються на публічній службі. Збір первинної соціологічної інформації відбувався під час семінарів і тренінгів з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у Національній академії державного управління при Президентові України. В опитуванні взяли участь 448 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування віком 22 роки і більше. Методом дослідження є анонімне анкетування за спеціально розробленим інструментарієм. Для з'ясування особливостей змін в організаційній культурі публічної служби респондентам запропоновано визначити, які зміни відбулися в органах влади, де вони працюють, за останні роки (табл. 1.2).

Характеризуючи отримані результати, слід зауважити, що, на жаль, переважна більшість опитаних респондентів не виявили ніяких змін в організаційній культурі свого органу за останні роки. Найбільша кількість публічних службовців зазначила, що без змін залишилися: культура зовнішнього вигляду – 67,9 %; індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної ініціативи – 67,2 %; взаємодія членів організації – 65,4 %; фізичний та психологічний комфорт – 65,2 %; мотивація до праці – 65 %

Таблиця 1. 2 Зміни в організаційній культурі

Критерій	Позитивні зміни, %	Без змін, %	Негативні зміни, %	Не відповіли
Взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки	26,3	58,9	4	10,7
Індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної ініціативи	16,3	67,2	4,5	12,1
Культура мови та спілкування	30,1	54	4,7	11,2
Дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації	23	61,2	3,8	12,1
Взаємодії членів організації один з одним	19,2	65,4	2,7	12,7
Справедлива винагорода, яка залежить від результатів діяльності	14,5	62,3	12,9	10,3
Культура зовнішнього вигляду	16,7	67,9	4,2	11,2
Взаємодії членів організації з клієнтами або іншими сторонніми особами	23,7	60	3,1	13,2
Мотивація до праці	15,2	65	9,2	10,7
Комунікація керівника і підлеглого	21,4	63,5	4,5	10,7
Культура організації робочого місця	21,2	64,7	4	10
Фізичний та психологічний комфорт	12,3	65,2	11,8	10,7

Як видно з результатів опитування, культурі зовнішнього вигляду не приділяється достатньо уваги в сучасних умовах розвитку публічної служби в Україні. Хоча на питання «Як ви ставитесь до дрес-коду?» переважна більшість респондентів (56,2 %) висловила позитивне ставлення, 32 % – нейтральне ставлення і лише 8,4 % демонструють негативне ставлення до дрес-коду.

На нашу думку, культура зовнішнього вигляду відіграє важливу роль в процесі формування сучасної публічної служби. Саме дотримання етикету є одним зі шляхів підняття іміджу та довіри до публічних службовців. Важливо, щоб державний службовець не лише був професійно підготовлений, умів працювати з людьми, прогнозувати результати діяльності свого підрозділу, а й мав відповідний зовнішній вигляд. Адже професійного успіху досягає той працівник, який не тільки сумлінно виконує службові обов'язки, а й забезпечує підхід до справи відповідно до морально-етичних

вимог публічної служби.

З організаційною культурою також тісно пов’язують такі поняття, як: «клімат (атмосфера) організації», «фізичний та психологічний комфорт організації». Соціально-психологічний клімат – це емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємини членів колективу, які визначаються моральними нормами та інтересами. Основними характеристиками соціально-психологічного клімату є: задоволеність членів колективу відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідома дисципліна; продуктивність праці [14].

Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв’язку із цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат [6].

Надзвичайно важливими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

– довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;

– доброзичлива і ділова критика;

– вільне висловлювання думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;

– відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для групи рішення;

– достатня інформованість членів колективу про його завдання і про стан справ;

– задоволеність належністю до цього колективу;

– високий ступінь взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають фрустрацію в кого-небудь із членів колективу;

– узяття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів [14].

Таким чином, за результатами досліджень ми бачимо, що реформування

публічної служби ніяк не вплинуло на поліпшення психологічного комфорту в органах публічної влади (65,2 %), а 11,8 % респондентів навіть побачили негативні зміни за останні роки в цьому показнику. Взаємодія членів організації також залишається без змін (65,4 %). Але слід пам'ятати, що ефективніше працює той колектив, де переважає бадьорий, життєрадісний, оптимістичний настрій у відносинах між службовцями, стосунки будуються на основі співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості, члени колективу із задоволенням беруть участь у спільних справах, разом проводять вільний час, у взаємовідносинах переважає підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями. Тому слід більше уваги приділяти цьому питанню в органах публічної влади. Адже від цього залежать високі показники результатів діяльності органу влади, низька плинність кадрів, високий рівень трудової дисципліни, відсутність напруженості й конфліктності в колективі. Таким чином, наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в органах публічної влади – це важливий показник задоволеності працівників своєю роботою.

Слід також звернути увагу на таке важливе питання, як мотивація до праці. Результати нашого дослідження підтверджують, що цей показник також залишився без змін (65 % респондентів не бачать змін у цьому показнику). Для того щоб зрозуміти, який стимул є найважливішим для сучасного публічного службовця, ми запропонували респондентам відповісти на запитання: «Що, на вашу думку, є основним стимулом якісного виконання посадових обов'язків?» (треба було обрати три найважливіші стимули). За результатами досліджень можна зробити висновок, що для більшості публічних службовців важливими є як економічний, так і морально-етичний складник публічної служби.

Найдієвішим стимулом якісного виконання посадових обов'язків для сучасних службовців залишається матеріальне стимулювання – цей стимул називали 76,1 % працівників органів влади. Однак поряд із цим для 55,8 % службовців важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї

діяльності. Третім за популярністю стимулом є бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), а четвертим – зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). При цьому майже кожний третій респондент називав такий стимул, як жорсткий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб (36,4 %). Водночас моральне заохочення з боку керівника є важливим стимулом для 31 % сучасних службовців. Найменше працівників органів влади на сучасному етапі розвитку публічної служби цікавить можливість отримання неправомірної вигоди, про яку говорили лише 1,6 % опитаних.

Як відомо, система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів і методів матеріального і нематеріального заохочення і стимулювання персоналу. Здебільшого матеріальна мотивація задовольняє базові потреби працівників (фізіологічні потреби та потреби в безпеці). У міру задоволення базових потреб виникають потреби більш високого рівня, на задоволення яких більшою мірою спрямовуються заходи нематеріальної мотивації [15]. До основних характеристик нематеріальної мотивації, яка іноді більш важлива для працівника, ніж матеріальна, можна віднести самоповагу, визнання досягнень, моральне задоволення роботою, кар'єрне зростання, гордість за свою організацію тощо.

Таким чином, мотивація до праці може бути різною, однак основним шляхом підвищення ефективності роботи публічних службовців та взагалі публічного управління є розробка ефективних методів мотивації та стимулювання як економічного, так і неекономічного характеру.

Повертаючись до першого питання, слід звернути увагу на думку респондентів стосовно позитивних змін в організаційній культурі органу, в якому вони працюють. Деякі позитивні зміни публічні службовці бачать за такими показниками: культура мови та спілкування – 30,1 %; взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки – 26,3 %; взаємодія членів організації з клієнтами або іншими сторонніми особами – 23,7 %; дотримання норм,

цінностей, правил поведінки організації – 23 %; комунікація керівника і підлеглого – 21,4 %; культура організації робочого місця – 21,2 %.

Важливо пам’ятати, що якісне вирішення завдань в органах державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо пов’язане зі створенням системи комунікативного зв’язку як усередині організації (між самими публічними службовцями), так і зовні (зв’язки з громадськістю). В органах влади необхідні спеціалісти – соціальні модератори, здатні організувати конструктивний і результативний комунікативний зв’язок. Органи влади мають розглядатися як надавачі послуг, а громадяни – не як прохачі, відвідувачі, зацікавлені особи, а як клієнти – споживачі цих послуг [5]. Тільки за цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, тобто стане відкритою та ефективною. Ефективне функціонування будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня комунікацій у них, які мають різні форми прояву. Саме комунікації визначають рівень підготовки державних службовців та бажання удосконалюватися, уміння правильно висловлювати й відстоювати свою позицію, уважно вислуховувати думку інших людей. Це умова успішного діалогу й шлях до швидшого вирішення проблеми [9].

Ключову роль у комунікаційних зв’язках у середині будь-якого колективу відіграє керівник. Він безпосередньо повинен брати участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Важливо при цьому, щоб керівник умів правильно вибудовувати відносини зі своїми підлеглими, був психологічно компетентним, підтримував дух співробітництва та атмосферу довіри. А також важливо, щоб він був не лише керівником, а й лідером колективу, адже не кожен керівник є лідером.

Існують певні характерні ознаки лідерів і керівників. Серед них науковці виділяють такі:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – однодумців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери

переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

– керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;

– керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, мають репутацію високо етичної людини, поважають працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [10].

Керівник мусить уміло контактувати з неформальними лідерами, проте найзначніший ефект організаційного та виховного впливу на підлеглих відбувається з огляду на поєднання керівництва і лідерства. Як зазначає Л. О. Воронько, роль керівника-лідера в колективі є дуже важливою, оскільки саме від нього залежить груповий консенсус, професійна динаміка, якість комунікації, успіх у роботі, морально-психологічний клімат та багато інших факторів становлення й розвитку колективу і кожної особистості в ньому.

