

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ФЕЩУК ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 331.108:378  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

В. В. ФЕЩУК  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**КУЦМУС Наталія Миколаївна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: ФЕЩУК Вікторії Вікторівни  
допущено до захисту

засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_ від «\_\_» січня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

        к.е.н., професор          
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

        Якобчук В.П.          
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«\_\_» січня 2023 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти ФЕЩУК Вікторія Вікторівна захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

        -          
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

        Пугачова Н.С.          
(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

ФЕЩУК В.В. Корпоративна культура як фактор удосконалення механізмів публічного управління – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Розглянуто процес становлення та розвитку корпоративної культури як найважливішого фактору щодо удосконалення механізмів в органах публічного управління. Відповідно до системи економічного розвитку досліджено феномен корпоративної культури в публічному управлінні та основні фактори та соціальні умови її формування та становлення.

Охарактеризовано сучасний стан корпоративної культури в органах державного управління, досліджено сучасні проблеми що стають перешкодою для її розвитку та функціонування, а також здійснено їх групування. Виділено, що під впливом зовнішніх і внутрішніх умов корпоративна культура може відтворюватися і видозмінюватися, багато її рис можуть трансформуватися, доповнюючи її сутність новими характеристиками, що тягнуть у себе новий зміст.

Формування корпоративної культури, що найбільш відповідна цілям і завданням, які стоїть перед держслужбовцями, можливе лише за допомогою комплексному обліку поточного її стану, впливу всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. У роботі зазначається, що корпоративна культура формується в особливих соціальних умовах, що є наслідком особливих функцій, обмежень-і завдань, що покладаються на держслужбовців, які, у свою чергу, закріплені в нормативно-правових актах України.

*Ключові слова: корпоративна культура, публічна влада, органи державного управління, державно-службова культура, соціальні умови, механізм публічного управління.*

## SUMMARY

FESCHUK V. Corporate culture as a factor in improving the mechanisms of public administration - Qualification of the work as a manuscript.

Qualification of the robot for the education of the master's degree for the specialty 281 - public administration and administration. – Polish National University, Zhytomyr, 2023.

The process of formation and development of corporate culture as the most important factor in improving the mechanisms in public administration bodies is examined. As a result, the phenomenon of corporate culture in public administration and the main factors of social intelligence and formation has been brought to the system of economic development.

It characterizes the current state of corporate culture in state government bodies, identifies current problems that become a transition for its development and functioning, and also describes their grouping. It has been seen that, under the influence of both inner and outer minds, the corporate culture can be reinvented and modified, richly her rice can be transformed, supplementing its day with new characteristics, which can attract a new content.

The formation of a corporate culture, which is most suitable for the purposes and tasks, as to stand before the government services, can only help the complex appearance of the current state, injecting all the aggregations of the state and internal officials. In robots, it is important that the corporate culture is formed in special social minds, that it is the last of special functions, restrictions and tasks, that they rely on government services, like, in their own hands, enshrined in the regulatory legal acts of Ukraine.

*Key words: corporate culture, public authority, organs of state administration, state service culture, social minds, mechanism of public administration.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Корпоративна культура як феномен у системі публічного управління	7
1.2. Чинники, та соціальні умови що впливають на формування корпоративної культури публічного управління	10
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА МОЖЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНІЙ ЦИВІЛЬНІЙ СЛУЖБІ	16
2.1. Характеристика актуального стану корпоративної культури державної цивільної служби	16
2.2. Взаємовплив комунікації та корпоративної культури в органах державного управління	18
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	24
3.1. Основні напрямки реалізації потенціалу корпоративної культури державної служби	24
3.2. Запровадження принципів відкритості у державно-службову культуру в органах публічного управління	26
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасне суспільство, що динамічно змінюється, викликає необхідність підвищення ефективності управління в соціальних інститутах. Державна цивільна служба, будучи одним із найважливіших соціальних інститутів, потребує постійного підвищення якості управління. Як показує аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління організаціями, резерв для підвищення якості управління та розвитку є у корпоративних відносинах. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною.

*Мета і завдання дослідження.* Мета роботи полягає в тому, щоб виявити можливості реалізації управлінського потенціалу корпоративної культури в органах публічного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання:

- вивчити корпоративну культуру як феномен у системі управління, її структуру та типологію;
- виявити фактори, що впливають на формування корпоративної культури державних цивільних службовців;
- розглянути соціальні умови формування корпоративної культури державної цивільної служби;
- визначити характеристики актуального стану корпоративної культури державної цивільної служби та можливі напрями її розвитку;
- здійснити аналіз практик реалізації управлінського потенціалу корпоративної культури у державній цивільній службі;
- виявити основні напрямки реалізації потенціалу корпоративної культури державної цивільної служби.

*Об'єктом дослідження* державні цивільні службовці України як корпоративне співтовариство та носії корпоративної культури.

*Предметом дослідження* – корпоративна культура як чинник управління у державній громадській службі.

