

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**УДК 35:[174:005.73](043.5)**

**ЗУБКО СВЯТОСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

«Трансформація корпоративної культури публічного управління»

281 – «Публічне управління та адміністрування»

28 – «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного  
управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ Зубко С.В.

Науковий керівник – Карковська Вероніка Ярославівна доктор наук з державного  
управління, професор

**ЛЬВІВ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Зубко С.В. Трансформація корпоративної культури публічного управління. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2024.

Дисертація присвячена дослідженню актуальності трансформації корпоративної культури публічного управління. Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури публічного управління. Для досягнення цієї мети необхідне вирішення низки завдань: розвинути теоретико-прикладні засади трансформації корпоративної культури публічного управління; розширити методику діагностики організаційної культури органу публічної влади; удосконалити методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління; розвинути типологію змін, які відбуваються в організаціях в контексті викликів трансформації корпоративної культури публічного управління; розробити модель «бренд – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління.

У першому розділі висвітлюються теоретичні засади змін у корпоративній культурі сфери публічного управління. Аналізується еволюція концепцій “організаційна культура” та “корпоративна культура у сфері публічного управління”. Виділено взаємозв’язки організаційної культури, які підкреслюють її важливість для процесів та результатів діяльності організації. Підкреслено роль культури у вирішенні неоднозначності в поведінці співробітників та їхньої ефективності. Висвітлено ключові особливості, які характеризують організаційну та корпоративну культури, з акцентом на параметрах корпоративної культури та аналізом різних наукових поглядів. Описано профілі корпоративної культури, що дозволяють кількісно оцінити корпоративну

культуру, виходячи з відповідності між особистістю та культурою та їх впливу на ставлення до роботи та поведінку. Визначено ключові елементи, що розрізняють концепції корпоративної та організаційної культур. Наголошено на значущості корпоративної культури як інструменту лідерства, який формується через систему цінностей, правил та норм, що впливають на поведінку людей.

Також розглядається публічне управління в контексті актуальності змін у корпоративній культурі. Проведено порівняльний аналіз публічного та державного управління, на основі якого виявлено дисбаланс між структурою та культурою, що впливає на публічне управління. Досліджено роль корпоративної культури у впровадженні інноваційних змін у публічному управлінні, визначено передумови для змін у корпоративній культурі публічного управління. Висвітлено можливості та виклики, які трансформація корпоративної культури ставить перед органами публічної влади, що є важливим для розуміння впливу реформ на публічну службу. Зазначено, що для керівників публічних органів критично важливо враховувати корпоративну культуру при плануванні та реагуванні на значні організаційні зміни.

Другий розділ ґрунтується на аналізуванні взаємозв'язку між корпоративною культурою та публічним управлінням як ключового елементу ефективної трансформації. Розглянуто типи організаційної культури та її вплив на ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління.

Розглянуто пріоритетні напрямки поліпшення у чотирьох важливих областях публічної служби для досягнення успішної трансформації корпоративної культури в секторі публічного управління. Розроблено модель класифікації корпоративної культури для публічного управління, яка базується на чотирьох типах організаційних культур і включає шість ключових аспектів: провідні характеристики, лідерство в організації, керування персоналом, взаємодія в організації, стратегічні орієнтири та критерії досягнення успіху.

Здійснено аналіз та оцінку чинників, які впливають на зміни корпоративної культури в сфері публічного управління. Результати дослідження підтверджують значення та потребу врахування зв'язку між корпоративною культурою та

ефективністю в публічному управлінні. Визначення основних характеристик корпоративної культури сприяє кращому керуванню ефективністю публічних органів, що в свою чергу покращує якість реалізації інструментів оцінки та управління, забезпечує чіткість візії та місії, які відображають напрямки розвитку.

Проведено дослідження корпоративної культури в сфері публічного управління згідно з моделлю Шейна, актуалізуючи показники для її діагностики в умовах змін. Культурне осмислення включає усвідомлення обмежень традиційних управлінських інструментів, таких як стратегія, структура та лідерство. Суть корпоративної культури, а саме служіння суспільству, підкреслює, що організаційні культури є ефективним засобом публічного управління. Виконання місії задоволення суспільних потреб вимагає створення відносин на основі унікальних цінностей, які відрізняють публічне управління від бізнес-сектору. Оглянуто етичний кодекс публічних службовців, який базується на діючому законодавстві, зокрема законах України «Про державну службу України», «Про службу в органах місцевого самоврядування». Він визначає очікування щодо взаємодії службовців для створення здорової культури на робочому місці та підвищення ефективності публічного управління. Кодекс сприяє створенню безпечного та конструктивного робочого середовища та зміцнює підзвітність на всіх рівнях публічної служби. Виокремлено та розглянуто розділи Кодексу етики, які є важливими в контексті трансформації корпоративної культури.

Третій розділ дисертації стосується забезпечення ефективності трансформації корпоративної культури сфери публічного управління на основі концепції брендингу.

Вивчено підходи до брендингу в контексті публічного управління та його роль у формуванні корпоративної культури. Виявлено, що бренд у сфері публічного управління є предметом наукового інтересу та потребує додаткових досліджень, особливо щодо ключових аспектів, які впливають на реалізацію внутрішнього бренд-менеджменту, з урахуванням його унікальності. У західних

суспільствах цінності, такі як свобода слова, демократія, прозорість та політична відповідальність, вважаються стандартними. Головною метою публічного управління є досягнення суспільного блага, що має більше політичне, ніж фінансове значення, і є важливим елементом розвитку ефективної корпоративної культури в даній сфері. Виділено п'ять основних принципів, які можуть сприяти змінам у корпоративній культурі на основі бренду, зокрема його внутрішнього аспекту: гармонізація стратегії з культурою, фокус на ключових змінах у поведінці, акцентування на сильних сторонах існуючої культури, поєднання формальних та неформальних методів, оцінка та моніторинг культурних змін.

Запропоновано теоретичну модель “бренд – привабливість – культура” для ефективної трансформації корпоративної культури у публічному управлінні, обґрунтовану методологічним підходом. Ця модель позиціонується на перехресті трьох сфер: культури публічних органів публічної влади та організацій, їх привабливості та бренду, і розглядає, як їх інтеграція може створити більш послідовний та привабливий імідж організації, що позитивно впливає на залучення та утримання співробітників. Бренду сфері публічного управління поєднує дві ключові області – брендинг та управління персоналом, створюючи комплексний підхід до приваблення та утримання талановитих працівників. Автентичний та переконливий брендинг публічної організації повинен відображати її культуру. Підкреслено важливість дослідження брендингу та корпоративної культури, а також їх взаємодію для підвищення привабливості публічної організації та досягнення позитивних результатів.

Надано практичні рекомендації щодо впровадження теоретичної моделі “бренд – організаційна привабливість – культура” у діяльність публічних органів. Вказано на необхідність проведення якісних досліджень для виявлення зв'язків між організаційною привабливістю та корпоративною культурою, а також для визначення ступеня, до якого культура може бути передана через брендинг. Це важливо, оскільки розробка та реалізація корпоративної культури у публічному управлінні вимагає цілісного та комплексного підходу. Зазвичай

стратегії найму та брендингу розробляються окремо, що знижує їх ефективність та зменшує цілісність та привабливість іміджу органів публічної влади.

Обґрунтовано, що ефективність трансформації корпоративної культури у публічному управлінні може бути підвищена за допомогою розвитку внутрішнього бренду. Дослідження корпоративної культури та організаційної привабливості тісно пов'язані з брендингом у сфері публічного управління та мають більш широкий контекст. Визначено рівні та фактори, які впливають на внутрішнє управління брендом, що сприяє ефективній трансформації корпоративної культури у публічному управлінні. Вдосконалення цих факторів дозволяє публічним органам підвищити ефективність трансформації корпоративної культури, досягаючи вищого рівня організаційної ефективності та суспільної користі. Описано структуру трансформації корпоративної культури у публічному управлінні, засновану на розвитку внутрішнього бренду.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційна культура, публічне управління, органи публічної влади, публічна служба, бренд, імідж органів публічної влади, трансформація корпоративної культури, типи організаційної культури.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації**

#### **1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Зубко С. В., Карковська В. Я. Зарубіжний досвід трансформації корпоративної культури публічного управління // *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. – 2023. – № 7(37). – С. 154 -164.

*(Особистий внесок автора: досліджено зарубіжний досвід трансформації корпоративної культури публічного управління, систематизовано ключові*

*цінності трансформації корпоративної культури публічного управління на основі зарубіжного досвіду;*

*Внесок Карковської В.Я.: Виокремлено елементи щодо оцінювання важливості культури публічного управління в різних країнах).*

2. Зубко С. В. Карковська В. Я. Трансформація організаційної культури органів публічної влади: виклики та можливості // *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування». Серія «Право». Серія «Економіка». Серія «Психологія». Серія «Педагогіка»).* – 2023. – № 5 (19). – С. 58–66. *(Особистий внесок автора: проаналізовано основні типи змін, які відбуваються в органах публічної влади, наведено характеристику можливостей та викликів трансформації організаційної культури органів публічної влади;*

*Внесок Карковської В.Я.: охарактеризовано три основні перспективи організаційної культури, Систематизовано основні виклики трансформації організаційної культури та наведено обмеження, які стосуються саме органів публічної влади).*

3. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* – 2023. – № 9. *(Особистий внесок автора: проведено дослідження взаємозв'язку організаційної культури та результативності публічного управління, наведено напрями вимірювання ефективності в органах місцевого самоврядування. доведено важливість та необхідність врахування взаємозв'язку організаційної культури та результативності в сфері публічного управління.*

*Внесок Карковської В.Я.: конкретизовано набір ключових характеристик організаційної культури).*

4. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління // *Бізнес Інформ.* – 2022. – № 3. – С. 113–119. *(Особистий внесок автора: проаналізовано результати досліджень вітчизняних*

*і зарубіжних науковців, що стосуються питання важливості організаційної культури для сектора державного управління;*

*Внесок Карковської В.Я.: виокремлено основні характеристики, притаманні організаційній і корпоративній культурам.).*

## **2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

5. Зубко С. В. Принципи трансформації організаційної культури органів публічної влади // Наукова весна 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня, 2023 р. – 2023. – С. 304–306.

6. Зубко С. В. Дефініція «організаційна культура» та її вплив на продуктивність роботи публічного службовця // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної конференції (Відень, Австрія, 07 травня, 2023 р.). – 2023. – С. 27–30.

7. Зубко С. В. Значення корпоративної культури для публічного управління // Публічне управління та інновації : тези доповідей міжнародного форуму, Львів, 22–23 червня 2023 р. – 2023. – С. 43–45.

8. Зубко С. В. Труднощі діагностики організаційної культури // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (Бухарест, Румунія, 07 травня 2022 р.). – 2022. – С. 32–34.

9. Зубко С. В. Роль організаційної культури в державному управлінні // Actual priorities of modern science, education and practice : proceedings of the XXI International scientific and practical conference (Paris, France, May 31 – 03 June, 2022). – 2022. – С. 372–374. 0

10. Зубко С. В. Брендинг: інструмент ефективності реалізації корпоративної культури публічного управління // Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 18 серпня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. – Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. – С. 56 – 58.



## ANNOTATION

Zubko S.V. Transformation of Corporate Culture in Public Administration. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 – Public Administration and Administration. – National University “Lviv Polytechnic”, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2024.

The dissertation is dedicated to researching the relevance of transforming corporate culture in public management. The goal of this dissertation work is to synthesize theoretical and methodological foundations and provide practical recommendations for transforming corporate culture in public administration. To achieve this goal, several tasks need to be addressed: develop theoretical and applied principles for transforming corporate culture in public management; expand the methodology for diagnosing organizational culture within public authorities; enhance the methodological approach for assessing factors influencing the transformation of corporate culture in public administration; develop a typology of changes occurring in organizations in the context of challenges related to transforming corporate culture in public management; create a model that integrates «brand – attractiveness – culture» for effective transformation of corporate culture in public administration.

The first section highlights the theoretical foundations of changes in corporate culture within the sphere of public management. It analyzes the evolution of concepts such as «organizational culture» and «corporate culture in public administration». The interconnections of organizational culture are emphasized, underscoring its importance for organizational processes and outcomes. The role of culture in addressing employee behavior ambiguity and enhancing their effectiveness is also discussed. Key features characterizing organizational and corporate cultures are illuminated, with a focus on parameters specific to corporate culture and insights from various scholarly perspectives. Additionally, profiles for quantitatively assessing corporate culture are described, considering the alignment between individual personality and culture and their impact on work attitudes and behavior.

The text identifies key elements that differentiate the concepts of corporate culture and organizational culture. It emphasizes the significance of corporate culture as a leadership tool, shaped by a system of values, rules, and norms that influence people's behavior.

Additionally, the context of public administration is considered in relation to changes in corporate culture. A comparative analysis between public and government management reveals an imbalance between structure and culture, impacting public administration. The role of corporate culture in implementing innovative changes within public management is explored, along with the prerequisites for transforming corporate culture in public administration. The opportunities and challenges posed by corporate culture transformation for public authorities are highlighted, crucial for understanding the impact of reforms on public service. Notably, public organization leaders must consider corporate culture when planning and responding to significant organizational changes.

The second chapter is grounded in analyzing the interplay between corporate culture and public administration as a key element in effective transformation. Types of organizational culture and their influence on the effectiveness of transforming corporate culture in public management are examined. Priority areas for improvement within four critical domains of public service are discussed to achieve successful corporate culture transformation in the public management sector. Additionally, a classification model for corporate culture in public administration, based on four organizational culture types, includes six key aspects: leading characteristics, organizational leadership, personnel management, intra-organizational interactions, strategic orientations, and success criteria.

An analysis and assessment of factors influencing corporate culture within the realm of public administration have been conducted. The research findings confirm the significance of considering the link between corporate culture and effectiveness in public management. Defining the core characteristics of corporate culture contributes to better management of public entities efficiency, thereby enhancing the quality of

assessment and management tools. It also ensures clarity of vision and mission, reflecting developmental directions.

The study investigates corporate culture in public administration using Schein's model, adapting indicators for diagnostic purposes amid changing conditions. Culturally informed perspectives involve recognizing limitations of traditional management tools, such as strategy, structure, and leadership. The essence of corporate culture, particularly its service to society, underscores that organizational cultures serve as effective instruments for public management. Fulfilling the mission of meeting societal needs requires establishing relationships based on unique values, distinguishing public administration from the business sector.

Additionally, an ethical code for public servants is reviewed, based on existing legislation, including Ukraine's laws on «State Service of Ukraine» and «Service in Local Self-Government Bodies». This code outlines expectations for interactions among civil servants, fostering a healthy workplace culture and enhancing public management efficiency. By promoting a safe and constructive work environment, the code reinforces accountability across all levels of public service. Specific sections of the Code of Ethics play a pivotal role in the context of corporate culture transformation.

The third chapter of the dissertation concerns ensuring the effectiveness of transforming the corporate culture in the field of public administration based on the concept of branding. Approaches to branding in the context of public management and its role in shaping corporate culture have been studied. It has been identified that the brand in public administration is a subject of scientific interest and requires further research, especially regarding key aspects that influence the implementation of internal brand management, considering its uniqueness. In Western societies, values such as freedom of speech, democracy, transparency, and political accountability are considered standard. The main goal of public administration is to achieve societal welfare, which has more political than financial significance and is an important element in developing an effective corporate culture in this field. Five fundamental principles that can contribute to changes in corporate culture based on the brand, particularly its internal aspect, include harmonizing strategy with culture, focusing on

key behavioral changes, emphasizing existing cultural strengths, combining formal and informal methods, and evaluating and monitoring cultural changes.

A theoretical model of «brand - attractiveness – culture» has been proposed for the effective transformation of corporate culture in public administration, grounded in a methodological approach. This model positions itself at the intersection of three spheres: the culture of public authorities and organizations, their attractiveness, and branding. It considers how their integration can create a more consistent and appealing organizational image, positively influencing employee attraction and retention. Branding in public administration combines two key areas: branding and personnel management, creating a comprehensive approach to attracting and retaining talented employees. Authentic and compelling branding for a public organization should reflect its culture. The importance of researching branding and corporate culture, as well as their interaction, is emphasized to enhance the attractiveness of public organizations and achieve positive outcomes.

Practical recommendations are provided for implementing the theoretical model of ‘brand - organizational attractiveness - culture’ in the activities of public authorities. The need for qualitative research to identify connections between organizational attractiveness and corporate culture, as well as determining the extent to which culture can be conveyed through branding, is highlighted. This is crucial because developing and implementing corporate culture in public administration requires a holistic and comprehensive approach. Typically, recruitment and branding strategies are developed separately, which reduces their effectiveness and diminishes the integrity and attractiveness of public authority images.

It is argued that the effectiveness of transforming corporate culture in public administration can be enhanced through the development of an internal brand. Research on corporate culture and organizational attractiveness is closely related to branding in the field of public administration and has a broader context. Levels and factors influencing internal brand management, which contribute to the effective transformation of corporate culture in public administration, have been identified. Improving these factors allows public organizations to enhance the effectiveness of

corporate culture transformation, achieving higher levels of organizational efficiency and societal benefit. The structure of corporate culture transformation in public administration, based on the development of an internal brand, is described.

**Key words:** corporate culture, organizational culture, public administration, public authorities, public service, brand, image of public authorities, transformation of corporate culture, types of organizational culture.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	15
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	22
1.1. Генезис поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура публічного управління».....	22
1.2. Публічне управління в умовах актуалізації трансформації корпоративної культури.....	52
1.3. Призначення корпоративної культури в інноваційних змінах публічного управління.....	68
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ПУБЛІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	83
2.1. Типи організаційної культури та її вплив на ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління.....	83
2.2. Дослідження та оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління.....	103
2.3. Дослідження корпоративної культури публічного управління за моделлю Шейна шляхом актуалізації індикаторів її діагностики в умовах змін.....	124
Висновки до розділу 2.....	142
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДИНГУ.....	145
3.1. Концепція бренду публічного управління та його вплив на корпоративну культуру.....	145
3.2. Модель «брендинг – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління.....	157
3.3. Практичні рекомендації інплементції теоретичної моделі «брендинг публічної служби - привабливість органу публічної влади – корпоративна культура» в діяльність органів публічної влади.....	170
3.4. Ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління на основі формування внутрішнього брендингу .....	190
Висновки до розділу 3.....	204
ВИСНОВКИ .....	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	210
ДОДАТКИ .....	233

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне управління, що відповідає потребам і очікуванням суспільства, вимагає вміння приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення, щоб швидко реагувати на зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі. Прагнення України приєднатися до спільноти Європейського Союзу потребує необхідності щодо пристосування сфери публічного управління до вимог щодо членства в Європейському співтоваристві. Необхідно запровадити відповідні стандарти, що стосуються, зокрема, й управління людськими ресурсами. Загалом питання публічного управління є переважно у сфері діяльності юристів, хоча це не «зарезервована» тільки для них галузь. В Україні до цих питань рідше залучаються фахівці з менеджменту, хоча, як стверджують дослідники, широке використання досягнень теорії та практики менеджменту для вивчення проблем публічного управління є не тільки можливим, але й необхідним за відповідної теоретико-методичної операціоналізації. Публічне управління адаптується до нових європейських моделей роботи та сучасних інструментів управління (включаючи управління через корпоративну культуру). Саме корпоративна культура – ефективний інструмент управління.

Наукова спільнота вважає, що в сучасному публічному управлінні відбувається швидке зростання ролі управління через культуру: це стосується спрощення організаційних структур (принципи простоти), розширення свободи та повноважень (принцип децентралізації). Як результат, знижується рівень директивного та ієрархічного управління та зростає значення корпоративної культури. Зважаючи на труднощі у визначенні, описі та вивченні корпоративної культури, існує потреба в подальшому її дослідженні.

Хоча уже доволі тривалий період досліджується організаційна культура, можна стверджувати про актуальність поняття, особливо в час модернізації державного управління. Свідченням цього є значний доробок науковців у цьому напрямку, зокрема: зарубіжних науковців Н. Ашканаси, Ч. Вільдерома,

М. Петерсона (2000), Д. Денісона, А. Мішра (1995), Г. Хофстеда, Б. Нойєна, Д. Огайва, Г. Сандерса (1990; 2010), Е. Ллойда (2013), Е. Шейна (1990) та вітчизняних – Н. Артеменко (2016), Бурик З. (2023), С. Гайдученко (2020), В. Гошовської (2016), Ю. Дзюрах (2023), Г. Захарчин (2011, 2023, 2024), Н. Липовської (2002, 2015), А. Ліпенцева (2011), Т. Лепейко (2022, 2020), В. Малиновського (2015), В. Мартиненко (2012), Н. Трушкіна (2021, 2022), А. Полянська (2021), Ю. Палеха (2000), І. Письменного, С. Серьогіна, Н. Сорокіна (2016), С. Яромич, І. Гречкосій (2006) та інших.

Огляд наукової літератури на цю тему та результати дослідження доводять, що позитивні культурні моделі західних моделей публічного управління проникли в українську систему публічного управління та з великим успіхом «асимілювалися».

Найважливішими складовими корпоративної культури публічного управління є взаємодія зі стейкхолдерами відповідно до цінностей і норм, що існують в органах публічної влади. Вони впливають на управління через організаційну культуру в окремих органах влади чи організацій. Таким чином важливим є не лише виявлення організаційної культури в органах публічної влади та організація, а й відповіді на багато питань щодо її тлумачення – залежно від багатьох факторів, а також трансформації корпоративної культури публічного управління. На цьому ґрунтувалися теоретичні проблеми дослідження, діагностика та аналіз організаційної культури в органах публічної влади задля формування корпоративної культури публічного управління. Поглиблене розуміння корпоративної культури публічного управління може допомогти описати результати процесу реформування з точки зору відповідності чи невідповідності між організаційною культурою та цілями реформи. Науковці О. Бобровська (2022), С. Гайдученко (2014), В. Довженко, І. Дзюба (2019), С. Липовська (2019), Н. Сорокіна вважають, що організаційна культура є важливим фактором, що впливає на реформування органів публічної влади та належне врядування.



Однак у наукових працях увага акцентується здебільшого на загальних засадах організаційної культури, менше приділяється уваги виокремленню корпоративної культури, зокрема її трансформації в умовах нової парадигми публічного управління. Саме недостатність уваги до цієї проблематики актуалізує вибір теми та доцільність дослідження в умовах сьогодення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Виконане дослідження пов'язане з науковим напрямком кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», зокрема: «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації 0123U100401) (у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи запропонований методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури), «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації 0118U000345) (у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи запропоновано методичку діагностики організаційної культури органу публічної влади, який базується на застосуванні відповідних індикаторів, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективне досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов).

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертації полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури публічного управління.

Для досягнення цієї мети необхідне вирішення низки завдань:

- розвинути теоретико-прикладні засади трансформації корпоративної культури публічного управління;

- розширити методикау діагностики організаційної культури органу публічної влади;

- удосконалити методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління;

- розвинути типологію змін, які відбуваються в організаціях в контексті викликів трансформації корпоративної культури публічного управління;

- розробити модель «бренд – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління.

**Об’єктом дослідження** є корпоративна культура публічного управління.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні і прикладні засади трансформації корпоративної культури публічного управління.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались такі методи: аналіз та синтез – під час дослідження генезису поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура публічного управління», публічного управління в умовах актуалізації трансформації корпоративної культури; системний підхід – щодо призначення корпоративної культури в інноваційних змінах публічного управління; систематизація – у характеристиці типів організаційної культури та її впливу на ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління; соціологічного дослідження та факторного аналізу – для дослідження чинників, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління; узагальнення, групування та порівняння – у дослідженні корпоративної культури публічного управління за моделлю Шейна шляхом актуалізації індикаторів її діагностики в умовах змін; абстрактно-логічний – під час дослідження концепції брендингу публічного управління та впливу його на корпоративну культуру, розроблення моделі «брендинг – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління, дослідження взаємодії організаційної привабливості, культури органів публічної влади та символічних атрибутів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні наявних і розробленні нових теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури публічного управління, зокрема у тому, що:

*вперше:*

- розроблено модель «бренд – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління, яка передбачає визначення того, якою мірою корпоративна культура може бути передана через бренд публічної служби; підхід застосовується з метою забезпечення якісного взаємозв'язку між корпоративною культурою публічного управління та привабливості органів публічної влади задля ефективного функціонування та встановлення рівнів і факторів, які впливають на впровадження управління внутрішнім брендом та сприяють ефективній трансформації корпоративної культури;

*удосконалено:*

- методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення ключових груп факторів впливу, а саме: кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури;

- методику діагностики організаційної культури органу публічної влади, який базується на застосуванні відповідних індикаторів, на відміну від чинних, враховує елементи змін в органах публічної влади, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективне досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов.

*набуло подальшого розвитку:*

- трактування змістової сутності поняття «корпоративної культури публічного управління», на відміну від інших виокремлює такі складові, як процес, об'єкт та результат, що базуються на спільних цінностях, нормах та

переконаннях, впливає на взаємодію зі стейкхолдерами та впливає на виконання обов'язків, забезпечення підзвітності і прозорості у сфері публічного управління та врахування зв'язку між корпоративною культурою публічного управління та брендом.

- типологія змін, які відбуваються в організаціях, яка вирізняється серед наявних виокремленням трансформаційного типу у сфері публічного управління, що сприятиме актуалізації передумов та врахуванню викликів трансформації корпоративної культури публічного управління.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості їх використання у практиці діяльності органів публічної влади для формування ефективної корпоративної культури. Окремі положення дисертації використовуються у практиці роботи органів публічної влади, зокрема Яворівської міської ради (довідка № 4031 від 29 травня 2024 р.), Департаменті освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації (довідка №02-10/1236 від 04 червня 2024 р.) та у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» (довідка № 67-01-955 від 29 травня 2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати дисертації отримані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність (Житомир, Україна, 18 серпня 2023 р.), Actual priorities of modern science, education and practice (Paris, France, May 31 – 03 June, 2022), Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку (Бухарест, Румунія, 07 травня 2022 р.), Публічне управління та інновації (Львів, Україна, 22–23 червня 2023 р.), Сучасні аспекти модернізації

науки: стан, проблеми, тенденції розвитку (Відень, Австрія, 07 травня, 2023 р.), Наукова весна 2023 (Дніпро, Україна, 1–3 березня, 2023 р.).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано 10 наукових праць, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 3,75 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,75 друк. арк.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 195 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 39 рисунків, список використаних джерел складається із 215-найменувань на 22 сторінках і 5 додатків на 13 сторінках.

## Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Генезис поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура публічного управління»

Однією з домінуючих рис сучасних суспільств є наявність і сила впливу організації. Організація (у матеріальному розумінні) – це матеріально існуюча установа (школа, лікарня, церква, банк). Це цілеспрямована група колективних дій. Люди є пріоритетною складовою організації, яка сприяє її формуванню. Крім формальних елементів (цілей, організаційної структури), вони привносять в організацію власні потреби та прагнення, цінності та норми поведінки, створюючи певну культуру, хочуть реалізовувати власні цілі і бути задоволені своєю роботою. Вчені та дослідники З. Бурик (2023), С. Гайдученко (2020), В. Гошовська (2016), Г. Граціотова, А. Граціотова, Е. Нестерванська, (2021), Л. Дробязко (2012), Ю. Дзюрах (2023), Г. Захарчин (2023, 2024), А. Полянська (2021) Т. Лепейко (2020, 2022), Н. Трушкіна (2021) та інші високо оцінюють важливість проблеми поведінки людей (також з точки зору культури) в організації. Отже, актуальними є дослідження питань співвідношення цілей організації, її розміру, типу власності та ефективності та задоволення людей. Кожна організація створює певну культуру – хоче вона того чи ні. Її формують усі співробітники, які вирішують, чи прийняти одні та відкинути інші цінності та норми.

Організація – це культурне явище, яке змінюється через соціальну взаємодію. Інтерес до аналізу взаємовідносин між організацією та культурою є результатом певних аспектів людського життя, які включають:

- привернення уваги до символічного значення навіть найраціональніших сторін організаційного життя, що дає можливість краще їх зрозуміти;
- свідчення того, що засобами створення організованої людської діяльності є: мова, соціальні норми, фольклор, обряди, ритуали, цінності тощо, які

дозволяють переосмислити чинні концепції, що вважаються класичними, та вплинути на управлінські процеси,

- розуміння взаємозв'язків між організацією та її середовищем, які залежать від інтерпретації середовища з боку учасників організації (конкуренція створює конкурентне середовище, бачення економічного колапсу породжує рецесію тощо),

- пояснення суті організаційних змін, які полягають не лише у зміні технології, організаційної структури та навичок співробітників, а також у зміні культурних цінностей, що впливає на прийняття управлінських рішень.

Культура є важливою і водночас дуже складною для аналізу категорією, що впливає на функціонування організації. Неоднозначність поняття «культура», з одного боку, та диференціація очікувань щодо можливості пояснення організаційних явищ з точки зору культурного аналізу – з іншого, пояснює складність цього явища (Семененко, І. 2015). Це не змінює думки про те, що «площина культури» є постійною особливою рисою організації і разом з її структурою та стратегією завершує імідж організації. Культуру можна повністю прирівняти до організації («організація – це культура») або вважати найважливішим фактором, що сприяє організаційним процесам.

Багато інституцій прагнуть мати добре розвинену культуру, яка стає основою для їх ідентичності в навколишньому середовищі, частиною їх іміджу та визначальним фактором успіху. Культура та її елементи, ближчі до неї (включаючи символи, міфи, ритуали, цінності, вірування), формують відносини влади та структури та обумовлюють сфери взаємодії та спілкування: формують відносини між керівником та співробітниками, між членами групи співробітників, між співробітниками і клієнтами, вони навчають моделям поведінки, в тому числі бажаним для функціонування та успіху організації. Аналізуючи феномен організаційної культури, можна зробити певні припущення: організації формують культуру на основі колективного ставлення; прояв культури створює і підтримує взаєморозуміння серед її «носіїв»; організації змінюють культуру, щоб адаптуватися до організаційних вимог.

Організаційна культура може бути пов'язана з: результатами роботи окремих людей, результативністю організації, задоволеністю та відданістю роботі, стратегією планування та виконання завдань, доббором працівників та їх прийняттям організацією, посиленням опору змінам та організаційним конфліктам, соціалізацією та характером взаємодій, інновацією та розробленням нових продуктів, маркетингом і збутом. Загалом можна сказати, що організаційна культура інтегрує організацію навколо спільної мети, і водночас задовольняє потреби та прагнення індивідів, є проміжним елементом між організацією та індивідами. Хофстеде (2000) називає це «автономною нервовою системою організації», або «колективним програмуванням розуму», або розумовим програмним забезпеченням. Культура сприяє усуненню організаційної неоднозначності поведінки співробітників і сприяє їх ефективній поведінці.

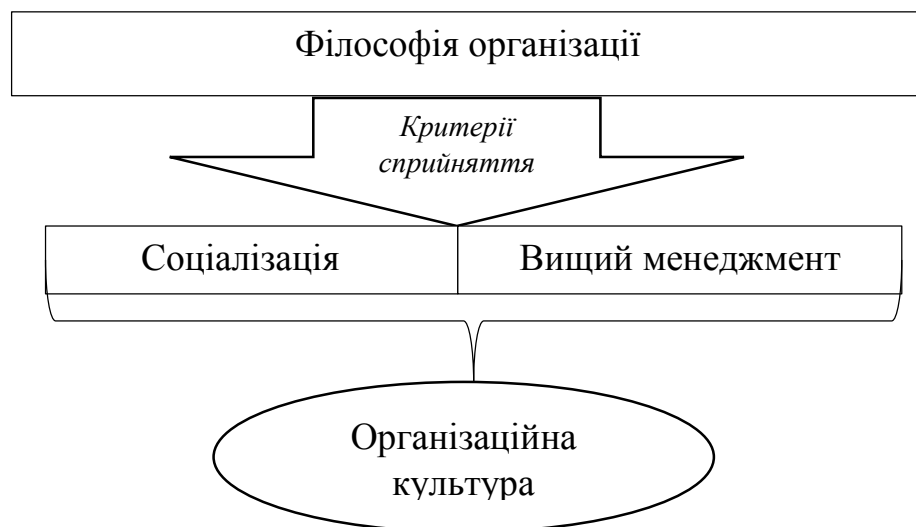


Рис.1.1. Особливості формування організаційної культури

*Примітка: складено автором на основі (Роббінс, 1998).*

Культура та організація нерозривно пов'язані між собою. На рис.1.1. зображена схема формування та підтримки культури в організації. Вона починається з філософії організації, яку Шейн (1985) описує як базові припущення, тобто різновид нашого пізнання, фундамент, на якому базується наше бачення світу. Ця філософія впливає на критерії відбору співробітників.



Соціалізація нових співробітників і вплив вищого керівництва узгоджує цінності цих співробітників з цінностями в організації.

На думку Чатмена і Колдуелла (1991, с.487-516), сутність організаційної культури складається з таких ключових ознак:

1. Інновації та прийняття ризику: заохочення співробітників до інноваційності та ризику.
2. Деталецентричність: очікування від співробітників бути точними, аналітичними та уважними до деталей.
3. Орієнтація на результат: керівництво зосереджує увагу на результатах, а не на методах і процесах, які використовуються для їх отримання.
4. Людиносвідомість: керівництво враховує вплив результатів на людей в організації під час прийняття рішень.
5. Орієнтація на командах: робота організована навколо команд, а не окремих людей.
6. Агресивність: люди агресивні та конкурентні, а не поблажливі.
7. Стабільність: організація працює для підтримання статус-кво, а не для розвитку.



Рис.1.2. Особливості формування організаційної культури

Примітка: складено автором на основі Чатмена і Колдуелла (1991, с.487-516).

Кожна з цих ознак функціонує в безперервній шкалі – від найменшого значення до найвищого значення. Їх специфічне розташування дає дуже різні уявлення про культуру різних організацій. За Роббінсом (1998, 2002), організаційна культура є описовою, а не оціночною. Йдеться, з одного боку, про

те, як працівники бачать свою організацію з точки зору семи згаданих характеристик: наприклад, чи є чіткі цілі та очікування щодо ефективності, чи винагороджує організація за інновації, чи стимулює це конкуренцію. З іншого боку, очікування співробітників щодо організації, які автор характеризує як оцінку, як задоволеність роботою.

Організаційна культура – це явище не завжди помітне, що існує в свідомості, почуттях, сприйнятті та реакціях людей, будучи своєрідним механізмом контролю, заснованим на дотриманні певних правил. Дотримання правил є не що інше, як вмiле використання набутих навичок, тобто відображення вже пережитих ситуацій. Недотримання цих правил призводить до руйнування соціальної реальності через появу неясностей у поведінці працівників. Таку двозначність спричиняє низька організаційна культура. Вона характеризується відсутністю чіткої системи цінностей і однозначних норм поведінки, а також відсутністю згоди на те, які з них є найважливішими. Для компанії доцільно прагнути побудувати сильну організаційну культуру, засновану на ефективній діяльності, що веде до ефективного досягнення цілей. Роббінс (1998) зазначає, що розвинута культура може замінити формалізацію. Як відомо, високий ступiнь формалізації призводить до порядку, одноманітності та передбачуваності. «Розвинута культура дає ті самі ефекти без необхідності письмової документації», – пише Роббінс (1998, с. 407). Тому важливо розглядати формалізацію та міцну культуру як два різні шляхи, що ведуть до однієї мети. У функціонуванні організації сильні культури відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки:

- спрямовують і стимулюють дії людей, зменшують витрати на мотивацію та контроль;
- забезпечують співробітникам відчуття приналежності та місії, надаючи роботі глибшого значення та інтегруючи кожного навколо цілей організації;
- покращують спілкування та впливають на швидший процес прийняття рішень.

Сильні культури регулюють проблеми, пов'язані з виживанням організації, ефективним досягненням цілей та адаптацією до умов, що змінюються. Розвинуті організаційні культури є насамперед результатом впливу національної культури. Деякі дослідники, наприклад Адлер (1956), вважає, що вона переважає над організаційною культурою. Його дослідження показують, що національна культура має більший вплив на працівників, ніж культура їх організації. Це означає, що культура організації має великий вплив на поведінку людей на роботі, але ще більший вплив має національна культура. Міжкультурне управління досліджує, серед іншого, Хофстеде (1980). На його думку, на форму організаційних культур безпосередньо впливають чотири виміри відмінностей культурного «фону»:

1. Масштаб влади. У культурах з високим ступенем влади люди з владою досить автократичні, на відміну від культур з низьким рівнем влади.

2. Уникнення невизначеності. У деяких культурах люди хочуть йти на ризик і вважають невизначеність умов експлуатації природною. В інших ризик спричиняє стрес, а неоднозначність умов експлуатації трактується як щось загрозливе.

3. Індивідуалізм проти колективізму. У деяких культурах акцент робиться на особистості як суб'єкті ініціативних і цілеспрямованих дій; в інших культурах – на групових зв'язках, які утворюють основну систему відліку індивіда, забезпечують підтримку та регулюють його дії.

4. «Чоловічність» проти «жіночності». У «чоловічих» культурах цінується конкуренція, задоволення амбіцій, матеріальні блага; у «жіночих» культурах – якість життя, гармонія з навколишнім середовищем, турбота про інших тощо.

Аналіз взаємовідносин між організацією та культурою – це спроба пояснити всі події та процеси, що відбуваються в організації, в яких беруть участь люди. Він стосується того, що відбувається в організації на постійній основі, у сенсі спостережуваної поведінки людей у процесі роботи. Цю концепцію можна визначити як набір цінностей, символів і переконань, які поділяють члени

організації – частково свідомо, частково несвідомо – які визначають їхню поведінку та зміцнюють відчуття окремоті та спільноти (Шейн 1985).

Люди, які працюють в організації, створюють групові моделі та орієнтації, системи цінностей і символів, що їх виражають, які визначають, що організація має власну соціальну ідентичність, «особистість», знання якої є важливим елементом розуміння принципів функціонування організації. Організаційна культура постійно розвивається. Вона розвивається як певний етос через соціальну взаємодію. Ми повинні намагатися зрозуміти культуру як безперервний, активний процес конструювання реальності. За Станкевичем (1995), організаційна культура є окремим випадком культури. Кожен аспект організації сповнений символічних значень і показує організацію в новому світлі. Найголовніше – зрозуміти, як ця система значень створюється і підтримується. Сьогодні поняття організаційної культури розглядається цілісно разом із термінами: структура, стратегія чи контроль, трактуючи обговорюваний термін нарівні з іншими. Запорукою успіху організації є не сама система, а синхронізація культури організації, її структури та системи управління з цілями, завданнями, рівнем освіти, компетенціями та потребами працівника. Організаційна культура об'єднує, стабілізує та зменшує невизначеність. Це звичайний спосіб бачити, реагувати, задовольняти потреби.

Під організаційною культурою розуміємо специфічний погляд на реальність, в якій ми живемо і працюємо. Специфіка цього підходу є результатом спільного використання тих самих переконань, принципів і цінностей, які становлять основні моделі поведінки членів певної організації, вироблених і засвоєних ними в ході спільного виконання завдань, що сприяють ефективному функціонуванню в організації, консолідації її учасників та передачі такого організаційного досвіду своїм наступникам (Schein, 1985; Hofstede, 1980; та інші). Організаційну культуру можна назвати сильною чи слабкою, позитивною чи негативною, інноваційною чи пасивною, але не можна сказати, що її не потрібно створювати. Кожна організація виробляє свою унікальну і неповторну культуру. Її формують усі співробітники, які вирішують прийняти одні та

відкинути інші цінності, норми чи поведінку. Культура – це речі, на які ми маємо вплив, можемо змінити та удосконалити. Це те, що знаходиться під нашим контролем, і є належний ефект від цього контролю. Для цього нам потрібно знати, що являє собою цю культуру і що її визначає.

Організаційна культура – це система трьох рівнів, що складається з наборів елементів. Перша частина складається з артефактів: а) мовних (мова, міфи, легенди), б) поведінкових (церемоній, ритуали), в) фізичних (мистецтво, архітектура, техніка, одяг, логотип). Ця група найбільш помітна зовні, її називають шаром зовнішніх проявів організаційної культури. Наступна частина складається з процедур, норм і цінностей, які прийняті як обов'язкові (задекларовані і неоголошені), а також філософія діяльності організації (наприклад щодо споживачів, персоналу). Це та невидима частина, яку виводимо із зовнішніх проявів. Третій рівень називають основними припущеннями – найважчі для визначення елементи, що характеризуються:

- поведінкою, пов'язаною з природою людини (людей сприймають як консервативних, працьовитих, творчих тощо),
- міжособистісними відносинами (що визначає групові відносини: співробітництво чи змагання, сфера приватності в групі тощо),
- середовищем організації (розглядається як загроза чи джерело викликів і можливостей),
- характером людської діяльності (який тип мотивації найефективніший, які методи досягнення своїх цілей найімовірніше будуть використані, чого хочуть досягти в професійній сфері).

Основні положення організаційної культури становлять специфічний базис нашого пізнання, фундамент, на якому складається світосприйняття. Їх можна реконструювати завдяки тісним зв'язкам між рівнями культури. Наприклад: I рівень – співробітники організації відзначають кожну невдалу справу колективною фотографією, розміщеною в спеціальному місці; II рівень – ризикування, і це природно і цінно для організації, не слід карати співробітників за невдачі, вони є результатом виконання амбітних завдань; III рівень – людина

вміє брати на себе відповідальність і ризиковані ініціативи, позитивно реагує на виклики, які можуть принести користь її організації. Модель організаційної культури Шейна отримала загальне визнання і стала відправною точкою для інших пізніших дослідників, таких як Берман і Нейдер (1987), Карлоф (1992) та інші.

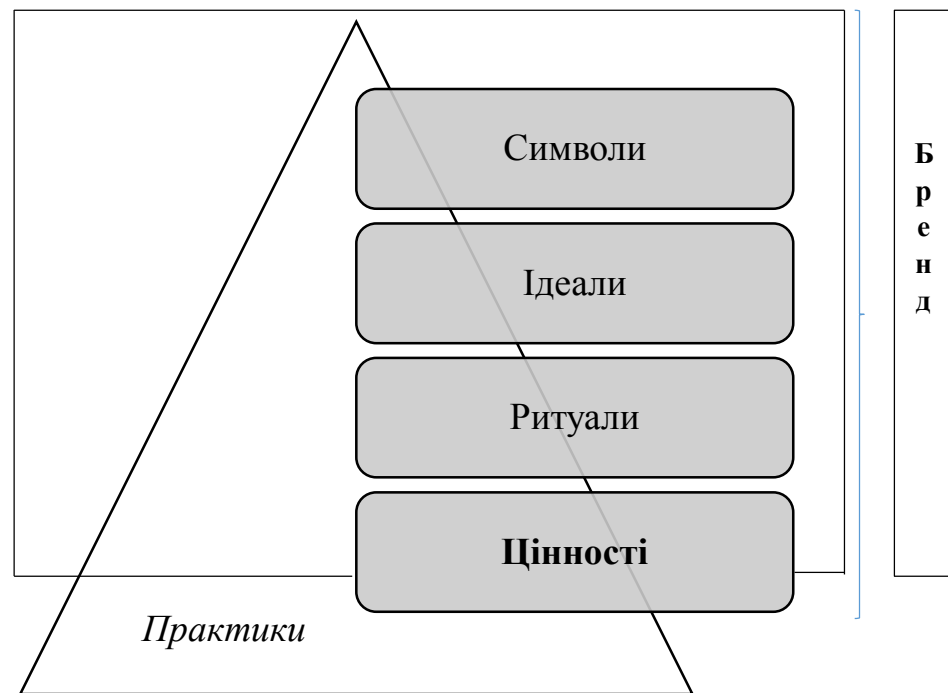


Рис.1.3. Чотири рівні культури

*Джерело: сформовано автором на основі: Хофстеде, 1991, 2000.*

Подібний погляд до моделі Шейна, хоча, можливо, дещо складніший, пропонує Хофстеде (1991, 2000). Його позиція заснована на національній культурі, але також застосовна на організаційному рівні (рис. 1.3). Знову (як і в Шейна) є чотири шари:

1. Символи. Це зовнішній шар. Він складається зі слів, жестів, образів та предметів, які несуть особливий зміст, упізнаний лише тими, хто перебуває всередині організаційної культури. Це можуть бути, наприклад, способи одягання, прапори чи символи статусу.

2. Ідеали. Це люди, реальні чи уявні, з якостями, які високо цінуються в цій культурі. Серед цих людей часто є засновник організації або інші значущі для її розвитку та історії особи.

3. Ритуали. Це види діяльності, які – всередині культури вважаються соціально важливими. Вони можуть включати форми вітання (наприклад, особливе рукостискання), а також соціальні та релігійні церемонії. Яскравим прикладом ритуалу високого соціального значення в академічних організаціях є церемонія вручення наукових звань, що передбачає особливі костюми та обряди, важливі лише для учасників.

Рівень символів, героїв і ритуалів можна охопити поняттям практик, оскільки вони доступні сторонньому. Однак їх справжню важливість цілком можуть бачити лише люди всередині організації.

4. Цінності. Вони є ядром культури і фактично утримують її елементи разом. Цінності – це узагальнені тенденції віддавати перевагу певному стану речей іншим, і їх зазвичай поділяють всі або більшість людей, які є частиною культури.

Отже, організаційна культура складається із зовнішніх форм, у яких вона проявляється, та її більш-менш глибоко прихованих складових.

На основі дослідження Шейна та Хофстеде слід зацентувати увагу на такому важливому елементі, як бренд, особливо щодо питань дослідження культури. Адже організаційна культура визначає цінності, норми, стиль поведінки та спілкування співробітників організації, а також впливає на їх мотивацію, лояльність, інноваційність та результативність. А бренд є «образом» організації в уявленні стейкхолдерів, який формується на основі їх вражень, асоціацій, емоцій та відносин. Отже, бренд відображає культуру організації і впливає на неї, створюючи певне навантаження та очікування.

Багато інституцій прагнуть мати добре розвинену культуру, яка стає основою її ідентичності в навколишньому середовищі, частиною її іміджу та визначальним фактором успіху. Культура та її елементи, включаючи символи, міфи, ритуали, цінності, вірування, формують відносини влади та структури та обумовлюють сфери взаємодії та спілкування: формують відносини між керівником та його співробітниками, між членами колективу, між співробітниками і клієнтами, вони навчають моделям поведінки, в тому числі бажаним для функціонування та успіху організації.

У дослідженні організаційної культури ключовим є розкриття основних характеристик, притаманних організаційній культурі, акцентування уваги на важливості її для сектору державного управління Н. Обушна, В. Петринська (2021). О. Сердюк, О. Мирна, А. Корнійчук, І. Олексій (2023). І. Драган, І. Драган (2022), Г. Захарчин, Н. Любомурова (2023), А. Полянська (2021), Л. Пермякова, (2012) Т. Лепейко (2022), Ю Дзюрах (2022), С. Чернов, С. Гайдученко (2014). Аналізуючи феномен організаційної культури, можна зробити такі припущення: організації формують культуру на основі колективного ставлення; прояв культури створює і підтримує взаєморозуміння серед її «носіїв»; організації змінюють культуру, щоб адаптуватися до організаційних вимог.

Організаційна культура інтегрує інституцію навколо спільної мети, і водночас задовольняє потреби та прагнення співробітників, є проміжним елементом між організацією та співробітниками (рис. 1.4). Культура сприяє усуненню організаційної неоднозначності поведінки співробітників і сприяє їх ефективній поведінці.

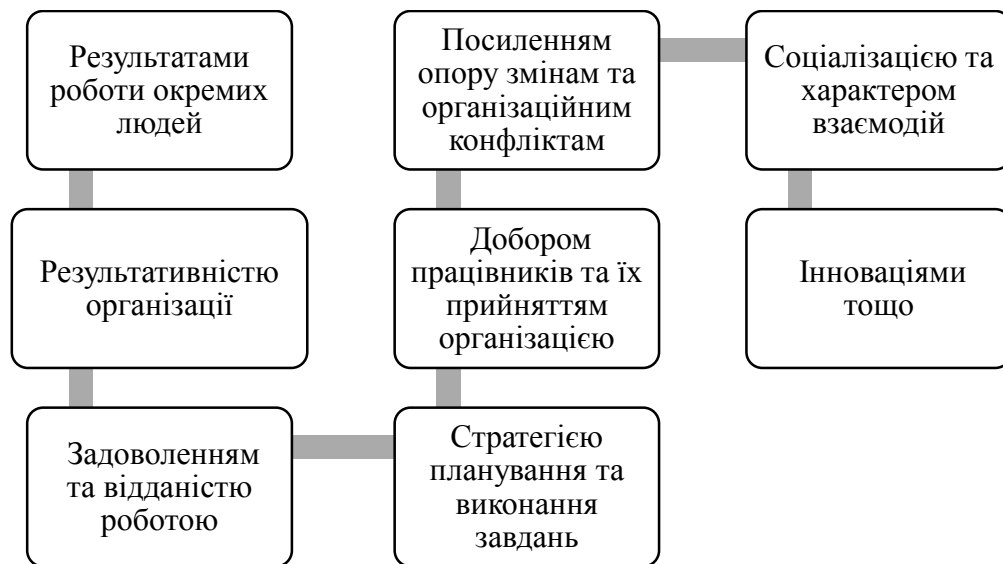


Рис.1.4. Зв'язки організаційної культури

*Примітка: Сформовано автором на основі Хофстеде (1990)*

Дослідники вважають, що в сучасних організаціях буде відбуватися швидке зростання ролі управління через культуру (Я. Зоська, Н. Кравченко & А.Стадник, 2022, Л. Войтович, К. Зубачик, Н. Михаліцька, 2023, Г. Захарчин, 2023, Ю. Дзюрах 2022, Трушкіна, 2020). Зокрема, за рахунок спрощення організаційних



структур (принципи простоти), розширення свободи та повноважень організаційних підрозділів (принцип автономії), в результаті зниження значення директивного та ієрархічного управління та одночасній актуалізації організаційної культури. Незважаючи на труднощі у визначенні, описі та вивченні організаційної культури, існує потреба в подальшому її дослідженні. Вітчизняні організації адаптуються до нових європейських моделей роботи та сучасних інструментів управління (включаючи управління через організаційну культуру) (Г. Граціотова, А. Граціотова, А. Степанова, 2021.).

Дослідники культури описують як організаційну, чи корпоративну культуру проте в організаційній культурі називають дещо додаткове на відміну від корпоративної культури (Довженко В., Дзюба І. 2019, Ю. Дзюрах 2022, Г. Захарчин, 2023, О. Зубчик, К. Камаран, І.оманенко, Д. Руденко, 2024). Ця додаткова особливість – політика. Більшість досліджень корпоративної культури зосереджені на приватних організаціях, і тільки їх незначна кількість приділяє увагу державному сектору. Поняття цінностей особливо доречне у державній службі, зокрема такі цінності, як неупередженість, лояльність, справедливість, підзвітність та чесність, були ключовими. Однак останнім часом актуальні цінності, що виникли в контексті модернізації публічних послуг, зокрема запровадження реформ публічного управління, спрямовані на забезпечення більшої ефективності та результативності у сфері публічних послуг. Публічна служба принципово відрізняється від приватного сектору. Діапазон цілей та обмежень публічного управління свідчать про складність процесу трансформації корпоративної культури в цьому секторі у порівнянні із приватним. Вагомий вплив на корпоративну культуру має різне середовище функціонування та дає можливість пояснити, чому культурні зміни можуть бути більш складними на публічній службі, ніж у приватному секторі.

Місія організацій публічного сектору суттєво відрізняється від місії організацій приватного сектору. Більшість організацій публічного сектору є неприбутковими і не покладаються на прибуток як джерело та мету існування. Навпаки, організації приватного сектору орієнтовані на прибуток і покладаються

на прибуток як основне джерело функціонування. Організації публічного сектору не можуть уникнути політики, оскільки вони є ключовими виконавцями державної політики. На основі цього й виникає відмінність між використанням понять «організаційна культура» (С. Липовська, 2019; В. Щегорцова, 2014; І. Фурман, 2020; Л. Пермякова, 2012) та «корпоративна культура» (І. Семененко, 2015; 2014; 2017). Поняття організаційна культура належить до цінностей і практик в організаціях публічного сектору, тоді як корпоративна культура зазвичай стосується до організацій приватного сектору. Однак, ми вважаємо, що у відповідності етимології слів «організаційна» та «корпоративна» та напрацювань науковців різних сфер діяльності, а зокрема сфери публічного управління, корпоративна культура є найбільш вдалою характеристикою взаємозв'язку учасників публічного управління та забезпечення ефективного впливу органів публічної влади на суспільну і приватну життєдіяльність людей. Адже, корпоративну культуру можна розглядати як ідеологію управління (Захарчин, 2011; 2009).

Корпоративна культура (Захарчин, 2011; 2009) є загальновизнаним терміном, який має широкий діапазон визначень. В основному мова йде про спільні цінності щодо того, як організація працює. Насправді цінності – це приклади людської діяльності, які мають заохочувати та сприяти успішній праці. Культуру також можна розуміти як модель спільних базових припущень, які були засвоєні групою під час вирішення таких проблем, як адаптація до зовнішніх ситуацій і досягнення послідовного внутрішнього управління, і які є достатньо ефективними, щоб приймати їх за еталон, і тому вони слугують для швидкої адаптації нових працівників як правильний спосіб сприйняття, думання та відчуття (Шейн, 2010).

Дослідження (Захарчин, 2011; 2009) свідчать, що вплив культури на ефективність діяльності будь-якої організації є вкрай важливим і може бути як позитивним, так і негативним.

Таким чином, корпоративній культурі притаманні наступні характеристики, які позитивно впливають на діяльність будь-якої організації, як приватного сектору так і державного:

- відносини: позитивна корпоративна культура є сильним фактором залучення працівників, вона сильно впливає на задоволеність роботою та лояльність і може зменшити плинність кадрів.

- кар'єра: культура впливає на стиль лідерства та кар'єрну мотивацію;

- зміни: культура, яка має елементи гнучкості, швидше за все, буде успішною у процесах реформування та перебудови.

Існують також і незативні характеристики, які проявляються через культуру, а саме: слабка культура (фрагментовані субкультури або сильний розбіжність між бажаними та фактичними цінностями) – риторика не узгоджується з реальним станом речей; занадто сильна культура з елементами неетичної поведінки; культура, яка не узгоджується з іншими передумовами функціонування та розвитку організації (стратегія, стиль керівництва, лояльність, взаємодія зі стейкхолдерами).