Отже, підбиваючи підсумок нашого дослідження, слід зауважити, що зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно. Це пов’язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто викликають незадоволеність колективу, часто сприймаються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, оскільки зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей організації, зокрема публічної служби, розробку нових цінностей і моделей поведінки публічних службовців, які будуть сприйняті всіма співробітниками. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж публічної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СПІВПРАЦІ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ТА МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1. Організаційна характеристика Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької обласної державної адміністрації

Департамент соціальної та молодіжної політики Вінницької обласної державної адміністрації (далі – Департамент) є структурним підрозділом Вінницької обласної державної адміністрації, підпорядковується голові облдержадміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству соціальної політики України (далі – Мінсоцполітики) та Міністерству молоді та спорту України (далі – Мінмолодьспорт).

Департамент функціонує на основі Положення затвердженого розпорядженням голови облдержадміністрації від 03 грудня 2015 року № 739 (у редакції розпорядження голови облдержадміністрації від 12 лютого 2018 року № 109). (Додаток А)

Департамент забезпечує виконання на території області повноважень, встановлених законодавством України у сфері соціального захисту працюючого населення, у тому числі працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими та важкими умовами праці; соціальної підтримки та надання соціальних послуг особам похилого віку, інвалідам; захисту прав та реалізації соціальних гарантій, визначених законодавством України для окремих категорій населення, у тому числі ветеранів війни та праці, учасників антитерористичної операції, жертв політичних репресій та нацистських переслідувань, громадян, які постраждали внаслідок надзвичайних ситуацій, а також виконання повноважень з питань соціального становлення та

розвитку молоді, поліпшення становища сімей з дітьми, багатодітних та молодих сімей, оздоровлення та відпочинку дітей, попередження насильства в сім'ї, забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків та жінок, протидії торгівлі людьми.

Департамент у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінсоцполітики, Мінмолодьспорту, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови облдержадміністрації, іншими актами законодавства, а також Положенням про діяльність.

Структура Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА наведена на рис.2.1

Рисунок 2.1 – Структура Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА

Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади головою облдержадміністрації згідно із законодавством про державну службу за погодженням з Мінсоцполітики та Мінмолодьспортом в установленому законодавством порядку.

Накази директора Департаменту, що суперечать Конституції та законам України, актам Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, можуть бути скасовані головою облдержадміністрації або Мінсоцполітики, Мінмолодьспортом.

Директор Департаменту може мати заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади директором Департаменту за погодженням з головою облдержадміністрації.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Департаменту, в ньому може утворюватися колегія. Персональний склад колегії затверджується головою облдержадміністрації за поданням директора Департаменту. Рішення колегії проводяться в життя наказами директора Департаменту.

Для розроблення рекомендацій і пропозицій щодо основних напрямів діяльності Департаменту, обговорення найважливіших програм та вирішення інших питань в Департаменті можуть утворюватися ради (наукові, громадські), комісії. Склад рад та комісій, положення про них затверджує директор Департаменту.

Штатний розпис та кошторис Департаменту затверджує голова облдержадміністрації за пропозиціями директора Департаменту відповідно до Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228.

Департамент в установленому законодавством порядку та у межах повноважень взаємодіє з іншими структурними підрозділами, апаратом облдержадміністрації, органами місцевого самоврядування, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також підприємствами, установами та організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків,

періодичності одержання і передачі інформації, необхідної для належного виконання покладених на нього завдань та здійснення запланованих заходів.

Таким чином, департамент забезпечує виконання на території області повноважень, встановлених законодавством України у сфері соціального захисту працюючого населення, а також виконання повноважень з питань соціального становлення та розвитку молоді, інших повноважень згідно з положенням.

2.2 Аналіз відповідності наявного профілю організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА досконалому

Результативність організаційної культури є одним із важливих чинників підвищення розвитку Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА

Тому важливо оцінити стан організаційної культури організації. Для оцінки нами обрано експертний метод, оскільки цей метод надає можливість здійснити аналіз з належною точністю і достовірністю.

Організаційна культура Департаменту сприяє успішному вирішенню соціально-економічних завдань та досягнення цілей. Результативна робота апаратів управління, їхніх структурних підрозділів та управлінського персоналу можлива тільки за високого рівня культури менеджменту. Культура менеджменту стимулює творчість, активність, ініціативність та відповідальність управлінського персоналу за свої дії та можливі їхні наслідки.

У процесі оцінки організаційної культури Департаменту нами було здійснено дослідження, а саме проведено опитування персоналу Департаменту та порівняння результатів досліджень.

Оцінка існуючої організаційної культури ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці організаційної культури працівниками управлінського апарату Департаменту. З метою підвищення об єктивності оцінки організаційної культури за запропонованим методичним підходом рекомендується залучати представників місцевої влади, ділових партнерів, а також незалежних експертів з організаційної культури. Для експертної оцінки організаційної культури Департаменту використаємо оціночну таблицю.

На першому етапі оцінки існуючого стану організаційної культури Департаменту визначаємо її якість, отримані значення віддзеркалені в колонці «Поточний стан».

Другим етапом є оцінка досконалого стану, що здійснюється на підставі прогнозних показників на період п’ять років з врахуванням виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» організаційної культури Департаменту.

Отримані значення засвідчили загальну тенденцію домінування певного типу організаційної культури Департаменту і надали можливість визначити пріоритетні особливості, які визначають характерний тип організаційної культури.

З метою побудови профілів організаційної культури нами узагальнено оцінку наявної організаційної культури, яку наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Узагальнена бальна оцінка організаційної культури Департаменту

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Досконалий стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:7)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:7)
A	155	22	A	164	23
B	102	15	B	142	20
C	156	22	C	250	36
D	287	41	D	144	21
УСЬОГО:	700	100	УСЬОГО:	700	100

Результати обробки статистичних даних засвідчили, що у поточному стані організаційної культури домінує альтернатива D=50 балів, у досконалому стані альтернатива С=36 бал.

За результатами аналізу будуємо профіль існуючої організаційної культури Департаменту. Альтернатива А, що дорівнює 22 бали – це кланова культура. В = 15 балів – адхократична культура, С = 22 бали – ринкова культура. Відмічені в кожному квадраті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 2.2. відображає стан наявної організаційної культури Департаменту спеціалізованого типу.

Аналізуючи викреслений профіль існуючої організаційної культури доходимо висновку, що Департаменту у своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність. Натомість дещо відрізняється стан наявної організаційної культури Департаменту але в цілому переважає ієрархія, а адхократія виражена найслабше.

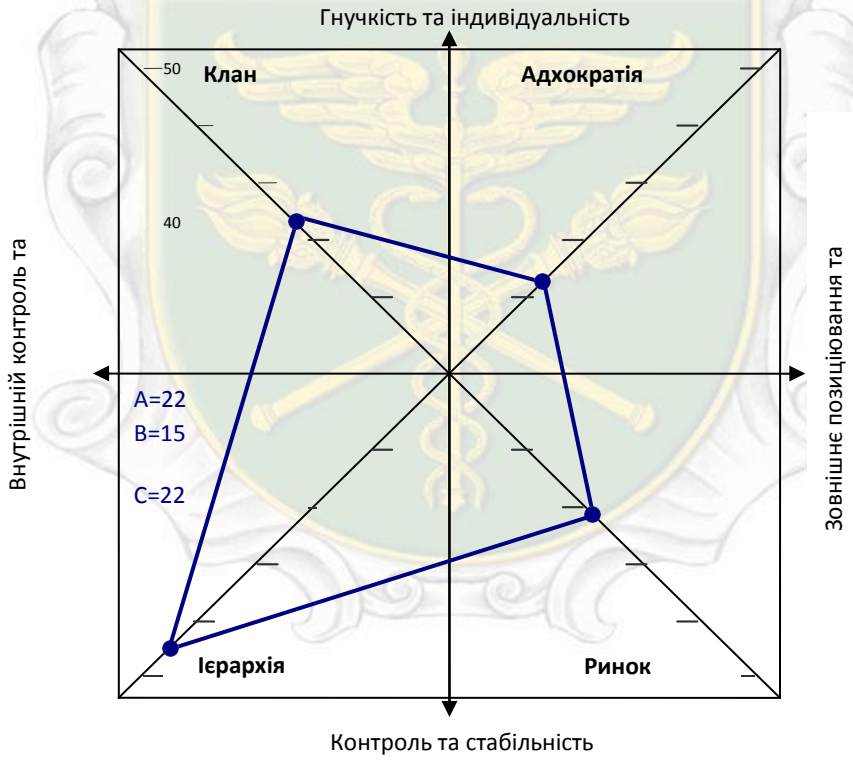

Рисунок 2.2 - Профіль наявної організаційної культури Департаменту

У нашому випадку організаційна культура Департаменту характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури, тобто її можна характеризувати як формалізовану і структуровану.

Організаційній культурі Департаменту необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати (це підтверджується аналізом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру).

Наступний етап дослідження передбачає побудову профілю досконалої організаційної культури Департаменту, яку здійснюємо за середніми оцінками для кожної (A=23, B=20, C=36 і D=21) у такий самий спосіб, що і при побудові профілю існуючої організаційної культури. Профіль досконалої організаційної культури Департаменту наведено на рис.2.3.