*Методи дослідження.* В роботі використовувалися системний;

структурно-функціональний, інституційний та феноменологічний підходи. Автор також ґрунтувався на змісті робіт вітчизняних дослідників, у яких представлені теоретичні засади системно-ієрархічного та ціннісного підходів до дослідження корпоративної культури, а також питань соціального управління у системі держслужби та поведінкових механізмів держслужбовців..

*Апробація результатів наукових досліджень* здійснена на трьох наукових конференціях.

*Обсяг та структура роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 34 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **1.1. Корпоративна культура як феномен у системі публічного управління**

Професійна поведінка відображає внутрішні установки, норми, цінності, рівень професіоналізму та розвиток особистих якостей – насправді все це є елементами професійної культури. Спроба впливу вдосконалення професійної культури - це метод конструктивного на професіоналізм і компетентність, і навіть морально-етичні погляди громадських службовців. Бажану поведінку можна прогнозувати та стимулювати за допомогою певних установок, системи цінностей чи професійної моделі, що виробляються в рамках професійної культури. У той же час обов'язково враховувати корпоративні відносини, що вже склалися.

Тобто на особистісному рівні конкретних громадських службовців для формування корпоративної культури відбувається переорієнтація на затребувані у внутрішньому середовищі, але з найефективніші з погляду цілей державної служби управлінські технології діяльності. Основні тенденції розвитку корпоративної культури державної та муніципальної служби склалися відповідно до рівнів та сфер її реалізації. Сьогодні середній, корпоративний рівень регіональних та територіальних органів є найбільш значущим у формуванні професійної культури публічної влади. Цей рівень у свою чергу характеризується загальними тенденціями домінування компонентів адміністрування, авторитаризму та бюрократизму, орієнтацією на внутрішнє, закрите функціонування, а не реакцією на зовнішню, відкриту взаємодію.

Корпоративна культура - це система соціокультурних соціально-психологічних відносин, що реалізуються в практиці життєдіяльності конкретної організації, її співробітників та система уявлень про ці відносини на

суб'єктно-індивідуальному та суб'єктно-груповому рівнях [3].

Феномен корпоративної культури та пов'язані з ним явища вивчаються переліченими та не названими тут авторами в організаційному контексті. Факти та аргументи, що обґрунтовують актуальність та соціальну цінність досліджень корпоративної культури, закономірно розглядати окремо як самостійний логічний, історично зумовлений крок розвитку гуманітарних знань в публічному управлінні.

Соціальні, економічні та політичні процеси висувають високі вимоги до готовності змінюватися, швидко реагувати та передбачати події. Це загострює проблему вибору оптимального способу взаємодії для людини у конкретний момент у часі та просторі. Очевидно, що розвиток корпоративної культури у перспективі прагматичний. Вивчення корпоративної культури співвідносять із проблемою підвищення якості життя громадян країни, малою вивченістю регіональної специфіки соціально-психологічних умов та особливостей їхньої життєдіяльності.

Індивід та група вважаються носіями, творцями та перетворювачами культури організації. Існує п'ять дослідних підходів до вивчення корпоративної культури: символічний, когнітивний, системний, раціонально-прагматичний, феноменологічний. Методологічними орієнтирами досліджень корпоративної культури виступають поняття: формування корпоративної культури, диференційоване вивчення специфіки корпоративної культури, корпоративна культура управління, стан корпоративної культури, вдосконалення корпоративної культури, організаційний актор, образ соціально-психологічної адаптації ситуації, образ організації.

Кравченко П.П. визначає корпоративну культуру так: «це стиль і система діяльності, що склався роками, відносин і атмосфера організації, закріплені в стандартах її існування та розвитку, цінностях і цілях, які успадковуються співробітниками, у формах поведінки працівників, їх взаємодій та відносин, у взаємних очікуваннях рядових співробітників, адміністрації та клієнтів» [2].

Культура управління публічної влади істотно визначає корпоративну



культуру організації. Корпоративна культура управління - частина психологічної складової організаційно-виробничої реальності. Її конкретним виразом, що підтримується керівництвом організації, стають правила, норми, звичаї, традиції, інтереси, соціально-обумовлена економічна поведінка особистості. Ціннісні орієнтації керівників - основоположний рівень цих соціально-психологічних проявів. Козєва А.С. обґрунтовує визначення: корпоративна культура управління підприємством — це «комплекс соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення атмосфери в організації та стилю її роботи, які орієнтують та мотивують співробітників на успішне виконання стратегії організації» [3].

Для дослідження корпоративної культури публічного управління використовують поняття стану корпоративної культури, розуміючи під ним її сутнісні, структурні, функціональні, якісні та кількісні особливості у певному соціальному часі та просторі. Удосконалення корпоративної культури публічного управління трактується подвійно: а) як діяльність керівників щодо гармонізації стану корпоративної культури; б) як процес розробки та реалізації рішень задля забезпечення ефективної взаємодії підсистем механізму управління загалом.