Якими б не були характеристики або рівні корпоративної культури, вона є «потужною силою» в організації (Гаррісон, 2015) і має вагомий вплив на її діяльність. Культура спонукає членів організації поводитися відповідним чином. Тан і Сун (2012) стверджують, що корпоративна культура походить із соціальної культури і працює як «невидима рука» в публічному управлінні. Ця рука відносно стабільна, але в довгостроковій перспективі повинна змінюватися відповідно до соціальних змін.

Ллойд (2013) виявив, що існують дискусії в науковому середовищі щодо сутності поняття корпоративної культури. Одні науковці вважають, що це те, чим організація «є», а інші вважають, що це те, чим організація «має» бути. Однак обидві точки зору збігаються у переконанні, що культура – це щось, що має складатися з таких понять, як переконання, припущення та цінності. Цінності отримали важливе місце у визначеннях корпоративної культури.

Ми погоджуємося з тим, що організаційна культура та корпоративна культура часто використовуються як синоніми, але насправді вони мають кілька важливих відмінностей. Організаційна культура – це сукупність цінностей, норм та поведінки, які характеризують будь-яку організацію, не залежну від її розміру, галузі чи власності. Цінності та норми формуються та передаються через формальні та неформальні канали, такі як місія, бачення, процедури, правила, ритуали, мова та символи. Корпоративна культура – це підмножина організаційної культури, яка характерна для компаній, що мають чітку ієрархію та централізоване управління. Вона характеризується сильнішим акцентом на бренді, іміджі та репутації, а також більш жорстким контролем з боку керівництва.

Таблиця 1.1

Ключові відмінності між організаційною культурою та корпоративною культурою

<i>Характеристика</i>	<i>Організаційна культура</i>	<i>Корпоративна культура</i>
<i>Масштаб</i>	Більш широка, охоплює всі типи організацій	Вужча, характерна для компаній з чіткою ієрархією
<i>Акцент</i>	На цінностях, нормах поведінки та ці	На бренді, іміджі та репутації
<i>Контроль</i>	Може бути як формальним, так і неформальним	Більш жорсткий контроль з боку керівництва
<i>Приклади</i>	Некомерційні організації, державні установи, малі підприємства	Великі корпорації, транснаціональні компанії

*Джерело: Сформовано автором на основі огляду джерел*

Цінності визначаються як критерій, за яким людина прагне віддавати перевагу певному стану речей перед іншими. Вивчений зв'язок між переконаннями та цінностями стає установками. Коли цінності, переконання та ставлення настільки закоренилися в організації, що вони більше не мають сумнівів і не потребують обговорень. Ці цінності, переконання та припущення поділяються між колективном організацій.

Корпоративна культура не є одновимірним поняттям. Дослідники культури виявили різні параметри організаційної культури. Хофстеде та ін. (2010) визначили шість параметрів корпоративної культури стосовно практик, де організації відрізняються.

Вони стверджують, що ці параметри не можуть бути загальнодоступними або достатніми. Корпоративна культура в різних контекстах можуть вимагати додаткових параметрів або деякі з визначених шести параметрів можуть здатися менш корисними. Автори відрізняють орієнтацію на результат від орієнтації на споживача тим, що «спроба обслуговувати клієнта не означає автоматично орієнтацію на результат» (Хофстеде, 1990 с. 304).

Гош і Шривастава (2014) зазначили, що концепція корпоративної культури інтерпретується по-різному. Після огляду вибірки літератури про інструменти, які використовуються в опитуванні корпоративної культури, автори дійшли висновку, що немає двох однакових інструментів, і жодні інструменти не мають спільної теоретичної основи. Ці автори повідомили, що Ашканасі, Вайлдером і Петерсон (2000) і Вілдером, Глунк і Масловський (2000) вивчили 18 опитувальників культурних показників, опублікованих між 1975 і 1992 роками, і 10 емпіричних досліджень культури відповідно. Обидва дослідження виявили великі варіації у визначенні та операціоналізації корпоративної культури та її параметрів.

Гош і Шривастава, опрацювавши моделі Клухона і Стродтбека (1961), виділили сім параметрів корпоративної культури: участь, повага до особистості, ставлення до ризику, орієнтація на увагу, довіра, відкритість і дистанція влади. Шейн (1990), намагаючись зрозуміти зміст культури, визначає деякі її параметри та ставить запитання щодо кожного параметру. Відповіді на ці запитання визначають зміст цієї культури, але він попереджає про небезпеку надмірного узагальнення параметрів.

Гаррісон і Бейрд (2015) порівняли корпоративну культуру організацій державного сектору в Австралії з культурою організацій приватного сектору, використовуючи профіль корпоративної культури.

О'Рейлі та ін. (1991) зосередились на таких параметрах: орієнтація на результат, повага до людей, увага до деталей, орієнтація на команду та інноваційність. Вони розробили профіль корпоративної культури з метою кількісної оцінки корпоративної культури в їх дослідженні, що вивчає

відповідність особистості та культури та її наслідки у ставленні до роботи та поведінки. Ці дослідники провели два типи факторного аналізу – індивідуальний та організаційний.

Денісон і Мішра (1993) використовували чотири організаційні риси – залученість, адаптивність, послідовність і місію у своєму дослідженні, щоб визначити взаємозв'язок між корпоративною культурою та результативністю організації.

Більшість досліджень корпоративної культури присвячені організаціям приватного сектору. Однак сфера публічного управління відрізняються від організацій приватного сектору тим, що політика відіграє головну роль в публічному управлінні. Будь-яке дослідження корпоративної культури публічного управління має враховувати її зовнішній контекст, тобто її взаємозв'язок з політикою та суспільством загалом. Політика може як позитивно, так і негативно впливати на цінності, норми та поведінку, які характеризують цю культуру. Позитивний вплив:

- визначення напрямку та цілей (чітко окреслити напрямки та цілі публічного управління, що може допомогти створити більш згуртовану та орієнтовану на результати корпоративної культури);

- підтримання цінностей (інструмент для втілення в життя цінностей публічного управління, таких як підзвітність, прозорість, верховенство права та етична поведінка);

- сприяння підзвітності публічних органів перед громадськістю, що може допомогти підвищити довіру та повагу до влади;

- забезпечення ефективного та результативного використання публічних ресурсів.

До негативного впливу політики слід віднести наступне: може призвести до бюрократизації та формалізму в публічному управлінні, що може пригнічувати інновації та креативність; політичне втручання в публічне управління може призвести до того, що рішення приймаються не на основі об'єктивних критеріїв, а на основі політичних оцінок; непрозорість у прийнятті та реалізації політики

може призвести до недовіри та цинізму з боку громадськості; негнучкість та нездатність адаптуватися до мінливих потреб та середовище.

Прикладами впливу політики на корпоративну культуру публічного управління є прийняття закону про державну службу. Цей закон може встановити стандарти етичної поведінки та підзвітності для державних службовців, що може сприяти покращенню корпоративної культури публічного управління. Розробка стратегії реформування освіти може використовуватися оптимально та за допомогою реформування системи освіти, що може допомогти створити більш орієнтовану на результати корпоративну культуру в цій сфері. Впровадження бюджетної реформи може сприяти більш ефективному та результативному використанню бюджетних коштів, що може мати позитивний вплив на корпоративну культуру державного управління в цілому.

Вплив політики на корпоративну культуру публічного управління може варіюватися залежно від конкретної політики, контексту, в якому вона реалізується, та інших факторів. Розумінням ролі політики в корпоративній культурі публічного управління може допомогти керівникам та співробітникам публічних органів краще зрозуміти, як політика може впливати на їхню роботу та організацію в цілому. Це знання може бути використано для того, щоб максимізувати позитивний вплив політики та мінімізувати її негативні наслідки.

Не менш важливим є акцентування уваги на ціннісно-орієнтаційній єдності яка виконує ключову роль у трансформації корпоративної культури публічного управління. Вона характеризується тим, що всі співробітники організації поділяють спільні цінності, норми та поведінку, які відображають та бачать місію публічного управління.

Важливість ціннісно-орієнтаційної єдності полягає в тому, що коли співробітники поділяють спільні цінності, це може допомогти їм відчувати себе частиною єдиної команди та разом працювати для досягнення спільних цілей. Співробітники, які вірять у цінності організації, з більшою ймовірністю будуть мотивовані та залучені до своєї роботи. Спільні цінності можуть служити орієнтиром для етичної поведінки та прийняття рішень. Коли громадськість

бачить, що працівники публічних органів відділяють спільні цінності та діють відповідно до них, це може підвищити довіру та повагу до влади. Ціннісно-орієнтаційна єдність може допомогти керівникам публічних органів прийняти кращі рішення, які відповідають цінностям та очікуванням громадськості.

Багато разів за останні роки невдачі державної служби «шукали» в корпоративній культурі. Неспроможність визначити пріоритетність потреб часто найбільш вразливих громадян, зрештою, пояснюється корпоративною культурою, що панує в Міністерстві охорони здоров'я, різних лікарнях і службах, що перебувають у його підпорядкуванні, поліції, Міністерстві фінансів, Міністерстві освіти і науки тощо. Для органів публічної влади корпоративна культура має велике значення. Керівники повинні розуміти, чи пов'язане недосагнення стратегічних цілей або показників ефективності з їхньою організаційною культурою. Чи знають співробітники про цінності та моделі поведінки, які сповідує організація, чи поділяють вони їх і чи діють відповідно до них. Чи є співробітники залученими, мотивованими та наділеними повноваженнями. Чи справляється організація зі змінами в навколишньому середовищі. Чи працює управлінська команда як згуртована одиниця. Чи існує загальна тенденція до інертності (ми завжди робили так), навіть коли факти свідчать про інший спосіб дій. Будь-який з цих факторів може вказувати на проблеми з культурою. Основною метою дослідження є акцентування проблем, пов'язаних з розумінням корпоративної культури публічного управління, що означає цей термін, особливості окремих типів організаційної культури на публічній службі, зв'язок між організаційною культурою та ефективністю роботи, центральне місце ефективного лідерства у функціональних організаційних культурах і, врешті, як оцінити і що необхідно для трансформації культури.



1. Різниця в цілях та місії:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> фокусується на досягнення цілей та завдань конкретної організації, незалежно від сфери її діяльності.</li> <li>• <b>Корпоративна культура:</b> підкреслює особливості культури, притаманні публічному управлінню загалом, виробляючи акцент на службі суспільства, загальному благовітві, демократії, підзвітності, прозорості та верховенстві права.</li> </ul>
2. Відмінності в структурі та управлінні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> може варіюватися залежно від типу організації, її розміру, галузі та інших факторів.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> має чітко виражені характеристики, пов'язані з ієрархічною структурою, бюрократичними процедурами, дотриманням законів, правил та нормативів.</li> </ul>
3. Особливості прийняття рішення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> може обґрунтовуватися на ризиках, швидкості та інноваціях, залежно від специфіки організації.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> передбачає консенсус, залучення громадськості, аналіз даних, обережність та неухильне дотримання правил.</li> </ul>
4. Мотивація та винагорода:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> може обґрунтовуватися на особистий успіх, фінансові вигоди та кар'єрне зростання.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> орієнтована на служіння громадськості, внесок у загальне благо, заробітну плату, пільги та гарантії зайнятості.</li> </ul>
5. Відносини з громадськістю:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> може обґрунтовуватися на маркетингу, рекламі та іміджі.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> передбачає постійну взаємодію з громадськістю, підзвітність, прозорість та врахування думок та потреб громадян.</li> </ul>
6. Корпоративна соціальна відповідальність:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> може обґрунтовуватися на добровільних ініціативах, пов'язаних з іміджем.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> зобов'язує до етичної поведінки, дотримання принципів сталого розвитку та соціальної справедливості.</li> </ul>
7. Ставлення до ризиків:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> може бути більше негативною до ризиків та інновацій для досягнення успіху.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> прагне мінімізувати ризики, використовуючи бюрократичні процедури та дотримуючись правил забезпечення передбачуваності та стабільності.</li> </ul>
8. Оцінка успішності:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Організаційна культура:</b> фокусується на таких показниках, як прибуток, частка, курс акцій та задоволеність клієнтів.</li> <li>• <b>Корпоративна культура публічного управління:</b> оцінюється за рівнем задоволеності громадян, як послугами, ефективністю використання ресурсів та дотриманням законів.</li> </ul>

Рис. 1.5. Корпоративна культура «VS» організаційна культура для публічного управління

*Джерело: Сформовано автором на основі огляду джерел*

Існують різні точки зору щодо відносин між цими двома поняттями. Одні науковці прихильники того, що корпоративна культура є частиною організаційної культури, тоді як інші вважають її самостійним феноменом. Важливо розуміти, що обидва терміни відіграють ключову роль у формуванні поведінки та взаємодії працівників всередині організації. В нашому дослідженні ми акцентуємо увагу на корпоративній культурі, оскільки корпоративна культура в органах публічної влади відіграє ключову роль у формуванні їх бренду та репутації. Вона сприяє забезпеченню організаційної єдності в органах

публічної влади. Це створює спільне розуміння місії, цілей та цінностей серед співробітників. Корпоративна культура публічному управлінні глибше розуміє, як цінності, норми та поведінка впливають на функціонування публічних органів.

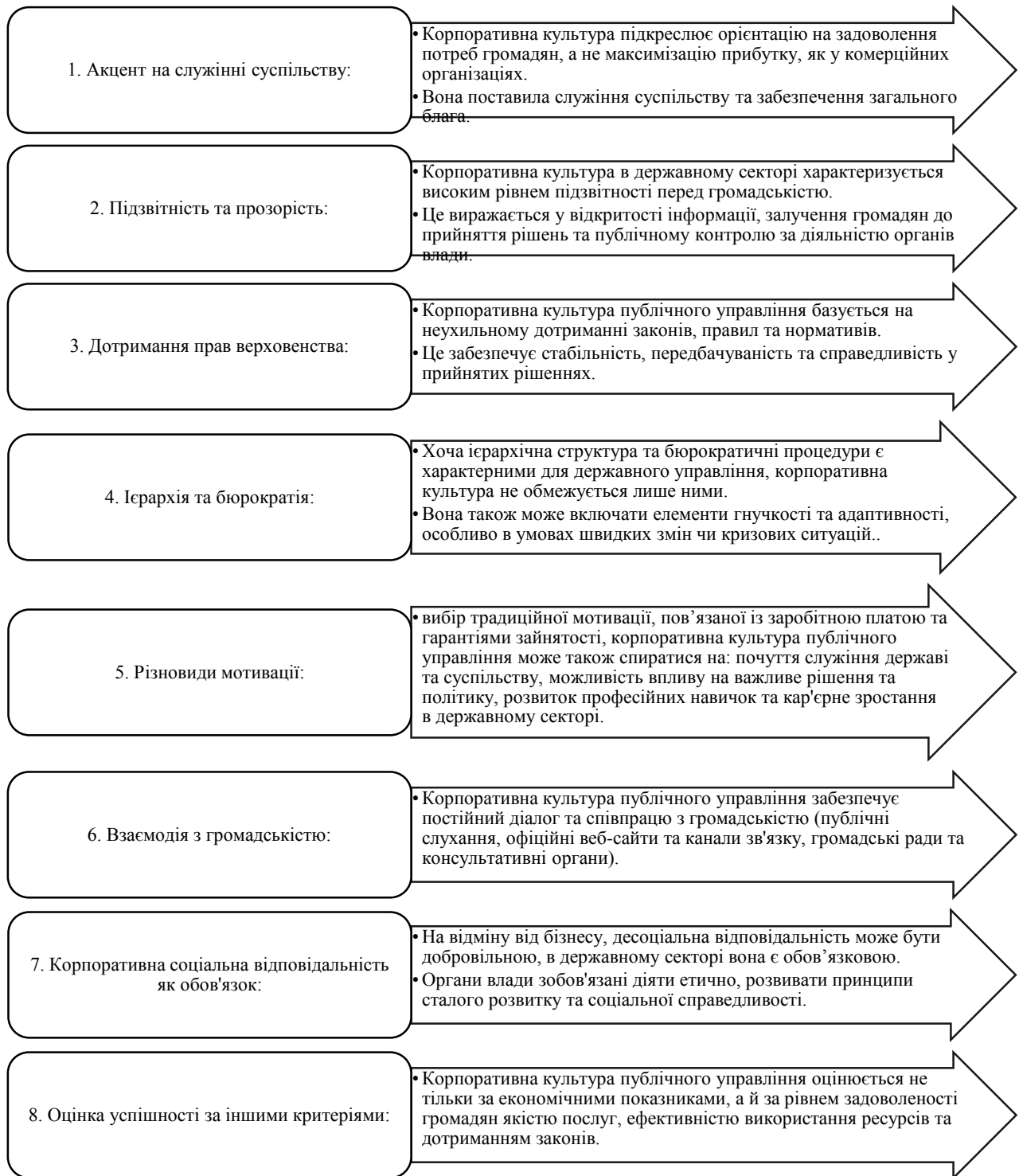


Рис.1.6. Корпоративна культура публічного управління

Джерело: Сформовано автором на основі огляду джерел

Корпоративна культура допомагає адаптувати орган публічної влади до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища. Вона формує позитивний імідж органу публічної влади, що є важливим для залучення довіри громадян та стейкхолдерів, а також регулює взаємодію та взаємовідносини з партнерами, що сприяє створенню стабільних та довгострокових відносин. Корпоративна культура впливає на спосіб взаємодії органів публічної влади з громадськістю, забезпечуючи прозорість та відкритість.

Впровадження моделі корпоративної культури в стратегічних ініціативах публічних органів може посилити вплив на мотивацію трудової діяльності та вдосконалити корпоративну культуру. HR-менеджмент використовується як інструмент для розвитку корпоративної культури, забезпечуючи сприятливі умови для ефективності виконання завдань та підвищення іміджу органів публічної влади.

Отже, авторське розуміння терміну «корпоративна культура публічного управління»: це спільні цінності, норми та переконання, які керують поведінкою та прийняттям рішень публічними службовцями, працівниками та іншими стейкхолдерами, які виявляються як узгоджені інтереси, реалізація яких необхідна для забезпечення розвитку суспільства. Корпоративна культура впливає на те, як публічні службовці взаємодіють один з одним, з громадянами та іншими зацікавленими сторонами, а також як виконують свої обов'язки, управляють ризиками та забезпечують підзвітність і прозорість.

Своєю чергою є важливим врахування взаємозв'язку між поняттями «корпоративна культура публічного управління» та «бренд», оскільки бренд – це імідж і репутація інституцій публічного управління в очах громадськості та інших зацікавлених сторін. Він відображає, наскільки добре органи публічної влади надають свої послуги, виконують свою місію і дотримуються своїх зобов'язань. Він також передає бачення, цінності та цілі, що є невід'ємним елементом корпоративної культури.



Рис. 1.7. Розуміння поняття «корпоративна культура публічного управління»

*Примітка: авторське бачення*

Взаємозв'язок між корпоративною культурою публічного управління та його брендом є суттєвим і важливим з кількох причин. Сильна і послідовна корпоративна культура може допомогти органам публічного управління створити сильний і позитивний бренд, узгоджуючи їхні внутрішні і зовнішні дії та комунікації. Сильний бренд може підвищити довіру, задоволення і лояльність громадськості, а також вплинути на залучення й утримання талантів та партнерів. Слабка або непослідовна корпоративна культура може зашкодити бренду публічного управління, створюючи розриви та конфлікти між його внутрішніми та зовнішніми діями та комунікаціями. Слабкий бренд може зашкодити довірі, задоволенню та лояльності громадськості, а також відштовхнути або ж втратити таланти та партнерів.

Корпоративна культура, що відповідає бренду, може допомогти публічному управлінню досягти своїх стратегічних цілей, сприяючи формуванню почуття ідентичності, мети та спрямованості серед його співробітників та зацікавлених сторін. Відповідний бренд може посилити цінності, місію та бачення публічного управління, а також надихнути на інновації та вдосконалення. Корпоративна культура, яка суперечить бренду, може перешкоджати досягненню стратегічних цілей публічного управління, створюючи плутанину, дисонанс і опір серед його працівників та зацікавлених сторін. Суперечливий бренд може підірвати цінності, місію та бачення публічного управління, а також стримувати інновації та вдосконалення.

У зовнішньому контексті можна охарактеризувати корпоративну культуру публічного управління з точки зору її відношення до політики та відносин державної інституції з громадянами та громадянським суспільством. Державних службовців можна класифікувати на класичних або політичних (Putnam, 1975). Класичні службовці орієнтовані на процедуру або правила, тоді як політичні службовці орієнтовані на проблеми або програму.

У внутрішньому контексті відношення службовців може відрізнитися за конкретними характеристиками, такими як дистанція влади, уникнення невизначеності, керівництво прийняттям рішень та переваги співробітників. Дистанція влади – це характер, який впливає на поведінку службовців під час прийняття рішень. Там, де дистанція влади велика, службовці вищих рівнів управління приймають рішення, а службовці нижчих рівнів їх виконують. Там, де дистанція влади низька, керівники та підлеглі проводять консультації для прийняття рішень. Уникнення невизначеності є ще одним характером, який також впливає на поведінку під час прийняття рішень. Службовці з високою тенденцією до уникнення невизначеності, як правило, суворо дотримуються правил і норм і не ризикують. Навпаки, низька тенденція до уникнення невизначеності спонукає їх йти на ризик з точки зору невиконання або порушення правил.

Службовцям потрібна інформація для прийняття рішень. Характеристика структури прийняття рішень впливає на поведінку пошуку інформації. Структура прийняття рішень зверху вниз або ієрархічний тип змушує службовців обмежувати свій пошук інформації в її межах, керівників, колег тощо. Проте колегіальна структура прийняття рішень змушує службовців шукати за її межами, тобто політиків, громадян, академічних, економічних та добровільних організацій. Іншою характеристикою прийняття рішень є вибір службовців з урахуванням їхніх соціальних цінностей та культурних особливостей. Соціальні цінності та культурні особливості відібраних працівників повинні приносити користь організації.

Порівняння параметрів корпоративної культури показує, що вчені не погоджуються у визначенні спільних культурних параметрів. Однак деякі з них узгоджуються, а деякі різняться щодо назви. Чотири параметри культури впливають на щоденну роботу публічних службовців. Як правило, дистанція влади в офісному контексті є розширенням дистанції влади, яка переважає в суспільстві. Висока дистанція влади серед публічних службовців сприяє зміцненню її формальної та жорсткої ієрархічної структури.

Культура тенденції уникнення невизначеності негативно впливає на досягнення організацією цільових результатів. Це забороняє службовцям виступати з ініціативами щодо інновацій. Суворе дотримання бюрократичних процедур у деяких випадках може не принести бажаних результатів. Тому посадовцям необхідно діяти на власний розсуд і ризикувати, що може спричинити їх певну невизначеність. Як правило, кожен хоче залишатися у своїй зоні комфорту. У сфері надання публічних послуг, стикаючись зі складністю місцевих умов, службовцям іноді доводиться виходити із зони комфорту.

Корпоративну культуру важко змінити без цілеспрямованих зусиль, особливо в органах публічної влади цю зміну здійснити ще важче (С.Гайдученко, 2016). Службовці – послідовники правил і стійкі до змін. Вони залишаються у своїй зоні комфорту. Запровадження змін у практику культури потребує свідомих і цілеспрямованих зусиль. Ці зусилля можуть включати освіту,

навчання тощо. Різницю в оцінках і параметрах культури, яку практикують службовці, можна пояснити різним світоглядом, який вони розвивають через участь у соціальних подіях.

Так як у фокусі дослідження є корпоративна культура, але було б неможливо дослідити, як ця концепція застосовується на публічній службі, не оцінивши спочатку вплив організаційної культури. Поллітт і Букаерт (2004) зазначають, що дослідження політики і публічного управління протягом багатьох років були тісно пов'язані з питанням про те, які риси є найбільш розумними і показовими для порівняння однієї держави з іншою. Вони стверджують, що, як правило, ключовими ознаками є структурні, функціональні та культурні. Перші дві категорії охоплюють організацію державного апарату, характер політичної системи, підходи до управління та підзвітності.

На найвищому рівні вони розрізняють дві моделі корпоративної культури: модель державної влади з її розвиненою правовою основою, як у Франції та Німеччині, де дії державних службовців ґрунтуються на глибокому розумінні закону, дотриманні правил і прецедентів. На противагу цьому, модель суспільного інтересу, поширена в англосаксонських країнах, відводить державі менш значну або домінуючу роль у суспільстві. Звичайно, закон є важливим компонентом управління, але його конкретні перспективи і процедури не є настільки домінуючими, як у моделі державної влади. Закон опиняється на другому плані, а не на першому, а державні службовці розглядаються як прості громадяни, які працюють в урядових організаціях, а не як особливі кадри з вищою місією представляти «державу».

Звичайно, на практиці організаційна культура держав еволюціонує до сприйняття її як корпоративної. Багато держав відійшли від надмірно легалізованої форми, а перейшли до чогось іншого, ніж пряма модель суспільного інтересу. Нідерланди, Фінляндія та Швеція належать до цієї третьої категорії. Правові підвалини адміністративної системи в кожній з цих країн є значно менш значущими, ніж у минулому, але поняття держави залишається важливим.

Подальший внесок у розуміння культури в різних суспільствах зробив Хофстеде (2001). Хофстеде намагався кількісно оцінити важливість п'яти вимірів культури в різних країнах. Хоча заходи Хофстеде стосуються громадян загалом і не стосуються конкретно політиків чи державних службовців, як зазначають Поллітт і Букаерт (2004, с. 55), вони, ймовірно, відображають культурне середовище, в якому має функціонувати адміністративна система, а реформи «оголошуються, інтерпретуються, просуваються і чинять опір. Вони допомагають нам зрозуміти, чому те, що здається абсолютно однаковою реформою, може бути дуже по-різному сприйняте в різних країнах».

Останнім пунктом розгляду корпоративних культур є сприйняття реформ. Поллітт і Букаерт (2004, с.61) зазначають, що «значна частина риторики, пов'язаної з реформою державного управління, яскраво протиставляє нове (хороше) старому (поганому). Старому – тому, на тлі якого сучасне, реформоване державне управління виділяється як краща – зазвичай дають назву на кшталт «традиційна бюрократія».

Безумовно, протягом кількох десятиліть у країнах спостерігається поширена тенденція до впровадження методів управління, що асоціюються з приватним сектором, які відомі як «новий державний менеджмент».

Однак, як зазначають (Паркер і Бредлі, 2000, с.125), «висловлюється занепокоєння, що методи управління, пов'язані з новим державним менеджментом, вступатимуть у конфлікт з підходами, цінностями і культурою в організаціях державного сектору».

Поллітт і Букаерт (2004) розвивають цю думку, зазначаючи, що не можна сказати, що негативні риси «традиційної моделі» є фантазіями, які не мають під собою жодного підґрунтя в реальності. Однак від них можна зробити довгий і невиправданий стрибок до ідеї, що уряди тепер здатні без значних втрат перейти до нового, сучасного типу організації, який уникає всіх проблем минулого. Вони роблять висновок (Поллітт і Букаерт, 2004 с. 63), що «кожна країна відрізняється від інших (хоча існують певні групи і моделі), і в межах кожного суспільного сектору окремі сектори мають власну відмінну корпоративну культуру. Ідея



єдиного, а тепер вже повністю застарілого, стародавнього режиму настільки ж неправдоподібна, як і припущення, що існує глобальний рецепт, який надійно забезпечить «переосмислені» уряди».

Усвідомлення культурних особливостей публічного управління є ключовим для розуміння впливу реформ на публічну службу. О'Доннелл і Бойл (2008: 66) зазначають, що для керівників публічної служби особливо важливо звертати увагу на корпоративну культуру під час планування або реагування на значні організаційні зміни: «Культура особливо важлива, коли організація зазнає значної трансформації або впроваджує значні реформи, які вимагають нових культурних або ціннісних рис, відмінних від тих, що були притаманні їй у минулому».

Це не дивно, враховуючи загальні свідчення щодо центральної ролі культури в досягненні стратегічних цілей органів влади. Органи публічної влади докорінно відрізняються від приватних організацій. На додаток до відмінних цінностей на корпоративну культуру на публічній службі, також критично впливає той факт, що більшість органів публічної влади підлягають політичному, а не ринковому контролю.

Обговорюючи цю реальність, Паркер та Бредлі (2000, с. 130) зазначають, що органи публічної влади обмежені політичною владою та політичною діяльністю. Їх діяльність є частиною ширшої державної стратегії економічного управління та соціального розвитку. Відповідно різноманітність їхніх цілей, доступ до ресурсів та природа організаційних обмежень відрізняються. Усвідомлення цих відмінностей може пояснити стійкість ієрархічної культури в публічному секторі і припустити, що культурні зміни на публічній службі можуть бути більш складними, ніж у приватному секторі.

Інтерес до корпоративної культури завжди був зумовлений вірою в те, що наявність правильної культури позитивно впливає на ефективність роботи організації. На початку 1980-х років книга Пітерса та Вотермана «У пошуках досконалості» включала багато компаній, які отримали низькі бали за загально визнаними критичними факторами успіху, такими як бар'єри для входу

на ринок, здатність створювати економію на масштабах або незамінність продуктів. Проте ці компанії на той час були дуже успішними, ймовірно, завдяки своїй культурі.

Крім того, існують переконливі дослідження (Бейкер, 2002; Кемерон і Квінн, 2011), які вказують на те, що основним джерелом невдач багатьох проєктів змін в організаціях, таких як реінжиніринг бізнес-процесів або тотальне управління якістю, була нездатність змінити організаційну культуру. Кемерон і Квінн (2011, С.12) пояснюють це тим, що «процедуру розглядали як техніку або програму змін, а не як фундаментальну зміну напряду, цінностей і культури організації, а без цього мало надії на тривале поліпшення організаційної діяльності». Невдалі спроби змін часто спричиняють цинізм, розчарування, втрату довіри та погіршення морального духу багатьох співробітників, що призводить до ситуації, коли організації можуть опинитися в гіршому становищі, ніж якби стратегія змін взагалі не намагалися впроваджувати.

Дослідження також вказує на деякі труднощі, які можуть виникнути там, де корпоративна культура не працює і постає актуальне питання її трансформації. Зокрема, якщо співробітники не поділяють однакових цінностей або якщо те, що цінують співробітники, не збігається з тим, що потрібно організації, то в результаті може виникнути конфлікт цінностей. Дискреційні зусилля замінюються «роботою за правилами» або «чергуванням». Коли залучені більш відверті люди або коли є сила в кількості, таке зіткнення може проявлятися у вигляді агітаційної поведінки, фракційності або появи ізольованих груп і контркультур, які активно працюють проти інтересів організації загалом. Неминуче знижується результативність і якість послуг.

Управління ефективністю стало одним із найпоширеніших засобів підвищення продуктивності, оскільки багато органів влади збирають різноманітні дані про свою діяльність, програми та працівників з метою використання цієї інформації для досягнення результатів діяльності. Однак як науковці, так і практики зазначають, що багато органів публічної влади не використовують зібрану ними інформацію про результати діяльності не лише

для цілей звітності, а в деяких випадках фактичні поведінкові результати управління ефективністю суперечать бажаним поведінковим результатам. Тейлор (2014) дає пояснення цим проблем.

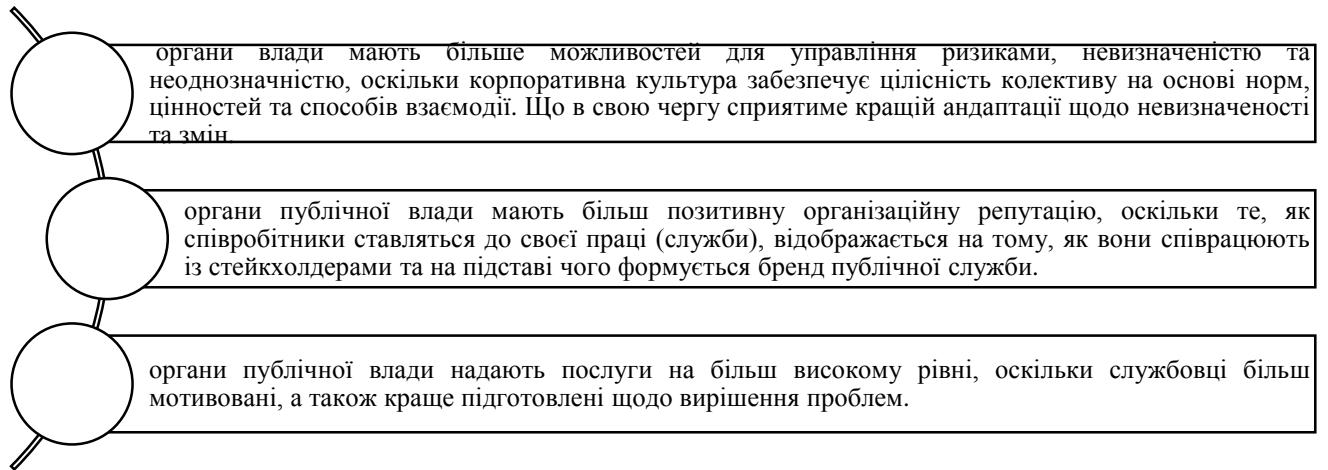


Рис. 1.8. Роль корпоративної культури в діяльності органів публічної влади

*Примітка: систематизовано автором на основі літературного огляду*

Зв'язок між управлінням ефективністю та корпоративною культурою широко визнаний. Тейлор (2014) припускає, що нездатність оцінити вплив корпоративної культури на просування та використання інформаційних даних про результативність є причиною невідповідностей, виявлених у багатьох програмах управління результативністю в органах публічної влади.

При цьому дослідниця повертається до моделі Шейна, згідно з якою організаційна культура існує на кількох рівнях – артефакти, цінності та базові припущення. Вона стверджує, що багато організацій не визнають усіх трьох рівнів культури, а також, що різні культури можуть застосовуватися в різних частинах організації для сприяння використанню інформації про результативність. Вона робить висновок (Шейна 2014, с.18), що «ефективне управління ефективністю є більш вірогідним, коли воно інтегроване та узгоджене з культурою організації».

Тому суб'єкти публічного управління повинні прагнути розвивати чітку, сильну і самобутню корпоративну культуру, яка відповідає їхньому бренду, і використовувати її як стратегічний актив і конкурентну перевагу. Таким чином,

корпоративна культура є фундаментальним елементом, який визначає як внутрішню динаміку, так і зовнішнє сприйняття органів публічної влади, впливаючи на їх здатність ефективно служити суспільству та підтримувати позитивний бренд.

## 1.2. Публічне управління в умовах актуалізації трансформації корпоративної культури

Коли в сфері публічного управління не має ефективної культури або виникає потреба певних змін в корпоративній культурі, процес змін може бути дуже складним. Однією з головних причин, чому такі зміни є складними, є те, що корпоративна культура та організаційні структури, в які вона вбудована, розвивалися протягом тривалого періоду часу і є глибоко вкоріненими.

Оскільки, термін «публічне управління» вперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. ( Keeling (1972, с. 15.) «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики», – стверджує Кілінг. Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще. Публічне управління стосується ефективного функціонування всієї системи політичних інституцій.

Реформи нового публічного менеджменту, що розпочалися у багатьох країнах, в принципі мали на меті замінити неповоротку, централізовану бюрократію з її заклопотаністю правилами і нормами та ієрархічними ланцюгами підпорядкування більш гнучкими, швидкими, орієнтованими на результат формами сучасної організації. Однак, як зазначають Поллітт і Букаерт (2004, с. 62), «на жаль, те, що можна назвати «історією нового публічного менеджменту (НПМ)», є оманливо простим». По-перше, якщо деякі частини державної служби в деяких країнах характеризується традиційною бюрократією,

то багато інших – ні. Але, що більш важливо, «описи традиційної бюрократії, які дає «школа» НПМ, мають тенденцію бути досить однобічними». Вони свідчать про негативні риси, такі як жорсткість і централізація, але ігнорують або применшують позитивні, такі як безперервність, чесність і висока прихильність до справедливості у відносинах з громадянами. Таким чином Поллітт і Букаерт роблять висновок (2004, с. 63), що «державні сектори не всі походять з одного місця і не всі рухаються в одному напрямку. Модернізація часто передбачає як втрати, так і здобутки. Кожна країна відрізняється від інших (хоча існують певні групи та закономірності), і в межах кожного публічного сектору окремі сектори мають власну відмінну організаційну культуру».

Однак, незважаючи на ці застереження, багатьом організаціям, у тому числі й державним, потрібно змінювати свою культуру з цілого ряду причин. Трансформація культури може бути необхідною для того, щоб зменшити плинність кадрів, вплинути на поведінку працівників, покращити організацію, забезпечити краще обслуговування клієнтів та/або досягти конкретних цілей і результатів організації. Як зазначає Бейкер (2002, с. 8), «важливим для довгострокового організаційного успіху може бути не конкретний тип організаційної культури як такої, а здатність ефективно управляти та змінювати культуру з часом, щоб пристосовуватися до змін у ситуації та потребах організації».

Широкий спектр структурних реформ, заснований на необхідності змін в економіці, яка поєднується з процесами економічної глобалізації, передбачав застосування ринкових моделей і бізнес-принципів в публічному управлінні. Ряд структурних реформ держави спричинив значні зміни в організаціях та функціях уряду. Багато з цих структурних реформ пов'язані з реформаторським рухом, відомим як нове державне управління, яке базується на застосуванні ринкових механізмів і принципів ведення бізнесу, орієнтованих на державний сектор.

І прихильникам, і критикам нового державного менеджменту бракувало ясності, щоб висвітлити його основу. Це повторювалося, щоб уникнути плутанини під час спроби збалансувати нове державне управління зі

структурними реформами, а також за бажання розрізнити кожен з точки зору його основних компонентів. Ці компоненти передбачають скорочення діяльності громадських організацій, уряду через процеси приватизації та найму персоналу, створення нових організаційних форм, як-от стратегічні альянси, а також прийняття та адаптація нових адміністративних підходів, що означає розширення повноважень.

Результати інституційної структурної політики пояснюють організаційну динаміку, суттєві ефекти якої включають компетентність управління проєктами для досягнення балансу членів у досягненні цілей. Нещодавні та очікувані структурні реформи в організації та управлінні державною службою, здається, спрямовані на суттєве ускладнення етичних обов'язків. Структурні реформи призвели до перебудови уніфікованої та монолітної системи державної служби, що призвело до розвитку нових організаційних одиниць.

Концепція публічного менеджменту як способу управління організаціями державного сектору, що розглядається як «грані» діяльності з управління організаціями державного сектору, на розсуд адміністративно-політичної практики, часто трапляється в контексті адміністративних реформ. Вчені, як і політики та інші урядовці, вважають, що публічне управління – це інший спосіб вивчення та вдосконалення громадських організацій та державного управління.



Рис.1.9. Суб'єкти публічного управління

Прикладами інших суб'єктів(організацій) можуть бути:

- юридичні особи публічного права, які не мають статусу органу публічної влади (підприємства, установи, організації, фонди публічного права);
- юридичні особи приватного права; фізичні особи; юридичні особи та колективні суб'єкти, які не наділені статусом юридичної особи;

- суб'єкти публічних (невладних) повноважень, на яких у випадках, передбачених законом, покладається виконання деяких суспільно-державних обов'язків (наприклад: головні лікарі, їх заступники з медичної частини або чергові лікарі лікарень, госпіталів, інших стаціонарних закладів охорони здоров'я, а також начальники госпіталів, директори або головні лікарі будинків для осіб похилого віку та інвалідів тощо);

- інші суб'єкти публічних повноважень, наприклад, Аудиторська палата України, Вища кваліфікаційно-дисциплінарна комісія адвокатури.

Публічне управління є ідеальним фронтом структури, процесів, поведінки та функціонування державного управління, яке базується на загальноновизнаних організаційних елементах як одиницях внутрішньої концепції публічного управління. У таблиці 1.3 порівнюються публічне управління та державне управління, оскільки основні складові визначають інструментальний характер нового управління державою.

Оцінка того, як нові навички публічного управління та врядування впливають на дискреційні повноваження щодо результатів уряду, враховуючи безсумнівну важливість таких факторів, як розробка державної політики, залежність від ресурсів та організаційних структур, це ще одне актуальне питання. Реформа уряду та структура управління є одним із ключових викликів, які стоять перед урядом в останні роки.

Останні тенденції показали глибокі зміни в організаційних структурах економічних структур і соціальних прав. Ці зміни спричинили значний вплив на зростання рівня позбавлення, бідності та соціальної ізоляції. З точки зору організації, існують важливі змінні організаційних структур і стратегій, які пов'язані з владою, впливом, моніторингом і контролем. Ступінь корисних взаємодій, що є результатом координації цих вимірів і поєднання відносин між організацією суспільства, державною структурою та характером і залученням корпоративної та громадської діяльності, є визначальними факторами рівня розвитку.

Процеси управління передбачають форми соціальної координації між взаємозалежними та інколи складними відносинами між різними установами, які координуються для досягнення стабільності в діапазоні інтересів державних і приватних організацій. Однак, незважаючи на те, що їхня власність і походження міцно базуються на організаційному секторі, вони спільно володіють деякими структурними елементами інших організаційних секторів.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика публічного управління та державного управління

<i>Характеристики</i>	<i>Новий державний менеджмент</i>	<i>Традиційне державне управління</i>
<i>Фокус</i>	Замовник	Громадяни та громади
<i>Основний медіа</i>	Адміністрація	Формулювання політики
<i>Характеристика державних службовців</i>	Підприємець	Аналітик (мислення)
<i>Цінності</i>	Підприємливість, свобода управління, гнучкість, креативність, ентузіазм, прийняття рішень	Відповідальність міністра, розсудливість, стабільність, етика, чесність, справедливість, прозорість
<i>Резерв</i>	Обслуговування клієнтів, якість, кваліфікація, менеджмент, підприємництво, приватизація.	Суспільний інтерес, демократія, соціальна справедливість, зумовлені процесами.
<i>Культура</i>	Приватний сектор, інновації, управління бізнесом, звітність за результати, дихотомія політика-адміністрування.	Бюрократичний, ієрархічний, функціональний, стабільний, безперервні процеси підзвітності, політика-адміністрування
<i>Конструкції</i>	Структури державної служби як організаційні одиниці, просте та ощадливе управління, запровадження квазіринкових механізмів, децентралізація	Державна служба як інституція, великі департаменти, великі урядові системи, розподіл ресурсів центральною владою

*Примітка: Адаптовано з Klages and Hippler, 1991, с. 123*

Концепція організаційних секторів є потужним інструментом для аргументованого пояснення того, що жоден сектор не має монополії на властиві



структурні характеристики, які є добродієними, такі як власність, організаційні ресурси, групи інтересів тощо, які формують уявлення про різні невідповідні стани, які відчувають користувачі послуг таких організацій, як це визначено у фінансовому, особистому, громадському та соціальному аспектах.

Порівняльна перевага чи недолік організаційних секторів вимагає аналізу взаємодії між постачальниками та користувачами різних установ. Локальна конкурентна перевага символізує підхід до аналізу взаємодії між структурними елементами агентств, які впливають на конкретні відповіді організацій, щоб задовольнити вимоги свого середовища, та сприяють їхньому розвитку.

Структура органів влади є відображенням історичних, культурних, соціальних, політичних та економічних процесів. Навколо інституту спорідненості, наприклад, вони були структуровані в організації та економічні, соціальні, політичні та релігійні інститути в додержавних суспільствах. Порівняльний інституціоналізм розширює тезу Вебера (1982, 1996), засновану на аргументі про існування організаційних вимірів, тобто структур, які встановлюють і розвивають здатність до безперервності та внутрішньої довіри щодо інтересів груп і зовнішніх клієнтів. Співвідношення внутрішньої структури держави і суспільства однаково характерне для організацій і суспільства.

Неурядові (громадські) організації існують для того, щоб керувати правилами, викладеними у відповідних законах і нормативних актах, у кожному елементі свого існування, їх структурі, консультантах з питань персоналу, бюджеті та цілях як результат юридичної влади (Fesler and Kettl, 1991, с.9; O'Toole, Мейер, 2009, с. 508).

У сучасному світі, згідно з Кеттлом (1993, с. 55), кордони між націями стираються процесами економічної глобалізації, а також змінами в процесах бюрократичного адміністрування до нових форм публічного управління. Стає важче з упевненістю визначити, де межі державних організацій, наприклад знати, де організації та державні установи починаються і де вони закінчуються у своїх відносинах з іншими організаційними структурами.

Для простоти стверджується, що існує неоднозначність в організаціях, де взаємозв'язки між індивідуальними та груповими асоціаціями змішані. Неоднозначність груп інтересів виникає і супроводжується глибокою напругою внаслідок протистояння вимог структур бюрократичного контролю оплачуваного персоналу з вимогами до членства осіб, чії волонтерські зусилля підтримують демократичне об'єднання.

Невдачі окремих ієрархій, які ототожнюються з державною бюрократією та політичним ринком, є критичною точкою для завершення формальності організаційної двозначності. Проте бюрократичні організаційні структури є менш неоднозначними, зазвичай підлягають підзвітності та прозорості дій, які не обов'язково є ефективними в наданні публічних послуг і задоволенні індивідуальних і колективних потреб. Існує багато концепцій і визначень підзвітності та прозорості серед науковців у галузі економіки, політології, фінансового обліку, менеджменту, міжнародних організацій тощо.

Поняття відповідальності в державному управлінні стосується спроможності, підзвітності та обов'язку. Відповідальність – це здатність діяти відповідно до повноважень державної служби та виконання своїх обов'язків і зобов'язань згідно з положеннями. Підзвітність – це обов'язок посадових і службових осіб надавати інформацію, обґрунтування та роз'яснення іншим органам і громадянам для виконання покладених на них обов'язків. Відповідальність як зобов'язання прийняти на себе наслідки дій, що впливають із здійснення державної влади (Hogwood, 1999, стор. 23; Caiden, 1989, стор. 34).

Структури органів влади створюються за підтримки нових методів управління, із системною підтримкою внутрішніх і зовнішніх комунікацій та інноваційних процесів, спрямованих на розвиток нових організаційних форм. Структури управління державами змінюються, але національні держави продовжують контролювати значні ресурси, що дає їм змогу різною мірою впливати на результати політики. Ресурси, доступні різним учасникам, можуть бути визначені та організаційно структуровані відповідно до форми та наміру

здійснення влади, що визначає, як ці ресурси мають використовуватися для досягнення цілей.

Спільна участь організацій, працівників, громадян, мешканців, громадянських та інших організацій, таких як державні установи, створює можливості для місцевих соціальних класів і, зокрема, місцевих груп інтересів, організованих відповідно до принципів, визначених розподілом праці.

Економічні зміни захищають нові інституційні механізми відповідно до правил держави, від масової громадськості, оскільки побудова нових інституційних форм та організаційних механізмів робить можливим реалізацію повноважень, які йдуть знизу вгору в структурі влади громадських організацій. Інституційна домовленість являє собою встановлений порядок із шаблоном інтересів і розподілом цінностей між різними зацікавленими сторонами.

Інституційні структури (певний інституційний порядок, система інститутів, яка визначає соціальну поведінку та діяльність людей у різних сферах), відповідальні за реалізацію державної політики, можуть передаватися в різні та окремі організації.

Структури органів влади відповідають тому, що має бути названо конкретним вираженням державної політики – законодавчих цілі, офіси та агентства з покладеними обов'язками: організації, розробка політики, бюджетування, фінансові заходи та бухгалтерський облік. Теоретичний підхід Розенталя (1982) і Кельмана (1990) як дослідників із спільнот публічної політики забезпечує основу для інституційного та організаційного аналізу політики та структур, які впливають на адміністративну та організаційну ефективність.

Існує низка способів, якими ці структурні виміри можна поєднати в організаціях, але хоча всі бюрократії разом різні, існують також подібні бюрократії, кожна з яких має різні базові організаційні структури. У табл. 1.4 показано чотири основні організаційні структури, які є очевидними. Слід зазначити, що існує кілька основних типів структурної конфігурації, кожна з яких має значний потенціал для детальних варіацій.

У цьому сенсі організаційні конфігурації структуровані відповідно до рутинних процесів для пропозиції конкретних послуг. Адміністрація може бути окремою функціональною організацією та використовувати ті самі структури, які мають операційні сфери.

Таблиця 1.4

## Чотири основні організаційні структури органів публічної влади

Структура	Характеристики	Можливість
Бюрократична	Невелика механічна різноманітність спеціалістів Універсали та адміністратори Сильно централізований Посадова влада Набір лідерів сильно стратифікований Чіткі правила та обов'язки Висока формалізація	Великий попит на послуги Стандартизовані послуги Економія від масштабу Прості технології
Професійна	Широкий спектр спеціалізації Професіонали як адміністратори Висока децентралізація Авторитет часто базується на навичках Зміна керівництва Дуже егалітарний Низька формалізація Ролі та обов'язки не визначені	Малий попит Нестандартні послуги Відсутність ефекту масштабу Комплексні технології Висока якість Пристаосований до мінливих умов
Традиційна	Реміснича та напівпрофесійна майстерність Централізована, але автономна робота Часто домінує засновник Невеликий адміністративний компонент Низька формалізація Розмір зменшений	Місцевий попит помірний Частково стандартизовані послуги Немає ефекту масштабу Прості технології Легко почати Адаптований до місцевих потреб
Змішана	Інженери та спеціалісти Професійні польові агенти Централізовані та децентралізовані Великий розмір Деякі компоненти механічно структуровані, а деякі неструктуровані органічно Складна технологія Капіталомісткі Панування комітетів	Попит від середнього до великого Кілька продуктів однієї технології Економіка масштабу Комплексні технології Диверсифікація як стратегія Продуктивний і адаптивний Високі початкові витрати Потенційні конфлікти цінностей

*Примітка: Адаптовано з Hage and Finsterbusch, 1987, стор. 56.*

У соціальній теорії побутує концепція організаційного поля, з якого виходять процеси бюрократизації та інші форми змін в результаті процесів, які

роблять подібні записи, хоча не обов'язково стають ефективнішими. Це тому, що передбачається, що визначення структурного поля визнається завданням інституційного життя, як і в регуляторних органах. Як тільки організаційне поле визначає сили, які керують змінами, і створює організаційне середовище, ці сили легко ідентифікувати.

Вимагається автономія бюрократичних структур для виключного здійснення адміністративних функцій і управління, що базується на професіоналізмі адміністративних можливостей різних політичних структур. Згідно з публічним управлінням, вони характеризуються тим, що їхні організаційні одиниці створені з малими та простими структурами замість складних систем великих структур, які спрямовані на надання послуг громадянам.

Корпоративна структура визначає нові ролі та відносини між державними структурами та місцевими організаціями та установами, громадськими організаціями тощо. Організації з централізованими структурами здійснюють більший контроль над ресурсами, хоча й не обов'язково ефективніше, розподіляють і перерозподіляють ці ресурси. Концепція процесів децентралізації, як проміжних процесів для створення нового порядку та публічної структури, передбачає перерозподіл функцій, які сприяють ефективності колективних дій і демократичній ефективності суспільств і спільнот, де вони розвиваються.

Тенденція децентралізації структур і процесів програм і бюджетів у органах публічної влади є одним із найпріоритетніших у більшості організацій державного сектору на різних рівнях управління. Тенденція децентралізації громадських організацій без відходу від чинної структури держави плутає процеси децентралізації з процесами розпаду унітарної організації. Така плутанина пояснюється тим, що як параметр для диференціації використовується не стільки інтенсивність територіального розподілу функцій держави, скільки кінцеві результати процесів і мотивації, які спонукали до цих процесів.

Громадські організації, які тяжіють до постмодерну, характеризуються більш простими структурами управління, тісно пов'язаними з їх цілями, які стають більш зрозумілими.

За певних обставин відносини обміну можуть регулюватися взаємністю та співпрацею в мережевих структурах, а не повними чи прихованими контрактами чи формальними структурами влади. Проте організаційні операції структуровані в мережі відносин, визначених юридичними зобов'язаннями, мораллю, вимогами та тиском інших учасників, особливо розмежованих виборними законодавчими органами та керівниками. На основі цього було створено комбінацію правил і зв'язків взаємозв'язків між індивідами як складові основи структур і поведінки небюрократичних організацій, бюрократичної роботи та відносин між різними інституційними установками.

Бюрократія державного сектору, сформульована в адміністративній структурі, залучена до певної соціально-економічної та політичної системи. Структура представницької бюрократії може краще сформулювати, зважити та оцінити занепокоєння, пов'язані з впровадженням соціальної політики щодо надання соціальних послуг громадянам. Бюрократи, службовці, що працюють в урядових структурах, і службовці, що працюють в організаційній структурі постачальника-підрядника, відповідають, наприклад, за сервери, за сприяння наданню якісних послуг, причому якісні послуги стосуються громадян.

Організаційний підхід до державного сектору та уряду наголошує на термінах і наслідках цінностей і створення цілей, які не обмежуються кількома особами чи менеджерами, розташованими на вершині адміністративної структури громадських організацій. Визнається, що публічні менеджери різних рівнів у структурі адміністративного агентства працюють через колективні процеси. Організаційні структури є більш помітними та значущими в агентствах та офісах, призначених агентами виборців для досягнення суспільних цілей, для яких вони створені.

Однак нові ідеологічні розробки послабили елементи та центральні інструменти структур бюрократичної організації держави добробуту. Довіра до

дій держави руйнується наполегливими твердженнями про те, що бюрократичні організації неминуче зацікавлені у власних інтересах, а також є інструментами, які не є юридично відповідальними, ефективними та ефективними.

Розвиток нових типів послуг для задоволення нових індивідуальних, соціальних і суспільних потреб з точки зору надання послуг іншим організаціям; способи встановлення контактів і зв'язків між різними організаціями; створення та розвиток структур представництва інтересів меншості та прямих послуг тощо. Це лише кілька важливих факторів для аналізу в межах організаційних секторів. Міжнародні гуманітарні організації, як правило, націлені на досягнення результатів діяльності своїх членів, незважаючи на жорсткі бюрократичні структури організацій, здебільшого неефективні.

Термін волонтерські послуги є нейтральним для різних організаційних секторів, які можуть їх надавати: у приватному секторі, державному секторі, соціальному секторі або приватних комерційних організаціях та комунальних підприємствах. Організації некомерційного сектору, визначені за своєю організаційною структурою та діяльністю, за чотирма відмінними характеристиками: приватні в сенсі інституційної відокремленості від уряду, некомерційні системи розподілу, самоврядні та добровільні, оскільки має бути певний ступінь автономної участі громадян і громад.