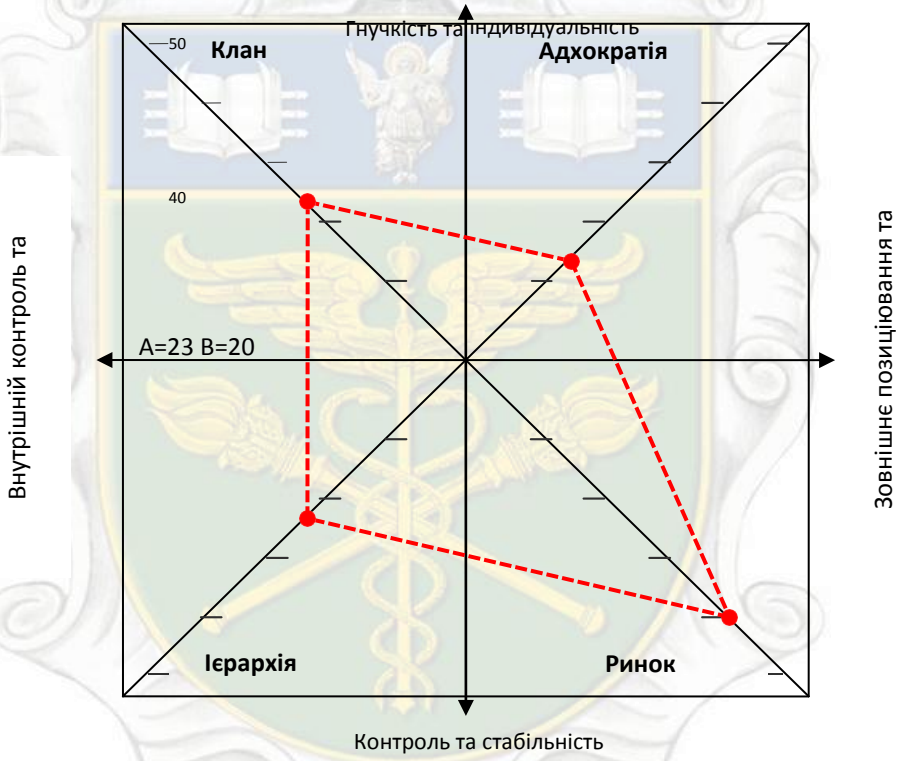

Рисунок 2.3 - Профіль досконалої організаційної культури Департаменту

За результатами експертної оцінки доходимо висновку, що у своїй діяльності Департаменту має більше фокусувати увагу на зовнішнє позиціювання та диференціацію, а також на контроль та стабільність.

Побудований профіль засвідчив, що досконала організаційна культура Департаменту характеризується домінуванням ринкового типу організаційної культури. Виходячи з особливостей даного типу організаційної культури, Департаменту має орієнтуватися на результати, а відтак головною метою має бути виконання поставленого завдання. Персонал повинен бути цілеспрямованими та змагатися між собою.

Отже, досконала організаційна культура Департаменту характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), що забезпечить ії відповідність до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує організація. Досконала організаційна культура організації має акумулювати усі чотири типи культур з домінуванням ринкового типу організаційної культури. Зіставлення обох профілів організаційної культури дозволяє виявити ступінь відповідності наявної культури досконалій, а також дає можливість визначити напрями змін, які потрібно внести для вдосконалення (рис.2.4).

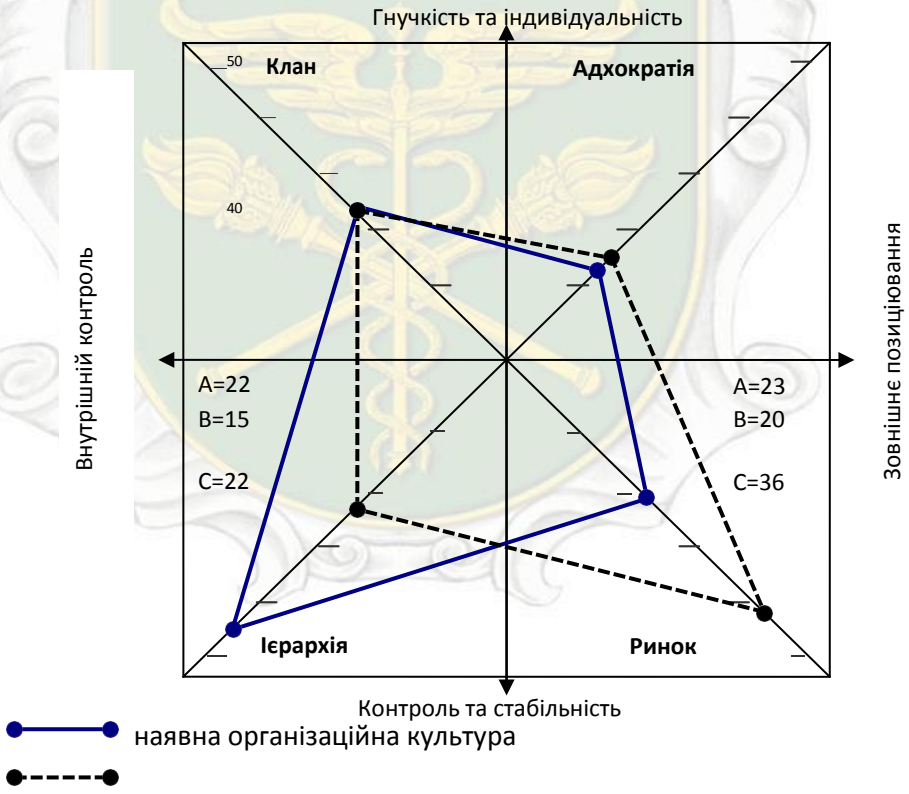

Рисунок 2.4 - Зіставлення профілів наявної та досконалої організаційної культури Департаменту

З рис. 2.4 видно, що більша частина площі профілю наявної організаційної культури збігається з профілем досконалої, проте мають місце і суттєві відмінності між ними, особливо, що стосується ієрархічного типу культури (нижній лівий квадрат), який зменшився і ринкового (нижній правий квадрат) та адхократичного типу культури (верхній правий квадрат). Лише площа кланового типу культури не змінилася.

Для формування дієвої організаційної культури отримані результати доцільно зіставити з усередненими профілями підприємств, отриманими в результаті досліджень вчених К. Камерона та Р. Куїна (рис.2.5).

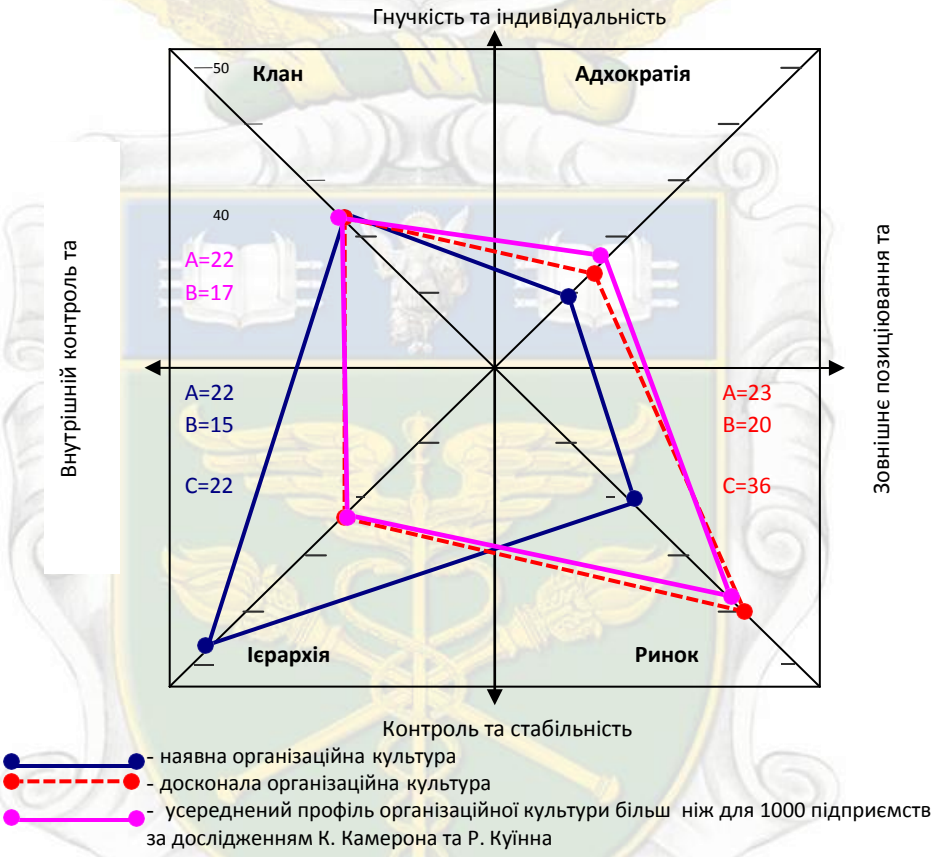

Рисунок 2.5 - Зіставлення профілів організаційної культури Департаменту з усередненим профілем організаційної культури більш ніж для 1000 підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїна

Таким чином, вважаємо, використовуючи отримані результати оцінки організаційної культури Департаменту, можна оптимізувати процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо критеріїв процесу управління організаційною культурою Департаменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1 Стратегічні пріоритети модернізації розвитку організаційної культури в публічному управлінні

На основі теоретичного аналізу проблеми та вивчення сучасного стану розвитку організаційної культури в публічному управлінняі з'ясовано, що якість публічного управління залежить від встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями і розширенням меж співпраці. Це вимагає змін традиційної культури взаємодії громадян і публічної влади та формування оновленої організаційної культури в публічному управлінні.