Інтенсивність розвитку корпоративної культури публічного управління відбуватиметься за орієнтації керівництва на ключові умови: оптимізація особистісного потенціалу співробітників; зміна групових форм роботи; облік співвідношення особистісних та організаційних цінностей, гармонізація цих структур лише на рівні окремого індивіда; конструктивна зміна мотивації працівників [1]. Ефективність процесу вдосконалення корпоративної культури управління може бути різною. Значними чинниками підвищення ефективності цього процесу вважаються:

- наявність та якість психологічного супроводу, що передбачає цілеспрямований соціально-психологічний вплив на людей з метою зміни емоційних, когнітивних та мотиваційних основ їхньої поведінки;
- формування необхідного психологічного клімату в трудовому колективі;

- зменшення кількості конфліктних ситуацій;
- професійна підготовка управлінської команди підприємства.

Корпоративні відносини, що формуються в органах публічної влади, є системою, що склалася між працівниками органів влади, неформальних міжособистісних відносин, наявність якої є наслідком розуміння і прийняття ними єдності цілей і завдань. Схильність до бюрократизації корпоративних відносин виробляється переважно адміністративною практикою державного та місцевого управління.

## **1.2. Чинники, та соціальні умови що впливають на формування корпоративної культури публічного управління**

Під корпоративною культурою працівників публічного управління слід розуміти сукупність професійно значущих особистісних якостей, цінностей, знань, навичок, чинники, компетенції, відносин; юридичних, моральних та організаційних норм поведінки та відносин; що визначають зміст, спрямованість та ефективність професійної корпоративної діяльності. Розвиток корпоративної культури працівників публічного управління зумовлює наявність зовнішніх та внутрішніх детермінант.

До зовнішніх детермінантів відносяться об'єктивні чинники, що впливають на соціальну, політичну, економічну та технологічну сфери життєдіяльності державних цивільних службовців. Під внутрішніми розуміються чинники, пов'язані із суб'єктивним внутрішнім ставленням державного цивільного службовця до управлінської діяльності. До показників об'єктивних чинників належать соціокультурне середовище, соціально-політичний стан, економічний та технічний розвиток держави. Суб'єктивними чинниками корпоративної культури працівників публічного управління є такі характеристики як цінності та мотиви, традиції, стереотипи, настанови, дисципліна, освіта, творчість, здоров'я (таблиця 1).

**Система чинників формування корпоративної культури працівників  
публічного управління**

Чинники корпоративної культури працівників публічного управління	
Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
Соціокультурні чинники	Когнітивні чинники
Соціально-політичні чинники	Ціннісно-моральні чинники
Соціально-економічні чинники	Компетентні чинники
Чинники науково-технічного прогресу та інформаційного забезпечення	Мотиваційні чинники
	Соціально-психологічні чинники

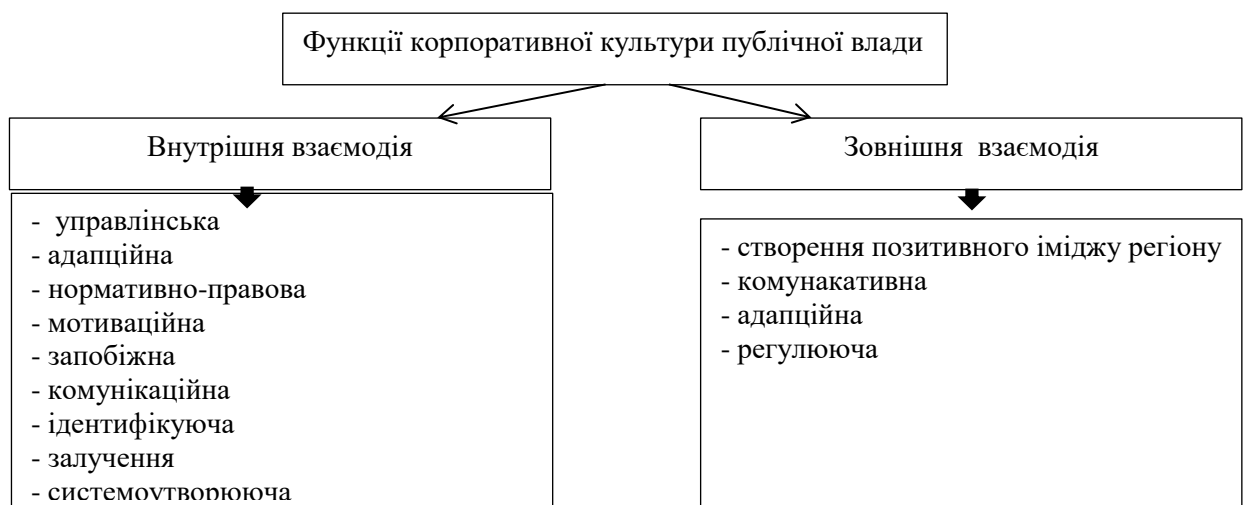
Серед об'єктивних чинників, які впливають формування корпоративної культури працівників публічного управління, найбільшу значимість мають соціокультурні та соціально-політичні чинники. Соціокультурні чинники – це важливі життєві цінності, установки, культурні традиції. Безумовно, будь-які державні органи та установи функціонують у культурному середовищі. Тому, соціокультурні чинники, серед яких переважають установки, життєві цінності та традиції, впливають на них. Соціально-політичні чинники у межах формування управлінської культури цивільних службовців є сукупність обставин чи умов довкілля на перетині соціальної та політичної структури суспільства. Показниками цих чинників є політико-ідеологічні настанови у суспільстві, інституційна структура держави, політичний режим.