Організації некомерційного сектору включають макроагентів, які встановлюють моделі структур і поведінки, у створенні організаційного поля, а також волонтерських агентів у просторі та контексті місцевостей, вони проявляють себе як організації, які надають переваги соціального добробуту окремим особам і громадам.

Порівняльною перевагою організацій некомерційного сектору перед іншими типами організацій і державних установ є їх гібридні структури з певними характерними неоднозначностями, які полегшують вирішення проблем, що виникають через розрив між принципал-агентськими відносинами та його незацікавленістю в ринку (Білліс і Гленнерстер, 1998, стор. 79). По суті, це стверджує, що якщо неоднозначність зацікавлених сторін, яка виникає в

результаті організаційного зростання, зменшується, порівняльні переваги добровільних агенцій мають тенденцію до зниження.

Органи публічної влади та організації глибоко вкорінені в структурі соціальних послуг і добробуту людей, а не в громадські організації, незалежно від того, чи розглядаються вони як питання організаційної ефективності. Що стосується ефективності організацій добровільного сектору щодо організацій та державних установ, суто економічні підходи, починаючи від надання послуг, мають тенденцію до спрощення організаційних структур, установ догляду та волонтерських організацій, не обов'язково підвищуючи ефективність їхніх процесів через неоднозначність і складність ситуації.

Організаційні відхилення відбуваються на всіх рівнях організаційної структури уряду, тому що воно не в змозі визнати хибність бюрократичних структур і організаційних машин. Зрештою, Мо і Гілмор (1995, стор. 136) стверджують, що підзвітність, така як політика, обов'язково передбачає ієрархічні структури, засновані на законності.

Поняття культури пов'язує цінності, традиції, звичаї, ідеї тощо, які базуються на передовій практиці управління організаціями. Корпоративна культура складається зі сукупності знань, поглядів і навичок тих, хто виконує функцію управління в органах публічної влади та організаціях. Важливо розрізняти концептуалізацію корпоративної культури щодо організаційної культури. Корпоративна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки складається з цінностей, вірувань і норм, які впливають на поведінку людей. Корпоративна культура є однією зі змінних, яку нове публічне управління повинно розвивати як адміністративний інструмент, який став важливим елементом нового державного управління.

Органи публічної влади та організації розробляють твердження про цінності як організаційну філософію та основи організаційної культури, які служать основою для ефективного управління, яке прагне досягти високих результатів. Громадські організації повинні мати послідовну філософію управління, чітко виражену в організаційній культурі у формі кредо, заснованого



на принципах, цінностях і ставленнях до корпоративного управління, яке є основою, на якій будуються методи управління та адміністративні системи.

Публічне управління пропонує управління корпоративною культурою та цінностями як інструмент управління так само, як і іншими керованими ресурсами організацій. Цей аргумент поширений і прийнятий громадськими організаціями на всіх рівнях влади. У цьому контексті основні цінності корпоративної культури публічного управління, з навчанням протягом усього життя, аутсорсингом, експериментуванням, адаптивністю, поглинанням невизначеності, інноваціями, порівняльним аналізом, акцентуватимуть увагу на потребах клієнтів, підприємстві, прийнятті ризику тощо.

Відповідно до підходу менеджеризму, адміністратори як керівники використовують культурний конструкт, щоб забезпечити свій підхід до соціальних послуг, орієнтований на клієнта. Публічне управління широко передбачає, що культура чесності на державній службі є важливою. Дослідження культури підкреслило важливість етичних цінностей, таких як чесність, підзвітність, справедливість. Крім того, ці цінності є не тільки в переліку традиційних умов, але й серед найважливіших актуальних цінностей громадських організацій, державних і місцевих органів влади. Практика цієї корпоративної культури виражена в кодексі належної адміністративної практики, який містить принципи, що застосовуються до громадських організацій.

Корпоративна культура складається з припущень, цінностей, норм і установок окремих учасників певної організації, оскільки культура, «вбираючи» членів певного середовища в соціально сконструйовану реальність, структурує їхній досвід і дії. Формування корпоративної культури відбувається тоді, коли суб'єкт функціонує подібним чином протягом певного періоду часу, досягаючи своїх цілей та успіхів, а її учасники засвоюють певні моделі поведінки, приймають норми, які систематично підкріплюються успіхами. Це можна назвати процесом ідеалізації спільного досвіду. Створену таким чином культуру

можна спостерігати через її зовнішні аспекти (символи, способи комунікації, ритуали, міфи чи заборони).

Однак інколи стверджують, що ціннісні інновації, по суті, не є фактичними цінностями, а саме є найкращим результатом другого порядку, але не інструментальним. Тобто, пропонуються важливіші цілі. Ці цінності називають основою корпоративної культури.

Правильно побудоване дослідження складається з оцінки пояснювальної та порівняльної еталонних систем, тестових моделей, зосереджених на структурах / культурах / організаціях / просторових контекстах, і порівняння різних інструментів для досягнення однакових результатів. Крім того, публічне управління враховує корпоративну культуру приватного сектору та підзвітність за результати, а не традиційний державний сектор, а також процеси підзвітності та резерв, ефективність та обслуговування, а не справедливості суспільний інтерес.

Громадські організації розробляють, вибирають і підтримують твердження про цінності для розвитку корпоративної культури, яка забезпечує інструменти для досягнення державних цілей шляхом втручання, що впливає на культурні зміни. Корпоративна культура надає легітимність організаційним структурам і соціальному контролю, а також соціальні санкції, які цінують фізичну поведінку на організаційному та індивідуальному рівнях (Лахман і Хінінгс, 1994, р. 52). Опитування функцій і діяльності організацій та їх результатів суттєво відображає зміни в корпоративній культурі. Прагнення до відповідних цінностей в організаціях впливає на культурні зміни, і, таким чином, реструктуризація розглядається вченими та практиками як форма організаційної трансформації.

Якщо культура громадської організації чи державної служби загалом характеризується силою спільних цінностей, то має бути менше потреби в правилах поведінки. Моделювання та якість лідерських ролей мають величезний вплив на корпоративну культуру та індивідуальну поведінку, тому що лише завдяки лідерству цінності державних службовців на посаді можуть бути втілені в життя та просувати широкий спектр цінностей державної служби.

Різноманітність організаційних форм і культур є основними елементами державної служби, життєво важливими для виконання конкретних програм і послуг, але, окрім цінностей окремих організацій, існують цінності, які належать усім державним службовцям і підтримуються системами або політиками, які підтримують єдність і мобільність на державній службі. Політики щодо систем, які призводять до надмірної фрагментації або складності зайнятості, була б сильною підтримкою цінностей державної служби та основою для широкої культури державної служби.

Підхід, що ґрунтується на основних цінностях корпоративної культури, забезпечує базу аналітичної основи для пояснення еволюції практики державного управління. Ефективне управління цими цінностями, що представляють корпоративну культуру, сприяє досягненню цілей організацій. Однак прийнято вважати, що органи публічної влади чи громадські організації досягають цілей незалежно від різних політичних умов і різноманітних організаційних культур, які вимагають спеціальної адаптації до конкретних програм з урахуванням особливостей кожної ситуації.

Процеси легітимації громадських організацій не завжди мають відповідні організаційні структури, організаційні системи та провайдери, щоб гарантувати, що закони, які ухвалюють законодавці, є демократичним відображенням, яке обов'язково сконструйовано на основі поглядів громадян. Суб'єкти, які включені в організації з постійними органами взаємного відступу, призводять до високого рівня ворожості, розчарування та незручностей. Ці наслідки є неминучими дискримінаційними продуктами культури.

Отже, ключовими принципами корпоративної культури публічного управління є:

Відповідальність. Це означає, що публічні службовці діють в інтересах суспільного блага і готові взяти на себе відповідальність за свої дії та результати. Вони також дотримуються законів, правил та етичних стандартів, які застосовуються до їхніх ролей.

**Підзвітність:** Це означає, що публічні службовці несуть відповідальність за свої дії та результати і підлягають контролю та оцінюванню з боку відповідних органів влади та зацікавлених сторін. Вони також звітують про результати своєї діяльності та своєчасно і точно розкривають відповідну інформацію.

**Обізнаність.** Це означає, що публічні службовці обізнані з контекстом, викликами та можливостями, які впливають на їхню роботу, і здатні адаптуватися до змін. Вони також дбають про зворотний зв'язок та можливості для навчання, щоб покращити свої навички та компетенції.

**Неупередженість.** Це означає, що публічні службовці є об'єктивними, справедливими та неупередженими у своїй роботі і не дозволяють особистим чи політичним інтересам заважати виконанню своїх обов'язків. Вони також поважають різноманітність і ставляться до всіх з гідністю та рівністю.

**Прозорість.** Це означає, що публічні службовці є відкритими та чесними у своєму спілкуванні та діях, а також надають доступ до відповідної інформації та даних громадськості та іншим зацікавленим сторонам. Вони також сприяють розвитку культури довіри та співпраці всередині організації та між організаціями.

### 1.3. Призначення корпоративної культури в інноваційних змінах публічного управління

Сучасність поставила державне управління перед новими викликами. На сьогодні постає необхідність радикальної перебудови державного управління шляхом забезпечення необхідної спроможності справлятися зі змінами. Це передбачає перехід до управлінського підходу в державному управлінні, а саме з управлінським підходом до державного управління та концепцією публічного менеджменту. Управління розуміється як процес, спрямований на забезпечення очікуваних результатів від діяльності установи. Він починається з визначення результатів і забезпечення наявності ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Основні принципи нового державного менеджменту описали Девід Осборн і Тед Геблер (1993). Вони запропонували десять правил, яким має відповідати сучасна державна влада. Ці десять правил є дороговказом для органів влади, створюючи нову модель публічного управління.

Крім того, корпоративна культура публічного управління повинна характеризуватися гнучкістю, інноваціями, вирішенням проблем і підприємництвом. Таким чином публічне управління вимагає впровадження ринкових елементів у державне управління. Хоча це спірне питання, оскільки державний і приватний сектори явно відрізняються один від одного. Тому правомірність застосування однакових методів управління до організацій в обох секторах є сумнівною. Метою нашого дослідження є показати, яку роль відіграють конкретні елементи корпоративної культури в процесі публічного управління. Крім того, в межах поставленого завдання необхідно з'ясувати, чи українським органам влади властиві названі характеристики корпоративної культури публічної організації, проголошені публічним управлінням.

Для того, щоб відповісти на ці питання, слід зазначити, що в науковій літературі існує безліч визначень і свобода інтерпретації терміну «корпоративна культура»:

- корпоративна культура – це певне середовище соціального життя певного колективу, що дозволяє його учасникам спілкуватися і надає сенс їхнім діям, переживанням і вибору.

- корпоративна культура – це система значень, прийнятих колективом організації, яка дозволяє відрізнити цю організацію від інших. Ця система виступає як набір базових характеристик, що цінуються організацією, які в сукупності складають сутність культури організації.

Проте найбільш точне відображення сутності культури в організації дав (Хофстеде, 2010), який стверджував, що це «колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від іншої».



Рис.1.10. Правила формування публічного управління

*Примітка: згруповано автором на підставі аналізу літератури*

Корпоративна культура, яка є результатом багаторічного розвитку установи, заснована на певній філософії, місії, фізичному просторі (будівлі, зони впливу) та психологічному просторі (стиль управління, критерії відбору працівників, формальна структура організації тощо), є неминущою цінністю кожної організації, визначальним фактором її ефективності та оригінальності. Можна виділити чотири сфери його прояву, а саме:

- сфера соціального співіснування, яка включає міжособистісні зв'язки (наприклад, прояв поваги один до одного);
- інформаційна сфера, яка включає способи спілкування членів організації між собою (включаючи мову усних та письмових висловлювань) та форми обміну інформацією;

- сфера матеріальних умов, тобто всіх елементів (у тому числі обладнання), які забезпечують належне функціонування закладу;
- сфера власної особистості, що передбачає прийняття неповторності кожної людини, її свободи та прагнення до самореалізації.

Ці чотири сфери забезпечують платформу для прояву корпоративна культури, тобто символів, способів комунікації, ритуалів, міфів і заборон, а також традицій і так званих героїв – все це можна об'єднати в ширшу категорію практик.

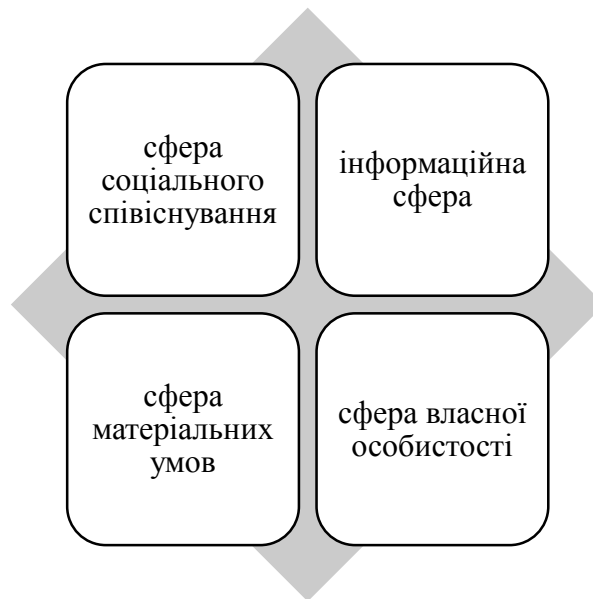


Рис. 1.11. Чотири сфери прояву розвитку організації крізь призму корпоративної культури

*Примітка: згруповано автором на підставі аналізу літератури*

Припущення, норми, системи цінностей і ставлення членів організації до культури становлять внутрішній вимір цієї культури. Вивчення їх є складним завданням, оскільки вони часто мають суб'єктивний характер. Що стосується публічного управління, то його корпоративна культура визначається основними функціями, які має виконувати організація (установа), та специфікою публічних послуг.

По-перше, вона ототожнюється з бюрократією, тобто механічним адмініструванням, що передбачає суворе дотримання правил, включаючи

ієрархію, деперсоналізацію, чітке розмежування повноважень та об'єктивність у прийнятті рішень.

По-друге, етимологічно слово «адміністрування» означає службу, діяльність, підпорядковану наказам, а це означає, що органи публічної влади задовольняють суспільні потреби і діє в інтересах суспільства.

По-третє, суспільні зміни в управлінні, зумовлені соціальними очікуваннями, говорять про вимогу надавати послуги з високим рівнем якості та задовольняти їх користувачів.

Тому корпоративна культура, що трактується як інструмент формування іміджу чиновника та органу влади, відіграє тут важливу роль. Більше того, саме культура є тією тривалою точкою опори, яка утримує організацію разом і зумовлює внутрішню інтеграцію колективу працівників завдяки спільній мові та концептуальним засадам (рис.1.12).



Рис. 1.12. Концептуальні засади корпоративної культури публічного управління

Отже, корпоративна культура визначає індивідуальність та ідентичність окремого суспільства. Вона виражається в поведінці та реакціях посадових осіб, у їхніх судженнях і ставленні, а також у тому, як вони виконують свої завдання. Вона забезпечує відчуття приналежності та моделює міжособистісні стосунки.



Корпоративна культура, будучи невимовними правилами соціального спрямування, суттєво впливає на публічне управління. Де чітко визначені детермінанти його конституційного та організаційного становища, а також принципи його функціонування (принцип демократичної правової держави, принцип законності, принцип поділу і балансу влад, принцип децентралізації). З цієї причини корпоративна культура публічного управління має характеристики, зазначені в теорії бюрократії (Вебер, 1996), а саме, серед іншого, ієрархічний характер, що діє на основі безособових правил і процедур.

Однак сьогодні термін «бюрократія» викликає негативні емоції, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних способів організації державного сектору, а отже, трансформація організаційної культури – корпоративної, яка має визначати зрозумілу для всіх систему цінностей, враховуючи морально-етичні аспекти діяльності тієї чи іншої державної установи. Таким чином, корпоративна культура, заснована на таких цінностях, як чесність, ефективність, доброта і відповідальність, орієнтована на людину, як працівника, так і заявника, є важливим елементом у функціонуванні публічних організацій (установ), що являє собою специфічний інструмент публічного управління.

Існує багато доступних визначень корпоративної культури (Mannion, 2008). Це доводить складну концепцію, яку важко характеризувати однозначно. Однак важливо спробувати визначити, що таке організаційна культура, щоб зрозуміти, як її можна суттєво змінити або вплинути на неї в контексті державного сектору. Серед багатьох доступних визначень популярне таке: «спільний досвід навчання, який, веде до спільних, прийнятих як належне, базових припущень, яких дотримуються члени групи чи організації» (Шейн, 2004, с. 22). Це означає, що культура втілює спільні цінності, переконання та припущення, які глибоко вкорінені в традиціях організації, і впливають на те, як організація думає та відчуває себе, загорнувшись у максимум «як ми тут усе робимо». Спільне навчання, на яке посилається Шейн, має історичний і, по суті, поведінковий, когнітивний та емоційний характер. Це відображено в трьох рівнях організаційної культури, які він пропонує: артефакти (дрес-код, документація

компанії, положення про філософію, річні звіти); цінності (ідеології та хартії); і припущення (процеси мислення, почуття та поведінка) (Шейн, 2004).

Вільсон (2001) стверджує, що корпоративна культура має три основні перспективи:

- Інтеграційна перспектива – пропонує загальноорганізаційний консенсус щодо одного типу культури, де всі в організації поділяють однакові цінності, переконання та припущення, і будь-який конфлікт цих цінностей може зробити її нефункціональною.

- Перспектива диференціації – описує культуру, яка існує в межах субкультур в організації. Субкультури можуть співіснувати в гармонії, у конфлікті, або бути байдужими одна до одної. Саме поєднання субкультур всередині організації створює її унікальну культуру.

- Перспектива фрагментації – передбачає, що спільного та спільного значення не існує в масштабах організації чи субкультур. І консенсус, і конфлікт співіснують між людьми та групами, але на них впливають лише конкретні події чи проблеми.

За (Шейном, 2004), концепція культури існує на кількох різних рівнях в організаціях, причому термін «рівень» стосується ступеня, до якого культурний феномен є видимим для спостерігача. Він виділяє такі рівні:

Артефакти – це зовнішні прояви культури, які подають сигнали іншим про те, що цінується. Культурні артефакти можуть включати фізичні офісні приміщення і те, як вони організовані, дрес-код і мову, що використовується; технології і продукти; публікації організації, як внутрішні, так і зовнішні документи, які показують як те, що організація цінує, так і те, як вона хоче, щоб її сприймали інші; а також поведінкові моделі, такі як церемонії і святкування.

Цінності, що сповідуються – це стратегії, цілі та завдання організації. Зазвичай вони чітко сформульовані, оскільки орієнтують членів групи на те, як поводитися за різних обставин, а також у навчанні нових членів, як поводитися. Однак можливий також розрив між цінностями та поведінкою, що сповідуються. У такій ситуації цінності передбачають лише те, що люди можуть сказати в

різних ситуаціях, а не те, що вони будуть робити насправді в різних ситуаціях. Таким чином, орган публічної влади чи організація може заявляти, що вона цінує своїх працівників, але її поведінка може суперечити її словам.

Базові припущення – це переконання, які вважаються само собою зрозумілими в організаціях і які становлять суть культури організації. На думку Шейна, вони становлять основний і найважливіший аспект організаційної культури, і розуміння того, як ці припущення з'явилися, необхідне для повного розуміння організаційної культури.

Зміни організаційної культури є складним завданням, оскільки ці базові припущення сприймаються настільки «базовими», що вони «не викликають сумнівів» і «не підлягають обговоренню» (Шейн, 2004, с.31). Будь-яка група зі спільною історією матиме культуру і що всередині організації існує можливість багатьох субкультур (Шейн, 1990; Манніон, 2008). По суті, в організаціях може існувати переважна культура та/або низка субкультур залежно від їх величини та особливостей. Існує структура, яка допомагає визначити типи організаційної культури.

Однак наскільки ці базові припущення є невидимими, було поставлено під сумнів. За твердженням Бейкера (2002, с.3), «хоча глибинні рівні могли бути дещо невидимими в минулому, це може бути вже не так. В результаті того, що все більше уваги приділяється управлінню культурою, організації визнають важливість формулювання і підкреслення своїх фундаментальних припущень». Культурна павутина, вперше розроблена Джонсоном і Скоулзом у 1990-х роках, є, по суті, більш детальною версією структури артефактів, цінностей і базових припущень Шейна.

Хорошим прикладом функціоналу структури є запропонований авторами Г.Захарчин та Н. Любомідоровою виокремивши ключові аспекти корпоративної культури, які можуть слугувати для сфери публічного управління для ефективної трансформації існуючої культури (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Ключові аспекти структури корпоративної культури публічного управління

*Примітка: згруповано автором на підставі аналізу літератури (Захарчин, Любомудрова, 2023 ).*

У публічному переважає ієрархічна культура на відміну від інших типів культури, й організації державного сектору за своєю природою менш орієнтовані на ринок і більше стурбовані політичними планами. Корпоративна культура публічного управління проявляється як реактивна, а не проактивна, реагуючи на політичну діяльність і політику. За Віндрамом, «політики відповідають за прийняття рішень, тоді як державні службовці надають державні послуги, визначені політиками» (стор. 14).

Також органи публічної влади мають центральними соціальні цінності порівняно з організаціями приватного сектору, і що це можна сформулювати як «етос державного сектору» (Грізлі, Ватсон і Патель, 2009). Цей етос загалом

характеризує культуру організації та мотивує тих, хто в ній працює, що надає ваги аргументу, що органи публічної влади мають основну історичну культуру та відображають «інтегровану» культурну перспективу, де певні цінності, переконання та припущення поділяються у всіх органах публічної влади. Однак складний характер органів публічної влади та можливе існування низки субкультур означатиме, що процеси та процедури, результати можуть відрізнятися для послуг.

Дін Андерсон і Лінда Акерман Андерсон (2010) виділяють три типи змін, які відбуваються в органах публічної влади.

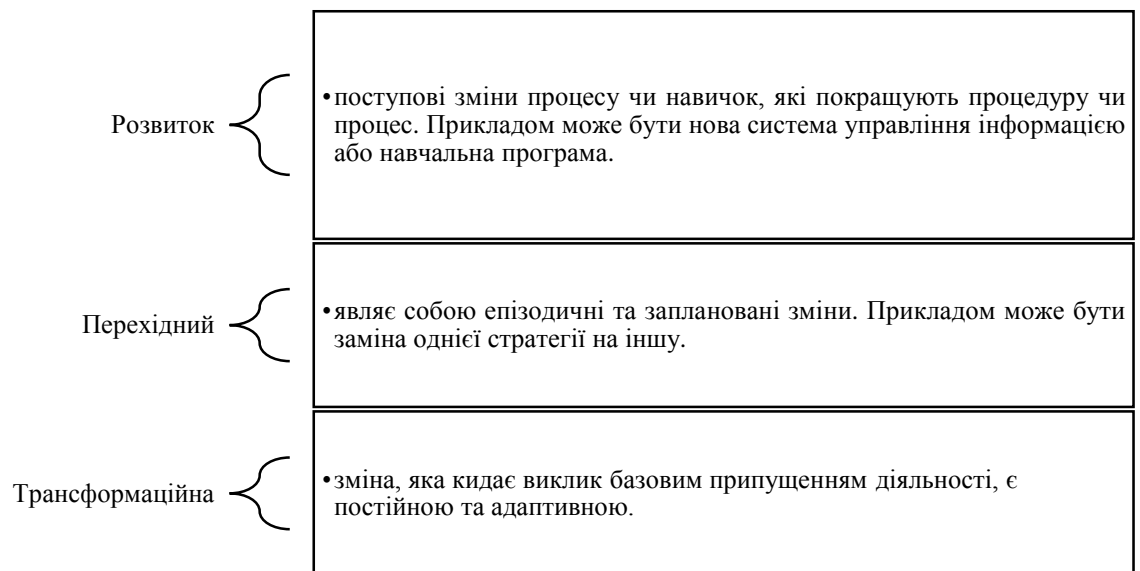


Рис.1.14. Типи змін, які відбуваються в органах публічної влади

*Примітка: згруповано автором на підставі аналізу Діна Андерсона та Лінди Акерман Андерсон (2010).*

Зміна організаційної культури підпадає під категорію «трансформаційних», оскільки передбачає перегляд базових припущень і цінностей органів публічної влади. За твердженнями Андерсона та Акерман Андерсон (2010), «трансформація, зрештою, – це подорож від того місця, де організація перебуває, до того місця, де вона вирішує бути, коли зміни, необхідні для досягнення цього, настільки значні, що потребують людей і культури організації, щоб «перетворитися», і подорож має розпочатися, перш ніж ви зможете повністю визначити, як виглядає ваша кінцева мета або бажаний стан» (стор. 246). Це вказує на те, що культурні зміни відбуваються з часом і що час потрібен для

успішного впровадження змін на практиці. За словами Фернандеса та Рейні (2006), «Процес переконання людей у необхідності змін часто починається з розробки переконливого бачення для них» (стор. 169). Кемерон (2004) стверджує, що ясність того, що зміни означатимуть на практиці, дозволить персоналу відчувати себе невід'ємною частиною процесу та розділити бачення та цілі.

Деякі виклики трансформації корпоративної культури є протилежними факторами: відсутність бачення та погана комунікація; відсутність зобов'язань на рівні керівництва; слабкі лідерські якості; слабка стратегія; неефективне оперативне планування; відсутність адекватних даних порівняльного аналізу. Є, однак, інші бар'єри, які стосуються саме державного сектору:

1. Короткострокові бюджети. Олбері (2005) стверджує, що річні бюджети не сприяють довгостроковому плануванню змін. Кошти на підтримку програм, які потенційно можуть розтягнутися на три-п'ять років або довше, не завжди виділяються, що заважає організації уявити, де вона хоче бути щодо місця, оскільки вона може не мати впевненості, не кажучи вже про ресурси, планувати довгострокові зміни. Короткострокові бюджети також обмежують час, який можна виділити на зміни програм; політичні програми підтримують швидкі перемоги над поточними ініціативами змін, які можуть зайняти час.

2. Ієрархічний = культура несприйняття ризику. Як уже було встановлено, органи публічної влади характеризуються як ієрархічний тип культури, який зосереджується на внутрішній стабільності та контролі, а також на правилах і процедурах над гнучкими інноваційними ініціативами, орієнтованими на ринок. Цей тип культури, як правило, менш відкритий до ризику та випробування нових способів роботи. Також було стверджено, що державний сектор має більше значення під час прийняття ризиків – якість життя окремих осіб і громад, яка менш актуальна для приватного сектору (Олбері, 2005) і нагадує «етос державного сектору», який вже виділено.

3. Відсутність навичок оперативного керівництва. Д. Андерсон і Л. Акерман Андерсон (2010) підкреслюють важливість керівництва змінами, а не управління

ними в трансформаційному контексті. Вони стверджують, що двох, хоч і важливих, аспектів програм змін – планування реалізації та подолання опору співробітників – недостатньо для здійснення позитивних і постійних трансформаційних змін. Вони стверджують, що «оскільки керівництво трансформаційними змінами настільки радикально відрізняється від управління чи керівництва стабільною організацією (органом публічної влади), лідери не можуть просто використовувати свій старий спосіб мислення, поведінки та діяльності в цьому новому світі та сподіватися на успіх» (Андерсон, 2010, с.3). Паркер і Бредлі (2000) і Вебстер (2011) також стверджують, що бюрократична модель управління, пов'язана з державним сектором, ускладнює підтримку ініціатив щодо зміни культури.

Передумови трансформації корпоративної культури публічного управління:

- важливо прояснити, розробити та підтримувати спільне бачення для всіх служб і на всіх операційних рівнях у кожній окремій службі;
- керівники та практики повинні усвідомити свою роль та розглянути, як вони можуть вплинути на позитивні зміни та що зміни означатимуть для людей, які підтримуються службами;
- слід розвивати та демонструвати лідерство на всіх рівнях влади; окремі особи та команди повинні прийняти цей виклик до відповідальності;
- необхідно враховувати навчання персоналу для поточних і майбутніх змін;
- необхідно запровадити спрощені системи для реєстрації та оцінки впливу культурних змін.

Сфера публічного управління, як правило, приймають ієрархічний тип культури, де контроль і стабільність мають перевагу над інноваціями та ризиком. Крім того, публічне управління характеризується культурою, яка реагує на політичні плани, часто на шкоду результатам, і в якому ініціативи щодо змін можуть бути обмежені короткостроковими бюджетами. Також, що державний сектор має сильні соціальні цінності або те, що відомо як «етос державного сектору».

## Висновки до розділу 1

1. Організаційна культура є значною і водночас дуже важливою для аналізу змін, що впливають на функціонування організації. Проаналізовано результати дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців науковців, які стосуються питання важливості організаційної культури для сектору державного управління. Виокремлено зв'язки організаційної культури, що свідчить про її нерозривність з процесами діяльності організації та результативності. Культура сприяє усуненню організаційної неоднозначності поведінки співробітників і сприяє їх ефективній поведінці. Розкрито основні характеристики, притаманні організаційній та корпоративній культурам.

2. Встановлено, що відмінність організаційної культури від корпоративної полягає у так званій «політиці», тобто те, як публічні службовців взаємодіють з політикою та суспільством загалом. Доведено, що більшість досліджень щодо організаційної культури зосереджені на приватних організаціях, і тільки їх незначна кількість приділяє увагу державному сектору. Будь-яке дослідження корпоративної культури публічного управління має враховувати її зовнішній контекст, тобто її взаємозв'язок з політикою та суспільством загалом. У зовнішньому контексті можна охарактеризувати публічне управління з точки зору відношення до політики та відносин з громадянами та громадянським суспільством. У внутрішньому контексті відношення службовців може відрізнятися за конкретними характеристиками, такими як дистанція влади, уникнення невизначеності, керівництво прийняттям рішень та переваги співробітників. Акцентовано увагу на параметрах корпоративної культури та проаналізовано різні точки зору науковців. Охарактеризовано профілі корпоративної культури, які слугують кількісному оцінюванню організаційної культури на основі визначення відповідності особистості і культури та її наслідки для ставлення до роботи та поведінки. Встановлено елементи розрізнення концептуалізації корпоративної культури щодо організаційної



культури. Корпоративна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки складається з цінностей, правил і норм, які впливають на поведінку людей.

3. Здійснено порівняльну характеристику публічного управління та державного управління. На основі проведеного аналізу структури та культури публічного управління встановлено, що існує дисбаланс між цими елементами, які досі мали вплив на публічне управління. Детальний теоретичний опис, підкріплений багатьма практичними інструментами, реалізує дослідження через складну гібридизацію традиційної моделі державного управління та нової моделі згідно з парадигмою нового менеджменту або державного менеджменту.

4. Корпоративна культура, яка є результатом багаторічного розвитку органів публічної влади заснована на певній філософії, місії тощо. На підставі дослідження згруповано чотири сфери прояву розвитку органів публічної влади крізь призму корпоративної культури. Ці чотири сфери забезпечують платформу для прояву культури, тобто символів, способів комунікації, ритуалів, міфів і заборон, а також традицій і так званих героїв – все це можна об'єднати в ширшу категорію практик. Встановлено, що корпоративна культура публічного управління складається з припущень, цінностей, норм і установок окремих учасників, оскільки культура, організовуючи членів певного середовища в соціально побудовану реальність, структурує їхній досвід і дії. Формування корпоративної культури публічного управління відбувається тоді, коли органи влади функціонують подібним чином протягом певного періоду часу, досягаючи своїх мети та цілей, а її учасники засвоюють певні моделі поведінки, приймають норми, які систематично підкріплюються наступними успіхами. Це можна назвати процесом ефективного спільного досвіду. Створену таким чином культуру можна спостерігати через її зовнішні аспекти (наприклад, бренд органів публічної влади).

5. На підставі дослідження систематизовано типи змін, які відбуваються в організаціях. Зміна корпоративної культури підпадає під категорію «трансформаційних», оскільки передбачає перегляд базових припущень і цінностей органів публічної влади. Це вказує на те, що культурні зміни

відбуваються з часом, і час потрібен для успішного впровадження змін на практиці. Виокремлено передумови впровадження змін щодо корпоративної культури публічного управління. Характеристика можливостей та викликів трансформації корпоративної культури органів публічної влади є ключовим для розуміння впливу реформ на публічну службу. Для керівників органів влади особливо важливо звертати увагу на корпоративну культуру під час планування або реагування на значні організаційні зміни. Корпоративна культура відіграє особливо важливу роль, коли організація зазнає значної трансформації або впроваджує значні реформи, які вимагають нових культурних або ціннісних рис, відмінних від тих, що були притаманні їй у минулому. Враховуючи дослідження щодо актуальності трансформації корпоративної культури публічного управління, підтверджено, що можливості та виклики трансформації корпоративної культури відрізняються від приватних організацій, зокрема на корпоративну культуру також критично впливає той факт, що більшість органів влади підлягають політичному, а не ринковому контролю.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ПУБЛІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### 2.1. Типи організаційної культури та її вплив на ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління

Дослідження різних типів культури, які застосовуються в організаціях, часто починаються з аналізу поняття розвинутої та слабкої культури. Бейкер (2002, с.4) зазначає, що хоча всі організації мають культуру, «деякі з них, здається, мають сильнішу, більш глибоко вкорінену культуру, ніж інші». Розвинута культура, як правило, концептуалізується як узгоджений набір переконань, цінностей, припущень і практик, які приймаються більшістю членів організації. На противагу цьому, слабка культура характеризується основними цінностями, які не є чітко визначеними, донесеними або широко прийнятими тими, хто працює в організації. Згідно з (Райлі, 2014), в організаціях з дуже розвинутою організаційною культурою саме культура є стратегією.

Однак припущення про те, що розвинута організаційна культура – це завжди добре, оскільки вона сприяє мотивації, ідентичності, солідарності та однаковості, було поставлено під сумнів, і було висловлено припущення, що розвинута культура може також означати негнучкість і непримиренність. (Бейкер, 2002). Взаємозв'язок між розвиненістю організаційної культури та ефективністю бізнесу досліджував (Соренсен, 2002). Він з'ясував, що сильні культури найкраще здатні реалізовувати успішну стратегію в досить стабільних операційних умовах.

Утім, коли ринок або економіка стають більш нестабільними або мінливими, компанії з розвинутою культурою можуть бути менш схильними реагувати на необхідність змін. Ще однією небезпекою є можливість «групового мислення». Це стан, коли навіть якщо люди мають різні ідеї, вони не кидають виклик організаційному мисленню, а отже, знижується здатність до

інноваційного мислення. Можна спостерігати обставини, за яких може виникнути групове мислення, наприклад, коли в організації існує велика залежність від центральної харизматичної фігури.

Насправді групове мислення дуже поширене і трапляється постійно, майже в кожній групі. Члени групи, які кидають виклик панівній культурі, часто потрапляють в немилість і розглядаються як негативний вплив, оскільки вони створюють конфлікт. Зрештою, здається, що хоча сильна організаційна культура загалом бажана, вона також повинна бути орієнтована на зміни.

На думку (Шейна, 1992), це досягається завдяки культурі, яка є розвинутою, але водночас і обмеженою. Іншими словами, слід розрізняти фундаментальні припущення, які є ключовими (життєво важливими для успіху та виживання організації), від усього іншого, що є лише релевантним (бажаним, але не обов'язковим). Бейкер (2002, с.4) зазначає, що «сучасні організації, які характеризуються швидкозмінним середовищем і різноманітністю внутрішньої робочої сили, потребують розвинутої організаційної культури, але такої, яка є менш поширеною з точки зору встановлення певних норм і моделей поведінки, ніж та, що могла існувати в минулому».

Відповідно до того, що існують різні погляди на те, що таке організаційна культура, існують також різні погляди на те, як вона функціонує.

Для класифікації організаційної культури використовують кілька методів. Хоча не існує єдиного типу організаційної культури, а організаційні культури широко варіюються від однієї організації до іншої, спільні риси все ж існують, і дослідники (Діл і Кеннеді, 1982; Денісон, 1990) розробили моделі для опису цих індикаторів організаційної культури.

Концепція конкуруючих цінностей – це основа для розуміння організаційної культури, яка довела свою впливовість. Особливо вона є актуальною для трансформації корпоративної культури публічного управління. Ця система розвинулася з емпіричних досліджень (Квінн і Порбо, 1983; Заммудо і Краковер, 1991) у те, що робить організації ефективними. Згодом ці показники були

нанесені на два виміри конкуруючих цінностей – внутрішній та зовнішній вимір, а також вимір контролю та гнучкості (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Концепція конкуруючих цінностей щодо трансформації корпоративної культури публічного управління

	<i>Стабільність / Контроль</i>	<i>Зміна / Гнучкість</i>
<i>Внутрішній фокус / Інтеграція/внутрішній брендинг</i>	Ієрархія	Клан
<i>Зовнішній фокус / Диференціація/зовнішній брендинг</i>	Ринок	Адхократія

*Примітка: сформовано на підставі (Квінн і Рорбо, 1983; Заммунто і Краквер, 1991)*

Ці два виміри становлять дві осі структури, що дає змогу виокремити чотири основні типи або моделі культури. Організації з внутрішнім фокусом наголошують на інтеграції та комунікації, формуванні чи впливу внутрішнього брендингу, тоді як організації із зовнішнім фокусом надають перевагу зростанню, придбанню та взаємодії за межами організації та формуванню чи впливу зовнішнього брендингу. Що стосується другої осі, то організації зосереджуються на згуртованості та контролі на противагу адаптивності та спонтанності. Згідно з Кемероном і Квінном (1999), отримані чотири квадранти вказують на чотири типи культури (рис.2.1).

Однак, хоча чотири типи культури здаються несумісними, дослідження (Паркер і Бредлі, 2000) показують, що різні моделі культури можуть співіснувати в одній організації. Бажаним вважається баланс між чотирма типами культури.

Цінність цих концепцій полягає в тому, що вони допомагають керівникам замислитися над організаційною культурою. Камерон і Квінн (1999) також розробили інструмент вимірювання організаційної культури, заснований на моделі конкуруючих цінностей. Оцінка організаційної культури важлива для керівників, які хочуть зрозуміти, чи відповідає їхня культура їхнім стратегічним цілям та корпоративній культурі. Оцінюючи поточну організаційну культуру, а також бажану ситуацію, можна побачити розрив між ними і напромак, в якому потрібно змінювати.

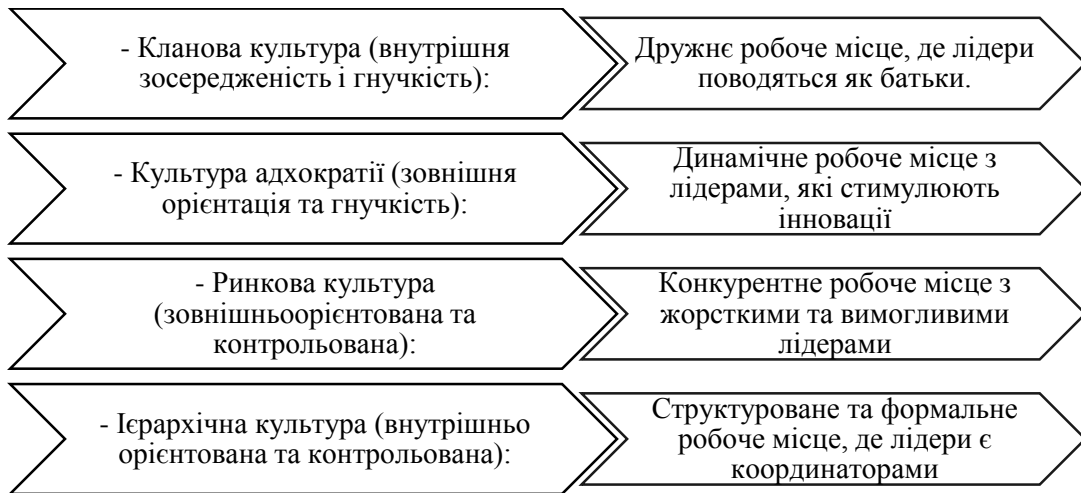


Рис. 2.1. Типи організаційної культури

*Примітка: сформовано на підставі(Квінн і Порбо, 1983; Заммунто і Краковер, 1991).*

На основі розглянутих типів організаційної культури можна сформувати ключові пріоритети в трансформації корпоративної культури публічного управління, які є основою для ефективних змін. Бачення публічної служби не може бути досягнуте без суттєвих змін у тому, як вона працює.



Рис.2.2. Пріоритети вдосконалення у чотирьох основних сферах публічної служби щодо ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління

*Примітка: сформовано на підставі (Камерон і Квінн (1999)).*

Щоб активізувати цей процес, слід визначити пріоритети вдосконалення у чотирьох основних сферах, зокрема:

1. Єдина публічна служба – управління державною службою як єдиною уніфікованою організацією;
2. Професійна публічна служба – максимізація ефективності та потенціалу всіх працівників державної служби та організацій;
3. Швидко реагуюча публічна служба – зміна культури, структури та процесів, щоб стати більш рухливими, гнучкими та оперативно реагуючими;
4. Відкрита та підзвітна публічна служба – безперервне навчання та вдосконалення шляхом більшої відкритості до зовнішніх ідей, викликів та дебатів.

У цьому напрямку допоможе адаптація моделі Камерона та Квінна (1999). В основному вона використовується в приватних організаціях, однак (особливо в останні роки) вона також використовується для вимірювання та оцінювання організаційної культури державних організацій. Корпоративна культура в державному секторі вважається предиктором покращення якості, задоволення працівників та «клієнтів», а також функціонування команди.

Конкурентна система цінностей класифікує організації за чотирма типами культури. Кемерон і Квінн (1999) запропонували чотири типи культур – адхократію, клан, ринок та ієрархію – використовуючи два виміри: гнучкість і свободу дій на противагу стабільності та контролю, а також зовнішній фокус на противагу внутрішньому фокусу та інтеграції (Рис.2.3).

Чотири типи організаційних культур створюються шляхом поєднання цих факторів з шістьма організаційними аспектами: домінуючі характеристики, організаційне лідерство, управління працівниками, організаційна взаємодія, стратегічний фокус і критерії успіху.

1. Культура адхократії фокусується на адаптивності та змінах і є зовнішньо орієнтованою. У культурі адхократії важливими принципами є креативність, підприємництво та прийняття зважених ризиків. У державному секторі вона переважно пов'язана з інноваціями або реформами, такими як цифрова реформа державного управління.

Культура адхократії дається в організації, яка має підприємницьку діяльність, віддає перевагу інноваціям і залишається відкритою для змін. Інновація сприймається як мета, досягнута через ризик. Лідери організації беруть на себе ризик. Працівників заохочують проявляти прихильність до роботи незалежно та продукувати ініціативи (Hooijberg et al., 1993). Організації з адхократії культури все частіше виникали у відповідь на інформаційну еру, в яких умовах постійно змінюються під впливом інтернаціоналізації та глобалізації та на сцену виходять завжди нові актори та можливості, до яких найбільш пристосовані нові обставини (Кемерон та ін., 2006).

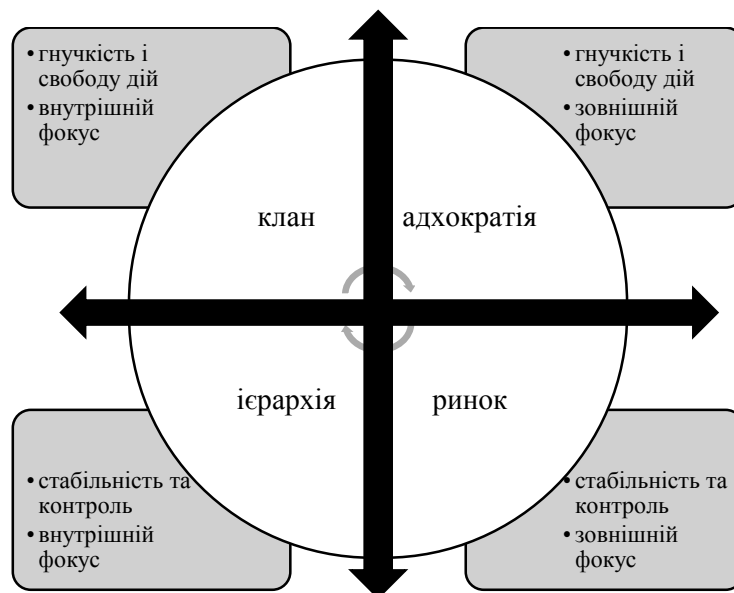


Рис. 2.3. Модель типології корпоративної культури публічного управління в умовах її трансформації

*Примітка: сформовано автором на підставі Камерон і Квінн (1999).*

2. Кланова культура також наголошує на гнучкості, але вона є внутрішньо орієнтованою. Співпраця, залучення працівників та відданість організації своїм членам є ключовими елементами організацій з клановою культурою (Nuñez Ramírez та ін., 2016). Цей тип культури не демонструє відмінностей між приватним та державним секторами.

Організація з клановою культурою має сімейні структури, в яких лідери взяли на себе роль батьків. Робоче середовище дружнє, а організація – доброзичлива. Завдяки відданості своїх співробітників та сильному акценту на



політиці людських ресурсів відбувається покращення соціально збалансованої, а отже, більш продуктивної робочої атмосфери (Hooijberg & Petrock, 1993). Особливого акценту на суспільних відносинах немає, і це призводить до зменшення зовнішнього виходу. Особливо в часи нестабільності кланові культури корисні підтримувати ефективність. Коли працівники мають схожі набори цінностей, робоче ставлення та досягнення цілей, легше підтримувати безперебійну роботу організації (Квінн, 2006).

3. Ринкова культура орієнтована на зовнішній світ і сприяє контролю та стабільності. Досягнення цілей, послідовність і конкуренція є ключовими цінностями ринкової культури. Ринкова культура також стосується питань задоволення клієнтів, тому для цього дослідження вона означає способи, якими організації досягають своїх цілей та забезпечують якість послуг, що надаються громадянам (Камерон та ін., 2006).

4. Ієрархічна культура також орієнтована на контроль, але вона зосереджена на внутрішній організації. Її основними характеристиками є ефективність і чітке дотримання норм, правил і положень. Цей тип культури є найпоширенішим у державному секторі і також відомий як «бюрократія» в роботах Вебера про організаційний менеджмент.

Ієрархічна організаційна культура характеризується організацією процедури та формалізацією. Лідери зображуються є організаторами та координаторами. Набір офіційних правил, а також внутрішня політика служать для забезпечення функціонування організації. Ефективність та стабільність є основними досягненнями. Характеристики ієрархічної культури базуються на «класиці Макса Вебера» атрибутів бюрократії: правила, спеціалізація, меритократія, ієрархія, окремий власник-корабель, безособовість, підзвітність » (Квін та ін., 2006, с. 37).

Згідно з концепцією, розробленою Камероном і Квінном (2011), корпоративна культура публічного сектору, як правило, ближча до ієрархії та клану, ніж до ринкової та адхократичної культур. Ієрархія вважається невід'ємною рисою бюрократичної культури (Хандман, 1993). Це пояснюється

тим, що за своєю природою публічні організації існують у контексті писаних правил і норм підзвітності (зовнішній кодекс поведінки) та неписаної етики і звичок організаційної системи (внутрішні характеристики мислення, такі як мораль і цінності). Це означає, що в публічному секторі лідерство має особливе значення як важливий елемент у визначенні культури публічних організацій, таких як норми і цінності з точки зору прийняття рішень (Крістенсен, 2007). У бюрократичних структурах законні повноваження та призначення на посади є ключами до успіху та влади (Дік і Елліс, 2006). Таким чином, культура ієрархії, здається, вкорінена в публічному секторі, і її важко змінити, оскільки на культуру кількох державних установ часто впливають норми і цінності міністерств, яким вони підзвітні (Крістенсен, 2007). Культура ієрархії може стати викликом для реформи публічного сектору, наприклад, реформа вимагає перерозподілу влади, а політична децентралізація є важливою у реформуванні публічного сектору. Едвардс (Едвардс, 1999) стверджує, що бюрократична ієрархія забезпечує переваги для досягнення належного врядування, такі як прозорість, підзвітність і справедливість.

Культура лідерства (культура ієрархії) має як позитивний, так і негативний вплив на результативність і задоволення працівників роботою, тобто партисипативне лідерство позитивно впливає на групу і відділ культурного розвитку, тоді як директивне лідерство негативно впливає на поведінку працівників.

Кланова культура за своєю природою також може бути пов'язана з публічним сектором. Це стосується ступеня згуртованості та відданості працівників (Кемерон і Квінн, 2011).

Ступінь відданості розглядається як сильна (розвинута) культура, що сприяє успіху організації (Луман, Канліфф, 2013). Кланова культура (людські ресурси) позитивно корелює з результатами діяльності організацій (Айзенд, Еваншицький і Джилліленд, 2016) та задоволення роботою (Ловас, 2007). Державний сектор у сучасному суспільстві повинен запровадити «людино-орієнтоване» управління, тобто орієнтоване на законні індивідуальні інтереси та особисті здібності. У

зв'язку з цим виникає питання, чи існує загальна культура публічної служби. А відтак, чому деякі організації працюють добре і чому та як такі організації нехтують нормами.

Актуалізація на організаційній культурі дає багато переваг, таких як заохочення ефективності діяльності публічних служб, розроблення ефективних стратегій для підвищення задоволення роботою та генерування пропозицій щодо політики (наприклад, чіткої системи винагород, розвитку управління та змін) у сфері публічних послуг та формування розвинутого бренду (Харроу і Віллкокс, 1990). На противагу цьому, ринкова культура та культура адхократії є менш характерними для публічного сектору, хоча було докладено багато зусиль для створення цих культур у публічному секторі за допомогою нового публічного менеджменту, зокрема, вимірювання результатів діяльності, оплати праці за результатами діяльності та гнучкої корпоративної культури (яка розглядається як сукупність організаційних культур (культур адхократії)).

Формування ринкової та адхократичної культури в органах публічної влади є непростим завданням. Наприклад, в публічному секторі в період реформування державного сектору відбувається невелике зміщення корпоративної культури у бік ринкової та адхократичної культур і відхід від ієрархічної та кланової культур.

У публічному секторі ринкова та адхократична культури можуть бути сформовані під впливом зовнішніх факторів і через брендинг. Хоча ринкова культура базується на методах і цінностях приватного сектору, вимірювання ефективності може бути використано як заміник ринкового тиску (враховуючи, що органи публічної влади виконують свої завдання без ринкової конкуренції).

Розвиток культури є одним з її ключових вимірів і є предметом значної кількості досліджень. Одним із вимірів організаційної культури є її сила (розвинутість), яка, згідно з Камероном і Квінном (1999), означає ступінь здатності культури впливати на все і всіх в організації. Організації відрізняються за розвиненістю своєї культури, яка може бути розвиненою або слабкою, що залежить від того, наскільки члени організації адаптуються до цієї культури.

Багато дослідників припускають, що розвинуті культури загалом є більш ефективними і позитивно впливають на результати діяльності організації.

Чим розвинутіша культура організації, тим більше впевненості у відданості працівників. Розвинута культура слугує інструментом контролю та мотивації працівників, а отже, підвищує їхню ефективність. Щодо досягнення організаційних цілей розвинуті організаційні культури є більш успішними, ніж слабкі. Кілька досліджень показують, що культура позитивно пов'язана з результативністю, але за певних умов, таких як тип середовища.

Однак є кілька досліджень, які повідомляють, що організації з розвиненою культурою стримують інноваційний процес, а також гнучкість, креативність, відчуття свободи та схильність до ризику (Otto, 2011). Якщо організація не здатна відстежувати та адаптуватися до змін і тенденцій у зовнішньому середовищі, то вона не зможе виявити та використати свої можливості. Загально визнано, що сильні, згуртовані культури дають людям більше свободи у вираженні своїх почуттів, оскільки члени суспільства відчувають зв'язок один з одним і можуть ділитися своєю думкою, не боячись зашкодити своїм стосункам. Однак оскільки на процеси сприйняття та інтерпретації інформації певним чином впливає домінуюча корпоративна культура, сувора соціалізація та суворе дотримання чинних норм може призвести до того, що індивідуальні погляди та ідеї будуть напрочуд схожими. Така корпоративна культура перешкоджає новим думкам і творчості та обмежує сприйняття інноваційних стимулів серед членів організації. Розвинуті організаційні культури, на думку науковців, які стверджують про позитивний зв'язок між організаційною культурою та позитивний зв'язок між організаційною культурою та ефективністю, є важливими для високої продуктивності, оскільки вони покращують узгодженість ініціатив з підвищення ефективності.

З іншого боку, в умовах слабкої корпоративної культури працівники просто дотримуються правил і норм зі страху перед наслідками своєї бездіяльності, а не з почуття задоволення від роботи. Коли таке трапляється, більшість колективу не приймають принципів і практик, які змодельовало вище керівництво. Слабка

корпоративна культура докладає мало зусиль або взагалі не докладає жодних зусиль для розвитку почуття команди серед колективу. Співробітники будуть виконувати необхідні завдання і не намагатимуться взаємодіяти з іншими, доки їх до цього не примусять. Їхні погляди, цінності та інтереси будуть досить різноманітними, а вплив організації на їхнє зовнішнє життя буде дуже незначним. Слабка культура описує організації, в яких норми та практики невідомі або заплутані, непослідовні або не підкріплені. Організації зі слабкою культурою важко чітко донести очікування до працівників, що негативно впливає на такі фактори, як мораль, відносини з громадськістю, інновації, співпраця, довіра та результативність.

Беручи до уваги вищезазначене, ми припускаємо, що існує криволінійний зв'язок між розвиненістю культури та організаційною ефективністю. На рис.2.4 показано, що рівень результативності зростає зі зміцненням культури до певного моменту. Після цієї точки розвинутіша культура матиме негативний вплив на результативність.