Доцільним видається, у межах цілей нашого дослідження, проаналізувати структуру механізмів розвитку організаційної культури в публічному управлінні, що реалізуються відповідно до методів впливу суб'єкта розвитку організаційної культури в публічному управлінні на об'єкт.

Виникає необхідність створення теоретичної моделі, яка враховувала б багатовимірний характер такого соціального явища, як організаційної культура, що охоплює ціннісні, інституціональні та комунікаційні рівні публічного управління.

Теоретичну основу концептуальної моделі, що представлена в даному дослідженні, складають відповідні дослідження з державного управління та засади концепції кросскультурної психології дослідження взаємозв'язку між внутрішньо особистісним рівнем культури й зовнішнім культурно-

історичним середовищем, між об'єктивними та суб'єктивними факторами. В результаті критичного аналізу дискурсного поля дослідження нами виділено дві групи причин розвитку організаційної культури публічного управління – об'єктивні та суб'єктивні. Перші відображають наднидивідуальні аспекти функціонування суспільства, такі, як соціальні структури, процеси, норми, а інші відносяться до індивідуальних аспектів взаємодії, що пов'язано з суб'єктивною інтерпретацією події та установками тощо.

Враховуючи причини, структуру та механізми розвитку організаційної культури в публічного управління, нами запропоновано концептуальну модель, що має трирівневу структуру, базується на комплексному застосуванні механізмів публічного управління, забезпечує реалізацію управлінської діяльності з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних чинників і функціонує відповідно до методів впливу суб'єкта управління на об'єкт. Вдосконалення механізмів запропонованої моделі потребує окреслення сучасних пріоритетів з урахуванням суб'єктів та об'єктів управління розвитком організаційної культури, організаційних, правових, адміністративних, соціально-психологічних та медійних чинників.

Отже, сучасними пріоритетами дієвості механізмів культуральної модернізації та розвитку організаційної культури в публічному управлінні є поєднання об'єктивних (організаційно-правових) та суб'єктивних (соціокультурних та комунікаційних) чинників розвитку організаційної культури в публічному управлінні. Об'єктивні складові забезпечують впорядкованість та узгодженість діяльності таких державних структур, які приймають участь у здійсненні механізму розвитку організаційної культури в публічному управлінні, а також змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів. Суб'єктивні складові полягають в забезпеченні багато вимірності медіа-комунікаційного, соціально - психологічного та соціокультурного інструментарію.

Визначена специфіка реформування системи механізмів розвитку організаційної культури в публічному управлінні на основі сучасних

пріоритетів їх дієвості стала підставою розробленої моделі функціонування та розвитку зазначених механізмів, яка охоплює таке:1) інституціональний рівень (нормативно-правові та адміністративно-організаційні механізми);

2) комунікаційний рівень (соціально-психологічний і медіа-комунікаційний механізми); 3) ціннісний рівень (соціокультурний та мотиваційний механізми) (рис. 3.1).

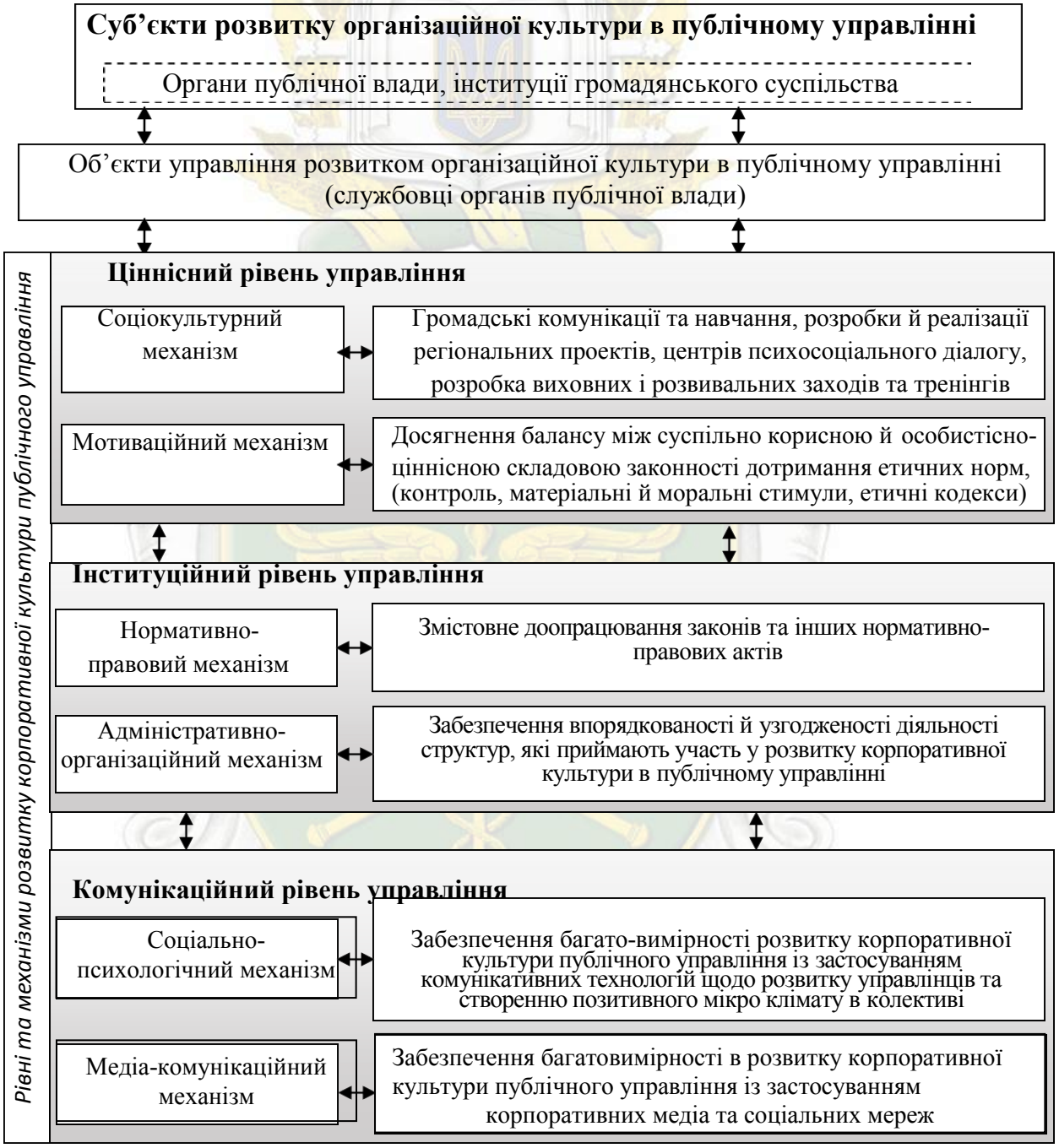

Рисунок 3.1. – Модель розвитку організаційної культури в Управлінні

До суб'єктів управління розвитком організаційної культури в публічного управління можна віднести представників органів державної влади, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, які в межах своєї компетенції вирішують проблеми формування та розвитку організаційної культури політики а саме Департамент соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА.

Об'єктами управління розвитком організаційної культури в публічному управлінні є публічні управлінці.

Інституційний рівень складають нормативно-правовий та адміністративно-організаційного механізми, які охоплюють комплекс адміністративно-організаційних засобів, що визначають порядок здійснення і структуру державного та нормативно-правових засобів, за допомогою яких забезпечується функціонування компонентів державно-управлінської діяльності. Реалізація цих механізмів передбачає змістовне доопрацювання законів й нормативно-правових актів, забезпечення впорядкованості та узгодженості діяльності структур, які приймають участь у розвитку організаційної культури в публічному управлінні. Вказані перетворення в системі публічного управління – це зовнішньо притаманний, об'єктивний компонент розвитку організаційної культури.

Нормативно-правовою базою управління розвитком організаційної культури в публічному управлінні є Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про очищення влади», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про соціальний діалог в Україні», Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Закону України «Про адміністративні послуги», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил етичної поведінки державних

службовців» від 11.02.2016 р, Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 50, Типові правила внутрішнього службового розпорядку, Стратегія державної кадрової політики в Україні на 2012–2020 роки, «Кодекс організаційної культури органів влади» у 2012-2014 роках, «Єдині вимоги (стандарт)» до якості обслуговування організаційно-інструктивні та частково методичні матеріали, що розроблені Міністерством економічного розвитку і торгівлі України спільно із Офісом реформування адміністративних послуг.

Базовою правовою основою формування, підтримки та розвитку організаційної культури в органах публічної влади є такі дійсні на даний момент Закони та нормативно-правові акти, як Закон України від 17 травня 2012 року № 4722-VI «Про правила етичної поведінки»; Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції»; Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»; Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки»; наказ Головного управління державної служби України від 04 серпня 2010 року № 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 року за № 1089/18384; інші нормативно-правові акти у сфері державної служби та запобігання і протидії корупції.

«Єдині вимоги (стандарт)» до якості роботи являє собою певний кодекс організаційної культури працівників Департаменту соціальної та молодіжної політики й складений за підтримки Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні» з урахуванням практичного досвіду впровадження таких стандартів центрами надання адміністративних послуг в США та Західній Європі.