Чинники науково-технічного прогресу є інформаційне забезпечення та технічний стан державних органів та установ, що впливає на зміст та умови корпоративної культури. Він визначає ставлення працівників публічного управління до роботи, визначає задоволеність управлінською працею, сприяє розвитку особистості публічного управління.

Соціально-економічні чинники у межах формування корпоративної культури працівників публічного управління є умови довкілля у реалізації соціально-економічного розвитку держави, пов'язані з діяльністю органу публічного управління. Серед суб'єктивних чинників виділимо особистісний рівень, що виявляється через когнітивну орієнтацію (знання та розуміння

управлінської діяльності, соціальних процесів, суспільства) та ціннісно-моральний (моральні якості особистості державного цивільного службовця), компетентнісний (професійні компетенції); соціально-психологічний та мотиваційний чинники (здатності та мотиви до управлінської діяльності, управлінська поведінка, творчість та ініціативність). Дані групи чинників позначаються лише на рівні корпоративної культури працівників публічного управління.

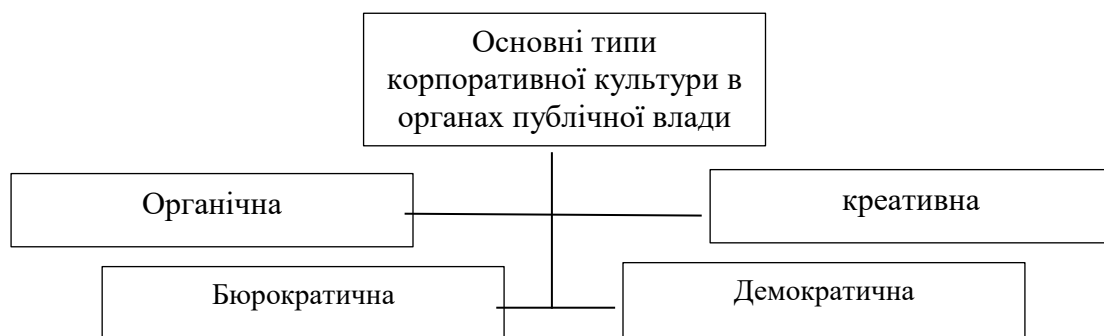
Головна мета корпоративної культури - це досягнення високих результатів діяльності публічного управління, а отже, потрібен постійний розвиток людських ресурсу по відношенню один до одного, а також створення сприятливого клімату, як і в організації в цілому, так і колективі. Якщо людина задовольнить свої потреби першого рівня, а вони пов'язані з матеріальним благополуччям, то у працівника виникають одразу інші потреби: самореалізація, гідні стосунки між співробітниками тощо. Тут на перший план одразу виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є допомога для нових співробітників колективу, розкриття його індивідуальності та прихованих талантів. Тому, прийнято вважати, що корпоративна культура є дуже складною в розумінні та виконує низку певних функцій, які так необхідні в кожній організації, і неодмінно в органах публічного управління, розглянемо функції рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Основні функції корпоративної культури в в органах публічної влади**

Наприклад, мотиваційна (ця функція допомагає надихнути працівників на досягнення поставлених цілей та якісне виконання своїх обов'язків); залучення (активне та постійне залучення кожного співробітника до роботи); адаптивна (допомагає нових співробітників швидше влитися у новий колектив); системоутворююча (робить роботу відділів системною, упорядкованою і ефективною); – ідентифікуюча (дозволяє співробітникам дізнатися про свою цінність для організації, а також приналежність до колективу).

Корпоративна культура в органах публічної влади має такі типи рис.1.2.



**Рис. 1.2. Типи корпоративної культури**

Джерело: [21]

Отже, корпоративна культура в органах місцевого самоврядування формує імідж всередині колективу, відрізняє від інших і допомагає виглядати в очах населення презентабельно. Корпоративна культура створює соціальну стабільність в муніципалітетах, яка допомагає об'єднати співробітників і забезпечити основні стандарти поведінки. Також корпоративна культура змінюється в процесі зміни самих людей і ситуацій в організації, тому її неможна вважати абсолютною, так як вона змінюється разом .

Корпоративна культура в органах державної влади це сукупність цілей, цінностей, норм, традицій органів державної служби, інновацій, що поділяються державними службовцями, зберігають їх унікальність і забезпечують виконання управлінських функцій виконавчої влади. Державна служба є корпорацією, у якій склалася особлива корпоративна культура, носіями, якою є державні службовці. Деякі автори вважають, що на формування корпоративної культури

дуже сильно впливає інноваційність та її основою є інформативність [4]. Але у корпоративній культурі публічної влади можна виділяти два напрями розвитку – «когнітивний» та «поведінковий». Когнітивний напрямок формуються за рахунок конкретних знань, умінь цінностей організації, ресурсів, місією організації, системою покарань та заохочень. Усі ці чинники зобов'язують до необхідності прояву особливої поведінки в органах державної влади. Вміння, знання та навички відображаються у вигляді знань державного цивільного службовця, які з'являються внаслідок виконання своїх обов'язків. А також професійними вміннями, що виникли внаслідок професійної підготовки.