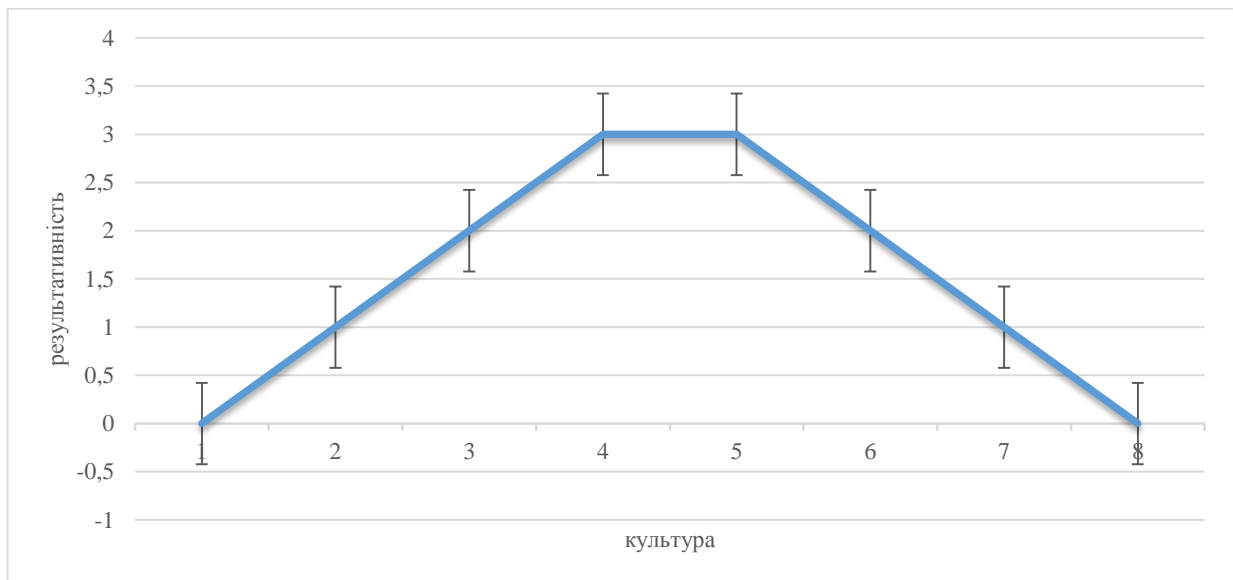


Рис. 2.4. Взаємозв'язок між розвитком культури та результативністю

*Примітка: сформовано автором*

Загалом ефективність є залежною змінною в більшості організаційних досліджень та змінних, визначених як результативність. До таких змінних належали ефективність, результативність, утримання людських ресурсів тощо. Проблемою, яка існувала й існує досі, є суб'єктивність дослідника. Щоб

подолати проблему чисельності критеріїв ефективності, Квінн і Порбо (1983) пропонують, щоб людина, яка походить зі школи людських відносин, визначала ефективність по-іншому, ніж людина, яка походить зі сфери раціональної організації. Автори школи людських відносин включають у свої визначення розвиток людських ресурсів, згуртованість, моральний дух, задоволення працівників тощо. На відміну від них, дослідники з раціональної організації зосереджуються на таких питаннях, як результативність, ефективність та прибутковість, і покладаються на фінансові показники, такі як рентабельність капіталу або зростання продажів. У нашому дослідженні для вимірювання ефективності діяльності організацій сфери публічного управління, може використовуватися шкала, яка ґрунтувалася на дослідженнях Десса і Робінсона (1984); Коттера і Хескетта (1992); Крістенсена і Гордона (1999). Валідність і надійність шкали, заснованої на суб'єктивних показниках, була успішно перевірена в ряді емпіричних досліджень (Dess and Robinson, 1984; Mavondo and Farrell, 2003).

Це дослідження підтверджує той факт, що конкретизована шкала є надійним інструментом для вимірювання культури. Змінна сили була розділена на три частини після вивчення відповідних балів організацій. Зокрема, всі організації були поділені на три групи: з найсильнішою культурою, середньою та слабкою, кожна з яких становить 33,33% від загальної вибірки. А саме:

1. якщо сила менше ніж 8,75 (низька);
2. якщо міцність знаходиться між 8,76 та 13,32 (середня)
3. якщо сила більше за 13,32 (висока).

Організаційна культура та результативність привертають значну увагу дослідників, але вони переважно зосереджені на приватному секторі. Згідно з теорією, організаційна культура впливає на ставлення та поведінку працівників, що своєю чергою впливає на результативність. Дослідження, як правило, підтримують думку про те, що сила організаційної культури та її узгодженість зі стратегією та структурою є важливими для пояснення ефективності роботи організації.

Дослідження сфокусовано на тому, що сильні культури є більш ефективними, ніж менш сильні, в організаціях публічного сектору. Поширена думка про те, що сильні культури є більш ефективними, ніж менш сильні або слабкі, не є достатньо обґрунтованою і заслуговує на подальше вивчення. Публічні службовці повинні усвідомлювати, наскільки розвинутою є їхня організаційна культура, особливо ті, хто обіймає вищі керівні посади. Основний висновок, що не існує зв'язку між розвиненістю культури та організаційною ефективністю публічної організації. Оптимальним рівнем сили культури з точки зору ефективності та результативності є рівень помірно розвинутої культури. Зважаючи на цю вибірку та наведені обмеження, ми припускаємо, що три групи сили культури не відрізняються одна від одної. Хоча значної диференціації між сильними, середніми та слабкими культурами не було виявлено, ми наголошуємо, що в публічному секторі не допускають інновацій і заважають підрозділам бути ефективними та покращувати якість послуг, результативність і загальну ефективність роботи. Свідомі зусилля мають велике значення для змін. Зміни набагато складніше впроваджувати в публічних організаціях через укорінені бар'єри, які стримують багато ініціатив щодо змін. Свідомі та цілеспрямовані зусилля необхідні для здійснення необхідних змін в наявній культурі.

Управління ефективністю стало одним із найпоширеніших засобів підвищення продуктивності, оскільки багато органів влади збирають різноманітні дані про свою діяльність, програми та працівників з метою використання цієї інформації для досягнення результатів діяльності. Однак як науковці, так і практики зазначають, що багато органів публічної влади не використовують зібрану ними інформацію про результати діяльності не лише для цілей звітності, а в деяких випадках фактичні поведінкові результати управління ефективністю суперечать бажаним поведінковим результатам. Тейлор (2014) дає пояснення цим проблем.

Функцією корпоративної культури є координація та внутрішня інтеграція. Термін «інтеграція» означає соціалізацію, яка надається новим членам

організації для того, щоб вони мали почуття прихильності до організації, мали ідентичність як члени організації та формували межі організації. Координація означає створення конкурентних меж і визначення прийнятної поведінки в навколишньому середовищі та стабільності соціальної системи.

У різних літературних джерелах описано кілька визначень інновацій у публічному секторі. Мур та ін. (1997) визначають інновації в публічному секторі через новизну та ступінь змін в організації, їхнє дослідження дає загальне визначення, але фокусується на критеріях, коли зміни є достатньо значними, щоб вважатися інноваціями; це не нові речі порівняно з іншими організаціями, але зміни повинні бути суттєвими з точки зору загальної діяльності організації. Визначення інновацій у публічному секторі стосується нових ідей, які працюють на створення суспільної цінності. Ідеї повинні бути хоча б частково новими (а не вдосконаленими); проєкт повинен бути реалізованим (а не просто гарною ідеєю), а підхід повинен бути корисним. На відміну від інновацій у приватному секторі, які, як правило, зосереджені на розробленні нових продуктів, інновації в публічному секторі більше спрямовані на покращення якості послуг та створення додаткової цінності для суспільства.

У більшості організацій інновації зазвичай йдуть зверху вниз. Інновації «зверху-вниз» мають ту перевагу, що лідер контролює швидкість інновацій, встановлює цілі, завдання і забезпечує фінансування. З іншого боку, висхідні інновації – це інновації, які виникають десь всередині організації. Висхідні інновації є найбільшим викликом для інноваторів та людей, які мислять по-іншому і незадоволені без змін (InnoSupportTransfer, 2007). Згідно з Кебаном (2003), організаційна ефективність – це рівень досягнення цілей. Стірс (2003) визначає організаційну ефективність як ступінь виконання фактичних завдань, що сприяють виконанню місії організації. Інше визначення описує результативність організації як завершення реалізації програми та політики організації для досягнення цілей, бачення та місії організації, як це визначено у стратегічному плані організації.



У публічному секторі організаційну ефективність можна оцінити, беручи до уваги те, чи виконує організація адміністративні та операційні функції відповідно до місії організації, і чи здійснює установа дії та досягає результатів відповідно до мети або завдання організації (Asencio, 2016). Однак, якщо виміряти результативність важко через відсутність об'єктивних даних, організаційну результативність можна оцінити на основі сприйняття працівниками внутрішньої та зовнішньої діяльності організацій публічного сектору щодо ефективності, результативності та справедливості (Brewer & Selden, 2000; Anggraeni, 2020).

Корпоративна культура має важливий вплив на процес впровадження інновацій в організації, оскільки інновації, які розробляються та впроваджуються окремими особами, повинні бути забезпечені організацією. Таким чином організації можуть слугувати підтримуючою основою для інновацій.

В організаціях публічного сектору інновації та креативність є джерелом конкурентних переваг, які своєю чергою сприятимуть підвищенню ефективності роботи організації. На основі узагальнень сформулюємо першу гіпотезу: H1 – Корпоративна культура позитивно впливає на інновації.

У контексті публічного сектору лідерство є одним із визначальних факторів інновацій. Лідери в публічному секторі повинні проявляти свою відданість підтримці інноваційної культури в організаціях і доносити її до своїх підлеглих. Крім того, інноваційну культуру потрібно заохочувати через винагороду для досягнення ефективного управління інноваціями. Мусса та ін. (2018) стверджують, що стилі лідерства в управлінні та сприянні інноваціям мають вирішальне значення для організаційних інновацій. Автономія лідерів у публічному секторі в поєднанні з контролем результатів позитивно впливає на корпоративну культуру. На основі цього можна виокремити наступну гіпотезу: H2 – Підтримка лідерства позитивно впливає на інновації.

Інновації стають обов'язковими для організацій, щоб залишатися конкурентоспроможними завдяки створенню нових переваг, які підвищують ефективність роботи організації (Brem et al., 2016). У публічному секторі

дослідження (Mafini, 2015) показує, що інновації позитивно впливають на ефективність діяльності організацій публічного сектору. Коли інновації в організації зростають, результативність організації також зростає. Цей висновок свідчить про важливість розвитку та підтримки культури інновацій для покращення організаційної ефективності в публічному секторі. Виходячи з результатів дослідження та ідей, третя гіпотеза, яка буде перевірена в цьому дослідженні, є такою: H3: Інновації позитивно впливають на організаційну ефективність.

Деякі дослідження довели існування позитивного та значущого зв'язку між корпоративною культурою та організаційною ефективністю в публічному секторі. Корпоративна культура формує основу для визначення стратегії і стає підтвердженням змін, що відбуваються в результаті реалізації стратегії. Результати реалізації стратегії свідчать про існування взаємозв'язку між корпоративною культурою та підвищенням ефективності діяльності організації (Muldrow, Buckley, & Schay, 2002). Корпоративна культура, особливо пов'язана з культурою прийняття ризику, організаційною культурою обміну знаннями та культурою, орієнтованою на результат, має позитивний вплив на результативність організації (Lin & McDonough III, 2011; Verbeeten & Speklé, 2015).

На основі цих досліджень та ідей, четверта гіпотеза, яку ми перевіряємо в цьому дослідженні, сформульована так: H4 – Корпоративна культура позитивно впливає на ефективність організації.

Особистісні характеристики лідерів, розуміння Я-концепції та прагматичні підходи дають можливість лідерам успішно створювати привабливі особисті бачення, тому вони мають чіткі етичні рамки (Oke, 2018). Потім лідери поєднують ці рамки зі здатністю використовувати свої соціальні та емоційні компетенції для досягнення організаційних цілей. Інтегроване лідерство в публічному секторі також має значний позитивний вплив на ефективність роботи органів публічної влади (Фернандес, Чо та Перрі, 2010). Розподіл ресурсів, створення робочого середовища та мобілізація підтримки зацікавлених сторін

позитивно впливають на ефективність роботи організації. Кооперативна поведінка лідера також формує мережу структурних зв'язків, які впливають на ефективність організації. Відповідно до цих ідей визначаємо п'яту гіпотезу, яку ми перевіримо в цьому дослідженні: Н5 – Лідерство позитивно впливає на ефективність організації.

На основі огляду літератури та результатів досліджень пропонуємо концептуальну схему, яка показує взаємозв'язок і вплив між змінними, як показано на рис. 2.5.

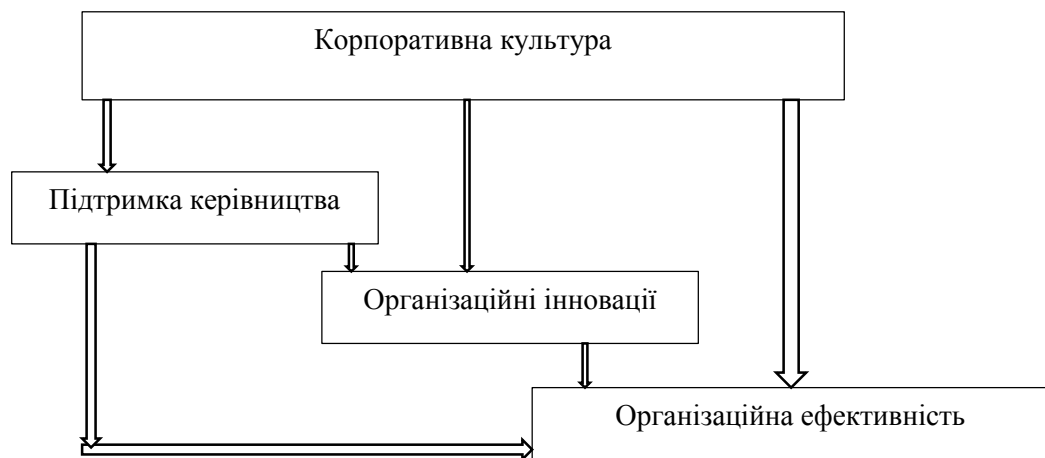


Рис.2.5. Концептуальна схема, яка показує взаємозв'язок і вплив між змінними

На основі поданої концептуальної моделі можна визначити два взаємозв'язки між змінними. По-перше, організаційні інновації опосередковують зв'язок між корпоративною культурою та організаційною ефективністю, а по-друге, вони опосередковують зв'язок між підтримкою керівництва та організаційною ефективністю. Тобто організаційні інновації опосередковують зв'язок між корпоративною культурою та організаційною ефективністю. Оскільки прямий вплив корпоративної культури на ефективність організації також є значущим, організаційні інновації виступають як часткова змінна-посередник.

З іншого боку, є значущим опосередкований вплив підтримки лідерства на ефективність організації. Інновації опосередковують зв'язок між підтримкою лідерства та організаційною ефективністю. Однак оскільки прямий вплив

корпоративної культури на ефективність організації також є значущим, то організаційні інновації опосередковують цей зв'язок частково.

Також не менш важливим є більш значущий вплив корпоративної культури на результативність організації, ніж її вплив через організаційні інновації. Аналогічно це стосується значення впливу підтримки керівництва на результативність організації і показує, що важливість прямої підтримки керівництва для організаційної діяльності є більшою, ніж вплив через організаційні інновації. Порівняння прямого впливу корпоративної культури та підтримки керівництва на результати діяльності організації вказує на те, що вплив організаційної культури є більш значущим, ніж підтримка керівництва. Але якщо порівнювати непрямий вплив організаційної культури з підтримкою лідерства, то підтримка лідерства має більш значний вплив на ефективність організації через організаційні інновації, ніж організаційна культура.

Результати цього дослідження вказують на те, що корпоративна культура має позитивний вплив безпосередньо на результативність організації та опосередковано через організаційні інновації.

Однак аналіз опосередкованості зв'язку показує, що організаційні інновації є лише частково опосередкованим фактором. Аналіз прямого та опосередкованого впливу вказує на те, що вплив корпоративної культури та підтримки керівництва безпосередньо на результати діяльності організації є вищим, ніж вплив цих двох змінних через організаційну інновацію як проміжну змінну. Так само і з підтримкою лідерства щодо його посередництва та аналізу прямого і непрямого впливу: підтримка лідерства має більш значущий вплив на ефективність організації безпосередньо, ніж організаційні інновації. Інновації у взаємозв'язку між лідерською підтримкою та організаційною ефективністю відіграють лише часткову роль.

Якщо порівнювати вплив корпоративної культури та прямої підтримки з боку керівництва на ефективність, то прямий вплив корпоративної культури є більш значущим, ніж прямий вплив підтримки з боку керівництва.

На основі цього корпоративна культура відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи організацій публічного сектору. Культура, хоча і не є єдиною важливою змінною, однак впливає на поведінку громадян.

Як зазначають Mikoláš & Karpeta (2015), неможливо припустити, що місцевий (організаційний) культурний вплив відсутній. Культура постає як об'єктивний спонтанний порядок, який неодмінно впливає на організації, що виникають добровільно через елементи суспільного життя.

Організаційна культура не є оптимальною для заохочення ролі інновацій в органах місцевого самоврядування. Важливим є також підтримка з боку керівництва для заохочення інновацій в органах влади. Під сильним впливом такої місцевої (організаційної) культури виникатимуть лише інновації за принципом «зверху-вниз», тому керівництво відіграє життєво важливу роль. Отже, можливості для інновацій підлеглих (висхідні інновації) будуть мінімальними. Також важко сформуванати культуру прийняття ризику як одного з факторів підтримки інновацій в організації, оскільки підлеглі будуть прагнути уникати ризику, щоб не допустити помилок перед керівником (лідером).

Домінування інновацій «зверху-вниз» в організації також підтверджується, що вплив підтримки з боку керівництва на результативність інновацій в організації є більшим, ніж вплив корпоративної культури на результативність інновацій в організації. Цей висновок узгоджується з думкою про те, що лідери відіграють життєво важливу роль у впровадженні організаційних інновацій.

Ця умова може бути підтримана філософією лідерства, згідно з якою лідери в організаціях повинні бути в змозі показати себе як рольові моделі для своїх підлеглих, як люди, які можуть розширити можливості підлеглих і мають почуття відповідальності перед своїми підлеглими.

Лідерство є одним із визначальних чинників інновацій у публічному секторі. Тому лідери як особи, що приймають рішення, повинні усвідомлювати багато складнощів, обмежень і перешкод на шляху до впровадження інновацій у публічному секторі.

Крім того, є необхідність розуміти виміри місцевої (організаційної) культури, які можуть допомогти лідерам у розробленні стратегій для заохочення певної поведінки та підвищення організаційної ефективності загалом. Коли організація хоче застосувати відносно відмінну від організаційної культуру, лідерам рекомендується не нав'язувати організаційну культуру і заохочувати лідерів робити це в більш дружній спосіб (Lopes, Costa, Miguel, & Dias, 2021).

Отже, організаційні інновації частково опосередковують зв'язок між корпоративною культурою (як сукупності організаційних культур), підтримкою керівництва та ефективністю організації. Результати також свідчать про те, що корпоративна культура та підтримка керівництва мають більший прямий вплив на ефективність, ніж використання організаційних інновацій як посередницької змінної. Можна зробити висновок, що організаційні інновації не відіграють важливої ролі у підвищенні організаційної ефективності в органах публічної влади.

На підставі цього необхідно рекомендувати керівництву в державному секторі відійти від елітарної бюрократичної культури до сучасної бюрократії, яка щиро служить громаді та заохочує культуру інновацій для покращення організаційної ефективності. Крім того, публічне управління повине максимізувати роль лідерства як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні. Ззовні лідерство має витягувати якомога більше ідей та інформації з навколишнього середовища для створення інновацій, а всередині організації воно стає прикладом для наслідування, який бере активну участь в інноваційному процесі, сприяючи та активізації інноваційного мислення у своїх підлеглих.

Хоча в органах публічної влади є місцеві (організаційні) культурні впливи, яких неможливо уникнути, все ж таки існує корпоративна культура, яка є системою, якою можна керувати.

## 2.2. Дослідження та оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління

За основу аналізу взято дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», яке здійснюється відповідно до реалізації Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, що затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. Це дослідження є щорічним, останнє дослідження проводилося у 2023 році, тому вхідні параметрами для виокремлення факторів базувалися на основі 2020 – 2023 років.

Для проведення факторного аналізу було залучено 27 експертів з числа науковців (кандидати наук, доктори наук) та практиків (представники органів державної влади та місцевого самоврядування, що обіймають посади категорії Б та В, представники неурядових організацій) сфери публічного управління.

Так, експерти повинні були промоніторити 17 параметрів, які за результатами дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» є найтипівішими для корпоративної культури публічного управління. Кожен експерт повинен був оцінити в міру важливості наявності організаційної культури чинного державного управління. За допомогою багатовимірного факторного аналізу було визначено, які з цих параметрів відповідають трансформації корпоративної культури публічного управління в умовах сьогодення.

Практика та критерії добору персоналу. Значна частина державних службовців вважає, що відбір кандидатів на посади державної служби, які вони обіймають, відбувається на основі професійних знань та навичок. Практика добору кадрів в органах державної влади є досить суперечливою. По перше, переважна більшість респондентів наголошують на важливості професійної компетентності, фахових знань та навичок. По друге, значна кількість респондентів наголошує на важливості таких факторів, як лояльність до керівництва та особисті зв'язки під час вступу на посаду. Більшість респондентів

є молодими і не мають великого стажу роботи на державній службі. Однак ця категорія виступає за відкритий, конкурентний набір на державну службу.

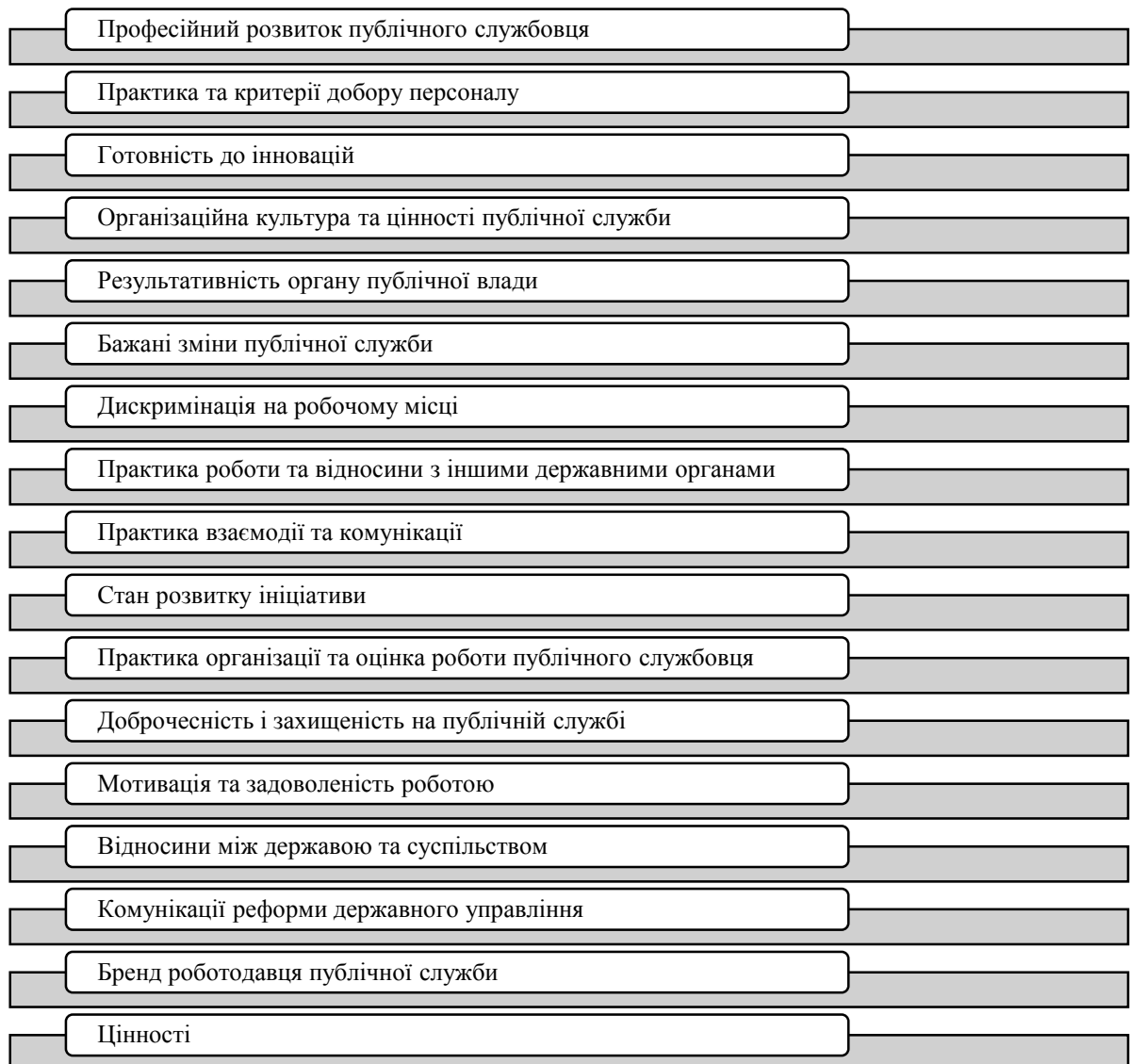


Рис. 2.6. Ключові параметри для факторного аналізу трансформації корпоративної культури публічного управління.

Професійний розвиток публічного службовця. Багато державних службовців вважають, що з початком широкомасштабної війни етичне лідерство стало більш активним у команді, в якій вони працюють. Респонденти повідомляють, що етичне лідерство стало більш активним серед їхніх колег, керівника відділу, керівника установи (органу, де працює респондент) та їх самих.

Переважна більшість респондентів позитивно характеризує передумови професійного зростання: наявність знань і навичок, необхідних для виконання



обов'язків, особистий професійний розвиток на робочому місці, усвідомлення колегами необхідності навчання, наявність практик обміну досвідом, створення умов для професійного розвитку. розвитку в організації загалом. Попит на підвищення кваліфікації, додаткову освіту та кваліфікацію мають переважно працівники зі стажем роботи за фахом один рік і менше, а також працівники зі ступенем бакалавра або нижчим.

Державні службовці особливо обережні в оцінюванні того, як на їхніх робочих місцях обмінюються досвідом і застосовують передові практики інших організацій. Критичні оцінки з цього приводу найчастіше висловлювали молоді працівники віком від 20 до 35 років, а також респонденти з вищою освітою. Це свідчить про те, що застосування кращих практик не завжди досягає необхідного рівня і обмін досвідом наразі є актуальним запитом державних службовців.

Високий рівень оцінки державними службовцями власних професійних знань і навичок вселяє оптимізм щодо перспектив їх зростання як фахівців. Водночас надмірна самовпевненість і переоцінка власних можливостей може стати перешкодою для самовдосконалення та завадити пошуку нових знань. Важливо мати об'єктивну оцінку відповідності знань і навичок працівників завданням, які стоять перед організацією.

Характерними ознаками (показниками) кар'єрного зростання державних службовців є насамперед тріада: «Велика зарплата – Велика відповідальність – Великі можливості». На думку опитаних працівників, найважливішими факторами кар'єрного зростання є, по-перше, «професійні знання», «професійний досвід», «особисті моральні якості» та «дотримання етичних принципів державної служби». Найменш важливими є «лояльність керівництву», «особисті зв'язки» та «політичні зв'язки». Важливість виховного та морально-етичного чинників особливо цінують молоді державні службовці-початківці.

Готовність до інновацій. Реформування багатьох сфер соціально-економічного життя вимагає від державних службовців інноваційного підходу до розробки політики та механізмів її реалізації. За даними респондентів, які працюють у центральних органах виконавчої влади, 61,3% державних

службовців позитивно ставляться до інновацій у системі управління та прийняття рішень у центральних органах виконавчої влади. Цю тенденцію особливо поділяють чиновники категорії «Б» (69,1%). Однак решта працівників вважають, що інновації не просуваються в їхньому державному органі (17,1%) або не дали чіткої відповіді (21,6%). Особливо гостро відреагували молодші працівники (віком до 35 років), кожен п'ятий з яких не погодився з твердженням, що інновації просуваються, або не зміг дати відповідь. Такі показники є непрямим свідченням відсутності у респондентів об'єктивних знань про підтримку чи ініціювання певних інновацій.

Стан розвитку ініціативи. За даними опитування, серед працівників центральних органів виконавчої влади є значна частка тих, хто на своїй посаді може проявляти ініціативу та пропонувати інновації для покращення якості роботи – 71,8%. Чим старший респондент, тим вищий рівень інноваційних пропозицій для покращення роботи. Опитування також показало низький рівень ініціативності серед посадових осіб місцевого самоврядування. Відсоток тих, хто може проявляти ініціативу та пропонувати інновації для покращення якості роботи на своїй посаді, становить 65,2%, тоді як третина (34,8%) – не може.

Результативність органу публічної влади. Переважна більшість (близько 75%) респондентів підтвердили, що їхні державні повноваження повністю забезпечують виконання покладених на них завдань і функцій, і лише 1% респондентів дотримуються протилежної думки. Ці результати свідчать про те, що державні службовці високо оцінюють діяльність державних органів, у яких вони працюють. Більше того, більший відсоток респондентів повідомили про підвищення важливості діяльності своїх державних органів. Значна частина, майже 62% цієї групи, повідомили про підвищення важливості продуктивності. Таким чином, не тільки результативність діяльності цих органів влади, але й зростаюче значення результатів їхньої роботи.

Бажані зміни публічної служби. Подаючи пропозиції щодо підвищення організаційної культури свого закладу, а також реструктуризації державної служби у післявоєнний період, респонденти акцентували увагу переважно на

необхідності покращення матеріального становища та соціального захисту державних службовців. Це й підвищення заробітної плати, надання пільг, підвищення пенсій тощо.

Підвищення заробітної плати, поліпшення матеріального становища та соціального захисту державних службовців загалом є передумовою для виконання низки інших важливих завдань: створення ефективної системи стимулювання працівників, підвищення престижу професії державного службовця, якісне оновлення кадрів служби залучати на державну службу перспективних молодих спеціалістів та висококваліфікованих спеціалістів, запроваджувати та ефективно використовувати сучасну (цифрову) інформацію та управління.

Опитані державні службовці добре усвідомлюють серйозність проблеми корупції та кумівства на державній службі та визнають необхідність викорінення цього явища. Викорінення корупції розглядається як важливий чинник підвищення організаційної культури, передумова підвищення престижу державної служби та формування позитивного суспільного іміджу служби та ставлення довіри до державних службовців.

Боротьба з хабарництвом широко визнана актуальним завданням післявоєнного періоду та складовою перебудови державної служби після війни. Усвідомлення серйозності проблеми та щира підтримка чиновників у боротьбі з корупцією є передумовами успішного подолання цього явища.

Опитані працівники вважають перспективним впровадження етичних практик лідерства та налагодження командної роботи в організації, яка передбачає готовність керівника делегувати повноваження, а співробітників брати на себе відповідальність, самостійно планувати свою роботу, приймати рішення та виконувати їх. напрямки вдосконалення організаційної культури та системи стимулювання в державному управлінні.

Для реалізації практики етичного лідерства та командної роботи в державних установах має бути певне соціальне середовище (база), відповідний соціально-психологічний клімат. Менеджер і команда повинні бути готові до

командної роботи, бути узгодженими (адекватними) цьому стилю управління з точки зору своїх точок зору, цінностей і установок. Для створення необхідного соціального середовища, на думку респондентів, необхідно реалізувати такі стратегії:

- якісно оновлювати кадри державної служби, активно залучати молодих спеціалістів та призначати на керівні посади молодих талановитих працівників із сучасним баченням.

- запровадити нові норми та стандарти організаційної культури, підвищити роль і значення етики обслуговування.

- приділяти належну увагу створенню сприятливого психологічного клімату в колективах, активно використовувати командоутворюючі заходи.

Якісне оновлення кадрів не обмежується звільненням самовідданих, безініціативних і некомпетентних працівників і залученням більш перспективних. Оновлення персоналу також передбачає навчання працівників, підвищення їх рівня компетентності та професіоналізму. Респонденти виділили три тематичні напрями навчання, які їм потрібні:

- регулярне ознайомлення зі змінами в законодавстві (правовими новаціями)
- вивчення англійської мови;
- набуття навичок роботи з інформаційними технологіями (програмами), що впроваджуються в межах цифровізації державного управління.

Державні службовці добре знають про зв'язок між організаційною логістикою та організаційною культурою. Тому пропозиції респондентів щодо підвищення організаційної культури часто пов'язують із впровадженням сучасних інформаційних технологій. На думку багатьох державних службовців, цифровізація має стати важливою складовою післявоєнної реструктуризації державної служби. Цифрові інновації підвищать ефективність надання послуг органами державної влади, допоможуть заощадити ресурси та покращити умови праці співробітників за рахунок зменшення навантаження, можливості більш активного використання гнучкого робочого дня, дистанційної роботи тощо.

Опитування виявило суттєву різницю у рівні матеріального забезпечення трудового процесу і, відповідно, у рівні задоволеності умовами праці. Частина респондентів, які працюють на органах місцевого самоврядування, скаржилися на відсутність комфортних умов праці, наявність певних проблем щодо санітарних вимог, гігієни, харчування тощо. Цей факт, безсумнівно, негативно впливає на мотивацію співробітників.

Більшість опитаних працівників продемонстрували ініціативу, зацікавленість і готовність обговорювати актуальні проблеми та перспективи державної служби, висловлювали конкретні пропозиції щодо підвищення організаційної культури та власне бачення перебудови служби у післявоєнний період. Водночас значна частина (приблизно кожен п'ятий) респондентів висловила відсутність бажання розмірковувати та заглиблюватись у проблеми та шукати шляхи вирішення проблем. Є багато людей, які задоволені стилем управління, соціальним кліматом та умовами праці в закладі. Вони не прагнуть змін ні в своїй організації, ні в державній службі загалом. Проте соціальний контекст реформ державної служби можна вважати «досить сприятливим». Є багато державних службовців, які можуть стати опорою для майбутніх трансформацій і готові підтримувати інновації.

Дискримінація на робочому місці. Дані опитування свідчать, що в державних органах існує дискримінація переважно за віком, категорією посади та стажем роботи – третина респондентів більшою чи меншою мірою зазнавали дискримінації за цими ознаками. Опитані працівники центральних органів виконавчої влади зазначили, що жінки частіше, ніж чоловіки, стикаються з віковою дискримінацією на робочому місці. Майже кожна десята жінка не змогла відповісти на це питання, що гіпотетично може свідчити про те, що вони не наважуються заявити про факт вікової дискримінації. Відсутність тривалого досвіду роботи часто призводить до дискримінації молодих державних службовців у органів державної влади: серед опитаних у віці від 20 до 34 років майже кожен десятий працівник зазнає утисків. Аналогічна ситуація з дискримінацією за категоріями посад: респонденти віком до 35 років (26,7%) та

жінки (41,8%) повідомляли про несправедливу поведінку. Майже кожен п'ятий посадовець органів державної влади стикався з гендерним упередженням (18,3%). Варто зазначити, що дискримінація більш поширена серед жінок: третина респондентів мала негативний досвід сексизму, а кожна десята жінка все ще час від часу стикається з ним. Державні службовці у віці 30-34 років частіше визнають випадки гендерних домагань, ніж їхні старші колеги (у віці 50 років і старші).

Практики роботи та взаємовідносини з іншими державними органами. Оцінюючи практики роботи та взаємодії посадових осіб центральних органів влади з іншими органами влади та/або посадовими особами, важливо зазначити, що для значної частини респондентів така взаємодія не передбачена їхніми професійними завданнями. Як свідчить опитування посадових осіб органів місцевого самоврядування, які взаємодіють з представниками інших органів влади, найлегше їм взаємодіяти з посадовими особами інших органів влади на місцевому рівні та посадовими особами територіальних органів.

Практика взаємодії та комунікації. 94,6% опитаних посадовців органів державної влади зазначили, що розуміють, як їхня робота пов'язана з цілями та пріоритетами державного органу, в якому вони працюють. Майже всі посадові особи органів місцевого самоврядування (92,2%) розуміють, як їхня робота пов'язана з цілями та пріоритетами державного органу, в якому вони працюють. Рівень задоволеності посадовців органів державної влади кількістю та якістю інформації від безпосередніх керівників про те, що відбувається в державному органі, а також про ключові напрямки розвитку та перспективи діяльності їхнього державного органу від керівництва органів державної влади становить 55,7%. Рівень незадоволеності вищий за фактором «кількість та якість внутрішньої комунікації» – кожен п'ятий опитаний чиновник органів державної влади незадоволений інформацією від безпосереднього керівництва про те, що відбувається в державному органі (20,0%). Кожен десятий чиновник у віці 30-34 років висловив повне незадоволення наявною інформацією. Це може свідчити про проблеми з внутрішньою комунікацією, особливо серед молодого покоління

службовців. Слід також враховувати, що тривала засекреченість державних органів призвела до більшої довіри до інформації, наданої безпосереднім керівником. Припускаючи, що близько чверті респондентів не змогли висловити свою думку в термінах «задоволений/незадоволений», ця невизначеність скоріше свідчить про негативну, ніж позитивну оцінку задоволеності кількістю та якістю інформації, яку вони отримують про внутрішній стан справ у своєму державному органі від своїх безпосередніх керівників та про стратегічні плани розвитку від керівництва відповідного центрального органу виконавчої влади. Якщо ця гіпотеза правильна, то 44,3% опитаних працівників органів державної влади незадоволені своєю комунікацією з керівництвом відповідного органів державної влади, а 38,2% – з керівництвом безпосереднього державного органу, в якому працюють.

Практика організації та оцінка роботи публічного службовця. Робота органів публічної влади регулюється великою кількістю правил, положень та робочих практик. 85,9% працівників органів місцевого самоврядування зазначили, що посадові інструкції допомагають їм у роботі, і вони діють відповідно до них. 75,3% респондентів вважають, що вони займають посади, які відповідають їхнім навичкам. Кожен десятий працівник органів державної влади вважає, що формальні правила і норми ускладнюють досягнення цілей, а ще 46% вважають, що іноді ускладнюють. Кожен п'ятий молодий працівник вважає, що формальні правила заважають досягненню кар'єрних цілей, а ще третина респондентів у віці від 40 до 49 років вважає, що вони не заважають і не допомагають. Таким чином, більше половини респондентів негативно оцінюють вплив формальних правил і норм на виконання своєї роботи.

Бренд роботодавця публічної служби. Аналіз виявив певні регіональні відмінності в мотивації до роботи в державному секторі. Наприклад, респондентів Донбасу більше цікавлять причини, пов'язані зі стабільністю заробітної плати (59,7%) та бажанням працювати на державу (43,9%), що може бути пов'язано зі специфікою ситуації в цьому регіоні. У Західному регіоні виділили причину самореалізації (43,3%).

Заробітна плата. Для більшості респондентів зарплата не є основною причиною роботи в бюджетній сфері. Це свідчить про те, що інші аспекти, такі як соціальний вплив і можливості розвитку, можуть бути для них важливішими.

Бажання працювати на місцеву громаду. Ця причина дуже важлива для працівників органів місцевого самоврядування. Це свідчить про їхній зв'язок із громадою та бажання внести позитивні зміни на місцевому рівні.

Соціальний пакет. Інтерес до соціального пакету менш виражений, особливо серед працівників місцевої державної адміністрації. Цей факт може свідчити про те, що інші причини, такі як можливість самореалізації та розвитку, мають більший вплив на їхні рішення щодо працевлаштування.

Вплив праці на суспільство і державу. Багато респондентів мотивовані працювати на суспільство та державу, бажаючи зробити позитивний внесок у розвиток та відновлення країни. Це свідчить про патріотизм і бажання брати участь у громадському житті.

Серед респондентів, які мали намір найближчим часом змінити роботу, ставилося питання про те, наскільки війна могла вплинути на їхнє рішення. Згідно з опитуванням, 55,5% респондентів заявили, що війна була одним із визначальних факторів їхнього рішення, тоді як серед державних службовців цей відсоток становив 49,2%. Це означає, що війна суттєво впливає на рішення деяких респондентів змінити роботу. Війна може створити невизначеність і незахищеність, що впливає на рішення шукати іншу роботу. Особливо це помітно серед респондентів посадових осіб місцевого самоврядування, де бажання стабільності та захисту від негативного впливу війни може бути більшим.

Враховуючи цей факт, можна припустити, що воєнна ситуація впливає на трудову мобільність та рішення щодо зміни роботи певного відсотка респондентів. Це може бути пошук роботи в безпечніших регіонах чи секторух, де війна не має такого великого впливу.

Мотивація та задоволеність роботою. Публічні службовці переважно задоволені своєю роботою, однак більше задоволені посадові особи органів



місцевого самоврядування, аніж державні службовці. Це пояснюється тим, що посадові особи органів місцевого самоврядування віддають перевагу стабільності робочого місця, акцентують увагу на своїй ролі в соціумі та задоволенні рівнем заробітної плати. В результаті дослідження встановлено, що значна кількість респондентів задоволені своїм професійним вибором та кар'єрним зростанням. Однак більше ніж половина опитаних публічних службовців деякою мірою не задоволені своєю заробітною платою. Задоволених зарплатою у два з половиною рази менше, ніж незадоволених. Це – критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в системі матеріального стимулювання публічних службовців.

Передумовою мотивації публічних службовців, зокрема їх задоволення роботою, є нефінансові чинники. З одного боку, ця ситуація зменшує негативний вплив зниження рівня доходів, що відбулося через війну, а з іншого боку, звужує інструментарій стимулювання працівників. Групу ризику з точки зору можливого звільнення через незадоволення оплатою праці становлять найперспективніші держслужбовці – молодь із сучасною освітою, досвідом роботи та вченими ступенями. Тут важлими є розроблення та застосування механізмів уникнення таких наслідків.

Значна частка респондентів є задоволені кількістю і якістю інформації про поточну ситуацію у своїй установі та про перспективи її розвитку, лідерства свого керівництва, а також ступенем власного залучення до прийняття рішень. Все це свідчить про високу інформаційну та організаційну інтегрованість публічних службовців в роботу органу влади, де вони працюють. Більшість публічних службовців також задоволені самореалізацією в роботі. Однак немало опитаних вважають свої заслуги недооціненими. Це трапляється серед державних службовців з науковим ступенем, працівників зі стажем роботи понад п'ять років, а також осіб, які обіймають посаду категорії «В». З числа посадових осіб місцевого самоврядування частіше схильні вважати, що їх недооцінюють молоді працівники та співробітники з великим стажем роботи та/або з науковим ступенем. Війна помітно вплинула на трудову мотивацію публічних службовців.

Кожен десятий опитаний публічний службовець повідомив, що війна спонукає його залишити публічну службу та шукати інше місце праці, яке не пов'язане з публічною службою. Така ситуація спричиняє зростання рівня плинності кадрів. Про те, що війна спонукає піти з публічної служби, порівняно часто повідомляють молоді респонденти віком 20–35 років, працівники зі стажем роботи 2–10 років, а також працівники з науковим ступенем. Отже, до «групи ризику» можливого звільнення належить доволі цінний кадровий ресурс публічної служби. Водночас для значної частки респондентів війна стала викликом, яка спонукає їх більше і краще працювати на публічній службі. Чимало опитаних вказали, що війна не вплинула на їхню мотивацію, що вони працюють, як і раніше. Останню обставину слід трактувати як вияв стійкості до стресогенних чинників і несприятливих умов, або як наслідок притаманних певній частці респондентів конформізму і безініціативності. Сьогодні чимало працівників публічної служби живуть і працюють в регіонах, де відбуваються бойові дії, в населених пунктах, що зазнають інтенсивних обстрілів. Отже, готовність публічних службовців виконувати свої трудові обов'язки в умовах війни має отримати визнання в суспільстві як прояв громадянської проактивності.

Відносини між державою та суспільством. Третина опитаних державних службовців вважає, що державні службовці мають вищий соціальний статус, ніж люди, які працюють у приватному секторі. Майже дві третини державних службовців вважають, що держава має брати активну участь у житті суспільства, ініціюючи проекти у сфері благоустрою, благодійності та культурного життя, залучаючи до допомоги волонтерів. Третина респондентів не погоджуються з цим твердженням і вважають, що держава не повинна втручатися у сфери благоустрою, благодійності та культурного життя, а має обмежитися підтримкою ініціатив населення.

Комунікації реформи державного управління. Результати опитування виявили досить низький рівень поінформованості посадових осіб центральних органів виконавчої влади про цілі та напрями реформи державного управління.

Лише 37,8% респондентів знають зміст Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року. Більшість службовців (45,0%) знають про Стратегію лише в загальних рисах, 11,7% знають, що вона розроблена на період до 2021 року, але не знають її змісту, лише чули про неї, а 5,5% взагалі нічого про неї не знають. Відсоток обізнаності вищий серед державних службовців вищого рангу та категорії «Б». Водночас 47,4% опитаних працівників органів державної влади ствердно відповіли, що мають достатньо інформації про цілі та хід реформи державного управління, порівняно з 46,4% тих, хто не має достатньої інформації. Знову ж таки, недостатність інформації спостерігається серед молодих державних службовців, які, вочевидь, не мають достатнього досвіду роботи. Дисонанс у 10% між тими, хто повідомив про обізнаність зі стратегією (37,8%), і тими, хто має достатню інформацію не лише про цілі, а й про хід реформи державного управління (47,4%), на користь останніх, свідчить про конформістську поведінку державних службовців. А той факт, що більше ніж половина опитаних представників виконавчої влади («скоріше не впевнений», «не знаю», «важко сказати») потребують інформації про цілі та хід реформи державного управління, підкреслює нагальну потребу посилення ефективних комунікацій на державній службі на різних рівнях.

Здебільшого молоді службовці органів місцевого самоврядування не отримують достатньої інформації про цілі та хід реформи державного управління, а отже, не мають достатніх знань про Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затверджена розпорядженням КМУ № 831-р від 21 липня 2021 р. Відсутність ефективної комунікації з посадовими особами місцевого самоврядування щодо реформи державного управління призводить до зниження мотивації та задоволення роботою.

Доброчесність і захищеність на публічній службі. Проведення дослідження у 2023 році вказує на впевненості публічних службовців, що в їхньому органі та загалом проводяться практичні заходи, які спрямовані на підвищення рівня обізнаності щодо доброчесності та попередження корупції, однак в дослідженні

були виявленні певні прояви недоброчесності у формах: отримання протизаконних (неетичних вказівок), інколи неможливість вільно інформувати про випадки незаконної поведінки.

Доброчесність і нульова толерантність до корупції є вагомими принципами публічної служби та підтверджуються всіма респондентами, однак є певні відмінності щодо рівня готовності реагувати на протиправні або корупційні дії. Молодші та найстарші опитувані уміють проявляти більшу схильність до цих цінностей, ніж респонденти середнього віку. Усе це показує, що рівень ставлення та сприйняття корупції може відрізнитися залежно від соціально-демографічного фактора. Питання доброчесності та боротьби з корупцією єднає публічних службовців, оскільки вони набувають щораз більшої актуальності, це пов'язано передусім з європейським вектором розвитку України та повномасштабним вторгненням росії. За даними дослідження, більшість респондентів вважають, що з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну суспільний запит на доброчесність і нетолерантність до корупції значно зріс, але тим не менш у представників органів влади не зникає відчуття незахищеності від неетичних і протизаконних вказівок, деяким доводиться з ними стикатися у повсякденній роботі.

Організаційна культура та цінності публічної служби. Переважна більшість державних службовців вважає, що організаційна культура державного органу, в якому вони працюють, сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. Проте майже восьма частина опитаних державних службовців вважає організаційну культуру державного органу, в якому вони працюють, токсичною, породжує часті конфлікти та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. Організаційну культуру державного органу, де вони працюють, найкраще оцінюють штатні державні службовці. Лише кожен десятий працівник місцевої адміністрації вважає його дуже токсичним. Державні службовці здебільшого покладають відповідальність за формування організаційної культури на керівника державного органу та на себе, а посадові

особи місцевої адміністрації – на керівника органу місцевого самоврядування, керівників цього органу та на себе.

Основними цінностями всіх державних службовців є професійні цінності, які в основному зосереджені на дотриманні певних правил і норм. Більше половини державних службовців вважають професіоналізм своєю головною цінністю. Близько половини державних службовців дотримуються цінностей відповідальності та чесності. Для третини опитаних державних службовців основними цінностями є громадянські цінності: повага до гідності, прав і свобод людини, верховенство права та служіння державі. Менш поширеними серед державних службовців є цінності ініціативи та рівності/недискримінації. Більшість державних службовців вважають, що організаційна культура державного органу, в якому вони працюють, сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. Однак 22,4% вагаються з відповіддю, а 12,3% опитаних державних службовців вважають, що організаційна культура органів державної влади, в яких вони працюють, є токсичною, призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. Соціальні працівники оцінюють організаційну культуру вашого агентства вище, ніж державні службовці.

Значна частка державних службовців покладають відповідальність за формування організаційної культури на керівника державного органу та на себе, тоді як  $\frac{3}{4}$  працівників органів місцевого самоврядування покладають її на голову, керівництво цього органу та себе.

Основними цінностями більшість державних службовців визнали професіоналізм (61,9%), відповідальність (49,4%) та сумлінність (44,4%). Найменш поширеними цінностями серед державних службовців є ініціативність (6,8%) та рівність/недискримінація (9,3%). Окрім згаданих вище цінностей, найменш поширеними цінностями серед посадових осіб місцевого самоврядування є неупередженість/неупередженість (8,2%) та політична нейтральність/неупередженість (7,9%).

Таблиця 2.1

## Результати експертних оцінок щодо важливості факторів корпоративної культури публічного управління

№ експерта	1. Професійний розвиток публічного	2. Практика та критерії добору персоналу	3. Готовність до інновацій	4. Організаційна культура та цінності публічної	5. Результативність органу публічної	6. Бажані зміни публічної служби	7. Дискримінація на робочому місці	8. Практики роботи та взаємовідносини: з іншими державними органами	9. Практика взаємодії та комунікації	10. Практика організації та оцінка роботи публічного службовця	11. Добросовісність і захищеність на публічній службі	12. Мотивація та задоволеність роботою	13. Відносини між державою та суспільством	14. Комунікації реформи державного управління	15. Бренд роботодавця публічної служби	16. Стан розвитку ініціативи	17. Цінності
1	3	1	2	2	5	4	4	4	2	5	4	4	3	3	3	5	4
2	3	3	2	1	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	2	3	4
3	3	4	2	2	4	3	3	3	1	5	4	3	4	4	4	5	5
4	3	2	3	3	3	3	3	5	5	4	1	1	2	4	3	4	3
5	2	5	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	5	4
6	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	2	3	3	1	3	5
7	5	3	1	3	4	4	4	1	2	1	4	4	1	5	5	5	4
8	1	2	2	2	2	1	2	2	2	4	5	1	3	3	3	4	3
9	2	3	5	2	4	4	5	2	4	5	5	4	5	5	5	2	5
10	2	2	4	3	4	4	4	4	2	5	4	4	2	3	3	5	4
11	3	3	2	4	1	4	4	5	3	4	3	5	3	2	2	1	1
12	3	4	2	2	3	3	3	3	1	5	5	3	4	4	4	5	5
13	3	2	3	3	3	4	1	2	5	3	4	2	2	3	3	4	4
14	2	5	2	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	5	2
15	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	2	3	3	1	5	5
16	5	2	1	2	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	4
17	1	3	2	1	2	1	2	2	2	4	5	2	3	1	3	2	5
18	2	1	5	2	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	5	1	3
19	2	1	4	5	4	5	4	5	2	5	1	3	3	3	4	5	4
20	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	1	3	3	3	4
21	3	4	2	2	3	3	3	3	1	5	5	3	2	4	4	5	5
22	3	2	3	3	3	2	1	3	5	4	3	4	3	4	2	4	3
23	2	5	2	1	3	3	3	3	5	5	4	1	4	5	4	5	4
24	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	2	3	2	3	3	5
25	5	3	1	2	4	4	1	4	2	2	4	4	4	5	5	5	2
26	1	2	2	5	2	1	2	2	3	4	3	2	3	1	3	1	5
27	2	1	5	2	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	1

Цінності. Більшість державних службовців визначили такі цінності ключовими у своїй професійній діяльності : - професіоналізм; - відповідальність; - командна робота та співпраця; - результативність та ефективність; - чесність/доброчесність. Водночас у кожному відомстві були свої відмінності. Наприклад, працівники центральних органів виконавчої влади у віці 18-29 років частіше за інших вказували на цінність результативності та ефективності. Професіоналізм є цінністю для державних службовців, які мають стаж роботи понад 20 років, вік понад 50 років або належать до категорії В.

Методом головних компонент за допомогою програмного забезпечення встановлено ключову кількість факторів – 7.

Таблиця 2.2

## Встановлення кількості факторів методом головних компонент

Фактори	Абсолютні значення Екстракція:основні компоненти			
	Абсолютне значення	% загальна дисперсія	Кумулятивне абсолютне значення	Кумулятивний %
1	4,188206	24,63651	4,18821	24,63651
2	2,635801	15,50471	6,82401	40,14122
3	2,053833	12,08137	8,87784	52,22259
4	1,720383	10,11990	10,59822	62,34249
5	1,428481	8,40283	12,02670	70,74532
6	1,090523	6,41484	13,11723	77,16016
7	1,033679	6,08046	14,15091	83,24062

*Примітка: сформовано автром за допомогою програмного забезпечення*

На основі таблиці бачимо, перші три фактори мають власні значення більшими за одиницю, а загалом їх є 7, тому програма за замовчуванням пропонує 7 факторів. Водночас відсоток сукупної дисперсії (Cumulative, який описується цими факторами у разі їх кількості 7 є 83%, що справді є хорошим результатом. Однак у цьому дослідженні достатнім буде значення сукупної дисперсії 62%, тому далі проаналізуємо, чи доцільно виокремити чотири ключові фактори.

Однак для нашого дослідження слід перевірити, чи така кількість факторів буде прийнятною. Для цього було застосовано критерій Кайзера та критерієм

Кителла (графіка «кам'яного осаду»). Для цього скористаємося графіком, який дає змогу відслідкувати зміни.