Наявним дієвим прикладом використання прогресивних закордонних методик у розвитку організаційної культури в публічному управлінні стало створення для Департаменту документу, який координує та програмує роботу управлінців, даючи їм можливість опиратися на розроблені уніфіковані

норми, як роботи, так і поведінки, одягу та інших елементів організаційної культури. Розробка та впровадження даного документу, «Єдиних вимог (стандарту)» являє по суті певний прообраз кодексу організаційної культури організації, надає можливість створення зрозумілих, для отримувача послуг, очікувань, а для управлінців допомагає уникати конфліктних ситуацій, прийняття неправомірних рішень та використання власних поглядів на вирішення різних ситуацій .

Як зазначається у «Єдиних вимогах (Стандарті)», найкращий досвід та знання були синтезовані у зрозумілу систему, яка увібрала у себе кращі методики та практики, спрямовані на самовиховання та самоорганізацію працівників Департаменту соціальної та молодіжної політики, розвиток фахової інтуїції та творчого мислення, перебудову їхніх особистісних установок та стереотипів щодо роботи згідно сучасних очікувань та вимог громадян та бізнесу. Дотримання стандартів, має суттєво підвищити рівень ефективності та культури, сформує підхід до роботи персоналу Департаменту соціальної та молодіжної політики та ефективний контроль за якістю, сприятиме формуванню позитивного іміджу Департаменту соціальної та молодіжної політики серед громадян та бізнесу, відновленню довіри до влади у цілому. Діяльність Департаменту має стати синонімом професіоналізму, а самі працівники стануть для підприємців та громадян порадниками та помічниками, висококваліфікованими фахівцями, які своєю працею сприятимуть кращим умовам ведення бізнесу, життя суспільства, розвитку економіки країни.

Завдяки використанню розробленого стандарту діяльність адміністраторів уніфікується, визначає й регулює наступні елементи роботи:

- персональні стандарти якісної праці;
- принципи взаємодії з працівниками;
- основні параметри процесу взаємодії з відвідувачами;
- зовнішній вигляд (стандарт або загальні вимоги);
- початок і завершення робочого дня (стандарти/заборони);

- робота з відвідувачами;

- правила професійного спілкування;

- манера спілкування;

- налаштування до робочого дня;

- обслуговування відвідувача;

- стандарти обслуговування відвідувачів за допомогою формаційно-телекомунікаційних технологій (телефон, електронна пошта, інтерактивне обслуговування);

- психологічна модель поведінки..

Отже, можна резюмувати, що даний уніфікований документ - це не лише зручні та зрозумілі правила, інструкції, рекомендації щодо якості Департаменту. Стандарти мають стати новою філософією у взаємодії держави, бізнесу та суспільства у сфері публічного управління.

Отже, на інституційному рівні відбуваються структурні та методологічні перетворення в системі публічного управління. На відміну від цього, механізми на комунікаційному та ціннісному рівнях, спрямовані і на зміну в структурі особистості суб'єкта діяльності та процесу комунікації. Зазначене відповідає показникам оцінки їх дієвості, а саме вмотивованість представників органів влади та громадськості на дотримання морально - етичних норм, знання та ступень використання інформаційних та медіа - комунікативних технологій, компетентність і вміння реалізовувати конструктивні стратегії спілкування.

Комунікаційний рівень охоплює медіа-комунікаційний та соціально-психологічний механізми публічного управління розвитком організаційної культури. Вказані механізми охоплюють характеристики цілеспрямованого комплексного процесу комунікації щодо створення оптимальних умов усіх видів взаємодії і передбачає активну співпрацю представників Департаменту. Медіа-комунікаційний механізм як система послідовних дій, комплекс методів та заходів медіа-комунікаційного характеру, характеризують інформаційні та медіа-комунікаційні процеси, суб'єктів комунікації, а також

соціальні медіа технології широкого спектру. Соціально-психологічний механізм державного управління розвитком організаційної культури охоплює систему послідовних дій, комплексу методів та заходів соціально-психологічного характеру, що характеризують інформаційні потоки та зворотній зв'язок у взаємодії Департаменту. Ці механізми носять комплексний характер та забезпечують багатовимірність розвитку організаційної культури публічного управління із застосуванням комунікативних технологій щодо розвитку управлінців та створенню позитивного мікро клімату в колективі Департаменту із застосуванням корпоративних медіа та соціальних мереж.

Розвиток технологій в наш час прогресує неймовірними темпами. Передача важливої інформації, яка нещодавно була в більшій мірі у вигляді випусків новин по теле та радіо мовленню, виході друкованих газет або паперовому листуванні лише за перші роки XXI століття докорінно змінилася. Зараз з всеохоплюючим проникненням інтернету передача будь-яких об’ємів інформації стала займати лічені секунди. Через це розвиток комунікаційних технологій майже з кожним роком переходить на інший рівень взаємодії й після стрімкого технологічного прогресу, який дав можливість використовувати персональні мобільні пристрої практично у всьому світі без обмежень, наблизився до неймовірних можливостей. Так, наприклад, використання соціальних мереж у діяльності публічного управління по всьому світу дала можливість дуже швидкісно отримувати надважливу інформацію від держави в цілому, і безпосередньо від управлінців найвищих ланок влади до регіональних представників майже усіх публічних структур. Якщо звернути увагу на використання соціальних мереж у комунікації з населенням, то одне з чільних місць має зайняти 45-ий Президент Сполуччених Штатів Америки Дональд Трамп. На його сторінку у Твіттері підписано 75 мільйонів користувачів. Твіттер (англ. Twitter; від англ. twit — цвірінькати, щебетати) — соціальна мережа, яка є мережею мікроблогів, дає змогу користувачам надсилати короткі текстові

повідомлення (до 280 символів), використовуючи SMS, служби миттєвих повідомлень і сторонні програми-клієнти. Використовуючи даний інструмент прес-служба Президенту США дуже швидко передає важливу інформацію, як внутрішньо так і зовнішньо політичного напрямку. Даний аккаунт миттєво використовують у якості світових новин всі провідні ЗМІ. Що стосується населення, то у них виникає відчуття приватного отримання надважливої інформації безпосередньо від Президента. Використовуючи соціальну мережу Фейсбук, де на сторінку Трампа підписано близько 29 мільйонів підписників, він від свого імені подає більш розлогу пояснювальну інформацію, чому і з яких причин відбуваються ті чи інші зміни у світовому суспільстві та у США.

Наші представники влади також через певний проміжок часу зрозуміли важливість використання новітніх медіа-комунікаційних технологій та використовують увесь спектр можливостей, комунікуючи з населенням через соціальні мережі та відео хостинги. Так, на сторінку шостого Президента України Володимира Зеленського на осінь 2019 року у соціальній мережі Інстаграм було підписано більше 9 мільйонів користувачів цієї мережі. На ній, вірогідніше всього його прес-службою, викладується важлива інформація, відео звернення, звіти про закордонні відвідини та зустрічі.

Публічне управління в Україні, трохи згодом, зрозуміло важливість даного напрямку комунікації й почало впроваджувати у більшості своїх структурних підрозділів сторінки та представництва у соціальних мережах, використовуючи комунікаційний елемент у взаємодії з населенням та донесенні важливої інформації, формуючи тим самим елемент лояльності й приватності до споживача їх послуг.

Також використовуючи новітні технології почалася певна діяльність з розвитку організаційної культури колективів управлінців. Так, створення закритих груп у соціальних мережах та месенджерах колективу управлінців використовується, яку об’єднавча функція та пришвидшує адаптацію нових співробітників. Таким чином передається важлива інформація, як то зміни у

законодавстві, формуються певні традиції, ритуали та свята колективу. Також на платформах соціальних мереж та відео хостингів відбувається розвиток корпоративних медіа, як зовнішніх, так і внутрішніх. Корпоративні медіа є власним комунікативним каналом організації, який має властивість широкого охоплення, безпосереднім доступом та високою якістю контакту з аудиторією, тобто співробітниками-управлінцями. Такі медіа, як вже зазначалося, діляться на внутрішні (відносини з партнерами, співробітниками в організації) і зовнішні (широка громадськість, населення), інформація, не дивлячись на різну спрямованість виході з одного джерела – організації й формується відповідно до її завдань інформування.

Щодо пріоритетів підвищення дієвості соціально-психологічного механізму, відзначимо важливість створення та реалізацію на регіональному рівні проектів для своєчасного надання кваліфікованої спеціальної психологічної допомоги в конфліктних ситуаціях, як для представників громадськості, так і для представників органів влади. Регіональний пілотний проект «Ефективне управління конфліктами. Базові навички медіатора» був реалізований на базі Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Метою цього проекту є поліпшення соціально-психологічного клімату в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та громадах, впровадження технологій менеджменту конфліктів та ефективної комунікації в діяльність державних інституцій.

Ціннісний рівень охоплює мотиваційний та соціокультурний механізми державного управління розвитком організаційної культури, які мають комплексний характер і забезпечують реалізацію управлінської діяльності щодо розвитку організаційної культури з урахуванням суб’єктивних чинників. Мотиваційний механізм визначається як система параметрів, спонукальних послідовних дій, комплексу методів та заходів організаційно-правового та морально-етичного характеру, що визначають ціннісний простір і корпоративну компетентність (ресурси та можливості учасників взаємодії)

та спрямований на досягнення балансу між суспільно корисною й особистісно-ціннісною складовою законності дотримання етичних норм. Соціокультурний механізм публічного управління розвитком корпоративної культури має комплексний характер і забезпечує реалізацію управлінської діяльності щодо розвитку організаційної культури з урахуванням суб'єктивних (ціннісних та морально-етичних) чинників.