Цінності є головною рушійною силою корпоративної культури публічного управління, що дає сприйняття сутності та характеристики державної служби загалом. Головним чинником обґрунтування цінностей державної служби є її специфіка, наприклад історія країни, національна культура. Virізняють внутрішньо організаційні цінності, які є сукупністю всіх основних засобів вирішення завдань державних цивільних службовців. Таким чином, цінності державних цивільних службовців можна систематизувати, і сформулювати у пунктах: 1. «Цінності професійного характеру – це цінності, властиві державним службовцям як професійній групі. 2. Цінності організаційного характеру - це цінності, властиві державній службі як організації. Ці цінності мають унікальність відтворення та сприйняття у конкретній організації системи державної служби. 3. Цінності соціально-статусного характеру - це цінності вказують на відмітні ознаки становища державних службовців від становища інших груп у суспільстві. Виявляються дані цінності у: соціальній захищеності, стабільності становища організації, впевненості у завтрашньому дні, гідній заробітній платі, «кастовості», визнанні статусу державного службовця у суспільстві, престижі та інших. За дотримання державним службовцем принципів і норм, встановлених законодавчо, відбувається процес впровадження корпоративних цінностей у корпоративні системи.

Основним нормативно-правовим документом, який організує роботу, і є

прикладом для формування корпоративної культури державних службовців, а саме: закон України «Про правила етичної поведінки» [5]. Цей закон регламентує службову поведінку державних службовців. Типовий документ є зведенням загальних принципів професійної службової етики та основних правил службової поведінки, якими мають керуватися працівники публічної служби. Він необхідний для підвищення ефективності діяльності кожного співробітника, що включає великий обсяг інформації про статус державного службовця. Соціальний статус державних службовців зобов'язує бути свого роду прикладом громадян і підлеглих.

Також схожими нормативно-правовими актами, що регулюють професійну діяльність державних службовців, відносять «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» [6] та стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [7]. Матеріали, що викладені в загальних правилах, регламентують основи поведінки державних службовців на території країни. Також Національним агентством України з питань державної служби розроблено «методику формування та розвитку професійної культури державного органу» [8]. Вона створена з метою надання допомоги керівникам державних органів при формуванні та розвитку, у тому числі й корпоративної культури.

Таким чином, аналіз соціальних умов формування корпоративної культури публічного управління та діяльності її носіїв показує, що саме корпоративна культура через культуру управління колективом сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів. Тому на керівників органів публічної влади всіх рівнів покладається важлива та необхідна місія це формування організаційної культури, що максимально поєднується з корпоративною культурою інституту державної цивільної служби, а також залучення всіх членів колективу до цінностей, моральних та поведінкових настанов даної професійної спільноти.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА МОЖЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНІЙ ЦИВІЛЬНІЙ СЛУЖБІ

#### 2.1. Характеристика актуального стану корпоративної культури державної цивільної служби

Даний час характеризується збільшенням ролі людських ресурсів в успіху будь-якої організації. Люди, працюючи у створенні, створюють певну корпоративну культуру, що дозволяє вирішувати завдання організації найефективнішим чином. У той же час корпоративна культура, що сформувалася, впливає на працівників організації. Корпоративна культура несе в собі цінності та норми, які дозволяють приймати будь-які рішення, потребує певних форм поведінки, включає елементи заохочення та покарання працівників, які не відповідають вимогам існуючої корпоративної культури.

До особливостей розробки та реалізації програми формування ефективного типу корпоративної культури на державній цивільній службі Житомирської області слід віднести:

1) орієнтація на формування ринково-бюрократичної культури, спрямованої на вирішення стратегічних завдань, що стоять перед регіоном та державою, реалізацію стратегії розвитку Житомирської області до 2027 року;

2) використання сучасних науково-практичних концепцій, спрямованих на розвиток корпоративної культури у системі державної цивільної служби;

3) пріоритет стратегічного підходу до вирішення проблеми формування корпоративної культури у системі державної цивільної служби Житомирської області як бази для реалізації стратегії соціально-економічного розвитку Житомирської області до 2027 року. Проблеми корпоративної культури, що існує на державній цивільній службі Житомирської області, можна згрупувати в кілька блоків:

1) недостатня цілісність – відсутність переважаючого типу корпоративної



культури в організаціях державної служби Житомирської області: відсутня єдність розуміння місії та цілей державної служби, цінностей та норм, мотивуючих факторів. Це призводить до існування угруповань у колективі, різноспрямованості зусиль персоналу, люди не маючи чіткого розуміння цілей, не можуть рухатися до їхнього досягнення. Норми, що регулюють поведінку на роботі, є неоднозначними, тому можливі конфлікти в організації, коли кожен «тягне ковдру» на себе, прагне діяти відповідно до власних норм;

2) відсутність єдиного культурного простору та наступності у системі – «довузовська профорієнтація - здобуття вищої освіти - робота на державній цивільній службі». Корпоративна культура організацій формується тими людьми, які працюють, кожен привносить у неї свої цінності.