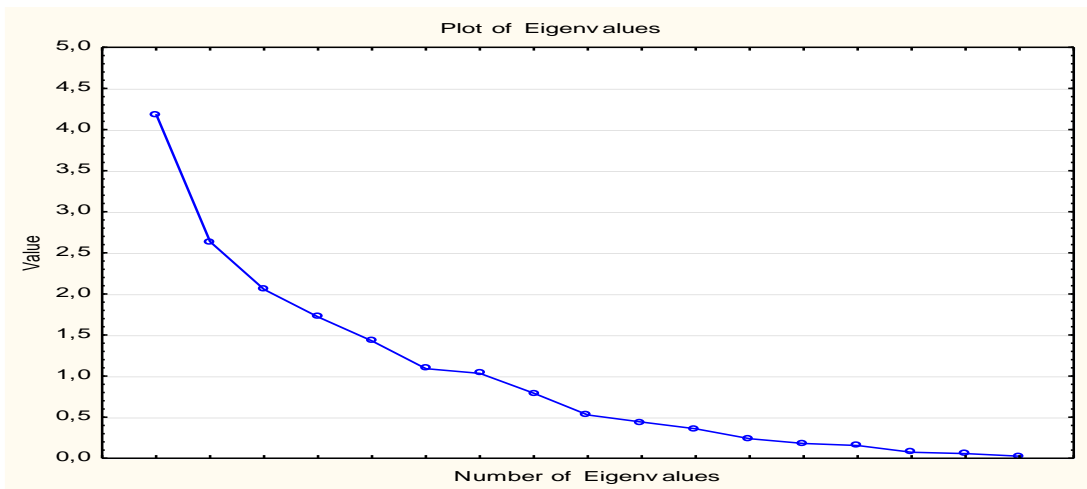


Рис.2.7. Графік «кам'яного осаду» для конкретизації кількості факторів, які характеризують корпоративну культуру публічного управління

*Примітка: сформовано автором за допомогою програмного забезпечення*

Графік показує зміни за кожним з факторів, і за четвертим фактором спостерігаємо певний перелом; також такі переломи спостерігаються за 7, 10, 15 факторами. Отже, на основі цього можна вважати, що застосовані критерії Кайзера та Кителла (графіка «кам'яного осаду») є узгодженими. Тому дослідження продовжувалося із застосуванням чотирифакторної характеристики культури публічної служби.

Таблиця 2.3

Чотирифакторна характеристика корпоративну культуру публічного управління

Значення	Абсолютні значення Екстракція: основні компоненти			
	Абсолютне значення	% загальна дисперсія	Кумулятивне абсолютне значення	Кумулятивний %
1	4,188206	24,63651	4,18821	24,63651
2	2,635801	15,50471	6,82401	40,14122
3	2,053833	12,08137	8,87784	52,22259
4	1,720383	10,11990	10,59822	62,34249

*Примітка: сформовано автором за допомогою програмного забезпечення*

Будуємо факторну структуру, яка містить більше ніж половину усіх значень, які були отриманні у дослідженні. Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що за допомогою програми сформовано сукупність факторів із загальною



дисперсією 62 %. На цьому етапі важливим є вибір методів обертання факторів, а саме нормалізованого обертання та встановленням факторної вагомості 0,6 (60%).

Таблиця 2.4

Факторна структура корпоративної культури публічного управління на основі методу нормалізованого обертання

№	Параметр	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
1	Професійний розвиток публічного службовця	0,210527	0,068115	<b>0,745650</b>	-0,082317
2	Практика та критерії добору персоналу	-0,245825	0,125459	0,370295	0,309722
3	Готовність до інновацій	0,326174	-0,214688	<b>0,733649</b>	0,260241
4	Організаційна культура та цінності публічної служби	0,111182	<b>0,651992</b>	0,101550	-0,519147
5	Результативність органу публічної влади	<b>0,796820</b>	0,033134	0,149962	0,235394
6	Бажані зміни публічної служби	<b>0,829457</b>	0,320662	-0,144747	0,200279
7	Дискримінація на робочому місці	<b>0,769490</b>	0,011657	0,261164	0,171289
8	Практики роботи та взаємовідносини: з іншими державними органами	0,546594	-0,539369	0,135432	0,016800
9	Практика взаємодії та комунікації	-0,446555	-0,474247	0,234004	0,326269
10	Практика організації та оцінка роботи публічного службовця	-0,070691	0,273498	0,423140	-0,070904
11	Доброчесність і захищеність на публічній службі	-0,010553	<b>0,828898</b>	0,082527	0,229258
12	Мотивація та задоволеність роботою	<b>0,780802</b>	-0,056443	-0,082500	-0,064731
13	Відносини між державою та суспільством	0,031352	0,077170	0,245965	<b>0,757827</b>
14	Комунікації реформи державного управління	0,324219	-0,112231	-0,366678	<b>0,777295</b>
15	Бренд роботодавця публічної служби	0,398849	-0,064390	-0,181214	<b>0,627454</b>
16	Стан розвитку ініціативи	0,073158	0,016879	<b>0,651179</b>	0,198037
17	Цінності	0,122514	<b>0,680788</b>	-0,026104	-0,286249

*Примітка: сформовано автором за допомогою програмного забезпечення*

Аналіз факторної структури здійснюється таким чином, що ми визначаємо найбільше факторне навантаження для кожної змінної у кожному із факторів. Саме де ця змінна є найбільшою, до того фактора вона повинна належати, якщо факторне навантаження її становить принаймні більше ніж на 0,2 від усіх інших факторів, бо інакше це не сприятиме формуванню простої факторної структури.



Рис. 2.8. Факторна структура корпоративної культури публічного управління

*Примітка: згруповано автором на підставі факторного аналізу.*

Для прикладу охарактеризуємо перший параметр, а саме результативність органу публічної влади, що є найбільш відповідним для фактора 1 і становить 0,79. Відносно усіх інших факторів значення в рази менше, що є свідченням неприналежності до факторів 2, 3, 4. Таким чином було проаналізовано кожний параметр на відповідність того чи іншого фактора. Це дає підстави однозначно визначити, які параметри включенні до кожного з факторів. Назви факторів у цьому дослідженні встановлюється на основі найвищого значення віднесеного до нього параметра.

Групування параметрів за групами факторів подано на рис.2.8: структура корпоративної кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління.

На основі проведеного факторного аналізу можна виокремити основні кроки трансформації корпоративної культури публічного управління, зокрема:

- визначення бачення, цінності та поведінки;
- використання методик для дослідження розуміння співробітників про цінності, ідеї та методи роботи публічної організації задля покращення результативності (продуктивності) роботи;
- використання невеликих дискусійних груп, опитування або зустрічі, щоб залучити своїх співробітників з можливістю висловитися;
- встановлення методів, таких як навчання через систематичні проміжки часу, щоб передати цінності/поведінку організації та визначити, наскільки добре вони є зрозумілими;
- використання комунікації для підтримання постійного контакту зі стейкхолдерами щодо цілей розвитку, середовища функціонування;
- встановлення керівних принципів, які зміцнюють цінності публічного управління;
- заохочення працівників у позитивній та публічній формі як нагороду за їхній внесок у успіх організації;
- послідовний поведінковий підхід підтримки керівництвом;
- доступність відчувати зв'язок/цінність;
- налагодження командної роботи, а не замкнутості та ізоляції;
- визначення цілі щодо різноманітності та інклюзії.

2.3. Дослідження корпоративної культури публічного управління за моделлю Шейна шляхом актуалізації індикаторів її діагностики в умовах змін

Культурне розуміння організацій, як уже згадувалося, передбачає визнання чітких обмежень традиційних інструментів управління: стратегії, структури та лідерства. Приклади приватного сектору є свідченням їхньої і важливості, зокрема розглядаючи успіх японських компаній, було виявлено чіткий зв'язок між відмінностями в культурних цінностях та організаційним успіхом.

Люди, що працюють в організації, виробляють групові шаблони та орієнтації, системи цінностей і символи, що їх виражають, які визначають, що організація має соціальну ідентичність, соціальна організація має соціальну ідентичність, «собистість», знання якої є важливою частиною принципів діяльності організації. Покликання на сутність корпоративної культури, тобто служіння суспільству, свідчить про те, що організаційні культури є ефективним інструментом публічного управління. Адже виконання місії задоволення суспільних потреб передбачає побудову відносин на основі специфічних цінностей, які відрізняють сферу публічного управління від бізнес-сфери.

Отже, найбільш доречним є використання моделі – піраміди Шейна (1985) для визначення елементів цієї корпоративної культури і як вони впливають на ефективність організації. Розрізняють три тісно пов'язані між собою рівні.

Перша частина складається з артефактів: лінгвістичні (мова, міфи, легенди), поведінкові (церемонії, ритуали), фізичні (мистецтво, архітектура, технології, стиль одягу, логотипи). Ця група є найбільш видимою ззовні, так званім шаром зовнішніх проявів корпоративної культури.

Інша частина складається з процедур, норм і цінностей, прийнятих як (декларованих і не декларованих), а також філософії дій організації (наприклад, щодо громадян, персоналу). Це невидима частина, про яку робимо висновки із зовнішніх проявів.

Третій рівень – це так звані базові припущення корпоративної культури, які становлять своєрідну абетку нашого пізнання, фундамент, на якому базується наше бачення світу – найскладніші для ідентифікації елементи, які найважче ідентифікувати:

- поведінки, пов'язаної з людською природою (люди вважаються лінивими, консервативними чи працьовитими, творчими тощо),
- міжособистісних відносин (що визначає групові відносини: співпраця чи конкуренція, групова приватність тощо),
- оточення організації (розглядається як загроза чи джерело викликів і можливостей),
- характер дій людей (який тип мотивації є найефективнішим, які способи найохочіше використовувати для досягнення своїх цілей, чого хочуть досягти у професійній сфері. Ми можемо реконструювати усі ці елементи для державної установи (рис. 2.9).

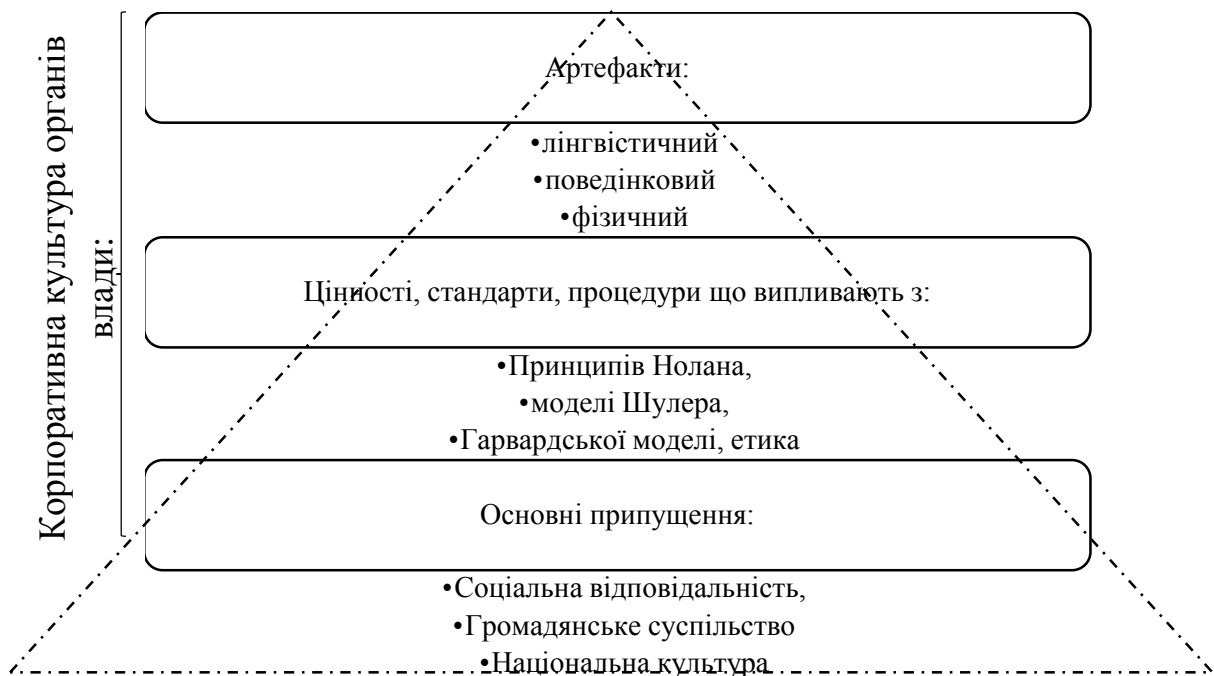


Рис.2.9. Піраміда корпоративної культури публічного управління

Примітка: складено автором на основі: Schein, 1985.

Рівень базових припущень в органах публічної влади можна інтерпретувати через концепцію соціальної відповідальності або рівень громадянської соціалізації. Їх можна розглядати через призму корпоративної культури. Взяши за основу дослідження Хофстеде (Hofstede, 2000), можна викремити подані нижче. На форму корпоративної культури безпосередньо впливають чотири виміри культурних «фонових» відмінностей, а саме:

1. Обсяг влади. У культурах з високим індексом досягнення влади люди, наділені владою, схильні діяти автократично, на відміну від культур з низьким індексом досягнення влади.

2. Уникнення невизначеності. У деяких культурах люди готові йти на ризик і вважають невизначеність умов діяльності природною. В інших, навпаки, ризик спричиняє стрес, а невизначеність умов діяльності сприймається як щось загрозливе.

3. Індивідуалізм проти колективізму. В одних культурах акцент робиться на індивіді як суб'єкті ініціативи та цілеспрямованої дії, в інших – на групових зв'язках, що формують первинну систему координат індивіда, забезпечують підтримку та регулюють його дії.

4. «Маскулінність» vs. «фемінність». «Маскулінні» культури цінують конкуренцію, задоволення амбіцій, матеріальні блага; «фемінні» – якість життя, гармонію з навколишнім середовищем, турботу про інших тощо. В епоху крос-культурного менеджменту ці виміри переплітаються, що може вплинути на створення нових моделей державного управління в майбутньому. Хоча соціальна відповідальність вже багато років є елементом менеджменту в органах державного управління, вона є чимось новим, якщо не сказати несподіваним.

У таких організаціях вона нерозривно пов'язана з етичною поведінкою. Окрім етичної поведінки, важливими також видаються юридична відповідальність і так звана відповідальність вибору. Тільки названі три види відповідальності слід відносити до категорії соціальної відповідальності. Охарактеризуємо їх більш детально:

✓ юридична відповідальність – означає дотримання на практиці закону – місцевого, національного та відповідного міжнародного права, включаючи право Європейського Союзу,

✓ етична відповідальність – означає дотримання неписаних законів, прийнятих у певній спільноті – місцевій, національній чи міжнародній. Вони також можуть мати форму письмових етичних кодексів, які все частіше з’являються в державних установах,

✓ відповідальність за власним вибором (добровільна, волонтерська) – консультування зацікавлених сторін тощо. Усі три види відповідальності залежать одна від одної та впливають одна на одну.

Водночас слід зазначити, що вся поведінка, яка впливає зі соціальної відповідальності та пов’язана з нею, повинна мати насамперед добровільні, «м’які» форми, а не інституційно регламентовані розпорядження. Іншим базовим припущенням корпоративної культури державної установи є концепція так званого громадянського суспільства. Громадянське суспільство охоплює дві сфери: активність громадянських груп – діяльність неурядових організацій, місцевих і самоврядних громад, неформальних груп і громадських рухів, а також громадянська свідомість.

Існує багато визначень терміну «громадянське суспільство». Серед іншого, його можна розуміти як простір, що простягається між сім’єю, державою та ринком, в якому діють низові громадські організації. У цьому просторі громадяни беруть участь у вільних дебатах, що зумовлює соціальні рішення, які потім можуть розглядатися як спільне благо. Організації громадянського суспільства визнані найкращою основою для розвитку сучасної демократії. Вони не лише уособлюють зміцнення та реалізацію права громадян на участь у суспільному житті, але й дають змогу належним чином виконувати соціальні ролі та самореалізовуватися в усіх сферах життя.

Конституційна та правова держава має доповнювати громадянське суспільство, гарантуючи його фундаментальні права: право на власність,

свободу та рівність перед законом. З точки зору корпоративної культури державної установи, остання сфера – громадянська свідомість – домінує. Тим не менш, перша сфера – громадянська групова активність – не позбавлена значення.

Суспільство – це, зрештою, єдність, і в соціологічному сенсі його сутність полягає в існуванні соціальної організації – сукупності інститутів, що забезпечують задоволення потреб. Аналогія корпоративної культури з айсбергом дозволяє зробити висновок, що її наступний рівень (цінності та норми) впливає з базових «невидимих» припущень. Так, етичні інституції, законслухняні, громадянськи налаштовані чиновники, що діють за державною моделлю, керуються певними цінностями, з яких випливають норми, яких вони дотримуються. Корпоративна культура публічної установи може включати компоненти, що походять з (Шабан, 2011):

- принципів Нолана;
- моделі Шулера та Гарвардської моделі;
- етосу.

Принципи Нолана, розроблені в 1994 році британським суддею, стали основою багатьох норм у державних установах, і не лише в англійських організаціях (рис.2.10) (Шабан, 2011). Проголошення їх чи ні не тягне за собою жодних санкцій юридичного характеру. Тому ми можемо з упевненістю вважати їх частиною корпоративної культури. Вони також мають свій «підтекст» у вигляді артефактів, про які йтиметься в наступному розділі, що характеризує шар зовнішніх проявів корпоративної культури. Видається, що норми Нолана могли б лягти в основу етичних кодексів або етичних програм і тренінгів, створених у багатьох державних установах. Звичайно, всі етичні цінності та стандарти чи процедури, що їх виражають, не можуть гарантувати адекватних результатів. Це пов'язано зі складністю та різноманітністю людської поведінки та її душевних станів. Однак можна розробити процедури таким чином, щоб вони давали людям більше шансів поводитися і діяти етично. Це вимагає довгострокових дій, заснованих на конкретних програмах. Вони можуть заохочувати керівників і



посадових осіб бути вірними цілям установи і надавати моральну підтримку як одній, так і іншій стороні.

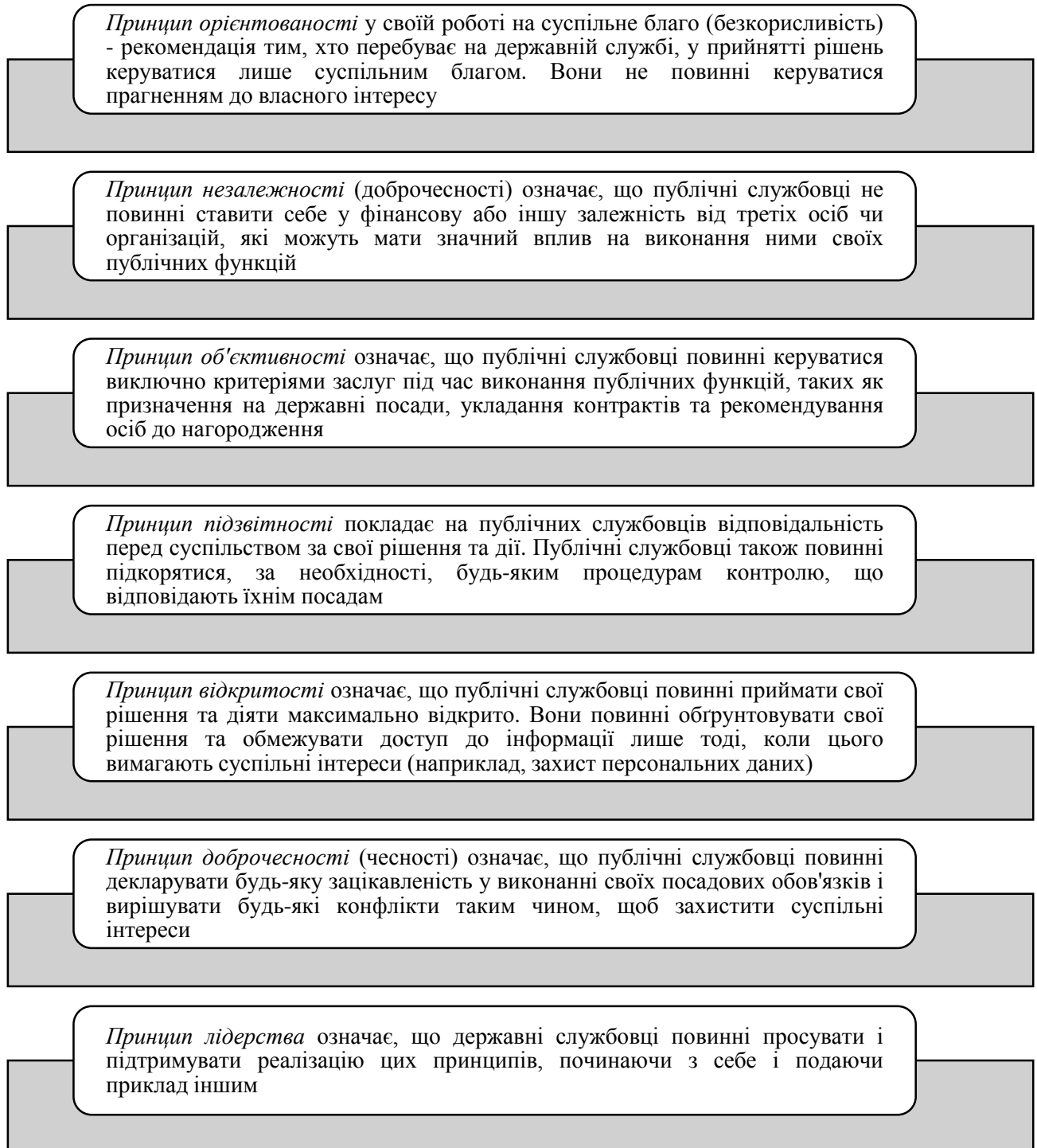


Рис.2.10. Принципи за Ноланом, що формують корпоративну культуру публічного управління

Примітка: сформовано на основі (Шабан, 2011).

Дослідження етичних кодексів різних організацій показало, що ці документи регулюють такі питання, які ми, безумовно, можемо застосувати і до державної установи (Кодекси корпоративної поведінки, 2001):

- повага до прав людини, рівні можливості, усунення дискримінації, різноманітність, толерантність,
- повага до гідності, індивідуальності та приватності,
- турбота про здоров'я та безпеку на роботі,
- створення умов для розвитку та вдосконалення, мотивувальний робочий клімат, можливість просування по службі,
- забезпечення справедливої винагороди, з урахуванням здібностей працівника та його індивідуального трудового внеску,
- відкриття каналів комунікації між усіма працівниками (комунікація на всіх рівнях організації),
- потік інформації (працівники можуть бути поінформовані про всі аспекти діяльності компанії, про її цілі, досягнення та проблеми),
- конфлікти інтересів, способи вирішення проблем,
- дисципліна на робочому місці (наприклад, запобігання алкоголізму та наприклад, протидія алкоголізму та наркоманії),
- чесність (неприйняття хабарів та дорогих подарунків),
- протидія утискам та лобізму,
- робочий час, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, делегування повноважень.

Багато з цих питань перетинаються з етичними принципами адміністрування в ЄС, які можна згрупувати таким чином (Шабан, 2011): субсидіарність – базовий принцип демократичної держави, згідно з яким всі інститути повинні служити громадянам і створені для них. Держава виконує лише ту діяльність, яку громадяни не можуть виконувати самі або спільно з іншими, адміністрування на підставі закону і в межах закону, пропорційність – означає, що захід, застосований адміністрацією, повинен відповідати

поставленій меті і бути необхідним для досягнення цієї мети, правова визначеність, захист законних суспільних та індивідуальних інтересів, недискримінація, слухання в процесі прийняття адміністративних рішень, надання допомоги та консультацій, справедливий доступ до адміністративних судів та двоінстанційне адміністративне провадження.

Етичний кодекс публічної служби – формується на підставі чинного законодавства, зокрема законів України «Про державну службу України», «Про службу в органах місцевого самоврядування», та визначає очікування щодо того, як службовці повинні взаємодіяти, щоб створити здорову культуру на робочому місці та сприяти підвищенню ефективності публічного управління. Етичний кодекс публічної служби може допомогти створити безпечне та конструктивне робоче середовище. Кодекс також посилює підзвітність на всіх рівнях публічної служби.

Етичний кодекс публічної служби повинен передавати місію, бачення, цілі, цінності та норми. Кодекс також може створювати спільноту та описувати середовище і традиції організації.

Етичний кодекс публічної служби встановлює для працівників вимоги щодо поваги та сприйняття інших, які можуть походити з різних верств суспільства та мають інший спосіб життя та переконання. Кодекс може визначити очікування щодо позитивної поведінки, заохочуючи співробітників діяти як союзники, щоб протистояти упередженню, служити наставником, використовувати найкращі практики для сприяння різноманітності під час вступу на службу тощо.

Етичний кодекс публічної служби повинен включати приклади упередженості та поведінки, які не будуть дозволені або толеровані на робочому місці, такі як мікроагресія, переслідування, дискримінація та помста. Кодекс покликаний регулювати поведінку, спрямовану на будь-кого, незалежно від того, чи є вони колегами, керівниками, молодшим персоналом, стажерами, волонтерами, чи іншими стейкхолдерами тощо. А також визначити ключовий персонал для розгляду цих проблем і скарг.

Кодекс повинен стосуватися поведінки, яка має місце не лише на робочому місці, але й за межами місця праці та в Інтернеті, наприклад, очікувана поведінка на конференціях, публічних заходах і шанобливе спілкування в соціальних мережах і текстових повідомленнях. Кодекс також має регулювати поведінку під час і поза робочим часом, наприклад, поведінку під час соціального заходу, пов'язаного з роботою, або з колегою після звичайного робочого часу.

На підставі вище зазначеного можна сформулювати ключові параграфи Етичного кодексу публічної служби (рис. 2.13).

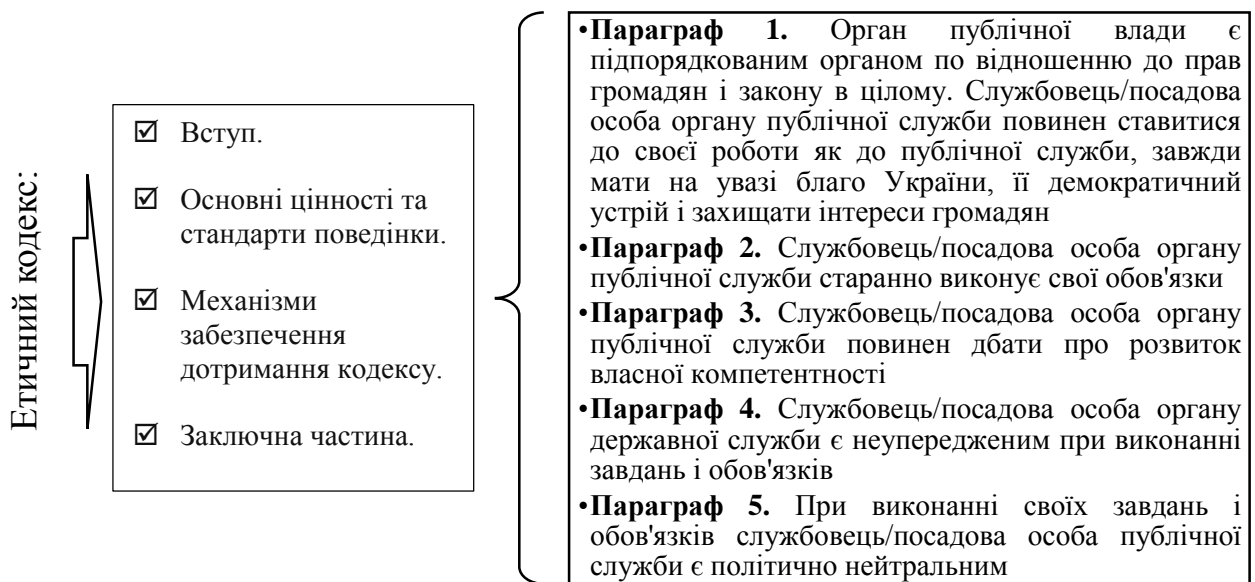


Рис.2.13. Параграфи Етичного кодексу публічної служби

У процесі складання Етичного кодексу публічної служби співробітники повинні бути залучені до надання інформації та відгуків щодо змісту. Це може бути досягнуто шляхом скликання робочої групи, яка включає співробітників, які представляють різні рівні управління, посадові функції та місця розташування. Це особливо корисно для визначення ключових проблем, прогалин і рішень для організації сфери публічного управління. Етичний кодекс повинен бути написаний простою мовою, яку легко зрозуміти.

Етичні кодекси у сфері публічного управління є дуже важливими, оскільки вони заохочують і допомагають підтримувати етичну поведінку, створюють основу, на яку можна посперитися, але їх лише самих недостатньо для досягнення бажаного рівня етичної поведінки. Необхідно створити відповідну модель,

внутрішній механізм, який все одно може не спрацювати у людей, які хочуть швидко заробити на власній вигоді, не звертаючи уваги на інтереси і потреби інших.

В обговорюваній частині моделі Шейна (організаційна культура), окрім цінностей і норм, є ще й філософія установи. А от модель Шулера, яка подає ієрархію окремих елементів інституції, може бути застосована до типової організації державного управління. В цій ієрархії можна виділити елементи:

1. Філософія – дозволяє визначити, як ставляться до людей і як їх оцінюють.

2. Політика – проявляється у вигляді вказівок на спільні цінності. Вона встановлює керівні принципи для дій з усіх питань, пов'язаних з людьми, які виникають в організації.

3. Програми – сформовані у вигляді стратегій. Координують зусилля для сприяння змінам у серйозних питаннях, пов'язаних з людьми в організації.

4. Практики – визначають необхідну поведінку.

5. Процеси – визначають, як здійснюються дії.

У контексті питання, що розглядається, варто зазначити, що модель визначає філософію, виражену у формулюванні, яке вказує на цінності, а отже, і корпоративну культуру як вищу за інші елементи моделі: політику, програми, процеси і практики. Звичайно, з праксеологічної точки зору, всі ці компоненти перетинаються і взаємопов'язані, але така ієрархія, дозволяє конструювати специфічні для державного управління готові набори практик і способи організації процесу. Натомість Шулер має на увазі кластери компетенцій, які визначаються поведінкою – для офісу чи групи офісів, вимогами місцевого ринку праці та очікуваннями чиновників у конкретних установах. Зрештою, це не що інше, як створення організаційної культури, заснованої на стабільності державної діяльності та ідеї демократичної держави як джерела філософії інституцій.

Крім моделі Шулера, з точки зору другого рівня корпоративної культури, тобто цінностей і норм, варто обговорити також Гарвардську модель. Вона виокремлює чотири основні напрями управління людськими ресурсами, а саме

- участь працівників,
- мобільність (переміщення працівників) – до організації, всередині організації та з організації,
- системи винагороди,
- системи проєктування та організації праці.

Ці елементи, завдяки діям зацікавлених сторін, можуть під впливом ситуативних факторів давати прямі ефекти (відданість, компетентність, згуртованість, ефективність), а також непрямі, довгострокові ефекти (задоволеність працівників, інституційна ефективність, індивідуальний добробут і соціальний добробут), забезпечуючи зворотний зв'язок між двома попередньо згаданими групами. Для публічного управління розрізнення цих двох груп ефектів (прямих і непрямих) є особливо важливим. Результатом є карта причинно-наслідкових зв'язків між детермінантами та наслідками управління людськими ресурсами, а завданням керівництва – збалансувати вигоди всіх зацікавлених сторін.

Обидві розглянуті моделі визначають корпоративну культуру, вказуючи на її «м'який» характер, що передбачає довгострокову відданість і лояльність чиновника зі стабільною зайнятістю з боку установи. «Жорсткі» моделі (наприклад, модель «сита», Мічиганська модель) застосовуються в державних установах, організованих у традиційний спосіб.

Передостаннім елементом у «середній» частині моделі корпоративної культури державної установи Шейна є професійний етос. Хоча етичні принципи вже обговорювалися певною мірою, варто операціоналізувати їх у конкретні комплексні моделі поведінки, що впливають з базових припущень корпоративної культури. Професійний етос державного службовця – це сума норм і цінностей, що відображають специфіку держави та її інститутів. Етичні

принципи в державному управлінні в інституціях Європейського Союзу, згруповані раніше, відображають природу феномену професійного етосу, який можна і потрібно свідомо формувати, беручи до уваги зовнішні чинники, які є основними припущеннями в моделі Шейна, а також внутрішні чинники – розвиток певної культури.

Отже, можна зробити висновок про зворотний зв'язок між професійним етосом і культурою. Набір цінностей і норм, що становлять професійний етос органу публічної влади, де особливо важливим є регулювання відповідності дій прийнятій системі цінностей – цінностей, що поділяються з суспільством. Моральні стандарти повинні підтримуватися на більш високому рівні, ніж у ринково орієнтованих компаніях.

Останній рівень у піраміді корпоративної культури органу публічної влади за Шейном – це зовнішній, видимий і усвідомлюваний рівень прояву – так звані артефакти: фізичні, поведінкові та лінгвістичні. Як відомо, артефакти є зовнішнім виглядом попередніх рівнів піраміди. Так, наприклад, фізичні здаються очевидними. Відповідний одяг – це фізична характеристика, яку повинен мати чиновник. Так само будівлі офісів або їхнє обладнання не залишають жодних ілюзій; належним чином марковані, вони є очевидним артефактом.

Що стосується поведінкових і мовних форм, то важливим є їхня ефективність. Очевидно, йдеться про елементи комунікації, як формальної, так і неформальної. Приклади артефактів наведено в табл.2.5.

Між розглянутими рівнями корпоративної культури органів публічної влади існує тісний зв'язок. Важливість зовнішніх культурних проявів впливає з цінностей і норм певної культури, а вони своєю чергою впливають з базових припущень, які становлять основу.

Ми бачимо лише верхівку, що символізує «дух» організації. Невидимою залишається частина, про яку ми дізнаємося із зовнішніх артефактів. Так, наприклад, існує вісь синтезу або, як уже згадувалося, мережа між соціальною

відповідальністю, професійним етосом і регулярним з'ясуванням думки працівників щодо управління людськими ресурсами в офісі, що є частиною корпоративної культури відповідної установи. Водночас слід зробити висновок, що наявність причинно-наслідкового зв'язку та зворотного зв'язку між усіма трьома рівнями може свідчити про сильну корпоративну культуру в установі, а також може бути критерієм вимірювання ефективності в органах влади.

Таблиця 2.5

## Характеристики зовнішніх культурних корелятивів та їхня ефективність

Артефакт - зовнішній прояв	Характеристики	Ефективність
1. Дошка оголошень	Офіційна форма; можна розмішувати досить загальну інформацію, наприклад, про терміни, правила, що не рекомендується на початковому етапі реалізації	низька
2 Листівка	Безособова форма з основними гаслами, складно вносити вичерпний матеріал, може виконувати допоміжну функцію	середня
3 Внутрішній документ	Інтегруючий артефакт, його ефективність залежить від того, чи сприймається він співробітниками як джерело цікавої та важливої інформації	середня/висока
4.Прийняття нового працівника	Вираження культурної цінності - ефективна робота вимагає кооперативних відносин та співпраці	середня/велика
5. Використання лише формальних форм у спілкуванні	Норма - організаційна ієрархія є одним з основних принципів організації, який ніколи не повинен порушуватися	низька
6. Інформаційні тренінги	Артефакт - кожен має можливість висловитися індивідуально і чесно, тренування необхідних навичок, рекомендується переважно для менеджерів	висока
7 Зустріч у великій групі	Пряма форма комунікації, слід подбати про те, щоб зустріч проходила у формі дискусії, а не односторонньої комунікації	середня
8. Електронне навчання	Артефакт, який дає високу ефективність в ознайомленні посадових осіб з компетенціями та порядком дій	висока

*Джерело: згуповано та запропоновано автором на основі: Шабан, 2011.*

З наведених вище міркувань випливає, що моделювання корпоративної культури, яке передбачає формування проефективних моделей поведінки, мислення та емоційного реагування в органі публічної влади, є цінним



управлінським інструментом. Для того, щоб ефективно використовувати цей інструмент, необхідно провести ретельну діагностику і за необхідності внести зміни на основі стратегії, адекватної діагностики.

Діагностика корпоративної культури в органі публічної влади має ґрунтуватися на восьми індикаторах (Kreitner, 2010) (рис.2.11).

Сила "внутрішньої" спрямованості	•Наскільки внутрішня політика є більш важливою для організації, ніж явища в її оточенні; організації з сильною культурою надають більше значення внутрішній політиці і не пристосовують її кон'юнктурно до зовнішніх подій
Сила вузькопрофільної орієнтації	•Чи забирають повсякденні завдання занадто багато часу та енергії; в організаціях зі слабкою культурою розширений горизонт рішень та дій менш помітний у повсякденному функціонуванні організації
Характер та інтенсивність проблем в управлінні персоналом	•Наприклад, незадоволеність роботою або плинність кадрів - явища, характерні для установ зі слабкою корпоративною культурою
Наявність фрагментарності та непослідовності в поведінці працівників	•Непослідовність у поведінці, комунікації, сприйнятті проблем і можливостей - характерна риса слабкої корпоративної культури
Сила та наслідки емоцій, що виходять на поверхню	•Чи заважають емоційні реакції раціональним діям та мисленню
Проблеми комунікації між організаційними клітинами	•Порушення комунікації характерні для організацій зі слабкою культурою
Суперництво проти боротьби	•Перетворення суперництва між групами на боротьбу, що несе в собі деструктивні конфлікти, є ознакою слабкої культури
Закриті субкультури	•Виникнення закритих субкультур, сильніших і важливіших для їх учасників, ніж цінності та зразки, встановлені культурою всієї організації - наприклад, субкультура вищого керівництва

Рис.2.11. Індикатори для діагностики корпоративної культури в органі публічної влади

*Примітка: власна розробка на основі: Kreitner, 2010.*

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що управління корпоративною культурою публічного управління наразі трансформується в бік формування сильних культур. Це означає:

По-перше, важливість інших способів забезпечення дотримання організаційних цілей, ніж, наприклад, прямий нагляд, процедури, правила і норми, може зменшуватися. Формальні системи організаційного контролю стають менш необхідними, коли посадовець діє відповідно до неформальних норм, «нав'язаних» організаційною культурою (за умови, звичайно, що ці норми підтримують цілі організації, тобто це культура, спрямована на ефективність).

По-друге, розвинута культура дає службовцям відчуття приналежності та місії, роблячи їхню роботу більш значущою і широкою. Через елементи спільноти сильні культури задовольняють потреби працівників у приналежності та зменшують відчуття відчуження, яке є значною проблемою для багатьох людей у сучасній цивілізації. Це підвищує лояльність та ідентифікацію з організацією. Сильна корпоративна культура об'єднує працівників навколо цілей організації та засобів, прийнятих для їх досягнення.

По-третє, розвинута культура покращує функціонування організації за рахунок поліпшення комунікації (через те, що чиновники, поділяючи прийняті цінності та створений в офісі комунікативний кодекс, легше досягають згоди), швидшого прийняття рішень та їх реалізації.

Відчуття приналежності та місії покращує психологічні умови, які установа створює для своїх працівників. Вони стають більш впевненими, задоволеними та відданими своїй справі.

Результатами трансформації корпоративної культури публічного управління є:

- регулювання проблем виживання органів публічної влади;
- більш ефективно досягнення цілей в органах публічної влади;
- адаптація до змінних умов.

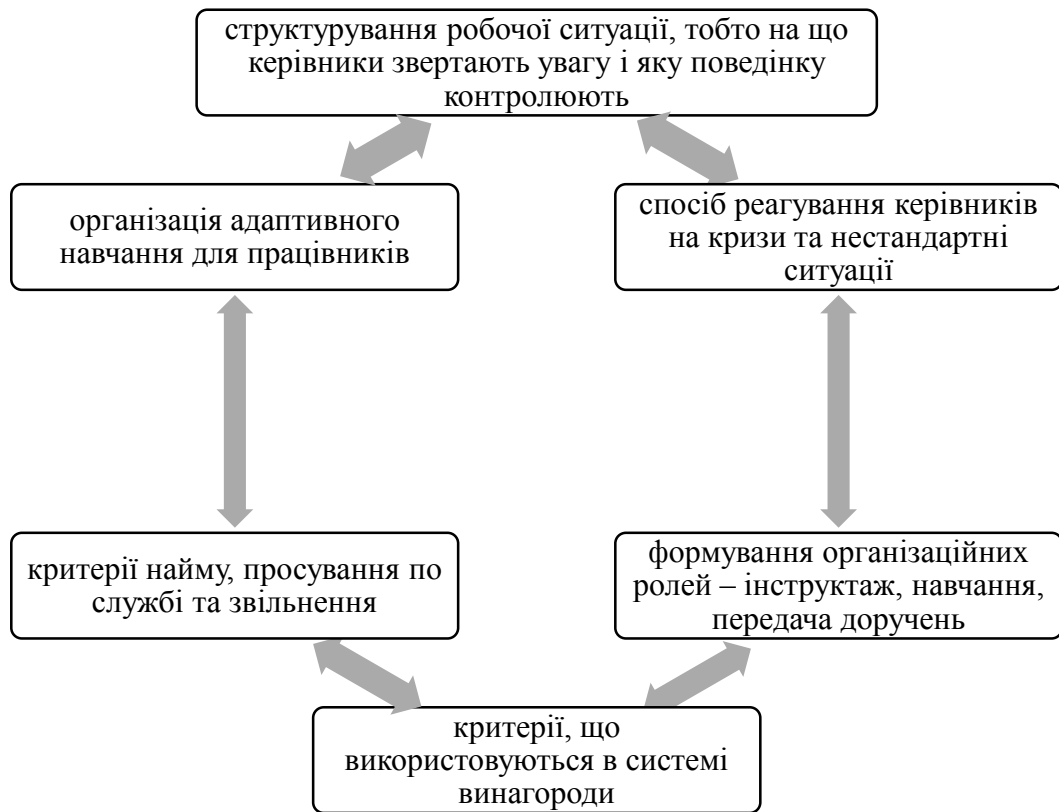


Рис.2.12. Елементи змін в органах публічної влади, які посилюють корпоративну культуру

*Примітка: сформовано автором*

На протигагу позитивним результатам, дослідники також вказують на негативні наслідки трансформації корпоративної культури публічного управління, на які наражаються органи публічної влади. По-перше, корпоративна культура – це фільтр, який не пропускає інформацію, що є критичною, суперечливою та опозиційною до усталеного способу мислення, що може стати бар'єром на шляху розвитку інституції. По-друге, це може стримувати людей, в яких є потенціал, який не використовується повною мірою через проблеми з адаптацією до панівної, надто розвинутої культури. Тому роль керівництва полягає в тому, щоб належним чином реагувати і нести відповідальність за впровадження та закріплення проєфективних норм і моделей поведінки з метою досягнення так званого «культурного балансу», без якого неможливо виконати завдання організації. Зміни, що спостерігаються в органах публічної влади (у бік посилення корпоративної культури), як правило,

здійснюються за стратегією програмованих змін, а не революційних змін або стратегії харизматичного лідерства. Підставою для висновків і змін, що стосуються також корпоративної культури в публічному управлінні, є більш ніж восьмирічна дія Закону України «Про державну службу» (Закон, 2015) – базового нормативно-правового акта, що унормовує питання управління персоналом в органах державного управління.

Він уніфікує так звані кадрові питання, запроваджуючи такі зміни:

- 1) до системи державної служби включено ранжування державних посад;
- 2) запроваджено обов'язкове періодичне оцінювання для всіх державних службовців;
- 3) запроваджено індивідуальні програми професійного розвитку як підставу для направлення службовців на курси підвищення кваліфікації;
- 4) визначає дотримання принципів державної служби тощо.

Важливим елементом є формування служби управління людськими ресурсами на державній службі, яка забезпечує: а) діагностику управління людськими ресурсами, б) пріоритети управління людськими ресурсами, в) напрями управління людськими ресурсами: організація управління людськими ресурсами, підбір та введення в посаду, мотивація, розвиток та навчання, припинення трудових відносин, а) щорічні цілі та графік впровадження управління людськими ресурсами, б) моніторинг та оцінка управління людськими ресурсами. Організація функціонування інститутів публічного управління на сьогодні значною мірою стосується питання управління людськими ресурсами і структурно дозволяє впроваджувати вищезазначені зміни.

Можна зробити висновок, що всі кроки стратегічних та організаційних змін зміцнюють корпоративну культуру публічного управління, позитивно впливаючи на всі три побудовані рівні піраміди Шейна. На рівні базових припущень – серед іншого, посилення соціальної відповідальності (етичної, правової, за вибором) та громадянської свідомості українців, управління

знаннями. На рівні цінностей і норм – серед іншого, розуміння етичних принципів з точки зору принципів, що діють в Європейському Союзі, а також принципів боротьби з булінгом; погляд на довгострокову відданість і лояльність з боку службовців зі стабільною зайнятістю з боку установи, набір принципів, цінних для визначення основи професійного етосу. Аналіз артефактів – наприклад, заміна етичного кодексу конкретними настановами щодо дотримання принципів державної служби; вплив через найбільш ефективні форми комунікації.

Наведені вище міркування дають нам право зробити такі висновки:

1. Здатність впроваджувати стратегії та ефективно управляти людськими ресурсами в державній установі вимагає створення нових інструментів впливу на (групи) працівників. Трансформація корпоративної культури, заснованої на активності та обізнаності працівників, надає такі можливості. Без розвитку інструментів, здатних об'єднати, згуртувати працівників, жодна установа не здатна досягти своїх цілей. Такі можливості надає свідоме управління власною культурою організації, що ґрунтується на законі та відповідає очікуванням працівників (публічних службовців).

2 Підтримувати високий рівень публічних службовців з необхідними навичками та професійною підготовкою – це одне, а узгоджувати їхні особистості з групою (організацією) та мотивувати їх – зовсім інше. Тільки тоді можемо говорити про ефективну культуру в установі.

3. Орган публічної влади – це специфічна інституція, яка у всіх асоціюється з регулюванням, бюрократією та надмірною формалізацією. Тому, щоб протистояти цьому, велике значення мають «м'які» системи мотивації. Отже, надзвичайно важливим елементом у трансформації корпоративної культури є створення спільноти працівників, природних груп, які об'єднуються навколо спільних цінностей і норм.

## Висновки до розділу 2

1. Розглянуто пріоритети вдосконалення у чотирьох основних сферах публічної служби щодо ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління. Сформовано модель типології корпоративної культури публічного управління в умовах її трансформації на основі чотирьох типів корпоративних культур в поєднанні з шістьма організаційними аспектами: домінуючі характеристики, організаційне лідерство, управління працівниками, організаційна взаємодія, стратегічний фокус і критерії успіху.

2. Результати проведеного дослідження засвідчують про важливість та необхідність врахування взаємозв'язку корпоративної культури та результативності у сфері публічного управління. Визначення набору ключових характеристик корпоративної культури забезпечує можливість кращого управління результативністю органів влади, саме це сприяє якості впровадження інструментів вимірювання та управління результативністю, чіткості бачення та місії, які відображають перспективи розвитку.

Застосування інструментарію вимірювання результативності матиме прямий вплив на підзвітність, репутацію, легітимність та оцінку результатів діяльності органів влади. А також це сприятиме вирішенню проблем прозорості, результативності та ефективності. Відповідно до цього можна стверджувати про щільність зв'язку корпоративної культури та результативності органів влади, який відобразатиметься в ефективності взаємної довіри у відносинах зі стейкхолдерами.

3. Встановлено, що організаційні інновації частково опосередковують зв'язок між корпоративною культурою (як сукупності організаційних культур), підтримкою керівництва та ефективністю організації. Результати також свідчать про те, що корпоративна культура та підтримка керівництва мають більший вплив на ефективність, ніж використання організаційних інновацій як посередницької змінної. Доведено, що організаційні інновації не відіграють

важливої ролі у підвищенні організаційної ефективності в органах публічної влади. Рекомендовано керівництву в державному секторі відійти від елітарної бюрократичної культури і впроваджувати культуру сучасної бюрократії, яка щиро служить громаді та заохочує інновації для покращення організаційної ефективності. Крім того, публічне управління повине максимізувати роль лідерства як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні. Лідерство має залучати якомога більше ідей та інформації з навколишнього середовища для створення інновацій, а всередині організації воно стає прикладом для наслідування, який бере активну участь в інноваційному процесі, сприяючи активізації інноваційного мислення у своїх підлеглих. Встановлено, що в органах публічної влади є організаційні (місцеві) культурні впливи, яких неможливо уникнути, однак це доводить існування корпоративної культури, яка є системою, якою можна керувати.

4. На основі проведеного факторного аналізу проведено групування ключових факторів корпоративної культури публічного управління, зокрема кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління. Виокремлено основні кроки трансформації корпоративної культури публічного управління.

5. Здійснено дослідження корпоративної культури публічного управління за моделлю Шейна шляхом актуалізації індикаторів її діагностики в умовах змін. Культурне розуміння передбачає визнання чітких обмежень традиційних інструментів управління: стратегії, структури та лідерства. сутність корпоративної культури, тобто служіння суспільству, засвідчує про те, що організаційні культури є ефективним інструментом публічного управління. Адже виконання місії задоволення суспільних потреб передбачає побудову відносин на основі специфічних цінностей, які відрізняють сферу публічного управління від бізнес-сфери.

б. Розглянуто етичний кодекс публічної служби, який містить важливі елементи Кодексу етики публічної служби та формується на підставі чинного законодавства, зокрема законів України «Про державну службу України», «Про службу в органах місцевого самоврядування» і визначає очікування щодо того, як службовці повинні взаємодіяти, щоб створити здорову культуру на робочому місці та сприяти підвищенню ефективності публічного управління. Етичний кодекс публічної служби може допомогти створити безпечне та конструктивне робоче середовище. Кодекс також посилює підзвітність на всіх рівнях публічної служби. Виокремлено параграфи Етичного кодексу публічної служби в умовах трансформації корпоративної культури.



### РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДИНГУ

#### 3.1. Концепція бренду публічного управління та його вплив на корпоративну культуру

Брендинг іноді може суперечити цінностям, етиці та законам публічного управління. Існують навіть аргументи, що «органи державної влади та місцевого масоврядування не повинні перш за все присвячувати свій час і ресурси відполірованню своєї репутації та думати про свій «бренд». Вони повинні дотримуватися законів, дбати про інтереси громадян і надавати те, що вони повинні надавати, з високою якістю і правовою визначеністю» (Ерлінгссон, 2016).

З точки зору сфери публічного управління, популярність брендингу стрімко зросла за останні кілька десятиліть. Зростання популярності брендингу збігається з поширенням принципів публічного управління, коли інструменти, методи та підходи з приватного сектору впроваджуються в державному секторі. Хоча сумнівно, що початковим наміром впровадження принципів нового публічного управління було надання можливості органам влади сприяти брендингу сфери публічного управління. Орієнтація на брендинг може мати наслідки як негативні, так і позитивні. Незважаючи на те, що брендинг сфери публічного управління може мати деякі небажані наслідки, які можуть підірвати мету та цінності сектору, він також може мати певні позитивні наслідки для органів та їхніх стейкхолдерів.

Дослідження показують, що брендинг може відігравати позитивну і конструктивну роль у сфері публічного управління, наприклад, для підтримки легітимності (Gromark and Melin, 2013) та відносин із внутрішніми і зовнішніми

зацікавленими сторонами (Hood and Henderson, 2005). Однак справа може полягати не лише в імплементації принципів брендингу з приватного сектору в публічний. Дослідження засвідчують, що теорії та моделі, запозичені з приватного сектору, не обов'язково можуть бути повністю сумісними зі сферою публічного управління (Т. Сергієнко, 2021; І. Верховцева, І. Скляренко, 2023; С. Рудь, 2023). Тому може знадобитися модифікована версія брендингу. Однак наявна література не дає вичерпної відповіді на досліджуване питання. Неоднорідність думок свідчить про відмінність або відсутність відмінностей між брендингом у публічному та приватному секторах. З одного боку, дослідження показують певну схожість між брендингом у сфері публічного управління та приватному секторі, наприклад, роль бачення бренду, іміджу бренду та візуальної ідентичності (С. Рудь, 2023; В. Якобчук, О. Захаріна, І. Кравець, 2021). Дослідження також вказують на важливу роль внутрішніх стейкхолдерів (С. Овчаренко, 2021; І. Шульський, 2023; Л. Пронь, 2023). З іншого боку, відмінності очевидні. Є ознаки того, що брендинг у сфері публічного управління є більш складним, ніж у приватній сфері. Наприклад, спроби підтримати єдину ідентичність у середовищі, яке за своєю природою може містити кілька ідентичностей, можуть виявитися складним завданням.

Інші складнощі включають неузгодженість цінностей, оскільки суб'єкти сфери публічного управління повинні забезпечувати суспільні інтереси та враховувати індивідуальні інтереси (О. Зубчик, А. Магеррамов, 2023). Крім того, організаціям сфери публічного управління часто бракує унікального, диференційованого бренду та послання, і вони можуть мати дуже складну структуру бренду. Організаціям сфери публічного управління, можливо, також доведеться враховувати організаційне середовище, яке може включати афілійовані організації, такі як місцеві органи влади, а також правові обмеження у своїх зусиллях з брендингу (М. Шкільняк, А. Мельник, Г. Монастирський, А. Васіна, О. Дудкіна, 2021; Д. Мостова, 2020).

Іншим цікавим питанням є внутрішній опір комерційним концепціям, таким як брендинг, який може існувати в сфері публічного управління. Такий опір може бути пов'язаний з відчуттям комерціалізації сфери публічного управління; представлення брендингу як комерційної концепції може спричинити сприйняття розмивання ролі публічної служби (В. Якобчук, О. Захаріна, І. Кравець, 2021). Таким чином, брендинг може сприйматися як такий, що суперечить суспільним цілям та ідеалам. Існують аргументи на користь того, що комерційна термінологія і поняття, наприклад, клієнти, не повинні використовуватися в цьому секторі, оскільки це недоречно і суперечить сфері публічного управління (Hemsley-Brown and Goonawardana, 2007). Тому деякі організації державного сектору у своїй роботі з брендингу можуть використовувати альтернативні терміни, які більше підходять для контексту, наприклад, з використанням термінів «ідентичність», а не «бренд», «інформація», а не «комунікація», і «довіра», а не «репутація» (Hariff and Rowley, 2011). Як впливає з обговорення, брендинг у сфері публічного управління має особливості щодо його ролі, впровадження та особливостей, зокрема впливу на корпоративну культуру.

Отже, є підстави поставити під сумнів автоматичне застосування всіх принципів брендингу з приватного сектору в сфері публічного управління. Брендинг сфери публічного управління за своєю суттю відрізняється від приватного, особливо з внутрішньої точки зору. А тому може потребувати дещо іншого підходу порівняно з брендингом у приватному секторі.