Інструментами реалізації даного механізму є громадські комунікації та навчання, розробки й реалізації регіональних проектів, центрів психосоціального діалогу, розробка виховних і розвивальних заходів та тренінгів.

В даному аспекті реалізації мотиваційного та соціокультурного механізму заслуговує на увагу діяльність спрямована на розвиток організаційної культури, яка протягом останніх років відбувається у вищих навчальних закладах. Так, формуючи ціннісний простір та корпоративну компетентність, а також встановлення стійких етичних норм велика кількість вищих навчальних закладів України стали приймати та затверджувати кодекси організаційної культури. Зазначимо, що кодекси організаційної культури ВНЗ дещо відрізняються від аналогічних кодексів державних публічних підприємств та організацій, тим що безпосередньо формують спільноту, яка розподіляється на викладачів, які надають освітні послуги та студентів, які дані освітні послуги отримують.

Отже, прийнятий Кодекс організаційної культури, визначає колективні цінності та основні пріоритети поведінки членів спільноти. Кодекс – це нормативний документ розроблений відповідно до загальноприйнятих етичних норм. Він має стати основою саморегулювання поведінки та діяльності всіх членів університетської спільноти, а також сприятиме реалізації пріоритетних цілей розвитку колективу, забезпечить комфортний морально-психологічний клімат у колективі.

До структури Кодексу увійшли:

- загальні положення;

- основні цінності та принципи спільноти;

- загальні вимоги організаційної культури ;

- культура поведінки співробітників;

- символи, традиції, ритуали;

- механізми впровадження та відповідальності за порушення норм Кодексу;

- прикінцеві положення.

Кодекс організаційної культури – ще досить новий нормативний документ. Кодекс має виховувати повагу колективу до законів держави, формувати основні складові ідеології , сприятиме корекції системи цінностей у бік підвищення значимості знань, взаємоповаги, здатності до співчуття і розуміння проблем інших людей, закладати основи здорового способу життя, а також плекати високі естетичні смаки й потреби. Тобто, бачимо, що на основі даного прикладу ціннісний рівень, який охоплює мотиваційний та соціокультурний механізми публічного управління розвитком організаційної культури має спиратися на розробку кодексу організаційної культури, що буде формувати ціннісний простір та корпоративну компетентність, а також встановлення стійких етичних норм у колективах.

Крім зазначеного, напрямками вдосконалення мотиваційного та соціокультурного механізму є: соціальна робота з різною категорією населення; організація і проведення культурно-масових, розвиваючих і виховних заходів щодо підвищення культури в регіонах; проведення психологічних тренінгів щодо підвищення культури управління. Навчання тренінги-семінари проходять на базі створеної лабораторії психосоціального діалогу, що діє при Національній академії державного управління при Президентові України, позитивний досвід діяльності якої може бути використаний представниками влади та громадськості в різних регіонах.

Отже, в запропонованій нами моделі розвитку організаційної культури, інституціональний рівень забезпечує впорядкованість діяльності публічних структур, змістовне доопрацювання відповідних законів та інших

нормативно-правових актів. Щодо комунікаційного рівня, то він полягає в забезпеченні широкого комунікаційного інструментарію та комунікативних технологій щодо розвитку управлінців та створенню позитивного мікроклімату в колективі. Ціннісний рівень полягає в забезпеченні багато вимірності соціокультурного та мотиваційного інструментарію.

Виходячи з аналізу й оцінки дієвості механізмів розвитку організаційної культури в публічному управлінні за зазначеними вище показниками, визначено такі напрями: 1) досягнення балансу між суспільно корисною й особистісно-ціннісною складовою у сфері контролю за дотримання етичних норм, що охоплює певні інструменти (контроль, матеріальні та моральні стимули та організаційні етичні кодекси з урахуванням кризових ознак розвитку організації); 2) медіа комунікації й інформаційні технології, що передбачає досягнення балансу у сфері соціальної комунікації з проблеми розвитку організаційної культури в публічному управлінні; 3) громадські комунікації та навчання, що вимагає розробки й реалізації регіональних проектів, центрів психосоціального діалогу та використання волонтерських культурно-масових виховних і розвивальних заходів та тренінгів з метою підвищення організаційної культури в публічному управлінні.

Таким чином, до стратегічних пріоритетів модернізації розвитку організаційної культури в публічному управлінні нами виділено поєднання об’єктивних факторів вдосконалення культуральної модернізації розвитку організаційної культури в публічному управлінні у відповідних організаційно-правових формах та суб’єктивних факторів – медіа комунікаційної, культуральної та корпоративної компетентності суб’єктів управлінської діяльності.

3.2 Багатовимірний підхід до вдосконалення механізмів розвитку організаційної культури в публічному управлінні

Багатовимірний підхід до вдосконалення механізмів розвитку організаційної культури в публічному управлінні слід розглядати у контексті специфіки реалізації авторської трирівневої моделі, що охоплює інституційний, ціннісний та комунікаційний рівні та відрізняється комплексним застосуванням нормативно-правового, адміністративно-організаційного, соціокультурного, мотиваційного, соціально-психологічного та медіа-комунікаційного механізмів щодо дієвості розвитку організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики.

Вдосконалення механізмів інституційного рівня авторської моделі розвитку організаційної культури в публічному управлінні передбачає наступне. Так актуальними напрямами реалізації нормативно- правового та адміністративно-організаційного механізмів розвитку організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики мають бути такі, по-перше, зміна методології діяльності органів влади щодо розвитку організаційної культури, де приймається пріоритет командно-корпоративного типу культури над пасивно-бюрократичним в діяльності органів влади, по-друге, організацію форм управління розвитком організаційної культури, де обирається варіативність форм управління.

Щодо вдосконалення механізмів комунікаційного рівня авторської моделі розвитку організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики (соціально-психологічного та медіа-комунікаційного) слід зазначити, що провідним є забезпечення якості функціонування комунікаційних та медіатехнологій. Виходячи з аналізу та оцінки дієвості соціально- психологічного та медіа-комунікаційного механізмів розвитку організційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики можна виявити актуальні напрями вдосконалення та реалізації даних механізмів. Так, перший показник – вмотивованість представників

Департаменту соціальної та молодіжної політики та громадськості на дотримання морально-етичних норм – актуалізує такий блок даного механізму як державно-управлінський комунікаційний інструментарій і передбачає досягнення балансу між суспільно корисною та особистісно-ціннісною складовою у сфері контролю за дотриманням етичних норм, а також передбачає такі інструменти як контроль, матеріальні та моральні стимули та організаційні етичні кодекси.

Другий показник – наявність знань та ступінь використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій щодо розвитку організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики - актуалізує наступний блок даного механізму, такі як медіа комунікації та інформаційні технології розвитку організаційної культури, а також передбачає досягнення балансу у сфері соціальної комунікації. Для цього необхідним інструментарієм є соціальні мережі, використання новітніх медіа-комунікаційних технологій у зовнішній та внутрішній діяльності колективу, тренінгова діяльність з удосконалення організаційної культури у колективах управлінців та фахова підготовка керівників відповідним стилям роботи. Очікуваний ефект від застосування даного інструментарію це результативна діяльність органів публічного управління та їх керівників у взаємодії з громадськістю, створення комфортних умов праці для управлінців, сучасної складової організаційної культури, а також підвищення медіа-комунікативної компетентності управлінців.

Щодо вдосконалення механізмів ціннісного рівня авторської моделі розвитку організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики (соціокультурний та мотиваційний) слід зазначити, що провідним напрямом є формування компетентності і вміння реалізовувати конструктивні стратегії управління розвитком організаційної культури. Це актуалізує наступний блок, як громадські комунікації та навчання і передбачає розробку та реалізацію регіональних проектів, центрів психосоціального діалогу та використання волонтерських культурно-масових

виховних та розвивальних заходів і тренінгів з метою підвищення культури. Інструментарій що застосовується для реалізації цього це посадові інструкції та ефективна організація праці.

Використання основних корпоративних цінностей органу влади та колективу: корпоративні традиції, ритуали, атрибути, свята. Мотиваційний інструментарій: вмотивована поведінка щодо формування ефективної зовнішньої та внутрішньої організаційної культури. Очікуваний ефект від застосування даного інструментарію це формування шанобливого ставлення до органів публічного управління з боку громадськості, усвідомлення престижності роботи в органах публічного управління, встановлення відповідальності керівників за ефективність діяльності підлеглих і колективів, за стан морально-психологічного клімату та за дотримання норм етики управлінців (рис. 3.2.).

Узагальнюючи можна зазначити, що об'єктивний чинник розвитку організаційної культури (інституціональний рівень) забезпечує впорядкованість діяльності державних структур, змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів. Щодо суб'єктивного чинника розвитку організаційної культури (ціннісного та комунікаційного рівнів), то він полягає в забезпеченні багатовимірності комунікаційного, соціально-психологічного, мотиваційного та соціокультурного інструментарію.