3) негативна думка громадян про державних службовців та державну цивільну службу. Ця ситуація склалася не зараз, тому на її подолання потрібно багато часу – зміни у свідомості не бувають швидкими. Для цього необхідні цілеспрямовані зусилля засобів масової інформації, PR-акції, взаємодії державних службовців із цільовими аудиторіями громадян;

4) відсутність єдиного стилю на державній цивільній службі – немає однаковості в одязі, стилі оформлення приміщень, корпоративних документах, стилі оформлення будівель. Це призводить до того, що немає єдиного образу державного службовця, який є носієм певних соціально-бажаних якостей;

5) відсутність механізмів та методів формування необхідної корпоративної культури.

Заходи щодо формування корпоративної культури, що існують нині, не спрямовані на формування необхідних норм, цінностей та моделей поведінки, характерних для певного типу культури, а мають характер підвищення загального культурного рівня держслужбовців.

## **2.2. Взаємовплив комунікації та корпоративної культури в органах державного управління**

Сучасний розвиток державної громадянської служби країни передбачає вдосконалення її соціальних компонентів, зокрема її корпоративних та комунікаційних основ. Державна цивільна служба є найбільш соціально орієнтованим інститутом державного управління, у діяльності якого особливо виразно проявляються проблеми формування комунікативного середовища та корпоративної культури, що впливають не тільки на внутрішню організацію даного інституту, а й на його роль у системі взаємодій держави та суспільства.

У системі державного управління комунікація відображає організаційну та діяльнісну функції обміну інформацією, але, в той же час, – це є особлива соціальна взаємодія, що регулює професійно-посадове ведення комунікаторів (державних цивільних службовців, об'єднаних загальними організаційними цілями). Це визначає її взаємозв'язок з організаційною культурою: «Організаційна комунікація, як інструмент реалізації задуму і як внутрішнє середовище організації, конституює способи та закріплює результати зниження невизначеності організацією, конституюючи корпоративну культуру та унікальне внутрішнє середовище» [16].

Корпоративна культура державних органів у сучасних дослідженнях часто визначається як сукупність цілей, цінностей, норм, традицій органів державної служби, що розділяються державними службовцями, що зберігає їх унікальність і забезпечує виконання управлінських функцій виконавчої влади [18]. Корпоративна культура сприймається як найважливіший соціальний компонент у досягненні організаційних цілей, розвитку організації та забезпечення її ефективного функціонування. Але при цьому велике значення мають стан і рівень розвитку корпоративної культури в організаціях державної цивільної служби: «Корпоративна культура може як допомагати організації, створюючи обстановку, що сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню нового, так і працювати проти організації, створюючи бар'єри,

що перешкоджають виробленню та реалізації корпоративної культури стратегії. Ці бар'єри включають опір новому та неефективні комунікації» [21].

Визначити сучасні параметри та проблеми розвитку корпоративної культури в системі публічного управління є можливим лише емпіричним шляхом, використовуючи методи практично орієнтованих соціологічних досліджень. У дослідженнях різних проблем державної служби, які проводилися протягом багатьох років науковцями, інституту економіки та прогнозування НАН України, Національним агентством України з питань державної служби, центром з питань доброчесності в оборонному секторі [30]. У ході дослідження було опитано понад 18000 державних цивільних службовців, які представляли обласні відомства та органи державної влади та управління 20 суб'єктів України, а також 1800 експертів. Насамперед було з'ясовано розуміння учасниками дослідження того, що має становити основу корпоративної культури у системі державної цивільної служби. Думки респондентів та експертів із цього приводу розподілилися наступним чином:

- усвідомлення соціальної значущості місії державного органу та наявність стратегічних планів його розвитку як організації відповідно до потреб суспільства – думка 32,2 % респондентів та 33,7 % експертів;

- вироблення та закріплення системи цінностей, переконань, орієнтацій, філософії цивільної служби, об'єднаних змістом громадянського служіння, їх доступність та ясність – думка 37,7 % респондентів та 47,8 % експертів;

- документально зафіксовані норми та правила поведінки (положення та регламенти) – думка 26,6 % респондентів та 33,7 % експертів;

- культивування особливого стилю, поведінки та звичок, що виділяє співпрацю держоргану як державних цивільних службовців - думка 20,3% респондентів та 23,0% експертів;

- організаційні ритуали (традиції, церемонії, пам'ятні дати, звичаї), візуальні символи, девізи, гасла, - думка 17,9 % респондентів та 19,1 % експертів;

- опора на історію організації, на її «героїв» (особистості-символи та зразки успіху) - думка 11,0% респондентів і 15,7% експертів;

- визначеність та відкритість критеріїв для заохочення та нагородження або покарання (осуду) державних цивільних службовців - думка 21,0% респондентів і 32,0% експертів;