Брендинг у сфері публічного управління привертає певний науковий інтерес, він, безумовно, є сферою, яка потребує подальших досліджень. У сфері публічного управління науковий інтерес є більш помітним у окремих сферах, наприклад, у вищій освіті (наприклад, А. Волошненко, 2023, 2022; С. Семенюк, 2013) та політичному брендингу (наприклад, Т. Нагорняк, 2008; Е. Мамонтова, 2007; А. Штельмашенко, 2013). Наявні дослідження дають цікаву інформацію про процеси, наслідки та виклики брендингу в контексті публічного управління

(Т. Нагорняк, 2013; В. Якобчук, О. Захаріна, Кравець І., 2021). Однак ця сфера перебуває на стадії розвитку, і є ще багато проблем, які потребують дослідження. Хоча внутрішня перспектива є особливо цікавою, оскільки роль працівників та сформована корпоративна культура є центральними у брендингу, серед внутрішніх стейкхолдерів спостерігається певний опір (Hood and Henderson, 2005). Ця тема була предметом нечисленних зарубіжних досліджень, при цьому наявні дослідження зосереджені на деяких напрямках сфери публічного управління таких як: вища освіта (наприклад, Yu та ін., 2018; Judson та ін., 2008), неприбуткові організації (наприклад, Juntunen та ін., 2013), публічні корпорації (наприклад, Sharma та Kamalanabhan, 2012) та приватизовані, раніше державні організації (наприклад, Hardaker та Fill, 2005). Незначна кількість досліджень означає, що наразі бракує теоретичної бази для забезпечення ефективного управління внутрішнім брендингом у сфері публічного управління, яке б відповідало контексту.

Відповідність контексту важлива для впровадження, оскільки брендинг сам по собі може не призвести до негативних наслідків для сектору та організацій, що входять до нього, але неправильне впровадження може призвести до таких наслідків, зокрема неефективності корпоративної культури. Саме тому є дослідження центральних факторів, що впливають на впровадження внутрішнього управління брендом у сфері публічного управління на основі його специфіки.

У західному суспільстві такі цінності, як свобода слова, демократія, прозорість та політична відповідальність зазвичай сприймаються як належне. Таким чином, метою і, можливо, основним прагненням сфери публічного управління є забезпечення користі для суспільства, що є скоріше політичною, ніж фінансовою метою, яка є ключовою складовою формування ефективної корпоративної культури сфери публічного управління. Незважаючи на те, що традиційну модель державного управління часто критикують, її метою є забезпечення ефективності, демократії та рівності системи, в основі якої лежать

формальні, безособові зобов'язання та відповідальність, а не індивідуальний моральний вибір, що характеризується неупередженістю та справедливістю. Це має на меті забезпечити справедливу та неупереджену систему для своїх громадян, яка слугує суспільству та його численним групам зацікавлених сторін.

Однак у сфері публічного управління етичні засади діяльності зазнали змін, і він перейшов від традиційної моделі державного управління до нібито більш орієнтованого на надання послуг або чутливого до потреб громадян.

Протягом останніх десятиліть сфера публічного управління, можливо, все менше відповідала за дотримання основних цінностей та етики публічного сектору, переорієнтувавшись на дотримання принципів нового публічного управління. Намагаючись покращити переважно негативне ставлення до традиційного державного управління, організації перейшли до ідеалу ринку та приватизації, а також до режиму підприємливості, з більшим акцентом на результативності, цілях та мінімізації витрат. Хоча така система була запозичена у приватного сектору для забезпечення ефективності та спрощення бюрократичного адміністрування, вона створила певні проблеми у вигляді ще більш громіздких процедур, правил і норм, а також підірвала основні етичні норми та цінності традиційного державного сектору.

Приватні компанії працюють на відкритому ринку з метою отримання прибутку, і вони виживають доти, доки мають ринок збуту для своєї продукції або послуг, незалежно від того, чи приносять вони користь суспільству. На противагу цьому, легітимність і виживання сфери публічного управління безпосередньо пов'язані зі суспільними цінностями, які воно забезпечує (В. Богатирець, Я. Зорій, 2013). Тому врядування полягає не лише у забезпеченні ефективності та вимірюванні, а радше у збалансуванні різноманітних інтересів та цінностей, захисті цінностей безпеки, рівності, плюралізму, демократії та охорони здоров'я. За останні десятиліття організації публічного сектору зазнали змін у формі нового публічного управління та розуміння трансформації корпоративної культури. З посиленням підзвітності розподіл ресурсів став тісно

пов'язаний з результатами діяльності та цілями. Крім того, багато зі суб'єктів сфери публічного управління є об'єктом постійних запитань та перевірок щодо їхнього існування, іноді стикаючись з проблемами, подібними до тих, які є в організації приватного сектору.

Під тиском необхідності виправдати своє існування, брендинг стає варіантом, до якого можна звернутися в процесі забезпечення ефективності трансформації корпоративної культури, оскільки він покликаний створити впізнаваність і диференціацію суб'єктів сфери публічного управління. Перехід до брендингу є очевидний у багатьох суб'єктів сфери публічного управління, які демонструють чіткі ознаки організаційного брендингу через розроблення набору цінностей, формулювання місії та стилю, цінностей, формулювання місії та посібників зі стилю, кодексів етики. Ці зусилля можуть допомогти зробити органи публічної влади більш помітними, релевантними та цінними, а також забезпечити легітимність і довіру. Легітимність і довіра громадян є, мабуть, центральними поняттями для органів публічної влади та системи публічного управління в цілому.

Однак за останні роки у багатьох сферах цього сектору спостерігається погіршення сприйняття організації громадянами. Такі сфери, як освіта, соціальне забезпечення та охорона здоров'я, зазнають більш негативного сприйняття. Ці організації можуть розглядати брендинг як привабливий засіб для формування більш позитивного сприйняття серед зовнішніх зацікавлених сторін. Отже, бренд та цінності, які органи публічної влади розробляють і комунікують, мають зміцнюватися через взаємодію зі стейкхолдерами, таким чином роблячи працівників та внутрішній бренд-менеджмент ключовими факторами задля забезпечення трансформації корпоративної культури.

Різні заходи з брендингу можуть бути корисними для органів публічної влади та організацій. Визначено три основні переваги брендингу: 1) розвиток активів, таких як підтримка довіри, авторитету та легітимності, 2) зміцнення

відносин із внутрішніми зацікавленими сторонами та 3) встановлення відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

Дослідження також вказують на схожість між брендингом у приватному та державному секторах, що включає необхідність чіткого бачення (Т. Сергієнко, 2021) та розгляд питань застосування брендингу, таких як визначення цілей бренду, розробка назви бренду та візуальної ідентичності, а також моніторинг розвитку бренду.

Існують також подібності у внутрішньому управлінні брендом, такі як забезпечення сильного лідерства, внутрішня підтримка і сильна ідентичність. Хоча схожість, безумовно, існує, є також ознаки того, що брендинг у державному секторі може дещо відрізнятися від брендингу в приватному секторі.

Теорії та моделі брендингу, які виникли в приватному секторі, не завжди добре підходять для державного сектору. Контекстуальні відмінності між цими двома секторами означають, що зусилля з брендингу мають бути скориговані та адаптовані до характеру державного сектору.

Отже, хоча брендинг у державному та приватному секторах спочатку може здаватися дещо схожим, і передусім поведінки працівників, яка має вирішальне значення для створення сильного та позитивного бренду, існують контекстуальні відмінності, які можуть впливати на принципи, впровадження та результати брендингу. Наприклад, добре відомо, що в основі брендингу лежать диференціація та унікальність. Однак хоча деякі дослідження вказують на певні можливості для диференціації в брендингу публічного сектору, зокрема, у сфері вищої освіти, інші припускають, що диференціація може бути важкодосяжною. Більше того, диференціація та унікальність можуть не розглядатися як релевантні цілі бренду в деяких організаціях державного сектору.

Деякі дослідження вказують на те, що брендинг у державному секторі може бути складнішим порівняно з приватним. Наприклад, що стосується ідентичності, очікування задовольнити численні, непослідовні та конкуруючі вимоги і потреби різних зацікавлених сторін може призвести до появи численних

ідентичностей і цінностей, що є складним завданням з точки зору бренду, який передбачає послідовність. Основна проблема пов'язана з широким розмаїттям ролей та обов'язків, які мають багато організацій публічного сектору, наприклад, органи місцевого самоврядування, які відповідають за освіту, соціальний захист, аварійні служби тощо, а податкові органи повинні бути одночасно регуляторними та орієнтованими на надання послуг. Такі труднощі розглядаються в інших дослідженнях, наприклад, складність забезпечення цілісної культури та визначення її основних характеристик. Таким чином, фрагментарність і непослідовність можуть бути вродженою характеристикою публічного сектору, що, природно, впливає на зусилля з брендингу. Брендинг у публічному секторі також може стикатися з проблемами, пов'язаними з відносинами з іншими внутрішньо пов'язаними організаціями.

Крім того, окремим організаціям, можливо, доведеться враховувати ідентичність і брендинг суміжних організацій, наприклад, місцевої влади, організації, частиною якої вони є. Хоча багато організацій державного сектору застосовують брендинг, який дуже схожий на брендинг приватних компаній, існує потреба в більшому розумінні та ясності щодо того, як контекст впливає на впровадження брендингу та внутрішній бренд-менеджмент у державному секторі. Наразі існує низка проблем про те, як слід проводити брендинг у державному секторі, особливо з точки зору внутрішнього бренд-менеджменту. Наявні дослідження дають непереконливу картину, яка мало сприяє тому, щоб брендинг державного сектору в тому вигляді, в якому він впроваджується зараз, не створював проблем і не шкодив самому бренду, який організації намагаються побудувати. Такі проблеми можуть негативно впливати на публічне управління.

Перед початком ініціативи з трансформації культури важливу роль у визначенні та розумінні поточної організаційної культури може відіграти оцінка потреб. Розуміння корпоративної культури можна отримати завдяки спостереженню та інтуїції, вивченню звичок і моделей поведінки працівників, щоденній взаємодії персоналу в їхньому «природному стані», а також рефлексії



щодо «заявлених» організаційних цінностей у порівнянні з «виявленими» цінностями. Наприклад, якщо організація та її лідери стверджують, що цінують співпрацю та взаємодію, але натомість спостерігається ізольованість, відсутність зв'язків та частини організації, чий внесок сприймається як менш цінний, ніж внесок інших.

Існує низка інструментів, які можна використовувати для поглиблення знань про культуру організації, і можна стверджувати, що наявність (або відсутність) цих інструментів розкриває дещо про те, що цінується в організації. Прикладами інструментів, що використовуються, є опитування працівників або клієнтів, інтерв'ю, фокус-групи та будь-які інші дослідження, які вважаються корисними для визначення сфер, що потребують змін, наприклад, показники плинності кадрів, рівень прогулів, зворотний зв'язок від 360-градусних оцінок ефективності, інтерв'ю з працівниками, які звільняються, а також інформація про заяви про знущання, стрес на робочому місці або кількість працівників, які користуються послугами служби допомоги працівникам.

Також важлива інформація, яку має відділ кадрів, наприклад, щодо непродуктивних конфліктів серед персоналу, які призводять до того, що окремі особи або групи заявляють, що не можуть працювати разом. У сфері публічного управління доцільно зосереджувати увагу на дослідженнях корпоративної культури. Це можуть бути невеликі групи або рефлексивні особи з відповідного підрозділу, які ставлять запитання на кшталт: «Якби у нас була культура, до якої ми прагнемо, які нові моделі поведінки були б поширеними, а які вкорінені моделі поведінки зникли б?». В Додатку наведено приклад «Анкета оцінювання корпоративної культури». Ця анкета допоможе зібрати інформацію про сприйняття корпоративної культури співробітниками та керівництвом, а також виявити потенційні проблеми та можливості для покращення.

Принцип «менше – це більше» є ключовим у трансформації культури. Малоімовірно, що культура буде повністю хорошою або повністю поганою.

Швидше за все, слід визначити конкретні аспекти культури, які потребують вдосконалення, або ті, які працюють добре і повинні бути збережені.

З цією метою слід виділити п'ять принципів, які сприятимуть зміні корпоративної культури на основі концепції брендингу, зокрема внутрішнього його виду:

1. Узгодження стратегії з культурою: Занадто часто стратегія організації, нав'язана зверху, суперечить укоріненим практикам і поглядам її культури. Керівники можуть недооцінювати, наскільки сильно стратегія залежить від культурного узгодження. Проте добре задокументовано, що культура завжди переважає над стратегією. Деякі керівники роками борються з культурною непримиренністю, так і не зосередившись на питанні: які аспекти культури справді необхідно змінити, щоб досягти цілей організації? Довгі списки бажаних організаційних рис (співпраця, орієнтація на якість, інновації) є надто розпливчастими. Натомість слід визначити та розвивати декілька культурних рис, які справді відповідають стратегії організації та підтримують її.

2. Варто зосередитися на кількох критичних змінах у поведінці: зміни даються важко, тому потрібно ретельно провести їх відбір. Коли кілька ключових моделей поведінки отримують значний акцент, працівникам стає легше до них пристосуватися.

У більшості організацій, ймовірно, вже є працівники, які практикують бажану поведінку, і вони можуть бути прикладом для наслідування. Крім того, коли наголошується лише на кількох ключових моделях поведінки, працівники самі часто знаходять додаткові способи їх закріплення.

3. Акцент на сильних сторонах корпоративної культури: Спостерігаючи за культурою організації, може виникнути думка зосередитися на негативних рисах, але більшість корпоративних культур мають багато сильних сторін, навіть якщо деякі характеристики культури еволюціонували в несподіваний спосіб. Наприклад, неупередженість і справедливість були важливими наріжними каменями культури державної служби протягом багатьох років. Однак останнім

часом, можливо, необдуманно, це породило недовіру до систем управління ефективністю роботи і до будь-якого підходу, який намагається розрізнити результати роботи окремих працівників. Демонстрація актуальності початкових цінностей і визнання переваг організаційної культури за одночасного прагнення до необхідних змін зробить зміни менш схожими на нав'язування зверху вниз, а більш схожими на спільну еволюцію, від якої виграють усі.

4. Інтеграція формальних та неформальних підходів: У просуванні нових моделей поведінки, критично важливих для досягнення стратегічних цілей та ефективності організації, важливо використовувати як формальні, так і неформальні підходи. Традиційно організації швидше застосовують формальні методи, намагаючись змінити поведінку (правила, показники, стимули, зміна системи підпорядкування, автономія у прийнятті рішень або впровадження нових ІТ-систем), і нехтують неформальними підходами, які тісніше пов'язані з емоційною стороною організації, такими як мережі, спільноти за інтересами, спеціальні бесіди та значущі зв'язки між керівництвом і працівниками.

5. Оцінювання та моніторинг культурної трансформації: Важливо оцінювати та моделювати культурний прогрес. Оцінювання надає відчутні докази прогресу і може допомогти зберегти позитивний імпульс протягом довгого шляху. Зокрема, керівники повинні звертати увагу на:

- Ефективність діяльності – чи покращуються ключові показники ефективності?

- Критичні моделі поведінки – чи достатньо людей на різних рівнях починають демонструвати ті кілька моделей поведінки, які мають найбільше значення?

- Етапи – чи були досягнуті конкретні етапи втручання?

- Базові переконання, почуття та способи мислення – чи рухаються ключові культурні установки в правильному напрямку, як це показано, наприклад, в опитуваннях працівників?



Рис. 3.1. Елементи трансформації корпоративної культури публічного управління

*Примітка: сформовано автором.*

Ця остання сфера зазвичай найповільніше свідчить про покращення. Більшість людей змінюють своє мислення лише після того, як нова поведінка призвела до значущих результатів і була підтверджена.

Ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління залежить від взаємозв'язку організаційної культури та бренду, оскільки організаційна культура є джерелом бренду, а бренд є відображенням організаційної культури.

На підставі вищезазначеного далі ми акцентуватимемо увагу на розробленні моделі щодо дослідження спільних зусиль суб'єктів публічного управління у визначенні та впровадженні стратегій брендингу публічної служби. Для досягнення цього доцільно провести якісне дослідження для встановлення взаємозв'язку між привабливістю органу публічної влади, організаційною

привабливістю та корпоративною культурою, а також для визначення того, якою мірою корпоративна культура публічного управління може бути передана через брендинг публічної служби. Перш за все варто з'ясувати наявність зв'язку між брендингом публічної служби, привабливістю органу публічної влади, культурою та межами цих понять.

Потім провести моніторинг, як брендинг публічної організації працює щодо атрибутів культури публічної організації, і, врешті, практичні рекомендації у вигляді управління брендом публічної служби. Дизайн цього процесу повинен базуватися на якісних методах дослідження (глибинні інтерв'ю та фокус-групи), які слід застосовувати до стейкхолдерів, працівників. Згодом якісні дані слід проаналізувати за допомогою програмного забезпечення, що дозволить отримати результати та сформулювати дискусійні питання. Це є досить важливим, оскільки формування та реалізація корпоративної культури публічного управління вимагає цілісності та комплексності. Зазвичай стратегії рекрутингу, а отже, стратегії брендингу публічної служби продумуються окремо, тому їх ефективність значно знижується, а імідж органів влади не має цілісності та привабливості.

### 3.2. Модель «брендинг – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління

Наразі існує чимало досліджень, які привертають увагу до впливу стратегій брендингу організації та корпоративної культури на утримання працівників та привабливість організації, а зокрема публічної.

Справжні цінності бренду виникають із загального досвіду використання бренду, який включає взаємодію з працівниками, комунікації бренду та інші матеріальні елементи. Тому функціональні та емоційні цінності бренду повинні

бути посилені у взаємодії між представниками бренду та зовнішніми стейкхолдерами.

Обґрунтування цього дослідження полягає в тому, що хоча багато авторів намагалися поглибити вплив цих сфер, лише деякі прикладні дослідження (Т. Сергієнко, 2021; С. Рудь, 2023; С. Овчаренко, 2021; О. Зубчик, А. Магеррамов, 2023; М. Шкільняк, А. Мельник, Г. Монастирський, А. Васіна, О. Дудкіна, 2021; Т. Нагорняк, 2013), аналізують спільний вплив цих сфер (брендинг публічної організації, привабливість публічної організації та корпоративна культура) з точки зору сприйняття органів публічної влади. Щоб краще зрозуміти, як працює кожна з цих сфер, був проведений штучний поділ з точки зору їхнього впливу. Іншими словами, імідж, який має службовець або потенційний службовець щодо публічної організації, є сукупним результатом дій, пов'язаних з брендингом публічної організації, HR-стратегіями та культурою публічного управління. Зрозуміло, чому необхідно було провести чіткі межі між цими сферами (для кращого їх розуміння, щоб мати можливість конкретно працювати над деякими аспектами), але загальна перспектива також необхідна. Якщо чітко розділити ці сфери і розглядати їх як окремі, ефективність і цілісність іміджу державної служби буде втрачена. На щастя, концепція брендингу публічної організації досить широка, щоб включити в себе деякі аспекти інших сфер, які формують імідж публічної організації, і забезпечити основу для того, щоб побачити загальну картину з точки зору привабливості державної служби як місця праці, покликання та самореалізації.

По-перше, є необхідність прояснити визначення та зв'язки між брендингом публічної служби, його привабливістю та організаційною культурою, а також межі цих сфер.

Так, одним із найважливіших викликів є оптимізація стратегії залучення кандидатів, оскільки вона передбачає, як органи публічної влади конкурують за часто обмежену кількість висококваліфікованих або дуже вузько кваліфікованих працівників на ринку. У цьому контексті органи публічної влади прагнуть

досягти певного рівня диференціації та стати більш конкурентоспроможними у залученні талантів за допомогою стратегій брендингу публічної організації. Передбачається, що завдяки успішній комунікації та просуванню різних позитивних якостей органів публічної влади та еквівалентної пропозиції цінності зайнятості, стратегії брендингу підвищують привабливість органу публічної влади на ринку праці загалом, а точніше серед потенційних кваліфікованих кандидатів, на яких спрямований процес рекрутингу.

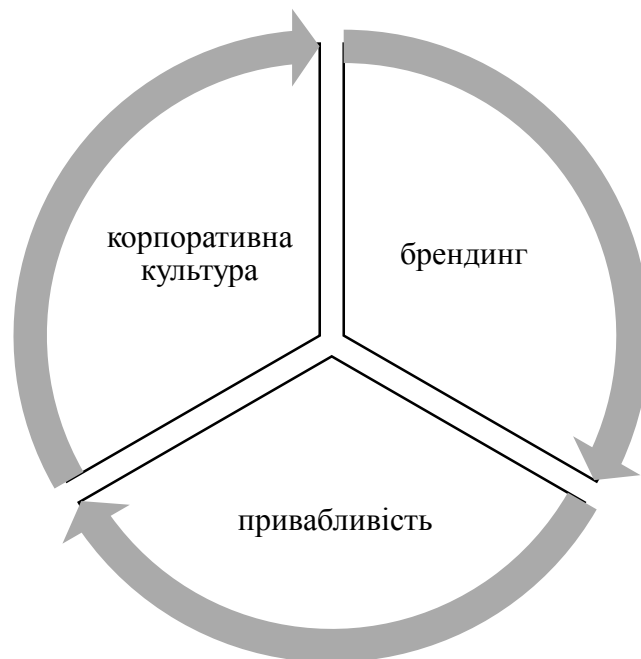


Рис. 3.2. Взаємозв'язок брендингу публічної служби, привабливості та корпоративної культури

*Примітка: сформовано автором.*

Імідж органу публічної влади, а отже, і брендинг, є складним ментальним конструктом, тому існує прогалина у відображенні цієї складності. Більшість авторів у дослідженнях показують, як конструюється імідж з певної точки зору, але лише деякі дослідження відображають конструювання привабливості публічної служби загалом. Досліджуючи проблему, ми намагаємося заповнити цю прогалину, пропонуючи відповіді на такі дослідницькі питання: Який зв'язок між привабливістю органу публічної влади та його культурою? Якою мірою

культура може бути передана через брендинг публічної служби? У дослідженні визначаємо теоретичну модель взаємозв'язку між організаційною привабливістю – культурою – брендингом публічної служби та намагаємося довести її емпірично.

Для нашого дослідження також корисно взяти до уваги такі чотири поведінки корпоративної культури (рис.3.3), що дає колективу організації відчуття ідентичності, підвищує їхню відданість, зміцнює організаційні цінності та слугує механізмом контролю для формування організаційної поведінки (Nelson & Quick, 2011).

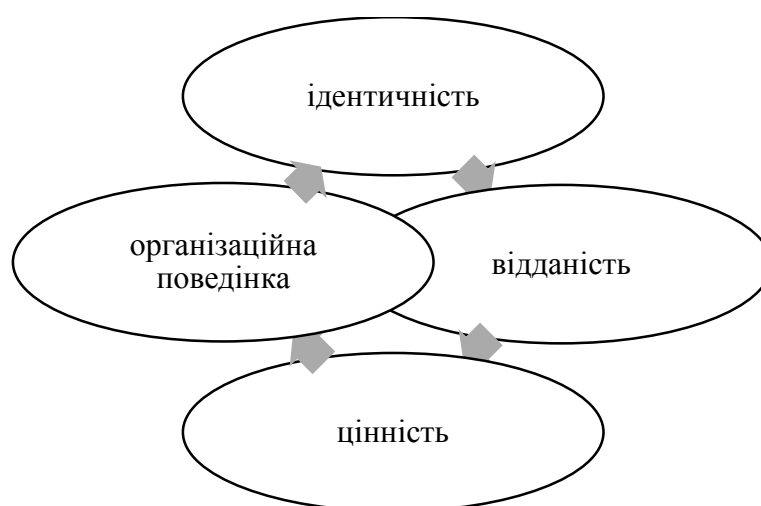


Рис. 3.3. Поведінки корпоративної культури публічного управління

*Примітка: сформовано автором.*

Корпоративна культура публічного управління визначає дії та впливає на багато важливих сфер управління, таких як результативність та ефективність, управління знаннями, корпоративна соціальна відповідальність та інноваційність. Позитивна і приваблива корпоративна культура може сприяти привабливості публічної служби, а отже, буде інструментом для стратегій брендингу публічної служби.

Культура відіграє важливу роль в управлінні організацією. Чарльз Хенді визначив культуру як те, як ми робимо речі тут. Культура включає те, як все організовано, те, як люди ставляться один до одного, а також символи та історії, які є в організації.



Якщо культура є закритою, толерантною до знущань і жорстокого поводження, тоді неважко повірити, що шахрайство, корупція, крадіжки та нечесність можуть зростати. Справді, спільними рисами у випадках, коли управління є поганим, аніж хорошим, є існування певних осіб на позиціях значного впливу; відсутність ефективного виклику та перевірки; і акцент на приватну вигоду над суспільним благом.

Позитивні, відкриті та прозорі управлінські дії, які інвестують у наймання та розвиток персоналу, який виконуватиме свою роботу якнайкраще, і де люди дотримуються систем внутрішнього контролю, з більшою ймовірністю досягнуть своїх цілей ефективно та результативно. Така культура перегукується з багатьма рисами належного управління, що свідчить про те, що вони пов'язані між собою.

В цьому дослідженні ми покликаємося на людські ресурси (HR) – концепцію, яка зазнала суттєвих змін у сприйнятті її як сучасного потенціалу. Здебільшого HR був переважно операційною сферою в організації, яка виконувала необхідні завдання з управління людським капіталом для підтримання рівня укомплектованості штату та забезпечення безперервної діяльності публічної організації. Це було традиційне бачення HR, але організації та ринок еволюціонували від менш орієнтованих на виробництво до більш орієнтованих на працівників, і з цією новою перспективою з'явилася нова роль HR в сучасних організаціях, зокрема адаптована до специфіки діяльності органів публічної влади. Відповідно мета HR змістилася від переважно оперативної, функціональної ролі управління людським капіталом до більш стратегічної ролі розвитку та підтримки динамічного, освіченого, прогресивного, кар'єрно орієнтованого інституту державної служби та натхненної корпоративної культури. Деякі автори операціоналізували цю останню роль як розвиток людських ресурсів, і для цілей цього дослідження використовується саме ця перспектива. Розвиток людських ресурсів визначається як комплекс системних і запланованих заходів, розроблених організацією для надання своїм членам

можливості здобути навички, необхідні для задоволення поточних і майбутніх потреб у роботі. Це є важливим для розвитку людських ресурсів органів влади, оскільки існує багато досліджень, які підтверджують роль службовців у формуванні корпоративної культури та імпліцитно брендингу публічної організації. Крім того, службовці є об'єктом та учасниками культури органів влади, що створює коло впливу між культурою органів влади, розвитком людських ресурсів та його брендингом.

Мета полягає в тому, щоб позиціонувати це дослідження на перетині трьох сфер: культури органів публічної влади та організацій, їхньої привабливості та їхнього брендингу, і спробувати розкрити огляд того, як ці три сфери можуть бути об'єднані, щоб отримати більш послідовний і привабливий організаційний імідж з позитивним впливом на утримання співробітників і залученням нових. Отже, брендинг публічної служби об'єднав дві важливі організаційні сфери – брендинг та управління персоналом. Разом вони забезпечують комплексний підхід до залучення та утримання найкращих працівників. Але це більше, ніж брендинг та управління персоналом. Для того, щоб бути автентичним і переконливим, брендинг органів публічної влади повинен включати корпоративну культуру публічного управління, і саме на цьому будемо акцентувати увагу, а також на взаємодії брендингу органів публічної влади та організаційної культури задля підвищення привабливості органів публічної влади та досягнення позитивних результатів.

В академічній літературі інтерес до оцінювання людьми іміджу організації був ініційований дослідниками в галузі управління персоналом та організаційних досліджень (О. Третьяк, 2014; В. Дериховська, (2013)). Ця ідея полягала в тому, що сприйняття іміджу може впливати на привабливість компаній для кандидатів. Одну з найвпливовіших концептуальних статей Кейбл і Турбан опублікували у 2001 році. Вони визначили дослідницький тренд на краще розуміння іміджу, який шукачі роботи мають про роботодавців, а також передумов, вимірів та наслідків іміджу організації (Breugh & Starke, 2000). У

цей же період академічний інтерес до іміджу органів публічної влади знайшов своє відображення у розвитку брендингу публічної служби як однієї з основних тем у практиці управління персоналом публічного управління.

Тоді як культура публічної організації та розвиток людських ресурсів обговорюються в літературі вже дуже давно, поняття брендингу публічної служби є відносно новим. Початкове визначення Амблера та Барроу (Ambler & Barrow, 1996, с. 187) все ще відображає суть брендингу публічної організації, який є «пакетом функціональних, економічних та психологічних переваг, що надаються роботою та ототожнюються з органами публічної влади». Бренд публічної служби повинен представляти орган влади як потенційного роботодавця, а орган влади повинна прагнути позиціонувати себе як орган публічної влади, що забезпечує кращий досвід працевлаштування порівняно з конкурентами (мається на увазі галузі приватного сектору), щоб отримати конкурентну перевагу (Love & Singh, 2011). Встановлено, що потужний бренд публічної служби має складатися з винагород, заробітної плати, пільг, кар'єрного зростання та можливостей для створення додаткової вартості, тому він включає в себе як інструментальні, так і символічні елементи.

Наукова спільнота широко визнає, що бренд публічної служби має здатність утримувати потрібних людей, а брендинг публічної служби є особливо важливим для органів публічної влади з точки зору задоволення потреб громадськості (Г. Пашкова, 2015; Т. Нагорняк, 2013). Інтерес до цієї теми не зменшується, а дослідження підтверджують той факт, що успіх діяльності публічної організації може залежати від його здатності залучати й утримувати працівників, що підтверджує зростання цінності брендингу публічної служби. Важливим аргументом на користь могутності та цінності бренду публічної служби є переваги, отримані завдяки успішному бренду: диференціація та лояльність. Це означає, що бренд публічної служби зможе відрізнитися від конкурентів і встановити емоційний зв'язок з потенційними кандидатами. Таким чином

цінність бренду пов'язана зі ступенем його поінформованості / впізнаваності та іміджем, який він створює у людей.

Дослідження вказують на те, що стратегії та заходи брендингу публічної служби підтримують привабливість публічної служби тією мірою, якою вони створюють, комунікують та посилюють позитивні якості органів публічної влади під час пошуку кандидатів на службу (Едвардс, 2010). Більше того, брендинг публічної о служби пов'язаний не лише з добором персоналу (якщо традиційні стратегії підбору персоналу є короткостроковими, реактивними і залежать від наявності вакансій, то брендинг зайнятості – це довгострокова стратегія, спрямована на підтримку постійного притоку кваліфікованих кадрів в органи публічної влади).

У кінці 2021 року Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) провело ряд робочих зустрічей у межах презентації проекту Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року. Основною темою цих зустрічей було обговорення Стратегії щодо напрямку належного врядування і комунікації, а також акцентування уваги на популяризації «бренду публічної організації» державної служби. НАДС постійно ставить перед собою завдання бути відкритим та доступним як для кандидатів на посади держслужби, так і для самих службовців. Одним з основних принципів роботи НАДС є «прозорість». Наприклад, на Єдиному порталі вакансій відбувається комунікація як з кандидатами, так і з представниками державних органів, які безпосередньо залучені до відбору найкращих на державну службу. З моменту запуску порталу майже 400 тисяч разів кандидати оцінили бренд державної служби як позитивний і вирішили спробувати свої сили. Серед інших апробованих форм роботи НАДС є проведення Дня відкритих дверей державної служби, стажування молоді, однак вони потребують доопрацювання щодо їх змістовного наповнення. Серед практичних кроків НАДС у цьому напрямку є розміщення курсу «Нова державна служба: доступно про головне» на платформі Спільноти практик: сталий розвиток. Основною його характеристикою є те, що

він виступає симулятором деяких етапів конкурсу не лише для тих, хто вперше вступає на державну службу, а й для кандидатів, які тільки думають про те, щоб спробувати власні сили. «Ще одним глобальним завданням є боротьба зі стереотипами. Це непросто, адже доводиться щодня розвінчувати міфи та власним прикладом доводити, що може бути по-іншому. Якщо орган влади успішно працює та має позитивну репутацію – туди йтимуть такі ж люди. Тому необхідно приділяти увагу просуванню саме конкретних державних органів (Н. Алюшина, <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-mayemo-formuvati-brend-derzhavnoyi-sluzhbi-yakomu-doviryayut>).

Зокрема, за підсумками щорічного дослідження організаційної культури на державній службі: «Більше 70% держслужбовців, відповідаючи на запитання: «Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк із однаковою зарплатою і соціальним пакетом на держслужбі та в приватному секторі, якій пропозиції Ви надали б перевагу?», зазначили, що залишилися б працювати на державній службі» (Алюшина Н. <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-mayemo-formuvati-brend-derzhavnoyi-sluzhbi-yakomu-doviryayut>).

Державні службовці – це одна згуртована спільнота, яка здатна реагувати на будь-які професійні виклики: «Професіоналізм, відповідальність, чесність / доброчесність, командна робота / співпраця – ось про що говорять державні службовці. І розбудова бренду державної служби - це спільна місія» (Н. Алюшина, <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-mayemo-formuvati-brend-derzhavnoyi-sluzhbi-yakomu-doviryayut>).

Проте, незважаючи на зростання популярності та актуальності для органів публічної влади, існує небагато академічних досліджень на тему брендингу публічної організації, пов'язаного з корпоративною культурою. Крім того, література здебільшого зосереджена на концепціях і результатах, досягнутих завдяки брендингу публічної організації, таких як кращі результати рекрутингу, більша диференціація, сильніші емоційні зв'язки та фінансові прибутки. Дослідження аспектів привабливості корпоративної культури, що

використовуються в стратегіях брендингу публічної організації, все ще є поодинокими та обмеженими. Таким чином, одним із ключових завдань є дослідження ролі корпоративної культури у привабливості публічної організації.

Брендинг є невід'ємною складовою успіху, але науковці все ще намагаються знайти найкращі способи вимірювання ефектів брендингу та досягти спільної точки зору щодо розуміння процесів та компонентів брендингу. Останнє є складним завданням, оскільки імідж організації як публічної організації є поєднанням ментальних уявлень і кореляцій щодо цієї організації як публічної організації. Це означає, що імідж публічної організації складається з точних атрибутів, які шукач роботи або нинішній працівник асоціює з організацією. Ці відносини є складними асоціаціями, оскільки вони не є несвідомими і вимагають більшої когнітивної обробки. Хоча існують різні сформульовані та протестовані категорії цих атрибутів, найбільш відомою та давньою категоризацією, що стосується маркетингу. Багато дослідницьких зусиль було спрямовано на визначення ролі та різних аспектів інструментальних атрибутів, пов'язаних з брендингом публічної служби та привабливістю органів публічної влади. Інструментальні атрибути представляють переваги шукачів роботи щодо більш конкретних переваг органів влади, які мають функціональну, практичну цінність (наприклад, місце розташування, оплата праці, пільги або можливості для кар'єрного зростання). Хоча інструментальні атрибути є важливою частиною привабливості бренду публічної служби, це дослідження більше зосереджене на символічних атрибутах, оскільки вони пов'язані з корпоративною культурою публічного управління і дозволяють зробити певні висновки про привабливість органів публічної влади, які можуть бути спроектовані через брендинг публічної служби.

Ми у своєму дослідженні доводимо важливість і цінність символічних атрибутів, а вчені у галузі управління персоналом розробили різні інструментально-символічні рамки. Основне припущення полягає в тому, що ці атрибути позначають інтерпретації, які описують організацію з точки зору

суб'єктивних і нематеріальних атрибутів. Вони виражають символічну інформацію про публічну владу, і людей приваблюють ці характеристики, щоб заявити про свої цінності або справити враження на інших. Наприклад, люди можуть називати деякі організації модними, а інші – престижними або давати їм інші суб'єктивні оцінки. Ці символічні атрибути називаються «висновками про особистісні риси організації», а визначення організаційної індивідуальності – як «набір людських особистісних характеристик, які сприймаються як такі, що пов'язані з організацією». Найбільший виклик полягає в тому, щоб виміряти або зафіксувати ці символічні висновки. Орієнтовною шкалою є шкала, розроблена Лівенсом і Хайхаусом (2003), яка спрямована на вимірювання інноваційності, компетентності, щирості, престижу і міцності. Іншими відомими прикладами є чотиривимірна шкала Отто, Чатера і Стотта (2011) (чесність, престиж, інноваційність і влада) та п'ятивимірна шкала корпоративного характеру Девіса, Чуна, Віньяса да Сілви і Ропера (2004) (зговірливість, підприємливість, шик, компетентність і безжалісність).

Більшість досліджень вивчали імідж публічної служби за певними атрибутами, які кандидати або працівники асоціюють з брендом публічної служби. На додаток до підходів, заснованих на атрибутах публічної служби і, деякі вчені намагалися зрозуміти брендинг публічної служби з більш цілісної перспективи. Сприйняття оцінки щодо публічної служби можна розділити на сприйняті визначників шкали «атрибути» та «ставлення». У той час як сприйняті атрибути відповідають інструментальній перспективі, загальні позитивні почуття, які шукачі роботи відчують до організації.

З концептуальної точки зору важливо зазначити, що цей цілісний підхід не розглядає імідж органу публічної влади як такий, що складається з набору певних елементів і структур знань. Ця перспектива здебільшого спрямована на те, щоб зафіксувати загальні почуття, сприйняття та ставлення до органувлади. Це також є причиною, чому ці поверхневі асоціації ототожнюються з іміджем публічної служби, з організаційною привабливістю. У більшості досліджень, які

базувалися на цілісному агрегованому погляді, імідж публічної організації був операціоналізований як показник загальної організаційної привабливості, який слугував залежною змінною. На противагу цьому, показники конкретних атрибутів (заробітна плата, пільги чи можливості кар'єрного зростання) зазвичай розглядалися як незалежні змінні.

Основні висновки підтверджують той факт, що привабливість органу публічної влади впливає на процеси рекрутингу та утримання фахівців. Також є і інша траєкторія розуміння, що привабливість стосується ставлення або вираженого загального позитивного впливу на орган влади, сприйняття його як бажаного суб'єкта, де можна проходити службу. Привабливість підтверджується, коли зростає кількість бажуючи працювати в органах публічної влади.

Отже, підвищення привабливості органів публічної влади в процесі підбору персоналу відрізняється від привабливості органів влади як сукупного іміджу. Це означає, що тоді як на первинному етапі процесу підбору персоналу метою є залучення кандидатів на конкретні наявні вакансії у певний час, то над привабливістю органу публічної влади необхідно постійно працювати, щоб органи публічної влади стали цінованим і привабливим роботодавцем на ринку праці; а це своєю чергою уможливить процес підбору персоналу.

Модель «бренд – культура – привабливість» – це концепція, яка допомагає органам публічної влади узгодити свою культуру, бренд і стратегії управління талантами для досягнення стратегічних цілей. Вона ґрунтується на припущенні, що культура, бренд і таланти взаємопов'язані та взаємно підсилюють один одного, і що їх можна використовувати для створення конкурентної переваги на ринку.

Згідно з цією моделлю культура – це набір спільних цінностей, норм і переконань, які керують поведінкою та прийняттям рішень працівниками та лідерами. Бренд – це імідж та репутація органів публічної влади, які сприймаються споживачами (громадянами), стейкхолдерами та потенційними



працівниками. Талант – це сукупність людей, які мають навички, компетенції та мотивацію, що сприяють успіху організації.

Застосування моделі «брендингу – культури – привабливості» є важливим і необхідним для ефективно трансформації корпоративної культури публічного управління. Вона допомагає органам публічного управління визначити та донести до громадськості свою мету, бачення та цінності, а також узгодити їх зі своїми стратегічними цілями та пріоритетами. Це створює чіткий і послідовний напрямок для органів публічної влади та їхніх працівників, а також сприяє формуванню відчуття ідентичності та приналежності, допомагає органам публічного управління диференціювати себе від інших організацій державного чи приватного сектору, а також створити позитивний і відмінний імідж та репутацію в публічній сфері. Це підвищує довіру, задоволення та лояльність громадськості, а також залучає та утримує високоякісні таланти.

Це допомагає органам публічного управління оцінювати та вдосконалювати свою поточну культуру, бренд і практику роботи з талантами, а також виявляти та усувати будь-які прогалини чи невідповідності. Це дозволяє адаптуватися до мінливих потреб та очікувань, а також розвивати культуру інновацій та вдосконалення.

Це допомагає органам публічного управління залучати та розширювати можливості своїх працівників і керівників, а також створювати культуру співпраці та навчання. Це підвищує мотивацію, продуктивність і добробут працівників, а також розвиває їхні навички та компетенції.

Отже, застосування моделі «брендинг – культура – привабливість» може допомогти органам публічного управління трансформувати свою корпоративну культуру та досягти своїх стратегічних цілей більш ефективно та результативно.

### 3.3. Практичні рекомендації інплементації теоретичної моделі «брендинг публічної служби – привабливість органу публічної влади – корпоративна культура» в діяльність органів публічної влади

Дослідження організаційної привабливості та брендингу є важливим для забезпечення стабільного розвитку, підвищення прозорості та підтримки довіри громадян до органів публічної влади. Воно також сприяє формуванню позитивного іміджу, який є критично важливим у сучасному інформаційному просторі. Для цілей цього дослідження ми сформувавши шкалу привабливості органів публічної влади, розроблену Бертоном та його колегами (2005). Шкала складається з п'яти атрибутів привабливості та оцінює, наскільки організація підтримує ці цінності (рис 3.4).



Рис. 3.4. Шкала привабливості органів публічної влади

Примітка: Сформовано автором на основі (Бертон, 2005; Reis, 2016).

Кожен атрибут привабливості може бути далі операціоналізований у конкретні показники, а потім застосований до конкретних організаційних контекстів.

Перевага цієї шкали полягає в тому, що вона пропонує комплексну, цілісну, але водночас вимірювану перспективу організаційної привабливості. У цьому дослідженні нас цікавлять символічні атрибути, або неявні риси, які складають другий вимір атрибутів іміджу органів публічної влади дозволяють працівникам підтримувати свою самоідентичність, підвищувати самооцінку або самовиражатися. Символічні атрибути, включені до шкали «Соціальна цінність» та «Цінність розвитку» Бертон. Більше того, корпоративна культура публічного управління частково операціоналізується через те, що називається символічними атрибутами. Ось чому, коли ми намагаємося встановити зв'язок між організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади, ми розглядаємо символічні атрибути і те, як вони використовуються та інтерпретуються шукачами роботи та іншими зацікавленими сторонами.

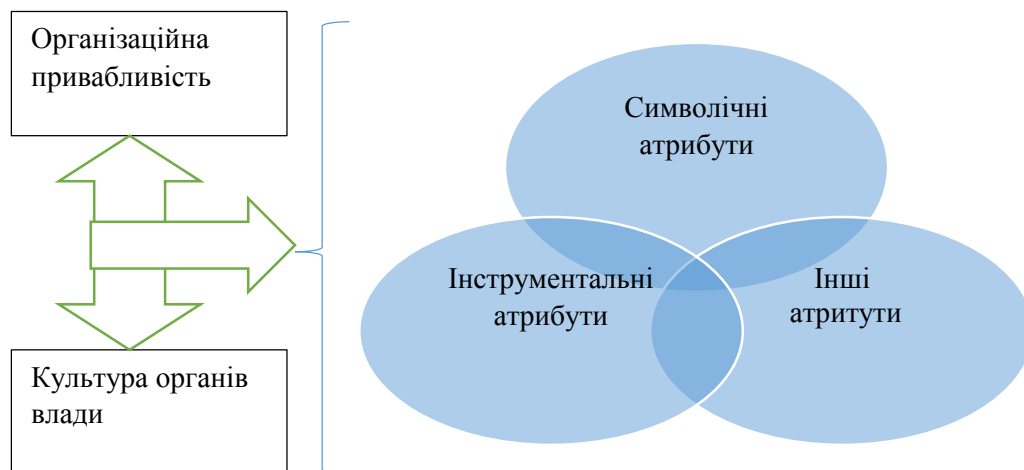


Рис.3.5. Взаємозв'язок привабливості органів публічної влади та корпоративної культури публічного управління за допомогою символічних атрибутів

*Примітка: власна розробка*

Крім того, дослідження показали, що символічні атрибути можуть бути особливо важливими і диференціювати органи публічної влади від його конкурентів більше, ніж інструментальні атрибути.

Дослідження корпоративної культури та привабливості органів публічної влади взаємопов'язані з дослідженнями брендингу публічної служби, але мають ширшу перспективу, ніж дослідження брендингу публічної служби.

Таким чином, привабливість органів публічної влади підтримується брендингом публічної служби, який частково підвищує цінність корпоративної культури публічного управління. Такою є теоретична модель взаємозв'язку між цими трьома поняттями, яку ми намагаємося довести в межах пропонованого якісного дослідження. Для цього дослідження враховує точку зору Лівенса (Lievens, 2007), який стверджує, що брендинг публічної служби вимагає трьох етапів (рис.3.6).

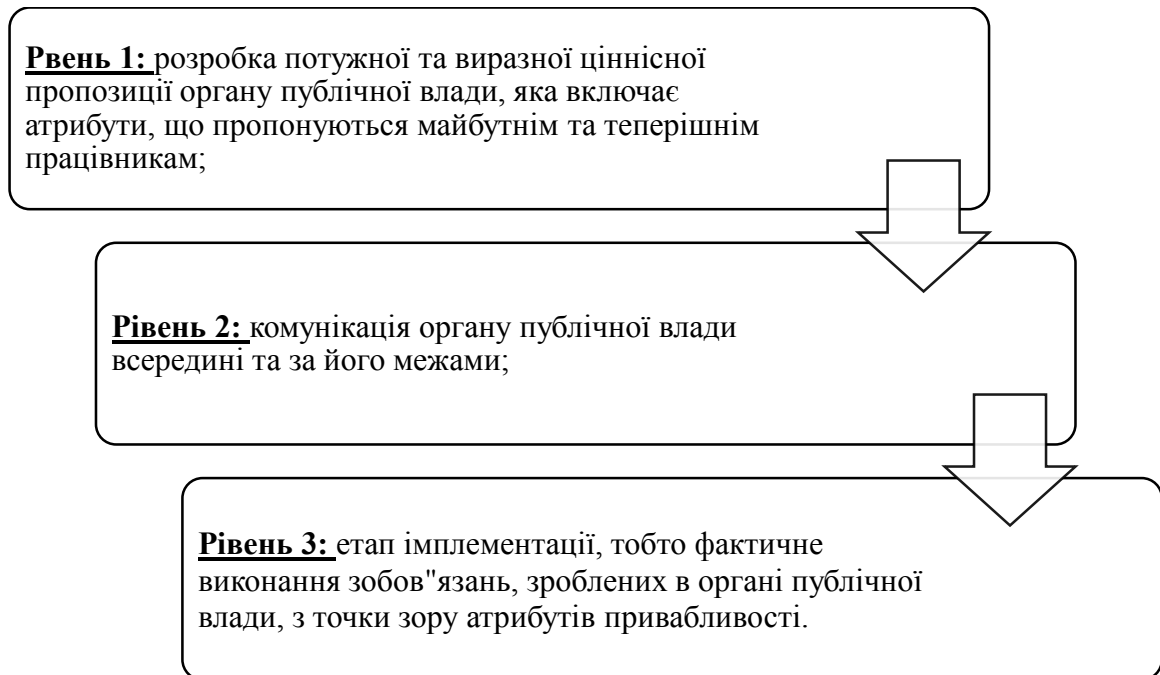


Рис. 3.6. Теоретична модель взаємозв'язку привабливості органів публічної влади та брендингу публічної служби

*Примітка: сформовано автором.*

Зовнішній бренд публічної служби можна зіставити з іміджем органів публічної влади (тобто сприйняттям атрибутів, пов'язаних з організацією як роботодавцем, сторонніми особами), тоді як внутрішній бренд публічної організації (тобто сприйняття атрибутів, пов'язаних з організацією як роботодавцем, інсайдерами) відповідає його ідентичності. Зовнішній брендинг

публічної служби вважається синонімом управління іміджем органів публічної влади.

У цьому етапі дослідження акцентується увага на зовнішньому бренді органів публічної влади, а висновки стосуються лише зовнішньої складової брендингу. Для ясності проведеного дослідження в роботі зовнішній бренд органів публічної влади розуміється як бренд органів публічної влади (брендинг органів публічної влади).

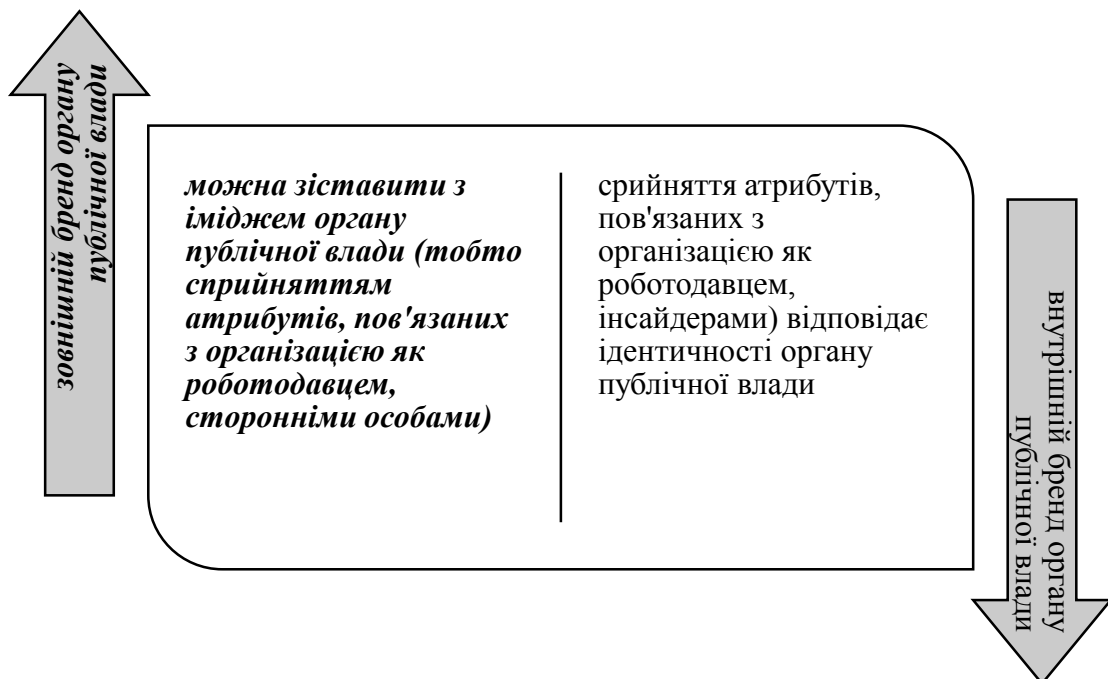


Рис.3.7. Розмежування бренду органу публічної влади

*Примітка: сформовано автором.*

Усе дослідження ґрунтується на аргументації таких дослідницьких запитань (ДЗ):

ДЗ1: Який зв'язок між брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади?

ДЗ2: Якою мірою культура органів публічної влади може бути передана через брендинг органів публічної влади?

Для того, щоб зробити це, ми сформулювали припущення:

Припущення 1: Брендинг публічної організації підвищує можливості залучення кращих кадрів.

Припущення 2: Корпоративні культура органів публічної влади є привабливою і для тих, хто не працює в них.

Припущення 3: Імідж органів публічної влади формується насамперед з того, як працівники говорять про них, тобто рівень організаційної культури органів публічної влади, формуючи таким чином важливий елемент корпоративної культури публічного управління.

Для цього можуть використовуватися якісні методи, оскільки питання дослідження стосуються насамперед процесу, а не результатів органів публічної влади, корпоративної культури та організаційної привабливості. Таким чином, якісні методи були обрані як найкраща відповідь на наші запити, оскільки ми були зацікавлені у визначенні значення, іншими словами, як зацікавлені сторони вкладають сенс у досліджувані концепції. Якісне дослідження має переважно описовий та індуктивний підхід, який пропонує досліднику можливість будувати абстракції, концепції та теорії з деталей. Наша мета полягала саме у створенні теоретичної моделі взаємозв'язку між брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади.

Зважаючи на те, що інструментальні атрибути майже однакові, конкуренція переходить до символічних атрибутів, тому брендинг органів публічної влади та корпоративна культура стають надзвичайно актуальними аспектами.

Контекст дослідження пропонує погляд на те, як брендинг органів публічної влади та корпоративна культура працюють у країнах, що розвиваються. Більшість досліджень, які пов'язували брендинг органів публічної влади та корпоративну культуру, були проведені в Західній Європі та Америці, і на їхні висновки вплинув контекст консолідованої капіталістичної економіки. Це дослідження зацентровано на моделі Східної Європи, зокрема України, де брендинг органів публічної влади все ще намагається зміцнити свою роль.

Для досягнення мети дослідження, тобто визначення теоретичної моделі взаємозв'язку між брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади, слід обирати якісну

методологію зі змішаними методами дослідження з використанням глибинних напівструктурованих інтерв'ю та фокус-груп. Причиною поєднання двох якісних методів дослідження є те, що це дозволяє отримати більш повне уявлення про те, як суб'єкти співвідносять ці два елементи – брендинг та культуру органів публічної влади. Глибинні інтерв'ю дають корисну та релевантну інформацію. Їхньою перевагою є відсутність потенційних відволікаючих чинників або динаміки тиску з боку колег, які іноді виникають у фокус-групах. Оскільки глибинні інтерв'ю потенційно можуть бути настільки проникливими, що можна швидко виявити дуже цінні результати.

З іншого боку, фокус-групи є корисним методом для підтвердження результатів аналізу широким спектром профілів респондентів. Крім того, фокус-групи – це найкращий спосіб обмінятися думками та обговорити розбіжності між зацікавленими сторонами або цільовими аналізованими групами. Ця динаміка не буде відображена в інтерв'ю віч-на-віч, і саме тому доречно застосувати змішані методи дослідження.

Рекомендаціями для вибірки є залучення професіоналів, які працюють переважно в органах публічної влади. Під час проведення глибинних напівструктурованих інтерв'ю слід залучати представників органів влади, різних стейкхолдерів, зокрема це може бути один журналіст, один представник неурядової організації, який має контакти та інтереси відповідного спрямування діяльності органів влади, фахівці з управління персоналом, представники ЗВО, які готують студентів відповідної спеціальності.

Що стосується формування фокус-груп, то тут можна рекомендувати формування їх по десять учасників у кожній (одна група студентів спеціальності «публічне управління та адміністрування»; одна група стейкхолдерів; дві групи працівників органів публічної влади) з метою апробації положень дослідження та аналізу динаміки думок щодо брендингу публічної організації, організаційної привабливості та культури.