Більш детальний розгляд даних рівнів та безпосередньо механізмів вдосконалення організаційної культури публічного управління дасть нам уявну картину перспектив розвитку даного напрямку й дозволить поглянути на певні зрушення, які відбуваються у цій царині та будемо формувати конкретні пропозиції.

На рисунку 3.2 нами представлені напрями вдосконалення організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики.

Так, інституційний рівень управління представлений нормативно - правовими та адміністративно-організаційними механізмами. Використання

певного інструментарію в діяльності механізмів мають, на наш погляд, принести ефект у реальній дієвості законів стосовно розвитку організаційної культури. Вони мають відповідати повноті, актуальності та відповідності вимогам ЄС та зарубіжній практиці корпоративізму. Мають відбутися усунення недоліків та суперечок у нормативно-правових документах, які спостерігаються зараз.

Що стосується нормативно-правового механізму, то пропонується наступний інструментарій, щодо реалізації наміченого ефекту: гармонізація вітчизняного законодавства; розробка нормативно-правових актів, які б офіційно визначали структуру організаційної культури в публічному управлінні; законодавче регулювання ефективних норм оплати праці управлінців. Законодавчі визначення норм організаційної культури визначені в нормативно-правових документах опосередковано, терміни у Законах України, кодексах, Постановах та рекомендаціях мають дуже часто подібні, але не чітко прописані визначення. Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про соціальний діалог», Постанови КМУ «Про затвердження етичних правил поведінки державних службовців» не гармонізуються, хоча в певних моментах мають на меті розвиток дієвих форм організаційної культури в публічному управлінні.

Також, у розрізі розвитку організаційної культури важливим є питання регулювання ефективних та прозорих норм оплати праці управлінців.

Варто також зазначити, що призупинена розробка нормативно - правових актів, які б офіційно визначали структуру організаційної культури в публічному управлінні. Так, на прикладі державних публічних організацій, більшість з яких мають затверджені кодекси організаційної культури можна розробити загальний кодекс організаційної культури в публічному управлінні.

Рисунок 3.2 Напрямки вдосконалення організаційної культури Департаменту соціальної та молодіжної політики

Дані напрямки мають бути реалізовані завдяки наступному інструментарію: як, вже зазначалося вище, розробка загального кодексу організаційної культури; інноваційний підхід до вирішення системних типових управлінських завдань; створення уніфікованого стандарту обслуговування та надання адміністративних послуг та створення якісних колективів публічних управлінців.

Іншим напрямком вдосконалення організаційної Департаменту соціальної та молодіжної політики на комунікаційному рівні управління нами запропонований соціально-психологічний механізм. Ефект від його застосування передбачає покращення комунікативної компетентність та дієву культуру зовнішніх та внутрішніх організаційних комунікацій. Результативну діяльність органів публічного управління та їх керівників у взаємодії з громадськістю, а також створення комфортних умов праці для управлінців. З залученого інструментарію доцільно, на наш погляд, використовувати ефективне залучення наявних підрозділів, функціями яких є налагодження прямих і зворотних зв'язків із громадськістю та ЗМІ. Розробка дієвих програм та центрів розвитку соціального діалогу. Тренінгова діяльність з удосконалення організаційної культури у колективах управлінців та фахова підготовка керівників відповідним стилям роботи.

В даному напрямку роботи, особливо хотіли приділити увагу на важливе місце у формуванні організаційної культури, яке займає взаємодія з громадськістю («паблік рилейшнз» – PR). У зв'язку з цим деякі науковці вважають, що «паблік рилейшнз» слід розуміти як вплив органів управління на громадську думку у напрямі формування бажаної поведінки різноманітних суб'єктів, а також як технологію сучасної соціальної політики. Основою ефективної взаємодії з громадськістю є створення зовнішнього та внутрішнього соціально-політичного та психологічного середовища, яке є необхідним для успішної роботи органів публічного управління, а також забезпечення певної поведінки громадян щодо цього органу. Будь-які заходи «паблік рилейшнз», що здійснює відповідний орган влади, спрямовуються не

тільки на зовнішнє середовище, але й «всередину» організації, тобто на своїх працівників з метою формування сприятливих людських відносин, неформальної комфортної атмосфери спілкування, злагоди та взаєморозуміння в колективі тощо.

Ціннісний рівень управління напрямками розвитку організаційної культури представлений мотиваційним та соціокультурним механізмом. Мотиваційний механізм має на меті створити ефект вмотивованої поведінки щодо формування ефективної зовнішньої та внутрішньої організаційної культури. Створювати гармонійну етичну поведінку всередині колективу та при взаємодії з громадськістю. Демонструвати залученість до результативної діяльності органів публічного управління. З запропонованого інструментарію доцільно застосовувати та впроваджувати кодекс організаційної культури публічного управління. Встановити визначену відповідальність керівників за ефективною діяльністю підлеглих і колективів, за стан морально - психологічного клімату та за дотримання норм етики у власній поведінці. Сприяти вирішенню питань контролю за дотриманням етичних та мотиваційних норм Законів «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про соціальний діалог», Постанови КМУ «Про затвердження етичних правил поведінки державних службовців».

Від ціннісних основ державно-управлінської діяльності, етичної обґрунтованості прийняття управлінських рішень, моральних якостей державних службовців, рівня їх етичної культури залежить ступінь довіри до владних структур, націленість діяльності органів публічного управління на побудову демократичної держави, реалізацію принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості, дотримання прав людини. Також важливим елементом етика державного службовця має у антикорупційній спрямованості. Саме тому керівники мають стежити й впливати на ефективну діяльністю підлеглих і колективів, брати відповідальність за стан морально - психологічного клімату та за дотримання норм етики у власній поведінці, що в свою чергу має суттєво впливати на розвиток організаційної

культури в публічному управлінні.

Зазначимо більш детально про особливе місце публічних управлінців у суспільстві, яке зумовлене і монопольним становищем держави у здійсненні певних функцій. Реалізація державно-управлінських владних повноважень часто супроводжується можливістю зловживання владою та повноваженнями. Посилення уваги до етичної проблематики в публічному управлінні значною мірою зумовлюється необхідністю протистояння корупції. На етичні кодекси державних управлінців покладаються також функції запобігання, навчання та примусу в боротьбі з корупційними діяннями, що в свою чергу мають впливати на розвиток організаційної культури в публічному управлінні.

Соціокультурний механізм має сприяти ефективній діяльності спрямованій на дієву корпоративну та морально-етичну компетентність. Також на формування шанобливого ставлення до органів публічного управління з боку громадськості та усвідомленні престижності роботи в органах публічного управління. У розвитку організаційної культури публічного управління це має досягатися справедливим розподілення службових обов'язків у колективі. Чіткими посадовими інструкціями та ефективної організацією праці. Також мають використовуватися класичні елементи основних корпоративних цінностей органу влади та колективу: корпоративні традиції, ритуали, атрибути, свята та інше. Впроваджувати на регулярній основі в колективі тренінги з морально-етичної поведінки.

Реформа публічного управління є однією з основних для країн із перехідною економікою. Від ефективності держуправління безпосередньо залежить рівень життя громадян, якість ведення бізнесу, рівень ВВП та інші економічні показники. Ефективна діяльність органів влади з формування державної політики можлива лише за наявності професійної, результативної та ефективної підзвітної системи виконавчої влади. Ефективна система публічного управління є також однією з основних передумов демократичного урядування, що ґрунтується на принципах верховенства

права. Основна мета реформи – формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Результатом реформування має бути така система публічного управління, яка гарантує належне впровадження політичних рішень та правових норм, є прозорою, передбачуваною та клієнтоорієнтованою, спрямована на стале економічне зростання і сприяє розвитку підприємництва та інвестицій. Окрім того, ознаками ефективності публічного управління має бути раціональне використання фінансових та людських ресурсів, створення умов для самореалізації громадян і перетворення держави на престижного, привабливого та ефективного роботодавця, що на превеликий жаль поки відбувається в процесі розвитку й становлення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено конкретне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні засобів удосконалення механізмів розвитку організаційної культури публічного управління. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі положення, висновки та рекомендації:

Здійснено огляд теоретичних засад щодо вирішення проблеми розвитку організаційної культури публічного управління, що дозволило з'ясувати зміст понять «організаційної культури» та «механізму розвитку організаційної культури публічного управління». Класифікацію основних форм культури доцільно проводити, виходячи з критеріїв організаційної структури та правового статусу державних органів. Відповідно до цих критеріїв виділяються організаційна культури центральних та регіональних органів публічного управління. Організаційна культура є культурою державного органу в системі державної служби, що визначається як комплекс (паттерн) базових соціальних уявлень, цінностей, норм службової поведінки.

Обґрунтовано наукове розуміння сутності та структури механізмів розвитку організаційної культури публічного управління, що охоплює нормативно-правові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, медіа-комунікаційні, соціокультурні, мотиваційні механізми і вирізняються виокремленням ключових показників їх дієвості з урахуванням, по-перше, об'єктивних та суб'єктивних його чинників, по-друге, варіативності форм розвитку організаційної культури публічного управління на інституційному, комунікаційному та ціннісному рівнях, спрямованих на формування морально-етичних, соціально- психологічних та медіа-комунікаційних компетентностей представників влади й громадськості.