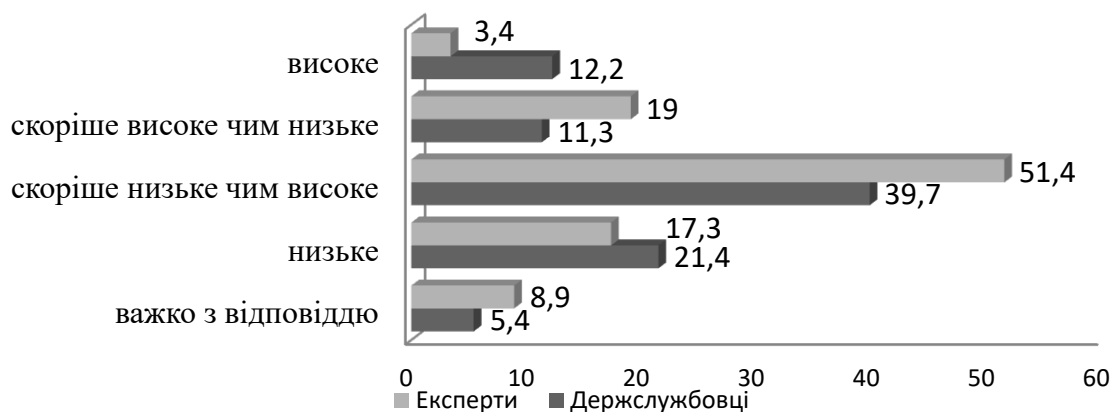
- сприятливе ставлення до ініціатив співробітників - думка 24,6% респондентів і 32,0% експертів;

- можливість та високий ступінь реалізації участі співробітників у прийнятті стратегічних та тактичних організаційних рішень – думка 18,5 % респондентів та 23,0 % експертів;

- розвинена практика управління конфліктами в організації із залученням сучасних соціальних технологій - думка 10,1% респондентів і 16,9% експертів.

Поданий розподіл думок учасників дослідження показує, що, на їхню думку, корпоративна культура більшою мірою співвідноситься з цінностями та соціальною значимістю державної цивільної служби. Оцінка учасниками дослідження сучасного стану корпоративної культури у системі державної громадянської служби показує, що у цій галузі є суттєві проблеми.

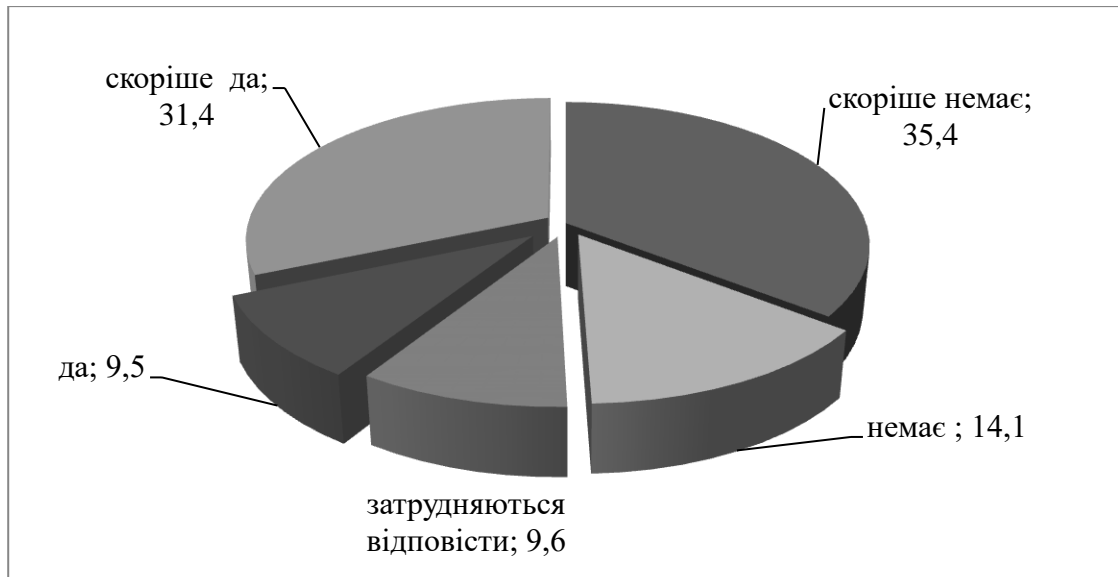
Рис 2.1. наочно відображає, що половина респондентів - державних цивільних службовців і дві третини експертів оцінюють стан корпоративної культури в системі державної цивільної служби невисоко.



**Рис. 2.1. Оцінка стану корпоративної культури у системі державної цивільної служби**

Але при цьому більше третини респондентів дають позитивну оцінку, хоча серед експертів цієї думки дотримуються менш як чверть від їхньої кількості. При цьому більшість і респондентів, і експертів тією чи іншою мірою вважають, що наявність розвиненої корпоративної культури сприяє ефективному функціонуванню організацій в органах публічного управління

Проте далеко не всі респонденти вважають, що в їхніх організаціях є сучасна корпоративна культура (рис. 2.2.).



**Рис. 2.2. Думки респондентів про наявність у їхніх організаціях сучасної корпоративної культури**

Отже, рис 2.2. показує, що з тією чи іншою часткою впевненості наявність у їхніх організаціях розвиненої корпоративної культури відзначили лише двох п'ятих респондентів – державних цивільних службовців, а майже половина опитаних сумніваються у її наявності чи вважають, що її немає. Це свідчить про необхідність активніше вести роботу з формування корпоративної культури в органах державної влади та управління.