Глибинні, напівструктуровані інтерв'ю та фокус-групи (напівструктуровані інтерв'ю та інтерв'ю «спостерігач як учасник"») повинні передбачати розроблення (протоколів запитань та графік інтерв'ю), які мають бути протестовані та переоцінені перед застосуванням. Крім того, слід приділити увагу аналізу різних документи (огляд літератури, інформаційних бюлетенів про діяльність та стратегії розвитку органів влади, статистичні дані про ринок праці), які будуть використовуватися для запису і перехресних посилань на багато аспектів. Передбачувана тривалість глибинного інтерв'ю в середньому становить 50 хвилин, для фокус-груп тривалість може збільшуватися до 90 хвилин та використовувати підхід напівструктурованого інтерв'ю. Всі інтерв'ю з представниками органів влади та зацікавленими сторонами можуть проводитися в межах робочого місця кожного учасника. Однак фокус-групи слід проводити в нейтральних приміщеннях, куди учасників запрошують після того, як вони були поінформовані про мету дослідження.

Методичним викликом може стати відбір респондентів та учасників фокус-груп. Критерії, що будуть описувати досвід респондентів, будуть встановлені для того, щоб надати можливість відібрати учасників, які найбільш підходять і можуть надати корисні дані щодо мети дослідження. Для представників органів влади такими критеріями можуть бути: а) управлінські обов'язки в органах влади; б) гендерний баланс; в) обов'язки, пов'язані з організаційною привабливістю та брендингом органів публічної влади.

Для стейкхолдерів критеріями відбору респондентів можуть бути: а) різноманітність поглядів на різні сфери, в яких зацікавлені сторони працюють; б) пряма та постійна співпраця з органами влади та організаціями.

У результаті дослідницька група може включати журналіста, який спеціалізується на діяльності органів влади, представника неурядової організації, який має інтереси в діяльності органів влади, фахівців з маркетингу та HR, представників ЗВО, які готують студентів спеціальності публічне управління та адміністрування), які відповідали критеріям відбору.



Наступним кроком є відбір учасників чотирьох фокус-груп. Для фокус-групи стейкхолдерів можуть використовуватися ті самі критерії, що й для глибинних інтерв'ю зі стейкхолдерами. Для фокус-групи студентів можуть бути критерії відбору – гендерний баланс, наявність студентів на останньому курсі навчання за спеціальністю публічне управління та адміністрування і пошукачів роботи. Останні дві фокус-групи можуть складатися з працівників органів влади, які відповідатимуть таким критеріям: а) різний рівень досвіду – троє початкового рівня, четверо середнього рівня, троє вищого рівня; б) гендерний баланс.

Для проведення дослідження можуть бути обрані глибинні, напівструктуровані інтерв'ю та фокус-групи, що дозволило отримати подвійну перспективу для досягнення мети дослідження. З одного боку, фокус-групи враховують точку зору тих, хто отримує вигоду, оцінюють або роблять професійний вибір в результаті стратегій брендингу органів публічної влади. З іншого боку, інтерв'ю розкриває точку зору тих, хто розробляє та впроваджує стратегії брендингу для підвищення організаційної привабливості органів влади. Дослідження дозволить уникнути ризику однобічного погляду на створення теоретичної моделі взаємозв'язку між привабливістю органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів влади.

Для інтерпретації даних можна використовувати програмне забезпечення, яке допомагає дослідникові керувати та структурувати рівні аналізу і полегшує зв'язки між якісними даними, зібраними за допомогою глибинних, напівструктурованих інтерв'ю та фокус-груп. Дані можуть інтерпретуються як індуктивно, так і дедуктивно, кодуватися для більш повного розуміння взаємозв'язку між брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади. Тоді як дедуктивний підхід спрямований на перевірку теорії, індуктивний підхід стосується створення нової теорії, що випливає з даних, у цьому разі – теоретичної моделі взаємозв'язку між трьома поняттями.

Існує кілька методів, що використовуються для управління та оцінки якісних даних, які зводяться до двох основних підходів: лінгвістичний підхід, який розглядає текст як об'єкт аналізу окремо, і соціологічний підхід, який розглядає текст як вікно в людське сприйняття і досвід. На практиці слід акцентувати увагу на соціологічному підході. Існує дві категорії письмових текстів: (а) слова або фрази, отримані за допомогою методик систематичного вилучення інформації, і (б) вільні тексти, такі як розповіді або відповіді на відкриті запитання інтерв'ю.

Отже, ця запропонована методика стосується останньої частини (б), а метод, який доцільно використовувати для аналізу даних – це аналіз ключових слів у контексті. Ця методика знаходить усі місця в тексті, де з'являється певне слово або фраза, і вказує на нього в контексті певної кількості слів до і після нього. Цей метод базується на кодуванні якісних даних за допомогою тегів або ярликів. Дослідники передають одиниці значення до описової або вивідної інформації, зібраної під час дослідження. Тому «шматкам» тексту різного розміру мають бути присвоєні коди, щоб з'єднувати або роз'єднувати ключові слова або фрази в межах конкретних дослідницьких пропозицій.

Метою використання кодів, наведених у табл. 3.1, є опис даних, визначення частотності кодів, але найважливіше те, як дискурс вкладається в дані. Це також акторно-мережевий аналіз, який є конструктивістським підходом. У цьому сенсі акторно-мережева теорія намагається описати, як матеріально-семіотичні мережі об'єднуються, щоб функціонувати як єдине ціле.

Категорії кодування можуть бути розмежовані Шкалою привабливості органів публічної влади, зокрема символічними атрибутами, які внесені до шкали «Соціальна цінність та цінність для розвитку». Надається перевага вимірам цього інструменту, оскільки вони мають практичне використовувалися в різних міжнародних дослідженнях, що свідчить про їхню високу надійність. Крім того, інструмент включає атрибути органів публічної влади, які впливають

на культуру органів публічної влади, а це ефективно формує привабливість органів публічної влади серед кандидатів вступу на службу.

Таблиця 3.1

## Приклад «Перелік кодів»

Дослідницькі пропозиції (RP)	Код	Підкод
RP1	Брендинг роботодавця (органу публічної влади)	Імідж організації
		Організаційна комунікація
	Процес підбору персоналу	Інструментальні атрибути
		Символічні атрибути
RP2	Культура органу публічної влади	Соціальна цінність
		Цінність для розвитку
	Організаційна привабливість	Соціальна цінність
		Цінність для розвитку
RP3	Брендинг роботодавця (органів публічної влади)	Публічні заходи
		Корпоративна соціальна відповідальність
	Джерела привабливості органів публічної влади	Рекламаційні заходи
		Імідж проектів/сфери діяльності органів публічної влади
		Імідж культури органів публічної влади

*Примітка: сформовано автором.*

Протоколи запитань для глибинних, напівструктурованих інтерв'ю та фокус-груп слід проводити у такій послідовності.

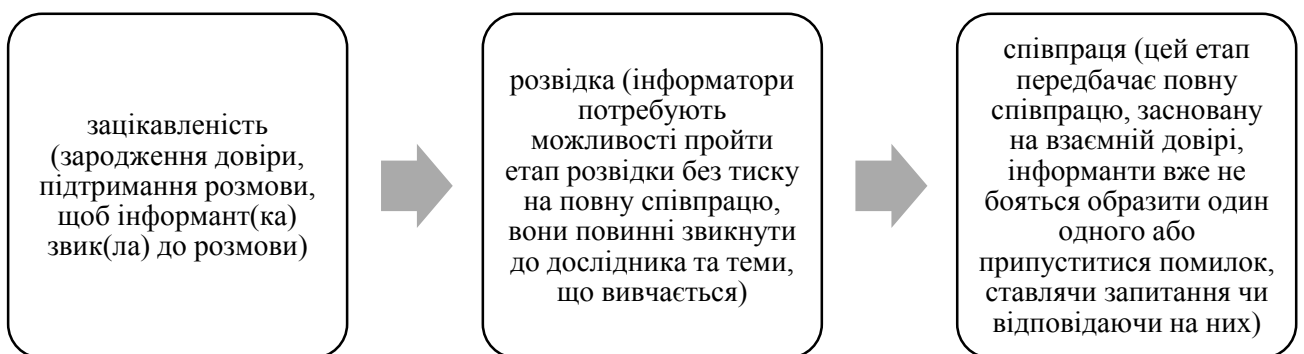


Рис. 3.8. Етапи проведення протоколів запитань для глибинних, напівструктурованих інтерв'ю та фокус-груп

*Примітка: сформовано автором.*

Крім того, протоколи запитань включали три основні категорії запитань: а) описові запитання, які дають змогу зібрати постійну вибірку мови інформанта на початку інтерв'ю / фокус-групи; б) структурні запитання, спрямовані на виявлення інформації про домени, базові одиниці в культурних знаннях інформанта; вони також дають змогу з'ясувати, як форманти вміють організувати свої знання; в) контрастні запитання, щоб виявити виміри значення, які інформанти використовують для розрізнення уявлень та ідей, пов'язаних з брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади.

Таблиця 3.2

## Приклади запитань для інтерв'ю, що відповідають питанням дослідження

Запитання для дослідження (RQ)	Питання для інтерв'ю
RQ1: Який зв'язок між брендингом роботодавця, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ви постійно шукаєте можливості працевлаштування в певному органі публічної влади?</li> <li>- Чому ви хочете працювати саме в цьому органі публічної влади?</li> <li>- Чи вважаєте ви, що інвестиції в зовнішній брендинг органів публічної влади як роботодавців призводять до формування пулу потенційних працівників без необхідності пошуку?</li> <li>- Говорячи про культуру публічної організації, наскільки цей аспект важливий для вас у виборі нового місця роботи?</li> </ul>
RQ2: Якою мірою культура органів публічної влади може бути передана через брендинг роботодавця?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Що змушує вас говорити про ті чи інші органи публічної влади? Чи слідкуєте ви за публічною комунікацією органів публічної влади?</li> <li>- Чи знаєте ви, чим займається той чи інший орган публічної влади?</li> <li>- Коли ви маєте намір змінити роботу, якими критеріями ви керуєтесь?</li> <li>- Що робить вас щасливими на роботі?</li> <li>- Що змушує вас пишатися тим, що ви працюєте в певному місці?</li> <li>- Що, на вашу думку, мається на увазі коли мова іде: «Ми інвестуємо в людей»?</li> <li>- Чи знаєте ви про події, заходи тощо, які відбуваються у вашій громаді та підтримуються органи публічної влади?</li> </ul>

*Примітка: сформовано автором.*

Пропоноване дослідження передбачає не перевірку теорії, а генерування теорії (за допомогою експериментального дослідження) на основі даних. Такий підхід застосовується для того, щоб отримати уявлення та розвинути розуміння взаємозв'язку між культурою органів публічної влади та організаційною привабливістю з точки зору представників цієї сфери, стейкхолдерів та працівників. Припускаючи, що реальність є соціально сконструйованою, а не об'єктивно зумовленою, робота в межах такої моделі дозволить дослідити набагато складніші сприйняття та суб'єктивні зв'язки. Отже, обрана методика дає можливість інтерпретувати, зрозуміти і пояснити різні конструкти і значення, які кожен інформант вкладає у своє сприйняття концепцій, залучених до теоретичної моделі.

Припущення 1. Брендінг публічної організації перемагає в пошуку за потенційними кандидатами.

Це припущення передбачає доведення, чи може успішний брендінг органів публічної влади бути настільки ефективним, що одразу приваблює потенційних кандидатів, які хочуть працювати в конкретному органі публічної влади. Брендінг органів публічної влади та його результати, тобто привабливий імідж організації, не перевищують ефективність процесу рекрутингу, на який орієнтуються відділи кадрового забезпечення. Наступними питаннями є: Чи ви постійно шукаєте можливості працевлаштування в певному органі публічної влади? Чому ви хочете працювати саме в цьому органі публічної влади? Беручи до уваги це, особливості процесу синтезовані та систематизовані за допомогою візуальної схеми, в результаті чого були отримані зв'язки (рис.3.9).

Навіть якщо брендінг публічної організації не є достатньою умовою для полегшення процесу рекрутингу, однак брендінг органів публічної влади все ж є необхідною умовою для ефективного процесу рекрутингу, яка пов'язана з презентацією інструментальних атрибутів та символічних атрибутів. Також варто зазначити, що коли аналізувати, що є основним для вступу на службу серед пропозицій рекрутерів та перелічених атрибутів, то слід вказати саме

загальний організаційний імідж органів публічної влади та корпоративну культуру. Останні є частиною стратегії брендингу органів публічної влади і доводяться до відомих стейкхолдерів та потенційних працівників за допомогою організаційних комунікацій. На основі вище зазначеного можна стверджувати, що припущення 1 не підтверджується.

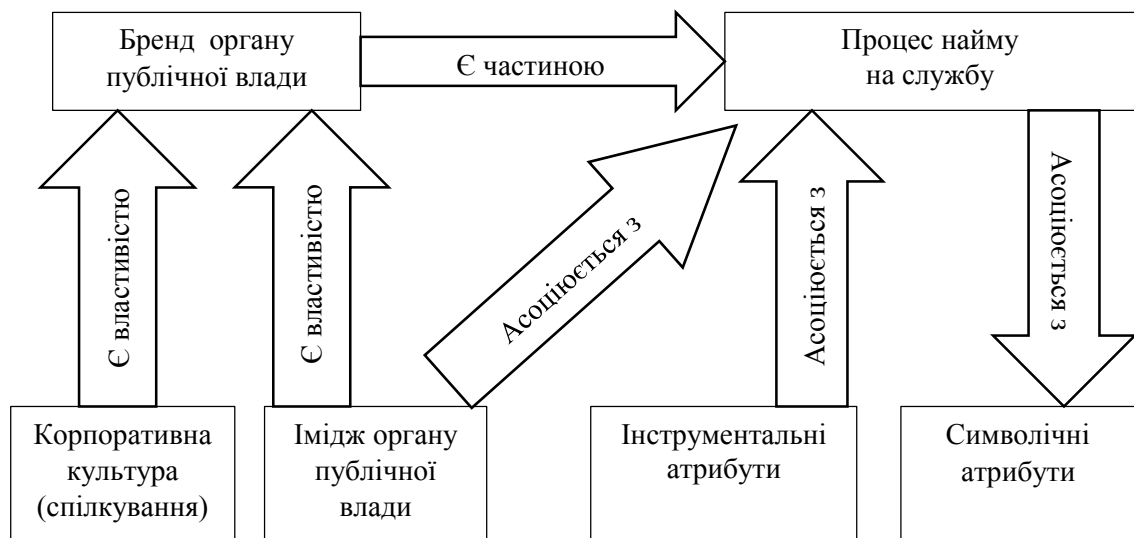


Рис. 3.9. Зв'язок між брендингом роботодавця-корпоративною культурою-процесом рекрутингу

*Примітка: власна розробка, схематичне зображення*

Отже, навіть якщо брендинг органів публічної влади не може автоматично забезпечити приплив працівників, він значно полегшує процес рекрутингу. У цьому разі необхідно провести більш детальне дослідження, щоб розрізнити внутрішній та зовнішній брендинг органів публічної влади, а також вплив кожного з них на процеси найму та утримання персоналу.

Припущення 2. Корпоративна культура органів публічної влади також є привабливою для тих, хто перебуває за межами органів публічної влади

Культура органів публічної влади цікавить насамперед внутрішній менеджмент органів публічної влади, оскільки вона забезпечує згуртованість колективу, досягнення спільних цілей, виконання місії організації та культивування спільних переконань. Формулюючи це припущення, у дослідженні ми намагалися перевірити, якою мірою, окрім вже

продемонстрованої внутрішньої корисності, культура органів публічної влади привертає увагу та сприяє організаційній привабливості. Припущення 2 передбачає підтвердження результатами якісного дослідження.

Зокрема, для забезпечення ефективности цього процесу можна скористатися можливістю кодування відповіді, використовуючи два з п'яти вимірів – Шкала привабливості органів публічної влади (Berthon, Ewing, & Nah, 2005). Кодекс корпоративної культури включає посилення на добрі стосунки з колегами, добрі стосунки з керівництвом, підтримку та заохочення колег, а також сприятливе робоче середовище. Кодекс корпоративної культури включає згадки про відчуття більшої впевненості в собі в результаті роботи в конкретному органі влади, гарне самопочуття в результаті роботи в конкретному органі влади та набуття досвіду, що сприяє кар'єрному зростанню. І соціальна цінність, і цінність розвитку включаються в поняття корпоративної культури органів публічної влади і водночас важливими є елементи, пов'язані зі соціальною цінністю та цінністю розвитку, у зв'язку з привабливістю організації. Звідси можна зробити висновок, що привабливість публічної організації також залежить від культури органів публічної влади, оскільки остання є предметом інтересу для тих, хто перебуває за межами органів публічної влади. На рис. 3.10. схематично зображено визначення взаємозв'язку між якісними даними під час проведення інтерв'ю та фокус-груп.

Тут відображено інформацію про обґрунтованість (G) та щільність (D). Під обґрунтованістю мається на увазі кількість пов'язаних цитат, а під щільністю – кількість пов'язаних кодів. Чим вищий показник G для вузла, тим більше він ґрунтується на даних. Чим вищий показник D для вузла, тим щільнішою є навколишня мережа. G-21 для соціальної цінності та G-26 для цінності розвитку свідчать, по-перше, про те, що ці два виміри мають вищу частоту згадування на етапі аналізування даних.

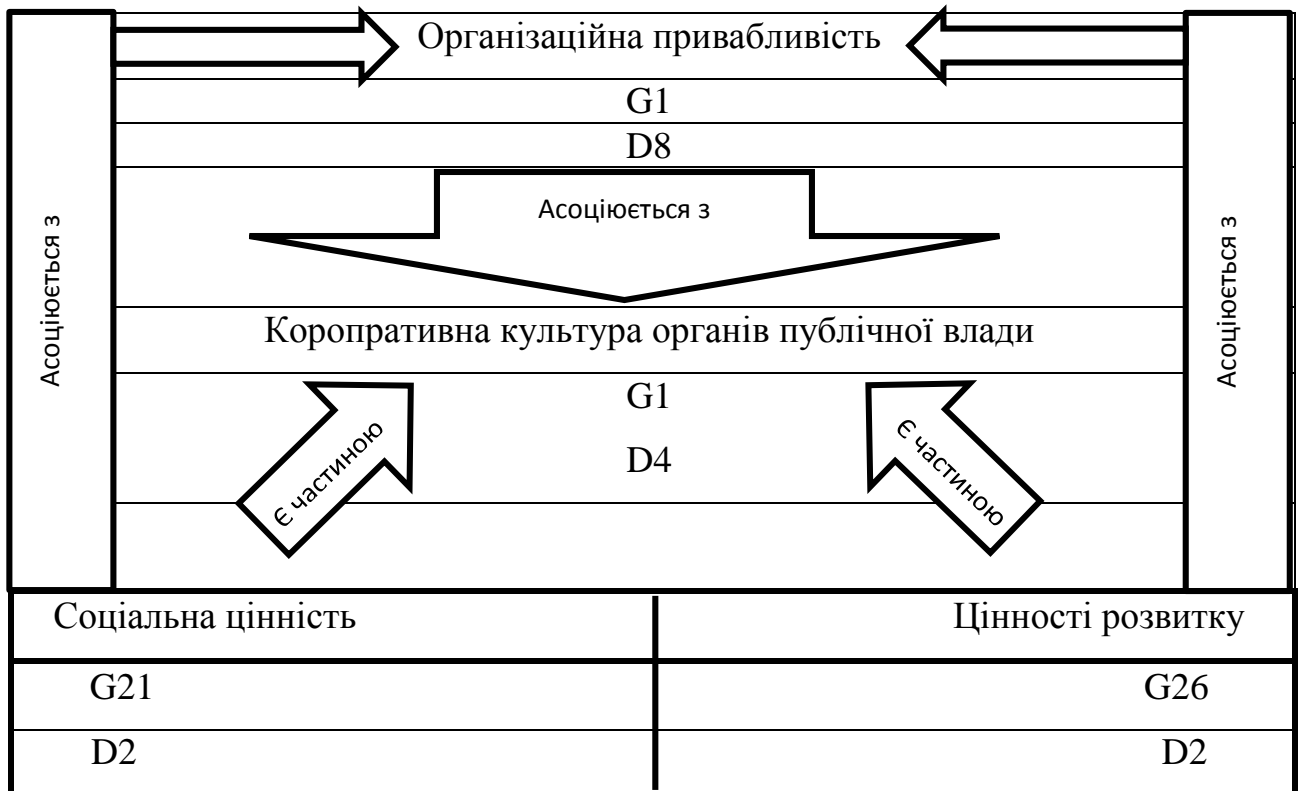


Рис.3.10. Зв'язок між організаційною привабливістю та корпоративною культурою органів публічної влади

*Примітка: власна розробка, схематичне зображення*

Отже, серед двох вимірів культури органів публічної влади, цінність розвитку видається більш ефективною для шукачів роботи. Цей аспект є важливим для розроблення стратегій брендингу публічної організації, в яких важливими є елементи корпоративної культури, орієнтовані на цінність розвитку.

Припущення 3. Імідж органів публічної влади формується насамперед зі сприйняття органів публічної влади працівниками.

У центрі культури органів публічної влади є люди. Це твердження стосується питання про те, чи є працівники органів публічної влади найефективнішим інструментом, за допомогою якого створюється привабливість організації. Для зовнішнього брендингу органів публічної влади дуже важливо розуміти, які канали використовувати для зміцнення іміджу органів публічної влади. Припущення 3 частково підтримується в тому сенсі, що сприйняття колективу – те, як працівники говорять про орган публічної влади, в



якому вони працюють, – є важливим, але імідж зміцнюється також завдяки внеску інших елементів, таких як публічні заходи, реклама публічної організації, проекти публічної організації або сфера діяльності, а також культура органів публічної влади, як це підтверджується в припущенні 2.

Хоча припущення 3 було простим, результати дослідження виявили ширшу мережу впливів на організаційну привабливість, що закономірно привело нас назад до брендингу органів публічної влади. Враховуючи проведені дослідження формування організаційної привабливості, слід наголосити на важливості внутрішнього брендингу органів публічної влади та корпоративної культури, які перетворюють працівників на амбасадорів органів публічної влади. Метою цього етапу не є з'ясування того, як можна перетворити працівників на амбасадорів бренду органів публічної влади. Проте підтверджений зв'язок між привабливістю органу публічної влади та сприйняттям колективу, а також брендингом та корпоративною культурою органів публічної влади створює основу для прикладного дослідження впливу брендингу органів публічної влади та культури органів публічної влади щодо сприйняття колективу.

На рис. 3.11. показано абстрактний приклад того, як респонденти співвідносили джерела привабливості організації.

На основі цього можна зробити висновки про можливість формування деяких практичних рекомендацій щодо ефективності трансформації корпоративної культури в сфері публічного управління на основі якісного управління брендом органів публічної влади. Зокрема, перший висновок полягає в тому, що відділи кадрового забезпечення та комунікацій повинні впроваджувати процес брендингу органів публічної влади в межах спільної стратегії. Коли визначити ефекти брендингу, зокрема такі переваги, як сприятливий імідж органів публічної влади, що сприяє кращим результатам рекрутингу, більшій диференціації, сильнішим емоційним зв'язкам та віддачі.

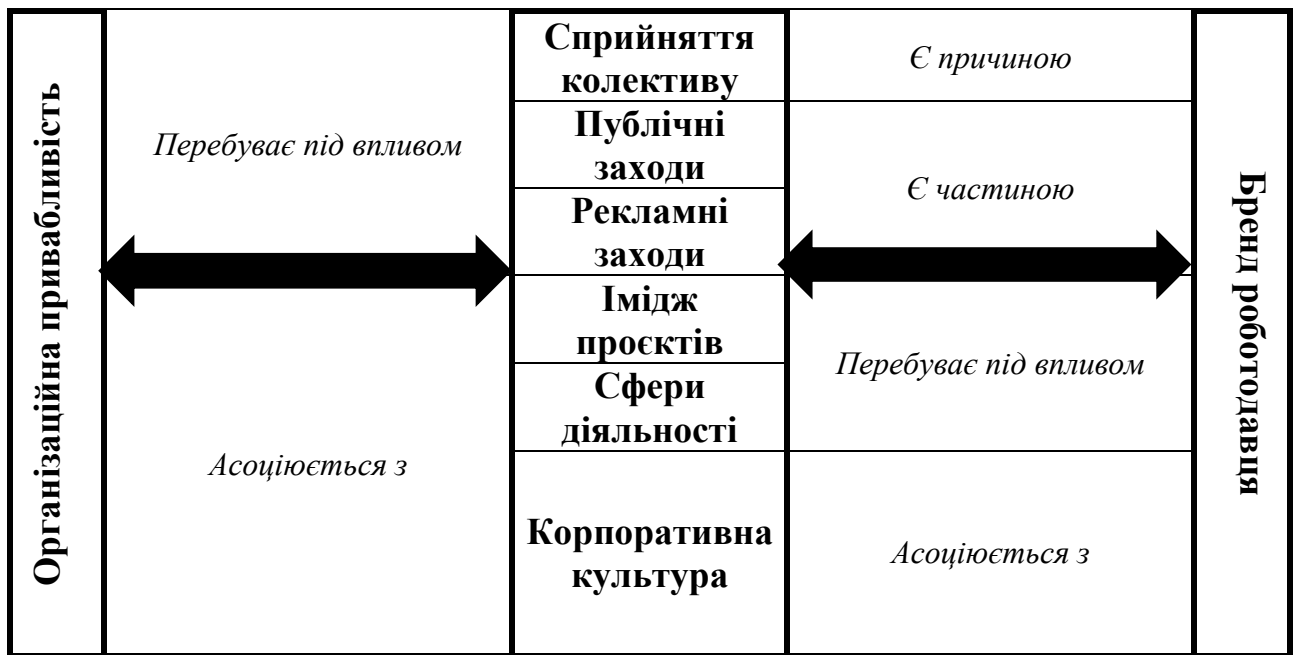


Рис.3.11. Джерела привабливості органів публічної влади

*Примітка: власна розробка, схематичне зображення*

Результати стратегій брендингу органів публічної влади та зв'язки, встановлені респондентами між привабливістю органів публічної влади та різними елементами, включеними до брендингу органів публічної влади, показують, що є два підходи до брендингу органів публічної влади: внутрішній та зовнішній, кожним з яких окремо керують відділи кадрового забезпечення та комунікації. Але імідж та організаційна привабливість органів публічної влади передбачають цілісне, всебічне сприйняття, тому стратегія брендингу органів публічної влади має бути узгоджено продуманою та реалізованою, інтегруючи внутрішній та зовнішній брендингу органів публічної влади.

Іншим практичним наслідком може бути зміна погляду керівництва на працівників. Загалом працівникам надається пріоритет через корпоративну культуру та розвиток людських ресурсів як частини внутрішнього брендингу органів публічної влади. Це дослідження показало зв'язок між організаційною привабливістю, культурою органів публічної влади (з акцентом на символічні атрибути) та зовнішнім брендингом органів публічної влади. Соціальні цінності та цінності розвитку (які є вимірами культури публічної організації) ставлять працівників також у центр дискусії про зовнішній брендинг органів публічної

влади. Отже, вони є не лише фокусом внутрішніх стратегій брендингу органів публічної влади, але й корпоративної культури. Для того, щоб оптимізувати зовнішній брендинг органів публічної влади, працівників слід розглядати як стратегічні активи. Отже, стратегія органів публічної влади щодо позиціонування, диференціації від конкурентів та посилення організаційної привабливості повинна враховувати працівників як ресурси або стратегічні активи.

У цьому дослідженні ми мали на меті з'ясувати зв'язок між брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та культурою органів публічної влади. Воно висвітлює точки перетину між цими поняттями і те, як вони пов'язані з міркуваннями стейкхолдерів, працівників. Підсумовуючи, можна стверджувати, що внутрішній брендинг органів публічної влади розробляється як внесок у культуру органів публічної влади, а культура органів публічної влади (у вигляді символічних атрибутів) повинна передаватися через зовнішній брендинг органів публічної влади для підвищення організаційної привабливості. У цій роботі ми обмежилися перевіркою цих точок взаємодії між сферами. Ми не стали детально операціоналізувати кожен концепцію, щоб глибше дослідити зв'язки та впливи. Результати дослідження розкривають лише глибинні, ментальні зв'язки, встановлені між працівниками органів публічної влади. Тому дослідження не має статистичної чи кількісної релевантності. Воно лише повертає увагу до теоретичної моделі взаємозв'язку між брендингом органів публічної влади, організаційною привабливістю та корпоративною культурою, яка потребує подальшого емпіричного дослідження.

Хоча спільні сфери цих елементів були визначені, все ще надзвичайно важливо провести далекоюсяжний та інтегративний аналіз поточного висновку про організаційну особистість, щоб виявити спільні виміри вищого порядку. Такий підхід може вказати на деякі спільні мета-виміри для брендингу, організаційної привабливості та культури органів публічної влади. Оскільки символічні, організаційні та особистісні інтерпретації вказують на соціальну

репутацію, а не на внутрішнє усвідомлення чи самосприйняття поведінкових моделей, більш імовірно, що ці питання вищого порядку означатимуть центральні виміри соціального судження, а не значущі виміри людської особистості.

Більшість дослідників, зокрема як рекрутингових, так і організаційно-культурних, зосереджуються на інструментальних та символічних атрибутах, пов'язаних з іміджем органів публічної влади. Наше дослідження також відповідає цій перспективі, посилаючись, зокрема, на символічні атрибути. На додаток до цих двох типів атрибутів, існують також емпіричні атрибути, які описують конкретний досвід роботи з роботодавцем через попередні заявки, рекрутингові заходи або інші взаємодії. Цим атрибутам приділяється менше уваги, хоча вони є частиною багатьох теорій щодо атрибутів бренду. Щоб доповнити цінні дослідження таких атрибутів досвіду, рекрутингу та організаційної культури, науковці можуть спиратися на останні досягнення маркетингу. Наприклад, дослідники повинні цікавитися темами та методологіями управління досвідом бренду та застосовувати їх до вивчення атрибутів досвіду, пов'язаних з культурою органів публічної влади або брендингом органів публічної влади.

Ще один висновок стосується практичного значення таких сфер, як брендинг та культура органів публічної влади. Незважаючи на значний прогрес у вимірюванні іміджу органів публічної влади завдяки роботі дослідників, перед практиками все ще стоїть завдання узгодити імідж органів публічної влади з його концептуалізацією. Чіткість конструкції повинна переважати у розробленні майбутніх вимірювань, як в академічних роботах, так і в роботі практиків. Аналогічно, показники, що використовуються в дослідженнях та акредитаціях (наприклад, Best Companies to Work For, Great Places to Work), повинні бути побудовані на основі найкращих доступних даних щодо концептуалізації іміджу органів публічної влади. Наприклад, це означає, що як інструментальні, так і символічні атрибути повинні бути додані до дослідження та надійно оцінені, щоб

уникнути плутанини між репутацією, іміджем та ідентичністю органів публічної влади.

Отже, це дослідження висвітлює такі практичні ідеї трансформації корпоративної культури публічного управління: а) керівництво органів влади повинно мати цілісний підхід до брендингу органів публічної влади, організаційної привабливості та культури публічної організації; б) брендинг органів публічної влади, щоб стати корисним інструментом для утримання та залучення працівників, повинен управлятися відповідними відділами органів публічної влади в межах скоординованої та узгодженої стратегії; в) для того, щоб брендинг органів публічної влади був ефективним, необхідно залучати відділ кадрів як стратегічного партнера, в результаті чого працівники перетворяться на стратегічні активи брендингу органів публічної влади.

Привабливість органів публічної влади – це передбачувані переваги, які потенційний працівник бачить у роботі в конкретному органі влади. Корпоративна культура публічного управління – це сукупність цінностей, норм та практик, які визначають етичну та розсудливу поведінку органів публічної влади. Символічні атрибути – це риси, які організація передає своїм стейкхолдерам, такі як її особистість, репутація або імідж.

Поєднання цих трьох елементів може мати кілька переваг для органів публічної влади, а саме:

- підвищення її здатності залучати та утримувати талановитих і вмотивованих працівників, які поділяють її бачення та цінності, і які можуть зробити свій внесок у її діяльність та інновації;

- розбудова довіри серед споживачів, партнерів, регуляторів та громадськості, які сприймають їх як відповідальну, надійну та прозору структуру;

- створення позитивного та сприятливого робочого середовища, де працівники відчують, що їх цінують, поважають та залучають до роботи, а етичні дилеми та конфлікти вирішуються ефективно;

- розвиток виразної та послідовної ідентичності, яка відповідає стратегічним цілям та місії;

Отже, поєднання таких елементів може допомогти досягти якісного публічного управління та сталого розвитку загалом.

#### 3.4. Ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління на основі формування внутрішнього брендингу

На підставі попереднього дослідження, важливість та актуальність трансформації корпоративної культури публічного управління полягає в можливостях: підвищити ефективність, результативність та підзвітність органів публічної влади шляхом приведення їхніх цінностей, норм та практик у відповідність до їхнього бачення, місії та цілей; підвищити довіру, впевненість та задоволеність зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти, партнери та громадськість, шляхом просування культури прозорості, доброчесності та інновацій; підвищити конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість громадських організацій, дозволяючи їм реагувати на мінливі потреби та очікування суспільства.

Саме тому трансформація корпоративної культури публічного управління є ключовим фактором для досягнення організаційної ефективності та суспільної цінності. Розглянемо запропоновану модель (рис. 3.12), що має низку факторів, які є ключовими для врахування у впровадженні внутрішнього бренд-менеджменту в державному секторі. З-поміж трьох рівнів центральних факторів,

що впливають на управління внутрішнім брендом, важливо дослідити центральні фактори, що впливають на впровадження управління внутрішнім брендом органів публічної влади, враховуючи його специфіку.

Традиційно дослідження внутрішнього бренд-менеджменту дають уявлення про різні фактори на організаційному рівні, наприклад, про роль HR, внутрішню комунікацію та лідерство. Деякі дослідження також надали уявлення про фактори на індивідуальному рівні, наприклад, про роль сприйнятливості співробітників. Однак в цьому дослідженні керуємося тим, що внутрішній бренд-менеджмент повинен враховувати фактори на контекстуальному, організаційному та індивідуальному рівнях.

З точки зору публічного управління, дослідження визначає низку таких факторів, які впливають на впровадження управління внутрішнім брендом та сприяють ефективній трансформації корпоративної культури. Їх необхідно розуміти і враховувати в процесі брендингу в організаціях публічного сектору.

*Контекстуальний рівень.* Контекстуальні фактори свідчать про те, що органам публічної влади необхідно підходити до брендингу та управління внутрішнім брендом, враховуючи його особливий характер. Зокрема, роль цінностей та мети публічного сектору, фрагментованість та множинність ідентичностей, загальний характер бренду та політичне лідерство впливають на його впровадження, а іноді навіть на його сутність.

Мета та цінності публічного сектору. На відміну від приватних компаній, першочерговим пріоритетом яких є пошук прибуткового ринку для своєї продукції, незалежно від її характеру та суспільної цінності, легітимність, а отже, і функціонування органів публічної влади залежить від суспільної цінності, яку вони створюють «для громадських організацій вирішальне питання полягає не в тому, що вони повинні робити, щоб вижити, а в тому, що вони повинні робити, щоб вижити з користю для суспільства» (Hoggett 2006, с. 189).



Рис.3.12. Модель ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління

1) контекстуальний – створення передумов для формування детермінант структурного рівня; 2) структурний, пов’язаний із особливостями груп населення: територіальних, демографічних, соціальних, етнічних тощо.

*Примітка: сформовано автором.*

Отже, бути корисним для суспільства є її першочерговою метою. Саме тому мета та цінності публічного сектору приваблюють певних людей. Це має наслідки для брендингу; такі просоціальні мотивації, схоже, лежать в основі афективних (сильних, відданих) результатів внутрішнього бренд-менеджменту серед працівників. Тому органам публічної влади необхідно пов’язати організаційний бренд з метою та цінностями сектору. Це може бути передумовою для успішного впровадження внутрішнього бренд-менеджменту та стрияти побудові сильної корпоративної культури. Цінності організаційного бренду, які враховують мотивацію працівників творити добро для суспільства та інших, сприяють більшій відданості працівників і здатні об’єднати організацію. Така мотивація лежить в основі прихильності працівників до бренду. Отже, в основі брендингу публічного сектору лежать мета та цінності сектору. Якщо



мета та цінності публічного сектору ретельно інтегровані в структуру бренду, це сприятиме більшій відповідності між цінностями працівників та бренду.

Ці цінності варто виокремлювати. На сьогодні публічний сектор зіштовхнувся з проблемою невідповідності між цінностями працівників та бренду. Однак органи публічної влади можуть мати перевагу в підтримці більшої відповідності цінностей бренду та відданості працівників, якщо вони використовують мотивацію працівників для реалізації потреб суспільства. Замість того, щоб розробляти цінності організаційного бренду, а потім намагатися підтримувати відповідність працівників цим цінностям, органам публічної влади слід забезпечити, щоб цінності бренду розроблялися відповідно до мотивації працівників, а також мети та цінностей державного сектору, а це є свідченням невід'ємності цього процесу від корпоративної культури, зокрема важливості її трансформації.

Логіка цієї пропозиції полягає в тому, що мотивація працівників робити добро для суспільства та інших впливає не лише на їхні стосунки з брендом, а й на сприйняття працівниками внутрішньої комунікації та їхні стосунки з іншими на робочому місці.

Фрагментовані та множинні ідентичності. Багато органів публічної влади схильні до множинних ідентичностей та суперечливих цінностей. Хоча успішний внутрішній бренд-менеджмент характеризується послідовною та узгодженою структурою ідентичності, цього може бути важко досягти в публічному контексті. Навпаки, розроблення та управління послідовним брендом у цьому контексті стає складним завданням і, можливо, навіть контрпродуктивним за своєю природою.

Багато органів публічної влади можуть бути досить складними, з безліччю пропозицій послуг, ролей і внутрішніх культур. Подвійна роль – бути авторитетною і зручною для користувачів, а також складність і фрагментарність багатьох органів публічної влади можуть ускладнити узгодженість і визначення єдиної ідентичності. Тому органів публічної влади доцільно прийняти цю

неоднорідність, щоб гарантувати, що бренд відображає справжню сутність органів публічної влади. Одним із корисних рішень є збереження бренду досить стислим, а отже, придатним для більшості структурних одиниць. Інші напрями свідчать про те, що органи публічної влади можуть вирішити знайти спільні риси у своїй ідентичності замість того, щоб підкреслювати свої відмінності. Також пропонується, щоб органи публічної влади використовували свою різноманітність у брендингу.

Деякі виклики, пов'язані з упровадженням внутрішнього брендингу органів публічної влади:

- балансування між численними, а іноді й суперечливими очікуваннями та потребами різних зацікавлених сторін, таких як працівники, партнери та громадськість;

- адаптація принципів і практик брендингу до специфічних характеристик та обмежень публічного сектору, таких як правові та етичні норми, політичний і соціальний тиск, а також обмеженість ресурсів;

- створення та підтримка послідовної та узгодженої ідентичності та посилення бренду на різних рівнях та підрозділах, а також забезпечення їх відповідності організаційному баченню, місії та цілям;

- залучення та мотивування працівників до розуміння, ідентифікації та впровадження цінностей бренду у своїй повсякденній роботі, а також подолання потенційного опору або цинічного ставлення до ініціатив з брендингу;

- вимірювання та оцінка результатів і впливу стратегії внутрішнього брендингу, а також демонстрація її цінності та актуальності для ефективності роботи органів публічної влади та її суспільної цінності.

У нашому дослідженні аргументується необхідність брендингу, який знаходить фундаментальну спільну основу, використовуючи переваги організаційної різноманітності, що ґрунтується на корпоративній культурі. У публічному секторі брендинг може виграти від багаторівневих брендингових зусиль для підтримки організаційного бренду. Тобто, хоча спільна основа може

бути корисною для органів публічної влади загалом, може бути розумне використання організаційної різноманітності, дозволивши окремим відділам також управляти своїм брендом за певних умов. Такі зусилля можуть підтримувати сильний організаційний бренд і бути ефективним засобом внутрішнього управління брендом.

Загальна природа бренду. В публічному секторі бренд може бути радше засобом підтримки загального позитивного сприйняття органів публічної влади, ніж засобом створення унікальності та диференціації. Цей результат є важливим, оскільки він має ключові наслідки для центрального принципу брендингу – його мети. У приватних компаніях прийнято вважати, що в основі брендингу лежать диференціація та унікальність. Так само і в публічному секторі брендинг може бути засобом конкуренції, принаймні в деяких сферах, наприклад, у вищій освіті та політиці. Однак в інших сферах унікальність не лежить в основі брендингу.

У публічному секторі диференціації може бути нелегко досягти. В органів публічної влади, які не зазнають значної конкуренції, зусилля з брендингу можуть бути більше спрямовані на підтримку загального позитивного сприйняття бренду. Отже, у публічному секторі бренд може мати досить загальний характер, що різко контрастує зі знаннями про бренд у приватному секторі.

Політичне лідерство. Останнім контекстуальним фактором, визначеним у цьому дослідженні, є політичне лідерство. Лідери відіграють важливу роль у внутрішньому управлінні брендом. Поведінка лідерів, заснована на щирій вірі в цінності бренду, підтримує внутрішні цінності органів публічної влади (С. Чернов, С. Гайдученко, 2014; О. Віханський, Р. Дафт, М. Мескон, А. Наумов, С. Роббінс, Ф. Тейлор, 2019). Крім того, важливу роль відіграють відносини між працівниками та лідерами. Однак у публічному секторі внутрішній бренд-менеджмент залежить не лише від керівників вищої та середньої ланки, але й від політичного керівництва. Політичне лідерство, хоча зазвичай вважається досить

абстрактним і віддаленим, впливає на сприйняття працівниками органів публічної влади, його цінностей та способу управління.

Таким чином, характеристика політичного керівництва в органі публічної влади може створити відрив між політичним та організаційним рівнями. Своєю чергою це може створити складне середовище для афективних результатів внутрішнього управління брендом для співробітників.

Крім того, наявність керівництва, яке іноді може сприйматися як дуже критично налаштоване до органів публічної влади або навіть як таке, що суперечить їй, шкодить зусиллям з управління внутрішнім брендом.

У органів публічної влади цей контекстуальний фактор може підштовхнути працівників до подальшого зосередження на локальних, департаментських питаннях на шкоду організаційним відносинам. Також показано, що поведінка політичних лідерів може відображати зовсім інші цінності, ніж цінності бренду, що є очевидною проблемою для внутрішнього бренд-менеджменту. Тому природа політичного управління може бути несумісною з міркуваннями організаційного бренду.

*Організаційний рівень.* Внутрішній бренд-менеджмент залежить від того, наскільки бренд інтегрований у повсякденне робоче життя співробітників. Різні компоненти зусиль мають бути узгоджені для того, щоб працівники отримували цілісне та послідовне повідомлення про бренд; при цьому слід враховувати всі точки дотику. Дослідження підтверджує інтеграцію бренду в повсякденне робоче життя, пов'язуючи цінності, наприклад, зі стратегіями, цілями та критеріями відбору керівництва. Крім того, як внутрішня комунікація, так і практики органів публічної влади впливають на сприйняття бренду працівниками.

Така інтеграція є необхідною для того, щоб працівники сприймали відповідність між автентичними та офіційними цінностями бренду. Наприклад, органів публічної влади протягом останніх десятиліть підпорядковуються принципам нового публічного управління. Це спонукає до більшої уваги до

ефективності та виробництва. Такий фокус не обов'язково розглядається як негативний, якщо його впроваджувати помірковано. Однак це може змістити фокус від сприйняття мети та цінностей публічного сектору в бік більш приватної перспективи. Якщо такі цінності беруть гору, мотивація працівників підринається, а цінності також стають частиною автентичних цінностей бренду.

Це вплине на поведінку всередині органів публічної влади. Органи публічної влади повинні переконатися, що офіційні цінності бренду відповідають автентичним цінностям бренду та культури.

Справді, бренд повинен бути вбудований в органи публічної влади і таким чином включати в себе всю сферу публічного управління. У публічному секторі було визначено низку факторів організаційного рівня, які допомагають інтегрувати бренд у діяльність органів влади, не в останню чергу для забезпечення відповідності між офіційними та автентичними цінностями бренду: бренд-стратегії, комунікація та архітектура бренду.

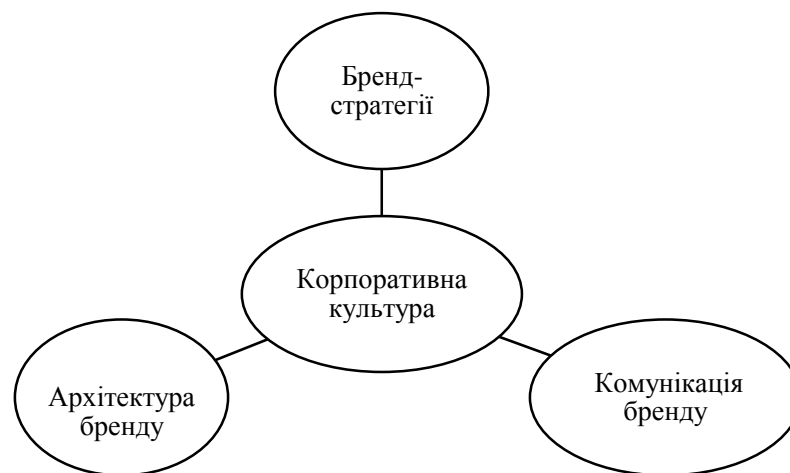


Рис. 3.13. Фактори організаційного рівня, які допомагають інтегрувати бренд для забезпечення відповідності між офіційними та автентичними цінностями бренду

*Примітка: сформовано автором.*

Стратегії бренду. Органам публічної влади необхідно забезпечити узгодженість між сприйняттям бренду різними зацікавленими сторонами. Тому послідовність у комунікації бренду вважається важливою. Однак це дослідження

показує, що органам публічної влади слід підходити до брендингу крізь призму корпоративної культури. Так, орган публічної влади може мати загальний бренд та елементи бренду, сформовані на основі організаційної культури, наприклад, спільний логотип та керівництва зі стилю, але вона не повинна керувати, тобто контролювати бренд тією ж мірою, що й приватні компанії.

Навпаки, більша внутрішня гнучкість і автономія може насправді зміцнити бренд і відносини між працівниками та брендом, чим сприятиме ефективній трансформації корпоративної культури. Такий підхід може бути особливо доречним у публічному контексті, де мета і цінності публічного сектору та просоціальна мотивація працівників забезпечують певне узгодження. Крім того, така стратегія брендингу може гарантувати, що зусилля з брендингу не порушують демократичні та юридичні права громадян і працівників, а також не підривають легітимність органів публічної влади.

Комунікація. Внутрішня комунікація відіграє основну роль у внутрішньому управлінні брендом. Роль комунікації не менш важлива і в публічному контексті. Відповідні способи комунікації включають зустрічі та інтранет. Крім того, зовнішні канали комунікації, наприклад, презентації в PowerPoint і вебсайт, також є способами комунікації бренду для співробітників. Значення зустрічей у комунікації бренду вказують на важливість двосторонньої комунікації та діалогу. Не менш важливу роль у комунікації бренду відіграє інтранет-комунікація. Особливий інтерес викликає важливість ціннісної конгруентності між офіційними цінностями, що комунікуються, та цінностями працівників. Така ціннісна конгруентність може підтримувати афективні результати внутрішнього управління брендом для працівників. Таким чином, органи публічної влади повинні переконатися, що цінності, про які повідомляється в інтранеті, відповідають цінностям працівників. Цінності також повинні сприйматися працівниками як цінні. Такий підхід може допомогти організаціям підтримувати афективні результати внутрішнього управління брендом для працівників.

Архітектура бренду. В публічному секторі необхідно враховувати додатковий фактор або внутрішній бренд-менеджмент порівняно з тими, що визначені в традиційній літературі з управління внутрішнім брендом. У публічному секторі важливу роль відіграє архітектура бренду.

Архітектура бренду – це термін, який описує ієрархічну структуру та відносини між брендами органів публічної влади. Брендінг – це не лише питання органів публічної влади загалом, але й окремих підрозділів. Однак зусилля з брендінгу органів публічної влади та департаментів, схоже, не конкурують, а скоріше гармонізують.

Отже, зусилля з брендінгу підрозділів можуть мати здатність посилювати організаційний бренд. Хоча така точка зору може бути проблематичною щодо традиційного підходу до брендінгу, вона не здається такою проблематичною в публічному контексті. Причиною є досить загальна природа бренду та основна мотивація працівників, пов'язана з метою та цінностями публічного сектору, які підтримують узгоджені зусилля з брендінгу. Тому певна відомча автономія, пов'язана з брендінгом, може бути плідною в публічному секторі, оскільки це може допомогти зміцнити організаційний бренд. Крім того, така автономія може мати потенціал для підтримки більшої прихильності працівників та зовнішнього сприйняття бренду. Хоча це не зовсім відповідає традиційній літературі з брендінгу, в контексті публічного сектору такий підхід є доречним.

*Індивідуальний рівень.* Хоча організаційні фактори, як правило, перебувають у центрі уваги більшості досліджень внутрішнього бренд-менеджменту, ми робимо акцент на тому, що фактори на індивідуальному рівні також необхідно враховувати. Зокрема, мотивація публічної служби та «колегіальність», іншими словами, позитивні організаційні практики всередині органів публічної влади, виявилися важливими у формуванні афективних результатів внутрішнього бренд-менеджменту.

Позитивні організаційні практики. Досвід взаємодії працівників з брендом має вирішальне значення для його сприйняття. Такий досвід залежить не лише

від організаційних факторів, а й від людей, з якими працює кожен окремий працівник. Значення бренду працівника розвивається та еволюціонує через взаємодію та досвід з людьми, з якими працівники взаємодіють, включаючи інших працівників.

Висновки свідчать про те, що позитивні організаційні практики, наприклад, чи ставляться до людей з повагою, чи надають їм емоційну підтримку, турботу та надихають вони один одного, мають прямий вплив на афективні результати управління внутрішнім брендом. Таким чином, «колегіальність» працівників безпосередньо впливає на те, як працівники сприймають і ставляться до бренду. Це важливий фактор, який необхідно враховувати для цілей внутрішнього управління брендом.

Мотивація громадської діяльності. Важливим фактором в управлінні внутрішнім брендом є мотивація працівників робити добро для суспільства та інших. Така мотивація була очевидною в межах дослідження. Такі мотивації безпосередньо впливали на позитивні організаційні практики та ціннісну конгруентність органів публічної влади. Своєю чергою це мало прямий вплив на афективні результати роботи працівників. Тому органам публічної влади слід звертати пильну увагу на просоціальну мотивацію працівників під час найму на роботу. Крім того, органам публічної влади необхідно враховувати роль окремих працівників і те, що вони привносять в органи публічної влади з точки зору мотивації та колективної поведінки, яка може допомогти підтримати бренд.

Ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління базується на досягненні органами публічної влади бажаних результатів шляхом зміни її цінностей, норм і практик та ефективної комунікації їх внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам.

Визначено елементи та принципи трансформації корпоративної культури публічного управління на основі формування внутрішнього брендингу:

Елементи – це компоненти або аспекти корпоративної культури, які потребують змін або вдосконалення, такі як цінності, норми, практики, символи,



історії, ритуали тощо, які формують ідентичність та поведінку органів публічної влади та її працівників. До елементів слід віднести:

- лідерство. Визначення чіткого бачення та місії органу публічної влади, яке повинно бути зрозумілим і прийнятним для всіх співробітників.

- управління ефективністю. Встановлення конкретних цілей та показників ефективності, які відповідають стратегічним завданням організації.

- розвиток людських ресурсів. Створення умов для професійного зростання співробітників та їхнього внеску в розвиток організації.

- комунікація та взаємодія. Забезпечення відкритого діалогу між різними рівнями управління та співробітниками.

Принципи – це керівні засади або правила, які спрямовують процес трансформації, наприклад, узгодження бачення, місії та цілей органів публічної влади з очікуваннями та потребами зацікавлених сторін; розроблення та впровадження чіткої та послідовної стратегії внутрішнього брендингу; моніторинг та оцінка результатів та впливу стратегії внутрішнього брендингу; залучення та мотивація працівників та громадськості, зокрема:

- системності: Розуміння корпоративної культури як системи, що включає різноманітні елементи, які взаємодіють між собою;

- відповідальність та прозорість: Підвищення відповідальності за прийняття рішень та їхню прозорість перед громадськістю;

- орієнтація на споживача: Зосередження уваги на потребах та очікуваннях громадян, як основних споживачів послуг публічного управління;

- інноваційність: Заохочення новаторства та креативності серед співробітників для підвищення ефективності роботи органів публічної влади.

Дотримання цих елементів і принципів сприятиме трансформації корпоративної культури публічного управління та підвищенню організаційної ефективності і суспільної цінності органів публічної влади.

На ефективність такої трансформації можуть впливати деякі фактори:

- чіткість та узгодженість бачення, місії та цілей органів публічної влади, а також те, наскільки добре вони донесені та зрозумілі працівникам та громадськості.

- Ступінь сприяння органів публічної влади розвитку культури інновацій, навчання, співпраці та підзвітності, а також те, як орган публічної влади винагороджує та визнає своїх співробітників за їхню роботу та внесок.

- Ступінь використання в органах публічної влади цифрових технологій та аналітики даних для покращення своїх процесів, послуг та процесу прийняття рішень, а також те, як орган публічної влади адаптується до мінливих потреб та очікувань своїх стейкхолдерів.

- Рівень взаємодії та довіри, які органи публічної влади будують зі своїми працівниками та громадськістю, а також те, як орган публічної влади реагує на їхні відгуки та занепокоєння.

Вимірюючи та покращуючи ці фактори, органи публічної влади можуть підвищити ефективність трансформації корпоративної культури та досягти вищого рівня організаційної ефективності та суспільної цінності.

Отже, структуру трансформації корпоративної культури публічного управління на основі формування внутрішнього брендингу можна описати таким чином:

Перший крок – визначення бачення, місії та цілей органів публічної влади, а також їх узгодження з очікуваннями та потребами зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти, партнери та громадськість.

Другий крок – розробка та впровадження стратегії внутрішнього брендингу, яка полягає у створенні та комунікації чіткої та послідовної ідентичності органів публічної влади, заснованої на її цінностях, нормах та практиках. Це передбачає використання різних каналів та інструментів, таких як цифрові платформи, соціальні мережі, інформаційні бюлетені, заходи, тренінги тощо, щоб донести бажаний посил.

Третій крок – моніторинг та оцінка результатів і впливу стратегії внутрішнього брендингу, а також її відповідне коригування на основі зворотного зв'язку та даних, отриманих від зацікавлених сторін. Це передбачає вимірювання змін в організаційній культурі, структурі та лідерстві, а також у результативності та задоволення працівників та інших стейкхолдерів.