Розроблено концептуальну модель розвитку організаційної культури

публічного управління, що охоплює інституційний, комунікаційний та ціннісний рівні. Запропонована трирівнева модель функціонування механізмів розвитку організаційної культури публічного управління відображає: об'єктивні наднидивідуальні аспекти функціонування держави на інституційному рівні та суб'єктивні міжперсональні аспекти взаємодії на ціннісному та комунікаційному рівнях (соціокультурний, мотиваційний, соціально-психологічний і медіа-комунікаційний механізми). При цьому аргументовано, що інституційний рівень забезпечує впорядкованість діяльності державних структур, змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів. Щодо ціннісного та комунікаційного рівнів, то вони полягають в забезпеченні багатовимірності мотиваційного, соціокультурного та комунікаційного інструментарію.

Визначено шляхи вдосконалення механізмів розвитку організаційної культури публічного управління, що базуються на багато вимірності та варіативності ціннісного, інституційного й комунікаційного рівнів. Щодо вдосконалення механізмів інституційного рівня *р*озвитку організаційної культури (нормативно-правового та адміністративно- організаційного), то доцільним визнано продовження роботи щодо гармонізації та відповідності вітчизняного законодавства вимогам ЄС та зарубіжній практиці корпоративізму, розробки загального кодексу (стандарту) організаційної культури публічного управління, створення уніфікованого стандарту надання адміністративних послуг та якісних колективів публічних управлінців, зафіксована організаційна структура в корпоративних документах, в яких прописані різні положення кадрової політики та корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в кодексі.

Основним елементом впливу корпоративних медіа та соціальних мереж щодо механізмів розвитку організаційної культури публічного управління, має стати два напрямки: внутрішньо корпоративний – створення позитивного мікроклімату в органі публічного управління, задоволеність матеріально-технічним забезпеченням серед працівників, ефективною взаємодією з

керівництвом, тощо; зовнішньо корпоративний – встановлення діалогу між органом публічного управління та суспільством, гармонізація корпоративних інтересів публічного управління у суспільстві, сприяння самоідентифікації управлінців відносно соціуму, якому вони надають публічні та адміністративні послуги.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаев К. Н., Алексєєв В. І., Алмашій Я. І., Башинська М. І., Боковець В. В., Боярчук А. І., Васильєв О. В., Вишницька О. І., Волга В. О., Гелей Л. О., Гринів Л. С., Гринько Т. В., Гуцалюк О. М., Денис О. Б., Добровольський О. І., Довгань Л. Є. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. К. С. Шапошникова, Н. І. Соловйової, Ю. Ю. Станкевич. Херсон : Гельветика, 2015. 536 с.

2. Андріїв М. М. Узгодження компетенцій органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади в контексті публічного управління. *Демократичне врядування*. 2019. № 23. URL: http://dv.lvivacademy.com/article/view/181486/182718.

3. Бабчинська О. І., Чеська М. С. Особливості формування та розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 315–323.

4. Бай С. І., Гайдай Ю. В., Кандагура К. С. Кроскультурний менеджмент : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2018. 86 с.

5. Березюк С. В., Дмитренко Я. О. Публічні адміністрації: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 22-23 листопада 2013 р. м. Ужгород / Ужгородський національний університет ; за заг. ред. М. М. Палінчак. Херсон, 2013. № Ч. 1. С.58–60.

6. Боковець В. В., Алмосова В. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць II Всеукраїнської

практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 317–320.

7. Боковець В. В., Пасько І. А. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 308–311.

8. Боковець В. В., Узелков В. В. Формування організаційної культури в сучасних умовах та управління нею. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 788–792.

9. Бондарчук Л. В. Євроінтеграційні складові інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади: проблеми та перспективи. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-20 травня 2016 р. Вінниця, 2016. № Ч. 1. С. 167–175.

10. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Шабардіна Ю. В., Шевченко О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 376 с. + Електронна копія.

11. Гевко В. Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур: системний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 33. С. 154–159. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/24.pdf.

12. Грубяк С. В. Дослідження особливостей формування організаційної культури підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 34. С. 104–109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/17.pdf.

13. Дєгтяр О., Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації, як функція управлінського лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 4. С. 72–83.

14. Жовнірчик Я. Ф. Модернізація державної влади в умовах глобалізації. *Економіка & держава*. 2016. № 2. С. 13–16.

15. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/26.pdf.

16. Запорожець Т. В. Концептуальні джерела запровадження механізмів інтелектуального управління в діяльності органів державної влади: еволюція наукової думки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/22.pdf.

17. Зінчук Г., Горшков М. А. Формування організаційної культури та іміджу на підприємстві в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 355–358.

18. Кальніцька М. О. Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 34–41.

19. Кандзюба С. Регіональна хмара публічного управління як складова електронного уряду України. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. С. 28–37.

20. Карпіка Ю. А., Бабчинська О. І. Механізм формування та розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 683–692.

21. Квітка С. Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 4. С. 5–16.

22. Кельман М. С. Загальна теорія держави і права : підручник. Київ : Кондор, 2016. 716 с.

23. Ковбасюк Ю. В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 349–357.

24. Коцалап С. О., Припотень В. Ю. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала. *Економіка, фінанси, право*. 2015. №7. С.11–16.

25. Кригульська Т. Б. Культура організації як інструмент сучасного менеджменту. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 1. С. 40–44.

26. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 58–63.

27. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2019. 268 с.

28. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*. 2019. № 24. URL: http://dv.lvivacademy.com/article/view/198740/199083.

29. Лозовський О. М. Формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-20 травня 2016 р. Вінниця, 2016. № Ч. 1. С. 202–213.

30. Максименко А. Г., Чуприна Н. Д. Соціально-психологічний клімат як складова організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/58.pdf.

31. Мартинюк О. А., Серебряннікова Н. І. Менеджмент та адміністративне управління : навч. посіб. Одеса : Гельветика, 2017. 538 с.

32. Мельничук Т. П. Проблемні питання класифікації посад публічних службовців: зарубіжна та вітчизняна практика. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/102.pdf.

33. Менеджмент у державному управлінні : особлива частина : навч. посіб. / [В. П. Пєтков, С. В. Пєтков, Л. Р. Наливайко , О. Г. Комісаров , М. В. Бєляєва, Р. В. Алієв, Д. В. Лісний] ; за заг. ред. В. П. Пєткова. Електронні дані. Київ : КНТ, 2012. URL: http://10.0.2.150/docs/CUL/Menedzh_derzh_upr_osobliva_Petkov_2012.pdf.

34. Мервенецька В. Організаційна культура та бухгалтерський облік вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. № 9. С. 26–35.

35. Мідляр А. К. Корпоративна культура як віддзеркалення характеру керівника. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції 20-22 травня 2015 року. Вінниця, 2015. № Ч. 1. С. 340–346.

36. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 404 с.

37. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

38. Мостенська Т. Л., Сова А. В. Бренд як елемент організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/18.pdf.

39. Наливайко Л., Чепік Т. Транспарентність публічної влади: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Право України*. 2015. №6. С.148–156.

40. Нікольський С. Формування позитивного іміджу посадовця органу публічної влади. *Казна України*. 2019. № 4. С. 28–30.

41. Осипов Д. Теоретико-практичні основи діяльності керівника у формуванні та оцінюванні професійних інтересів публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 71–80.

42. Печенкін І. Цифровізація публічного управління та вдосконалення правових норм оскарження сервісної діяльності органів публічної влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 81–91.

43. Пєтков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Негодченка. Дніпро : Гельветика, 2017. 404 с.

44. Пухтинський М. Пріоритетні напрями конституційного, політико-правового оновлення публічної влади, врядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 6-7. С. 28–37.

45. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/153.pdf.

46. Розмаріцина Н. А. Контроль за наданням адміністративних послуг в умовах реформування органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/102.pdf.

47. Селецький С. І. Теорія держави і права : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 245 с.

48. Серьогін С., Письменний І., Липовська Н. Трансформація публічної служби України в інститут суспільної взаємодії в умовах глобальної світової кризи. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 92–109.

49. Серьогіна Т. Нормативне забезпечення інституту звернення в системі надання публічних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. С. 6–15.

50. Скорик О. О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/34.pdf.

51. Смирнова Н. В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 27–30.

52. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 2. С. 16–21.

53. Сухоребра Т. І. Децентралізація публічної влади: теоретичні аспекти та законодавче регулювання. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2017. № Ч.ІІ. С. 373–380.

54. Телешун С., Новаченко Т. Інституціоналізація організаційної культури системи публічного управління в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 1. С. 43–50.

55. Тимощук В. Запровадження загальної адміністративної процедури як напрям реформування публічної влади. *Право України*. 2018. № 11. С. 105–118.

56. Труш М. С. Класифікаційні критерії корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 109–114.

57. Труш М. С. Соціально-економічні параметри корпоративної культури сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 101–106.

58. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 103–109.

59. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони*. 2020. №3(2). С. 14–21. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_2_2020/4.pdf.

60. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. *Економіка АПК*. 2015. №11. С.118–125.

61. Шашкова Н. І., Соловойов А. І., Макаренко С. М. Моделювання показників ефективності управління організаційною культурою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 107–112.

62. Шемчушенко Ю., Пухтинський М. Проблеми децентралізації публічної влади в контексті підвищення її ефективності. *Право України*. 2015. №5. С.28–38.

63. Шпекторенко І. Евристичні можливості блокового підходу у формуванні структури управлінської діяльності публічного службовця. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7. С. 38–48.

ДОДАТКИ