Дотримуючись цієї структури, органи публічної влади можуть забезпечити ефективну трансформацію корпоративної культури і досягти вищого рівня організаційної ефективності та суспільної цінності. Формування внутрішнього брендингу в публічному управлінні передбачає створення єдиної концепції, яка включає в себе визначення цінностей, стандартів поведінки, а також розробку візуальних та комунікативних атрибутів, які допомагають формувати позитивний імідж публічної служби. Це включає також розробку та впровадження програм внутрішнього маркетингу, які спрямовані на залучення та утримання талановитих співробітників, підвищення їхньої лояльності та мотивації.

### Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що дослідження брендингу у сфері публічного управління має науковий інтерес, він є сферою, яка потребує подальших досліджень, зокрема дослідження центральних факторів, що впливають на впровадження внутрішнього управління брендом у сфері публічного управління, враховуючи його специфіку. У західному суспільстві такі цінності, як свобода слова, демократія, прозорість та політична відповідальність, зазвичай сприймаються як належне. Адже метою та основним прагненням сфери публічного управління є забезпечення користі для суспільства, що є скоріше політичною, ніж фінансовою метою, яка є ключовою складовою формування ефективної корпоративної культури сфери публічного управління.

2. Виокремлено п'ять принципів, які сприятимуть зміні корпоративної культури на основі концепції брендингу, зокрема внутрішнього його виду, а саме узгодження стратегії з культурою, зосередженість на декількох критичних змінах у поведінці; акцент на сильних сторонах наявної культури; інтеграція формальних та неформальних підходів; оцінювання та моніторинг культурної трансформації.

3. Запропоновано рекомендації для розроблення моделі щодо дослідження спільних зусиль суб'єктів публічного управління у визначенні та впровадженні стратегій брендингу публічного управління. Зазначено про доцільність проводити якісне дослідження для встановлення взаємозв'язку між привабливістю публічної організації, організаційною привабливістю та культурою публічної організації, а також для визначення того, якою мірою культура публічної організації може бути передана через брендинг публічної організації. Це є досить важливим, оскільки формування та реалізація корпоративної культури публічного управління вимагає цілісності та комплексності. Зазвичай стратегії рекрутингу, а отже стратегії брендингу,

публічної організації продумуються окремо, тому їх ефективність значно знижується, а імідж публічної організації не має цілісності та привабливості.

4. Запропоновано теоретичну модель «брендинг – привабливість – культура» ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління, яку обґрунтовано на основі методичного підходу. Мета полягає в тому, щоб позиціонувати це дослідження на перетині трьох сфер: культури органів публічної влади та організацій, привабливості та брендингу, і здійснено огляд того, як ці три сфери можуть бути об'єднані, щоб отримати більш послідовний і привабливий організаційний імідж з позитивним впливом на утримання співробітників і залученням нових. Брендинг органів публічної влади об'єднав дві важливі організаційні сфери – брендинг та управління персоналом. Разом вони забезпечують комплексний підхід до залучення та утримання найкращих працівників. Але це більше, ніж брендинг та управління персоналом. Для того, щоб бути автентичним і переконливим, брендинг публічної організації повинен включати культуру публічної організації. Акцентовано увагу на таких аспектах, як дослідження брендингу публічної організації та організаційної культури, а також те, як вони взаємодіють для підвищення привабливості публічної організації та досягнення позитивних результатів.

5. Сформовано шкалу привабливості органів публічної влади. Перевага цієї шкали полягає в тому, що вона пропонує комплексну, цілісну, але водночас вимірювану перспективу організаційної привабливості. Встановлено взаємозв'язок організаційної привабливості та культури органів влади за допомогою символічних атрибутів. Дослідження корпоративної культури та організаційної привабливості взаємопов'язані з дослідженнями брендингу органів публічної влади, але мають ширшу перспективу. Виокремлено рівні та фактори, що впливають на внутрішній бренд-менеджмент в умовах забезпечення ефективної трансформації корпоративної культури публічного управління. Вимірюючи та покращуючи ці фактори, органи публічної влади можуть підвищити ефективність трансформації корпоративної культури та досягти

вищого рівня організаційної ефективності та суспільної цінності. Подано структуру трансформації корпоративної культури публічного управління на основі формування внутрішнього брендингу.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено теоретико-методичні засади та обґрунтовано практичні рекомендації щодо трансформації корпоративної культури публічного управління. Результати дисертаційної роботи дають підстави сформулювати такі висновки:

1. Розвинуто теоретико-прикладні засади трансформації корпоративної культури публічного управління. Проаналізовано результати дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців науковців, які стосуються питання важливості організаційної культури для сектору державного управління. На підставі цього розвинуто трактування змістової сутності поняття «корпоративної культури публічного управління», яке виокремлює такі складові, як процес, об'єкт та результат, що базуються на спільних цінностях, нормах та переконаннях, впливає на взаємодію зі стейкхолдерами та впливає на виконання обов'язків, забезпечення підзвітності і прозорості у сфері публічного управління та врахування зв'язку між корпоративною культурою публічного управління та брендом. Встановлено елементи розрізнення концептуалізації корпоративної культури щодо організаційної культури. Корпоративна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки складається з цінностей, правил і норм, які впливають на поведінку людей. Здійснено порівняльну характеристику публічного управління та державного управління. На основі проведеного аналізу структури та культури публічного управління встановлено, що існує дисбаланс між цими елементами, які досі мали вплив на публічне управління.

2. Розширено методикау діагностики корпоративної культури органу публічної влади, яка базується на застосуванні відповідних індикаторів, на відміну від чинних, враховує елементи змін в органах публічної влади, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективне досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов. Сформовано модель типології корпоративної культури публічного

управління в умовах її трансформації на основі чотирьох типів організаційних культур в поєднанні з шістьма організаційними аспектами: домінуючі характеристики, організаційне лідерство, управління працівниками, організаційна взаємодія, стратегічний фокус і критерії успіху. Застосування інструментарію вимірювання результативності матиме прямий вплив на підзвітність, репутацію, легітимність та оцінку результатів діяльності органів влади. А також це сприятиме вирішенню проблем прозорості, результативності та ефективності.

3. Удосконалено методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення ключових груп факторів впливу, а саме: кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що в сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури. На основі проведеного факторного аналізу виокремлено основні кроки трансформації корпоративної культури публічного управління.

4. На підставі дослідження систематизовано типи змін, які відбуваються в організаціях. Зміна корпоративної культури підпадає під категорію «трансформаційних», оскільки передбачає перегляд базових припущень і цінностей органів публічної влади. Це вказує на те, що культурні зміни відбуваються з часом, і час потрібен для успішного впровадження змін на практиці. Виокремлено передумови впровадження змін щодо корпоративної культури публічного управління. Розвинуто типологію змін, які відбуваються в організаціях в контексті викликів трансформації корпоративної культури публічного управління, що сприятиме актуалізації передумов та врахуванню викликів трансформації корпоративної культури публічного управління.

5. Вставлено, що ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління залежить від взаємозв'язку корпоративної культури та бренду, оскільки організаційна культура є джерелом бренду, а бренд є



відображенням корпоративної культури. Запропоновано модель «брендинг – привабливість – культура» ефективною трансформації корпоративної культури публічного управління, яка передбачає визначення того, якою мірою корпоративна культура може бути передана через брендинг публічної служби; підхід застосовується з метою забезпечення якісного взаємозв'язку між корпоративною культурою публічного управління та привабливості органів публічної влади задля ефективного функціонування та встановлення рівнів і факторів, які впливають на впровадження управління внутрішнім брендом та сприяють ефективній трансформації корпоративної культури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзенд, М., Еваншицький, Х. & Гілліленд, Д.І. (2016). Вплив організаційної та національної культури на продуктивність нового продукту, *Journal of Innovation Management*, № 33 (3), С. 260-276.
2. Артеменко, Н. (2016). Особливості мотивації персоналу на державній службі. *Аспекти публічного управління*. Т. 4. № 4 – 5. С. 37 – 47.
3. Бабаєв, В. М., & Гайдученко, С. О. (2015). Діагностика стану організаційної культури публічного управління як чинник її розвитку. *Теорія та практика державного управління*, № (3), С. 5-11.
4. Басюрська, Т. Г. (2021). *Формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування* (Doctoral dissertation). [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44701/1/%D0%91%D0%B0%D1%81%D1%8E%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_original\\_16022022\\_074848.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44701/1/%D0%91%D0%B0%D1%81%D1%8E%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_original_16022022_074848.pdf)
5. Білоус, А. О. (2022). Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, № (3), С. 23-29.
6. Бобровська, О. (2022). Корпоративна й організаційна культура управлінської праці та її вплив на суспільний розвиток. Редакційна колегія, 52. [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material\\_conference\\_2022\\_04\\_03.pdf#page=52](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf#page=52)
7. Бобровська, О. (2022). Корпоративна та організаційна культура управлінської праці та її вплив на суспільний розвиток. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку території та громади : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. / за заг. ред. проф. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. НТУ "Дніпровська політехніка", №228. С. 52 – 54. [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material\\_conference\\_2022\\_04\\_03.pdf#page=52](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf#page=52)

8. Богатирець, В., & Зорій, Я. (2013). Конструкти брендингу країни: актуалізація концепту національного брендингу України. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*, №25-26, С.17-20.

9. Бурик, З. (2023). Корпоративна культура службовців у територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління. *Наукові перспективи*, Вип. (3 (33)). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-23-35](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-23-35)

10. Верховцева, І. Г., & Скляренко, І. Ю. (2023). Бренд «Україна» в контексті публічної дипломатії. *Olga Timofeeva*, № 11. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12741/1/Methodological-and-attitudinal-principles-of-classical-science.pdf#page=12>

11. Віханський, О., Дафт, Р., Мескон, М., Наумов, А., Роббінс, С., & Тейлор, Ф. (2019). Організаційна культура та лідерство в публічному управлінні. *Наукові читання*, 2019, С.70.

12. Войтович, Л. М., Зубачик, К., & Михаліцька, Н. Я. (2023). Вплив організаційної культури на ефективність праці персоналу. *Безпеківі аспекти управління організаціями в умовах війни та*, С. 19 – 21.

13. Волошенюк, А. (2022). Механізми управління формуванням бренду як позитивного іміджу закладу вищої освіти України. *Науковий вісник: Державне управління*, Вип. (2 (12)), С. 6 – 17.

14. Волошенюк, А. М. (2023). Механізми бренд-орієнтованого управління конкурентоспроможністю вищої освіти України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 211с.

15. Гайдученко С. О. (2020). Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an\\_organizational\\_culture\\_as\\_object\\_of\\_administrative\\_activity\\_is\\_in\\_the\\_field\\_of\\_government\\_service.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf)

16. Гайдученко, С. (2014). Інституалізація організаційної культури в публічному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*, Вип. (1), С. 17-24. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3792019185432>

17. Гайдученко, С. О. (2016). Методичні особливості формування та розвитку організаційної культури публічного управління. *Теорія та практика державного управління*, №(2), С. 33 – 37.

18. Гайдученко, С. О. (2016). Розвиток організаційної культури публічного управління в контексті формування політико-управлінської еліти. *Актуальні проблеми державного управління*, №(1), С. 15 – 18.

19. Гайдученко, С. О. (2016). Розвиток потенціалу організаційної культури публічного управління і проектування організаційних систем. *Теорія та практика державного управління*, №(1), 40 – 44.

20. Гошовська В. А. (2016). *Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування*. Київ: К.І.С. 130 с.

21. Граціотова, Г. О., Граціотова, А. А., & Степанова, А. (2021). Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, №(2 (16)), С. 25 – 33.

22. Граціотова, Г. О., Граціотова, А. А., & Нестерванська, Е. (2021). Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, № (4 (18)), 22 – 30.

23. Дериховська, В. І. (2013). Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, №(7), С. 341 – 347.

24. Дік, П. & Елліс, С. (2006) Вступ до організаційної поведінки. 3-е вид. London McGraw-Hill Education.

25. Діл Т. & Кеннеді А. (1982), Корпоративні культури: права та ритуали організаційного життя, Еддісон Веслі.

26. Довженко, В. А., & Дзюба, І. С. (2019). Формування організаційної культури в органах публічної влади. Морально-психологічні та правові засади управлінської діяльності в умовах європеїзації сучасної України: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Житомир, 12 грудня 2019 р.) Збірник тездоповідей. – Житомир.: ЖІ МАУП. 103 с.

27. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020 «Державна служба в Україні: ваша точка зору» 2020, Київ, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р.

28. Драган, І. В., & Драган, І. О. (2022). Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, №32, С. 258 – 264.

29. Дробязко Л. В. (2012). Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. Теорія та практика державного управління. Вип. 3 (38). С. 41 – 50.

30. Едвардс, К. (1999) «Культура державного обслуговування», у Роуз, А. та Лоутон, А. (ред.) Управління державними послугами. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, С. 278 – 294.

31. Євтушенко, Н. (2020). Управління організаційною культурою підприємства. Економічний простір, Вип. (164), С. 86 – 90.

32. Заммуто Р. & Краковер Д. (1991), Кількісні та якісні дослідження організаційної культури, у Вудман В. і Пассмор В. (ред.), Дослідження організаційних змін і розвитку, Грінвіч: JAI Press

33. Зарічна, О. В., Проскура, В. Ф., & Бочко, О. Ю. (2024). Систематизація основних принципів та елементів корпоративної культури в публічному управлінні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», Вип. (1 (63)), С. 43 – 46.

34. Захарчин, Г. (2010). Роль організаційної культури в управлінні знаннями. Вісник Економіки, Вип. (1), С. 111 – 116.

35. Захарчин, Г. (2023). Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*, Вип. (56).
36. Захарчин, Г. М. (2009). Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*, №9, С. 241 – 248.
37. Захарчин, Г. М. (2024). 2.2. *Корпоративна культура в умовах трансформаційних процесів економіки*. Рекомендоване до видання рішенням вченої ради Української інженерно-педагогічної академії (Протокол № 6 від 27.02. 2024 р.), 71с.
38. Захарчин, Г. М., Любомудрова, Н. П., Винничук, Р. О., & Смолінська, Н. В. (2011). *Корпоративна культура*. Навчальний посібник. Львів, 317с.
39. Захарчин, Г., & Юрченко, О. (2024). Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*, Вип. (61).
40. Зоська, Я., Кравченко, Н., & Стадник, А. (2022). Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*, Вип. (1 (50)), С. 103 – 107.
41. Зубко, С. & Карковська, В. (2023). Принципи трансформації організаційної культури органів публічної влади. Матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених "Наукова весна". С. 304 – 306.
42. Зубко, С., & Карковська, В. (2023). Трансформація організаційної культури органів публічної влади: виклики та можливості. Наукові інновації та передові технології, Вип. (5 (19)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-58-65](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-58-65).
43. Зубчик, О., & Магеррамов, А. (2023). Економічна дипломатія як механізм публічного управління для відновлення конкурентоспроможності України. *Актуальні питання у сучасній науці*, Вип. (11 (17)).
44. Зубчик, О., Камаран, К., Романенко, І., & Руденко, Д. (2024). Організаційна культура в публічному секторі України: аналіз змін, викликів та можливостей у контексті суспільного розвитку та залучення інвестицій. *Наукові інновації та передові технології*, Вип. (1 (29)).

45. Йоланта М. Шабан, (2011), *Управління персоналом у бізнесі та державному управлінні*. Видавництво: Дифін. 400с.
46. *Кодекси корпоративної поведінки* (2001), Розширений огляд їх змісту, Звіт, ОЕСР Робоча група Комітету з питань торгівлі, Париж
47. Крістіенсен, Т., Легрейд, П., Ронесс, П.Г. та Ровік К.А. (2007) *Теорія організації та державний сектор: інструмент, культура та міф*. Лондон: Routledge.
48. Кузьменко, Г. (2021). Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, Вип. (4 (10)).
49. Липовська Н. (2002). Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. Вип. 3 (9). С. 202 – 215.
50. Липовська, С. (2019). Організаційна культура та ціннісні засади публічного управління, сучасні технології досягнення соціальної єдності в громадах. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, Вип. (24), С. 107 – 112.
51. Липовська, С. (2019). Організаційна культура та ціннісні засади публічного управління, сучасні технології досягнення соціальної єдності в громадах. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, Вип. (24), С. 107 – 112.
52. Лепейко, Т. І., & Баркова, К. О. (2020). Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. №1. Том 5. С. 93–100.
53. Лепейко, Т. І., & Цзяньпін, М. (2022). Аналіз цінностей організаційної та національної культури персоналу мультинаціональної організації: приклад Китаю. *Управління розвитком*, №20(2), 25.
54. Лепейко, Т. І., & Баркова, К. О. (2020). Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. № 2. С. 473–479.
55. Ліпенцев А. В. (2011). Організаційна культура. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.- ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]*; Нац. акад.

держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т.8: Публічне врядування / наук.-ред. колегія: В. С. Загорський (голова) [та ін.]. Львів: ЛРІДУ НАДУ, С. 385 – 389.

56. Ловас, Л. (2007) Зв'язок між організаційною культурою та задоволеністю роботою в державному секторі, *Studia Psychologica*, №49, С. 215 – 221.

57. Луман, Дж.Т. & Канліфф, А. Л. (2013) Ключові поняття в теорії організації. Лондон: Sage.

58. Малиновський В. Я. (2005). Словник термінів і понять з державного управління. Київ. *Атіка*, 240 с.

59. Мамонтова, Е. В. (2007). Політичний брендінг як технологія соціального управління: український досвід. *Університетські наукові записки*, Вип. (1), С. 240 – 244.

60. Мартиненко В., & Гайдученко С. (2012). Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. № 1(9). С. 59 – 63.

61. Мостова, Д. Ю. (2020). Різновиди публічної дипломатії в публічному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, Вип. (1), 69.

62. Нагорняк, Т. Л. (2008). Країна як бренд. Національний бренд «Україна». *Стратегічні пріоритети*, Вип. (4), 9.

63. Нагорняк, Т. Л. (2013). Брендінг території як напрям сучасної політики. *Історичні і політологічні дослідження*, Вип. (3), С. 310-319.

64. Обушна, Н., & Петринська, В. (2021). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, Вип. (4 (10)). С. 148 – 162

65. Овчаренко, С. (2021). Публічне управління символічною декомунізацією українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*, Вип.1(82), С. 180 – 185.



66. Падафет, Ю. (2020). Організаційно-правові аспекти формування та розвитку організаційної культури державної служби. *Theory and Practice of Public Administration*, Вип. 2(69), С. 208 – 214.

67. Палеха, Ю. А. (2000). Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Київ: *Видавництво Європейського Університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту та бізнесу*. 211 с.

68. Пашкова, Г. (2015). Брендинг регіону як інструмент державного управління регіональним розвитком. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, Вип. (2).

69. Пермякова, Л. Д. (2012). Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, (3), 39.

70. Письменний І., & Липовська Н. (2015). Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. Т.3. № 10. С. 5 – 11.

71. Полянська А. С., & Дюк О. М. (2020). Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості*. Вип. (22). С. 87–98.

72. Полянська А. С., & Тимошенко Д. В. (2021). Комунікаційні цінності корпоративного управління в умовах розвитку цифрової культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. №1. С. 21 – 34.

73. Полянська А. С., & Дюк О. М. (2021). Снтеллектуальний аналіз даних у дослідженні корпоративної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 19. С. 169 – 176.

74. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/para63#n63>.

75. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014р. № 1700-VII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

76. 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 № 158. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

77. Пронь, Л. (2023). Організаційно-правовий механізм публічного управління інвестиційним розвитком регіону: загальна практика застосування. *Актуальні питання у сучасній науці*, Вип. (6 (12)).

78. Райлі, Дж. (2014), Організаційна культура: сильна проти слабкої, <http://beta.tutor2u.net/business/blog/organisation-culturestrong-v-weak>

79. Ринкевич, Н. (2019). Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*, Вип. (3(57)), С. 123 – 136. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136).

80. Рудь, С. (2023). Технологія формування кадрового ядра органу публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*, Вип. (11 (25)).

а. Семененко, І. С. (2014). Організаційна та корпоративна культура в державному управлінні: термінологічний аналіз. *Публічне управління: теорія та практика*, Вип. (4), С. 238 – 243.

81. Семененко, І. С. (2015). Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*, Вип. (2), С. 122 – 128.

82. Семененко, І. С. (2017). Корпоративні цінності та їх специфіка в умовах сучасного публічного управління. *Державне будівництво*, Вип. (2).

83. Семенюк, С. (2013). Брендинг вищого навчального закладу. *Галицький економічний вісник*, Вип. (3), С. 133 – 138.

84. Сергієнко, Т. І. (2021). Брендинг як інструмент публічного управління. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології [Електронне видання]*: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 394 с. <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/869a861e10a5e8636d95d861b6ca498e.pdf#page=391>

85. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., & Олексій, І. В. (2023). Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, Вип. (3), С. 49 – 59.

86. Серьогін, С. М., & Сорокіна, Н. Г. (2016). Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. Т.4, № 8. С. 57 – 64.

87. Сікорська, Л., & Легендзевич, Г. (2011). Особливості формування здорового соціальнопсихологічного клімату в підрозділах державної служби охорони. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ*. № 2. С. 122 – 133.

88. Соренсен, Дж. Б. (2002), Сила корпоративної культури та надійність роботи фірми, *Administrative Science Quarterly*, №47, С. 70 – 91.

89. Сорокіна, Н. (2019). Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*, Вип. 4(43), С. 114 – 124.

<https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163023/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0%204.pdf?sequence=1>

90. Сорокіна, Н. (2019). Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik\\_dums/2019/2019\\_04\(43\)/17.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_04(43)/17.pdf)

91. Стратегія реформування державного управління в Україні на період до 2021 р. / затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. (2016). Офіційний вісник України, №55, 36
92. Тейлор, Дж (2014), Організаційна культура та парадокс управління ефективністю, *Public Performance and Management Review*, №38(1), С. 7 – 22.
93. Третьяк, О. П. (2014). Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*, № 24(4), С. 389 – 397.
94. Трушкіна, Н., Абазов, Р., Ринкевич, Н., & Бахаутдінова, Г. (2020). Цифрова трансформація організаційної культури в умовах інформаційної економіки. *Віртуальна економіка*, Вип. 3(1), стор. 7–38
95. Трушкіна, Н., & Ринкевич, Н. (2020). Модернізація організаційної культури підприємств в епоху цифрових трансформацій. *Економіка сільського господарства та ресурсів*, Вип. 6(2), стор. 144–173.
96. Фурман, І. В. (2020). Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. *Annali d'Italia*. № 10, №. 3, С.10 – 28.
97. Харчишина, О., & Трушкіна, Н. (2021). Сутність і зміст категорії «організаційна культура закладу вищої освіти». *Перспективи та інновації науки*, Вип. (2 (2)). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2\(2\)-159-179](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2(2)-159-179)
98. Харроу, Дж. & Віллкокс, Л. (1990) Управління державними послугами: діяльність, ініціативи та межі навчання, *Journal of Management Studies*, №27 (3), С. 281 – 304.
99. Цигилик, Н., & Дзюрах, Ю., (2023). HR-менеджмент як інструмент розвитку корпоративної культури органів публічної влади: порівняльний аналіз міжнародних практик. *Наукові інновації та передові технології*, Вип. (5 (19)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-142-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-142-150).

100.Чернов, С. І., & Гайдученко, С. О. (2014). Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*, Вип. (40), С. 109 – 115.

101.Шейн, Ігар Х. (2009). Посібник з виживання корпоративної культури. Хобокен: John Wiley & Sons, 158с.

102.Шерстюк, Р., Стойко, І., & Паляниця, В. (2022). Організаційна культура управління: адхократія, компетентність та лідерство. Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава", Вип. (1 (26)), С. 37 – 45.

103. Шкільняк, М., Мельник, А., Монастирський, Г., Васіна, А., & Дудкіна, О. (2021). Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42595/1/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F.PDF>

104. Штельмашенко, А. Д. (2013). Бренд держави: сутність та особливості формування. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*, Вип. (2), С. 348 – 356.

105. Шульський, І. (2023). Публічне управління розвитком територіальних громад. *Актуальні питання у сучасній науці*, Вип. (7 (13)).

106. Щегорцова, В. М. (2014). Теоретичні засади організаційної культури в органах публічного адміністрування. *Теорія та практика державного управління*, Вип. (4), С. 97 – 104.

107. Щербак, Н. В. (2016). Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Право та державне управління: зб. наук. праць / [за ред. А. О. Монаєнка]*. Запоріжжя: КПУ, №1(53), С. 138 – 144.

108. Якобчук, В., Захаріна, О., & Кравець, І. (2021). Сучасні інноваційно-технічні рішення у сфері управління брендом: технологія брендингу. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, Вип. (3 (9)).

109. Яромич, С., Гречкосій, І. (2006). Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісник НАДУ*. №1. С. 111 – 115.
110. Albury D (2005) Fostering innovation in public services, *Public Money and Management*, 25 (1), С. 51-56.
111. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, № 4(3), С. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
112. Anderson, D. & Ackermann Anderson, L. (2010). *Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership*, (2nd ed), San Francisco: Pfeiffer
113. Asencio, H., (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue Pp. 5-22, (SI), 5– 22.
114. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. Handbook of Organizational Culture and Climate. *Thousands Oak, CA: Sage*. 2000.
115. Bochko, O., Kuzior, A., & Karpіi, O. (2024). Трансформація корпоративної культури на засадах екологічної свідомості. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, Vol. 1(105), P. 40 – 49.
116. Polyanska, A., Zapukhliak, I & Oksana, D. (2019). Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine *Oeconomia Copernicana*, Vol. 10(3), P. 561 – 580.
117. Baker, K. A. (2002)/ Organizational Culture, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>
118. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24(2), P. 151 – 172.
119. Billis, D. & Glennerster, H. (1998). Human services and the voluntary sector: Towards a theory of comparative advantage. *Journal of Social Policy*, Vol. 27(1), P. 79 – 98. DOI: 10.1017/S0047279497005175.

120. Breugh, J., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, Vol. 26(3), P. 405 – 434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
121. Brem, A., Nylund, P. A. & Schuster, G., (2016). Innovation and de facto standardization: The influence of dominant design on innovative performance, radical innovation, and process innovation. *Technovation*, No. 50 – 51, P. 79 – 88.
122. Brewer, G. A., & Selden, S. C., (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
123. Cable, D. M., & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, No. 20, P. 115 – 163.
124. Caiden, G. E. (1989). The problem of ensuring the public accountability of public officials. In J. G. Jabbra, O. P. Dwivedi (eds.). *Public Service Accountability: A Comparative Perspective* (pp. 17 – 38). West Hartford, Connecticut, United States: Kumarian.
125. Cameron, K. (2004). *A process for changing organizational culture (DOC)*, University of Michigan.
126. Cameron, K. et al. (2008). *The Competing Values Framework: Creating value through purpose, practices, and people*, University of Michigan: Creativity at Work.
127. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework*. 3<sup>rd</sup> edn. San Francisco: Jossey-Bass.
128. Christensen, Tom, & Per Lægheid. (2001). New Public Management: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review* 3, P. 73 – 94.
129. Christie, C. (2011). *Commission on the future delivery of public services*, Edinburgh: Scottish Government.

130. Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector (Plume)* / Paperback / Published.

131. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, No. 7, P. 125 – 146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>

132. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley Department of Public Expenditure and Reform (January 2014), Public Service Reform Plan, P. 2014 – 2016, <http://www.reformplan.per.gov.ie/2014/downloads/files/Reform%20Plan%202014.pdf>

133. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. No. 6 (2). P. 204 – 223

134. Denzin, & Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd edition, pp. 769-802). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

135. Department of Public Expenditure and Reform (October 2014) The Civil Service Renewal Plan <http://www.per.gov.ie/en/civil-service-renewal/Plan>

136. Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human Resource Development* (3rd ed.). Orlando, FL: Harcourt College Publishers.

137. Dess, Gregory, & Richard Robinson Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* No. 5, P. 265 – 73.

138. Edwards, M. (2010). An integrative view of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, No. 39(1), P. 5 – 23. <http://doi.org/10.1108/004834810011012809>.

139. Erlingsson, G. (2016). Varumärkesvård hör inte hemma i det offentliga, Dagens Samhälle, 6th May. Available at <https://www.dagensamhalle.se/kronika/varumaerkesvard-hoer-inte-hemma-i-det-offentliga-24715>.



140. Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector, *Public Administration Review*, March/April, P. 168 – 176.

141. Fernandez, S., Cho, Y. J. & Perry, J. L., (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Medicina Del Lavoro*, No. 101(6), P. 427 – 436.

142. Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B., & Noharia, N. (2009). The definite guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, No. 87(5), P. 74 – 84.

143. Fesler, J. W., & Kettl, D. F. (1991). *The politics of the administrative process*. 2nd ed. Chatham, New Jersey, United States: Chatham House.

144. Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, No. 36(2), P. 414 – 427. <https://doi.org/10.2307/256530>

145. Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. *Global Business Review*. No. 15(3). P. 583 – 596

146. Greasley, K, Watson, P. & Patel, S. (2009). *The impact of organisational change on public sector employees implementing the UK Government's "Back to work" programme*, *Employee Relations*, No. 31 (4), P. 382 – 397.

147. Gromark, J. & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector, *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, No. 9 – 10, P. 1099 – 1123.

148. Hage, J., & Finsterbusch, K. (1987). *Organizational change as a development strategy. Models and tactics for improving third world organizations*. Boulder, Colorado, United States: Lynne Rienner.

149. Handman, M. (1993). The bureaucratic culture pattern and political revolutions. *American Journal of Sociology*, Vol. 39 (3), P. 301 – 313.

150. Hardaker, S. & Fill, C. (2005). Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 4, P. 365 – 376.

151. Hariff, S. & Rowley, J. (2011). Branding of UK public libraries. *Library Management*, Vol. 32, No. 4/5, P. 346 – 360.

152. Harrison G. L., & Baird K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*. No. 40(4). P. 613 – 629.

153. Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, Vol. 24(4), P. 542 – 556. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827.x>

154. Hemsley-Brown, J. & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 9, P. 942 – 948.

155. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. No. 1. P.286 – 316

156. Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: *McGraw-Hill*.

157. Hogwood, B. W. (1999). Autonomía burocrática y responsabilidad. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, No. 15. P. 19 – 37.

158. Hood, D. & Henderson, K. (2005). Branding in the United Kingdom public library service. *New Library World*, Vol. 106, No. 1/2, P. 16 – 28.

159. Inno Support Transfer, (2007). Characteristics and types of innovation Innovation – Introduction, P.1–21.

160. Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, No. 34(6), P. 634 – 652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
161. Johnson, G. & Scholes, K (1992). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall
162. Judson, K., Aurand, T., Gorchels, L. & Gordon, G. (2008). Building a university brand from within: University administrators' perspectives of internal branding', *Services Marketing Quarterly*, Vol. 30, No. 1, P. 54 – 68.
163. Juntunen, M., Juntunen, J. and Autere, V. (2013). Co-creating nonprofit brand equity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 18, P. 122 – 132.
164. Keban, Y. T., (2003). *Indikator kinerja pemerintah daerah: Pendekatan manajemen dan kebijakan*. Yogyakarta: Fisipol: UGM.
165. Keeling, D. (1972). *Management in Government*. London: Allen & Unwin.
166. Kelman, S. (1990). *Procurement and public management the fear of discretion and the quality of government performance*. Washington, D. C.: United States: AEI Press.
167. Kettl, D. F. (1993). Public administration: The state of the field. In Ada W. Finifter. *Political Science. The state of the discipline* (pp. 409 – 428). Washington, D. C., United States: American Political Science Association.
168. Klages, H., Hippler, H.-J., & Herbert, W. (1992). *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer. Forschungstradition*. Frankfurt a.M./New York, P. 127 – 146.
169. Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
170. Kotter, John, & James, Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
171. Kreitner, R. (2010), *Management*, Houghton

172. Lachman, R., Nedd, A., & Hinings, B. (1994). Analyzing cross-national management and organizations: A theoretical framework. *Management Science*, Vol. 40(1), P. 40 – 55.

173. Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, Vol. 46, P. 51 – 69.

174. Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56(1), P. 75 – 102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>

175. Lin, H.-E., & McDonough III, E. F., (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 58(3), P. 497 – 509.

176. Lloyd, E. (2013). Organizational culture. In: Raisa A M, Stephen P, editors. *Organizational Behavior*. London: *Kogan Page Ltd*. P. 209 – 240.

177. Lopes, R., Costa, D. A., Miguel, J. & Dias, Á., (2021). Exploring the cultural, managerial, and organizational implications on mergers and acquisitions outcomes, Vol. 54(1).

178. Love, L.F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26(2), P. 175 – 181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>

179. Mafini, C., (2015). Predicting organisational performance through innovation, quality and inter-organisational systems: A public sector perspective, Vol. 31(3), P. 939 – 952.

180. Mannion, R. (2008) Measuring and assessing organisational culture in the NHS (PDF) (OC1), National Co-ordinating Centre for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organisation Programme (NCCSDO).

181. Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision* No. 41, P. 241 – 249.

182. Mikoláš, Z., & Karpeta, J., (2015). Possibilities of managing local culture under the pressure of globalization trends at the beginning of the 21st century. *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 3(1), No.6.

183. Moe, R. C., & Gilmour, R. S. (1995). Rediscovering principles of public administration: The neglected principles of public law. *Public Administration Review*, Vol. 55(2), P. 135 – 146.

184. Moussa, M., McMurray, A. & Muenjohn, N., (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 52(3), P. 231–240.

185. Muldrow, T. W., Buckley, T. & Schay, B. W., (2002). Creating high-performance organizations in the public sector. *Human Resource Management*, Vol. 41(3), P. 341 – 354.

186. Mulgan, G., Albury, D., Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., Roste, R., & Albury, D., (2002). Innovation in the public sector : Differences between public and private innovation. *PUBLIN*.

187. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding Organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.

188. O'Reilly, C.A. , Chatman J., Caldwell D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. No. 34(3). P. 487 – 516.

189. O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2009). The Human Side of Public Organizations Contributions to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, No. 39(5), P. 499 – 518.

190. Oke, A. O. (2018). *Activist leadership: A grounded theory study of leadership and effective public-sector performance in a young democracy*. Andrews University.

191. Otto, P., Chater, N., & Stott, H. (2011). The psychological representation of corporate 'personality. *Applied Cognitive Psychology*, Vol. 25(4), P. 605 – 614. <https://doi.org/10.1002/acp.1729>

192. Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 (2), P. 125 – 141

193. Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External employer attractiveness: A study of management students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, No. 7(1), P. 78 – 95.

194. Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.

195. Putnam, R. D. (1975). The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany, and Italy. In: Dogan M, editor. *The Mandarins of Western Europe: The Political Role of Top Civil Servants*. New York: John Wiley. Vol. 1975, P. 87 – 128

196. Quinn, R. & Rohgburgh, J. (1983) *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*, Management Science, No. 29 (3), P. 363 – 377.

197. Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, No. 51(1), P. 103 – 116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

198. Rosenthal, S. R. (1982). *Managing government operations*. Glenview, Illinois, United States: Scoot Foresman.

199. Ryan, G. W., & Bernard, R. H. (2000). Data management and analysis methods. In N.K.

200. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *The American Psychologist*. No. 45(2). P. 109 – 119.

201. Schien, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

202. Schein, E.H. (2004). *Organisational culture and leadership* (3rd ed), San Francisco: Jossey-Bass.
203. Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22(7), P. 473 – 483. <http://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
204. Slaughter, J., Zickar, M., Highhouse, S., & Mohr, D. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, No. 89, P. 85 – 103.
205. Stalker, G., & Burns, T. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
206. Steers, R. M., (2003). *Organization effectiveness, a behavioral view*. Good Year Publishing Company.
207. Tan, R., & Sun, H. (2012). Transformations of organizational culture in the public sector. *Cross-Cultural Communication*. No. 8(4). P. 46 – 52
208. Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F., (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, No. 36(7), P. 953 – 978.
209. Weber, M. (1982). La política como vocación. *Escritos políticos*, vol. II (pp. 308-360). Distrito Federal, México: Folios Ediciones.
210. Weber, M. (1996). *Bureaucracy*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
211. Webster, M. (2011). *Leading organisational culture change: An examination of how the board and senior managers have exercised leadership in a non-governmental organisation (PDF)* (Barnardos) from 2003 through 2011, in Hawe E and Ward G (eds), 2011 Faculty of Education Doctoral Symposium: full papers, Auckland: The University of Auckland.
212. Wilderom, C., Glunk, U., & Maslowski R. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousands Oak, CA: Sage.

213. Wilson, A. M. (2001). *Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing*, European Journal of Marketing, No. 35 (3/4), P. 353 – 367.

214. Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

215. Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D. A. & Gupta, S. (2018). IMO and internal branding outcomes: An employee perspective in UK HE. *Studies in Higher Education*, Vol. 43, No. 1, P. 37 – 56.



## Додаток А

**АНКЕТА**

Шановні учасники! Для нас дуже важливою є Ваша думка щодо важливості факторів корпоративної культури публічного управління, тому просимо Вас дати відповіді на запитання, що пропонуються нижче і за можливості зазначити ваші рекомендації.

*Ця анкета є анонімною. Відповідаючи на запитання анкети, просимо уважно ознайомитися із зазначеними вимогами і позначити галочкою ті, які найбільшою мірою відповідають Вашому бачення зазначеного питання.*

*Дякуємо за Вашу участь*

Запитання	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
1. Професійний розвиток публічного службовця					
2. Практика та критерії добору персоналу					
3. Готовність до інновацій					
4. Організаційна культура та цінності публічної служби					
5. Результативність органу публічної влади					
6. Бажані зміни публічної служби					
7. Дискримінація на робочому місці					
8. Практики роботи та взаємовідносини: з іншими державними органами					
9. Практика взаємодії та комунікації					
10. Практика організації та оцінка роботи публічного службовця					
11. Добросесність і захищеність на публічній службі					
12. Мотивація та задоволеність роботою					
13. Відносини між державою та суспільством					
14. Комунікації реформи державного управління					
15. Бренд роботодавця публічної служби					
16. Стан розвитку ініціативи					
17. Цінності					

Дякуємо за співпрацю!

### Структура Етичного кодексу публічної служби:

Вступ. У цій частині визначаються мета, цілі, принципи та сфера дії кодексу, а також його відношення до інших нормативних документів.

Основні цінності та стандарти поведінки. У цій частині формулюються основні цінності, якими керуються публічні службовці, та встановлюються стандарти поведінки, які відповідають цим цінностям. Наприклад, цінності можуть бути такими: законність, професіоналізм, відповідальність, прозорість, чесність, незалежність, непристрасність, лояльність, співробітництво тощо.

Механізми забезпечення дотримання кодексу. У цій частині описуються механізми контролю, моніторингу, звітності, оскарження, санкціонування та запобігання порушенню кодексу, а також відповідальні суб'єкти та процедури їх застосування.

Параграф 1. Орган публічної влади є підпорядкованим органом щодо прав громадян і закону загалом. Службовець / посадова особа органу публічної служби повинен ставитися до своєї роботи як до публічної служби, завжди мати на увазі благо України, її демократичний устрій і захищати інтереси громадян, зокрема: 1) повинен діяти так, щоб його дії могли бути зразком верховенства права і зумовлювали поглиблення довіри громадян до держави та її органів;

2) пам'ятаючи про службовий характер власної роботи, виконувати її з повагою до гідності інших та з почуттям власної гідності;

3) пам'ятати, що своєю поведінкою він свідчить про Україну та її органи влади і сприяє створенню іміджу України та її органів влади, а також сприяє підвищенню іміджу публічної служби;

4) ставить суспільне благо вище за власні інтереси та інтереси свого оточення.

Параграф 2. Службовець / посадова особа органу публічної служби старанно виконує свої обов'язки, а саме:

1) працює сумлінно, прагнучи досягти найкращих результатів своєї роботи та з метою ретельного і розсудливого виконання покладених на нього / неї завдань;

2) творчо підходить до виконання поставлених перед ним завдань і активно виконувати покладені на нього обов'язки, з найкращим бажанням, не обмежуючись «їхньою буквою»;

3) не ухиляється від прийняття складних рішень та відповідальності за свою поведінку, знає, що суспільні інтереси вимагають виважених, але ефективних дій і реалізовувати їх у рішучий спосіб;

4) не керуватися емоціями у вирішенні питань, сприймати критику, визнавати свої помилки та виправляти наслідки цих помилок;

5) дотримуватися взятих на себе зобов'язань, дотримуючись закону та встановленого порядку дій;

6) раціонально, дбайливо, обережно розпоряджатися майном і публічними коштами, будучи готовим звітувати за свої дії щодо цього;

7) бути лояльним до посади та керівництва, готовим виконувати офіційні вказівки, дбаючи про те, щоб не порушувати закон і не припускатися помилок;

8) проявляти стриманість у публічному висловлюванні своїх поглядів про роботу та посади та інших установ і органів держави;

9) розуміти і схвалювати той факт, що вступ на публічну службу означає згоду на обмеження принципу конфіденційності інформації, що стосується і його / її особистого життя.

Параграф 3. Службовець / посадова особа органу публічної служби повинен дбати про розвиток власної компетентності, зокрема:

1) розвивати професійні знання, необхідні для того, щоб якнайкраще виконувати свою роботу на посаді;

2) прагнути до повного знання нормативно-правових актів та всіх фактичних і юридичних обставин справ;

3) готовим використовувати знання керівництва, колег і підлеглих, а в разі обмеження знань – звертатися до експертів;

4) завжди готовим чітко обґрунтовувати – фактично і юридично – власні рішення та способи дій;

5) під час виконання спільних адміністративних завдань забезпечувати їхню змістовну якість і добрі міжособистісні стосунки;

6) за наявності різних думок з того чи іншого питання прагнути досягти згоди на основі фактичної аргументації;

7) доброзичливо ставитися до людей, запобігати напруженості і нівелювати її на роботі, дотримуватися правил коректної поведінки.

Параграф 4. Службовець / посадова особа органу державної служби має бути неупередженим під час виконання завдань і обов'язків, зокрема:

1) не допускати підозри у зв'язку між публічними та приватними інтересами;

2) не займатися будь-якою роботою або діяльністю, що перешкоджає виконанню службових обов'язків;

3) не приймати жодної форми оплати за публічні виступи, якщо вони пов'язані з його / її посадою або службовою діяльністю;

4) однаково ставитися до всіх учасників у вирішенні адміністративних питань, не піддаватися жодному тиску та не брати на себе жодних зобов'язань, що впливають з родинних зв'язків, знайомства, роботи чи приналежності;

5) не приймати жодної матеріальної чи особистої вигоди від осіб, які беруть участь у його / її справах;

6) не демонструвати близькості з особами, публічно відомими своєю політичною, економічною, соціальною чи релігійною діяльністю, та остерігається можливостей просувати будь-яку групу інтересів;

7) поважати право громадськості на інформацію з метою забезпечення відкритості публічної адміністрації, дотримуватися при цьому конфіденційності, захищеної законом;

8) приймати обмеження щодо можливості працевлаштування в майбутньому з особами, справами яких займалася або займається установа, в якій він працює.

Параграф 5. Під час виконання своїх завдань і обов'язків службовець / посадова особа публічної служби є політично нейтральними, а саме:

1) прихильно і старанно реалізовує стратегію і програму Уряду України, незважаючи на власні переконання і політичні погляди;

2) під час підготовки пропозицій щодо діяльності органу влади надає об'єктивні поради та висновки своїм керівникам відповідно до своєї волі та знань;

3) не демонструє публічно свої політичні погляди та симпатії, а якщо він / вона є державним службовцем, то не утворює політичних партій і не бере участі їх діяльності;

4) відкрито дистанціюється від усіх політичних впливів і тиску, які можуть призвести до партійних дій, і не займається діяльністю, яка може слугувати партійним цілям;

5) забезпечує ясність і прозорість у власних відносинах з політичними посадовими особами;

6) не бере участі у страйках або страйках, які порушують нормальне функціонування офісу;

7) усуває політичний вплив на добір кадрів та просування по службі.

Заключна частина. У цій частині вказуються дата набрання чинності кодексу, порядок його зміни та доповнення, а також додатки, якщо вони є.

## АНКЕТА ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

---

*Прохання відповідати наступні питання, щоб допомогти нам зрозуміти нашу корпоративну культуру та її вплив на робоче середовище.*

1. **Комунікація серед співробітників**
  - Що ви часто чуєте від співробітників, коли вони обговорюють роботу, клієнтів, інші підрозділи або своїх керівників?
2. **Комунікація керівництва**
  - Що говорять керівники, коли обговорюють роботу, споживачів, інші підрозділи організації або своїх підлеглих?
3. **Табу в обговореннях**
  - Чи є теми, які люди уникають під час обговорення?
4. **Захист в організації**
  - Чи існують принципи, процеси або люди, яких співробітники намагаються захистити?
5. **Емоційний стан**
  - Що засмучує або злить працівників та керівників?
6. **Відзначення подій**
  - Як відзначаються індивідуальні та організаційні події; хто бере участь і хто з ким взаємодіє?
7. **Корпоративні історії**
  - Які історії ви чуєте і яке послання чи мораль цих історій?
8. **Ставлення до різноманітності**
  - Як ставляться до тих, хто має інші погляди?
9. **Реакція на прохання**
  - Як персонал та лідери поведуться у відповідь на прохання, особливо ті, що є нестандартними або вимагають додаткових зусиль?
10. **Джерела стресу**
  - Що спричиняє стрес або занепокоєння у персоналу, зокрема у лідерів та керівників?
11. **Фокус керівництва**
  - На що керівники звертають найбільшу увагу?
12. **Поведінкові норми**
  - Яка поведінка заохочується; яка поведінка не схвалюється або засуджується; як реагують на погану поведінку?
13. **Визнання успіху**
  - Чи визнається успіх?

*Дякуємо за ваш час та відвертість. Ваші відповіді допоможуть нам покращити наше робоче середовище.*

---

**ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ****1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації****1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Зубко С. В., Карковська В. Я. Зарубіжний досвід трансформації корпоративної культури публічного управління // *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. – 2023. – № 7(37). – С. 154 -164.

*(Особистий внесок автора: досліджено зарубіжний досвід трансформації корпоративної культури публічного управління, систематизовано ключові цінності трансформації корпоративної культури публічного управління на основі зарубіжного досвіду;*

*Внесок Карковської В.Я.: Виокремлено елементи щодо оцінювання важливості культури публічного управління в різних країнах).*

2. Зубко С. В. Карковська В. Я. Трансформація організаційної культури органів публічної влади: виклики та можливості // *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування». Серія «Право». Серія «Економіка». Серія «Психологія». Серія «Педагогіка»)*. – 2023. – № 5 (19). – С. 58–66. *(Особистий внесок автора: проаналізовано основні типи змін, які відбуваються в органах публічної влади, наведено характеристику можливостей та викликів трансформації організаційної культури органів публічної влади;*

*Внесок Карковської В.Я.: охарактеризовано три основні перспективи організаційної культури, Систематизовано основні виклики трансформації*

*організаційної культури та наведено обмеження, які стосуються саме органів публічної влади).*

3. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* – 2023. – № 9. (Особистий внесок автора: проведено дослідження взаємозв'язку організаційної культури та результативності публічного управління, наведено напрями вимірювання ефективності в органах місцевого самоврядування. доведено важливість та необхідність врахування взаємозв'язку організаційної культури та результативності в сфері публічного управління.

*Внесок Карковської В.Я.: конкретизовано набір ключових характеристик організаційної культури).*

4. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління // *Бізнес Інформ.* – 2022. – № 3. – С. 113–119. (Особистий внесок автора: проаналізовано результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питання важливості організаційної культури для сектора державного управління;

*Внесок Карковської В.Я.: виокремлено основні характеристики, притаманні організаційній і корпоративній культурам.).*

## **2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

5. Зубко С. В. Принципи трансформації організаційної культури органів публічної влади // *Наукова весна 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня, 2023 р.* – 2023. – С. 304–306. 0,13 ум.д.ар.

6. Зубко С. В. Дефініція «організаційна культура» та її вплив на продуктивність роботи публічного службовця // *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXII Міжнародної*



науково-практичної конференції (Відень, Австрія, 07 травня, 2023 р.). – 2023. – С. 27–30. 0,22 ум.д.ар.

7. Зубко С. В. Значення корпоративної культури для публічного управління // Публічне управління та інновації : тези доповідей міжнародного форуму, Львів, 22–23 червня 2023 р. – 2023. – С. 43–45. 0,09 ум.д.ар.

8. Зубко С. В. Труднощі діагностики організаційної культури // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (Бухарест, Румунія, 07 травня 2022 р.). – 2022. – С. 32–34. 0,13 ум.д.ар.

9. Зубко С. В. Роль організаційної культури в державному управлінні // Actual priorities of modern science, education and practice : proceedings of the XXI International scientific and practical conference (Paris, France, May 31 – 03 June, 2022). – 2022. – С. 372–374. 0,13 ум.д.ар.

10. Зубко С. В. Брендинг: інструмент ефективності реалізації корпоративної культури публічного управління // Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 18 серпня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. – Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. – С. 56 – 58.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»  
 д.т.н., професор Іван ДЕМИДОВ  
 «28» 05 2024 р.

**про використання результатів дисертаційної роботи Зубка Святослава Віталійовича на тему: «Трансформація корпоративної культури публічного управління», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства»**

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, д. т. н. Небесного Р.В. та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к. т. н. Лазько Г.В., в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І. І. та завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту д. е. н., проф. Подольчака Н. Ю. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри АФМ Зубка С. В. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації №0118U000345). Зокрема, Зубком С.В. запропоновано методика діагностики організаційної культури органу публічної влади, який базується на застосуванні відповідних індикаторів, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективне досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов.

**Голова комісії:**  
 начальник НДЧ  
 д.т.н., ст. досл.

Роман НЕБЕСНИЙ

**Члени комісії:**  
 зав.відділу науково-організаційного супроводу  
 наукових досліджень  
 к.т.н.

Галина ЛАЗЬКО

в.о. заст. нач. ПФВ

Ірина ФАСТ

Зав. каф. АФМ  
 д.е.н., проф.

Назар ПОДОЛЬЧАК



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»  
 д.т.н., професор Іван ДЕМИДОВ  
 2024 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Зубка Святослава Віталійовича на тему: «Трансформація корпоративної культури публічного управління», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації "креативні індустрії" у Львівській області»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, д.т.н. Небесного Р.В. та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г.В., в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І. І. та завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту д.е.н., проф. Подольчака Н.Ю. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри АФМ Зубка С. В. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації "креативні індустрії" у Львівській області» (номер державної реєстрації № 0123U100401). Зокрема, Зубком С. В. запропонований методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури.

**Голова комісії:**

начальник НДЧ  
 д.т.н., ст.досл.

Роман НЕБЕСНИЙ

**Члени комісії:**

зав.відділу науково-організаційного супроводу  
 наукових досліджень  
 к.т.н.

Галина ЛАЗЬКО

В.о. заст. нач. ПФВ

Ірина ФАСТ

зав. каф. АФМ  
 д.е.н., проф.

Назар ПОДОЛЬЧАК



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

код ЄДРПОУ: 38557639, вул. Просвіти, 4а, м. Львів, 79008, тел./факс (032)261-63-54,  
електронна пошта: [donloda@ukr.net](mailto:donloda@ukr.net), вебсторінка: <https://osvita.loda.gov.ua>,

04.06.2024 р. № 02-10/1236

на № \_\_\_\_\_

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Зубка Святослава Віталійовича на тему: «Трансформація корпоративної культури публічного управління» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування**

Результати дисертаційного дослідження Зубка Святослава Віталійовича впроваджено у діяльність Львівської обласної військової адміністрації зокрема у департамент освіти і науки.

Департаментом використано деякі запропоновані практичні рекомендації щодо трансформації корпоративної культури публічного управління, зокрема підхід щодо забезпечення якісного взаємозв'язку між корпоративною культурою публічного управління та привабливості органів публічної влади задля ефективного їх функціонування, що допоможе органам публічної влади залучати та розширювати можливості своїх працівників і керівників, а також створювати культуру співпраці та навчання. Це в свою чергу сприятиме підвищенню мотивації, продуктивності і добробуту працівників, а також розвитку їхніх навичок та компетенцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні їх в діяльності органів публічної влади для формування ефективної корпоративної культури.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Заступник директора-начальник  
управління освіти та інновацій



Олена УРДЕЙ



0000830

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: office@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

*29.05.2024 № 67-01-955*

на № \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Зубка Святослава Віталійовича на тему:  
 «Трансформація корпоративної культури публічного управління»  
 у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Зубка С.В., поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисциплін: «Вступ до фаху «Публічне управління та адміністрування»» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»), «Організаційно-правові засади публічного управління» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»).

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Святославом Зубком методико-прикладні положення щодо:

- теоретичних засад трансформації корпоративної культури публічного управління (дисципліни «Організаційно-правові засади публічного управління», тема 3 «Свобода і відповідальність в публічному управлінні»);
- можливості розвитку типології змін, які відбуваються в організаціях в контексті викликів трансформації корпоративної культури публічного управління (дисципліна «Вступ до фаху «Публічне управління та адміністрування»», тема 11 «Зміст професійної діяльності публічного службовця: управління та прийняття рішень»).

Проректор  
 з науково-педагогічної роботи  
 к.т.н., доц.

Олег ДАВИДЧАК

Виконавець  
 Пилипенко Л.М. (032) 258-22-06



ЯВОРІВСЬКА МІСЬКА РАДА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

81000, вул. Львівська, 15, м. Яворів, Яворівський район, Львівська область  
тел.: (03259) 2-15-63, факс: (03259) 2-15-62, E-mail: post@yavoriv-rada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04056032

29 травня 2024 року № 4031

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Зубка Святослава Віталійовича на тему: «Трансформація корпоративної культури публічного управління» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування**

Результати дисертаційного дослідження Зубка Святослава Віталійовича впроваджено у діяльність Яворівської міської ради.

Міською радою використано деякі запропоновані практичні рекомендації щодо методики діагностики організаційної культури органу публічної влади, яка базується на застосуванні відповідних індикаторів, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективне досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов. Застосування інструментарію вимірювання результативності матиме прямий вплив на підзвітність, репутацію, легітимність та оцінку результатів діяльності органів влади. А також це сприятиме вирішенню проблем прозорості, результативності та ефективності.

Практичне значення одержаних результатів передбачає удосконалення методичного підходу оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення ключових груп факторів впливу, а саме: кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що в сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Яворівський міський голова



Ігор Грабовський