При цьому серед тих, хто має бути більшою мірою зацікавлений у формуванні та розвитку корпоративної культури в системі державної цивільної служби, учасники дослідження виділили:

- найвище керівництво країни – думка 34,1% респондентів та 49,2% експертів;

- керівництво міністерств і відомств - думка 35,3% респондентів і 43,6% експертів;
- вища керівна ланка окремих державних органів - думка 35,0% респондентів та 48,0% експертів;
- керівники середнього та низового рівнів управління в державному органі - думка 31,7% респондентів і 33,5% експертів;
- виконавчий персонал - державні цивільні службовці - думка 33,3% респондентів та 30,2% експертів;
- суспільство, громадяни як джерело потреби в ефективному державному управлінні - думка 25,5% респондентів і 29,1% експертів;
- підприємницькі структури, що взаємодіють з державними органами, - думка 7,3% респондентів і 8,9% експертів;
- громадські та політичні організації - думка 7,5% респондентів і 15,1% експертів.

Поданий розподіл думок учасників дослідження показує, що найбільшу зацікавленість у розвиненій корпоративній культурі у державних органах мають виявляти основні суб'єкти в органах державного управління. Поруч із ними зацікавленість мають виявляти представники основного персоналу державні органи - як лінійні керівники, і рядові державні цивільні службовці.

Серед факторів, що найбільш негативно впливають на розвиток корпоративної культури в системі державної цивільної служби, учасники дослідження виділили:

- неувага керівництва до питань формування корпоративної культури - думка 36,9% респондентів та 48,0% експертів;
- відсутність у державних службовців знань з питань корпоративної культури - думка 29,3% респондентів і 29,1% експертів;
- відсутність базових цінностей, цілей, що об'єднують всіх працівників держорганів, - думка 31,9% респондентів і 49,2% експертів;
- недостатня соціально-нормативна основа, відсутність традицій, що відповідають сучасним уявленням про корпоративну культуру в державних

органах, - думка 25,1% респондентів і 26,3% експертів;

- надмірна змінність управлінських кадрів і всього персоналу держорганів, що не сприяє відтворенню корпоративних цінностей і традицій, - думка 29,0% респондентів і 27,9% експертів;

- неготовність керівництва держорганів впроваджувати нові управлінські технології - думка 19,7% респондентів і 30,7% експертів;

- критичне співвідношення в держорганах «інноваційників» і «традиційників» як в управлінських ланках, так і серед персоналу - думка 9,1% респондентів і 17,9% експертів;

- слабка знання успішного вітчизняного та зарубіжного досвіду формування корпоративної культури та її значення для організаційного розвитку – думка 20,6% респондентів та 26,8% експертів.

Як показує поданий розподіл думок, і респонденти – державні цивільні службовці, і експерти схильні бачити як основний негативний фактор, що впливає на стан корпоративної культури в державних органах, неухвагу до цих питань керівництва, невідповідність самих цивільних службовців, а також слабку ціннісно-орієнтацію державної цивільної служби. Наведені дані соціологічного дослідження показують, що сучасний стан корпоративної культури значно нижчий за ті потреби, які відчуває система державної цивільної служби для свого розвитку, і це не може не позначатися на розвитку комунікативного середовища державної цивільної служби, що бере участь у формуванні цих потреб. У цьому виявляється основний зміст взаємовпливу комунікації та корпоративної культури в організаціях публічного управління: у їхній взаємодії виділяються соціальні проблеми розвитку цього найважливішого інституту державного управління.

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Основні напрямки реалізації потенціалу корпоративної культури державної служби

В умовах діяльності органів державного управління досвід корпорацій може бути застосований із суттєвими коригуваннями, проте доречність такої аналогії не представляє сумніву. Можливий наступний алгоритм дій, необхідних для якісної зміни корпоративної культури:

- діагностика цінностей та установок публічних службовців адміністрацій;
- конструювання оптимального, бажаного образу органу влади;
- розкладання цього образу на ряд взаємопов'язаних базисних цінностей;
- просування цих цінностей, при цьому вирішальну роль набуває фактор керівника і найбільш авторитетних публічних службовців, які своєю повсякденною поведінкою повинні переконувати в невпинності прийнятих норм і цінностей;
- формування списку «антицінностей», які створюють комплекс загроз для репутації органу влади та перешкоди для ефективного виконання ним належних функцій, роз'яснення негативних наслідків їх затвердження;
- створення громадської думки всередині організації, що працює на просування цінностей у необхідному напрямку;
- коригування нормативної бази, що закріплює норми поведінки, що відповідають прийнятним цінностям кодексу поведінки.

Відтворення у свідомості та поведінці бюрократичного погляду на реальність, загальне переконання у корумпованості всієї соціальної групи чиновників призводить до легітимації у системі корпоративних цінностей



розкрадання у всіх сферах, включаючи інтелектуальну. Серед факторів, що стримують утворення нової корпоративної культури державної служби, можна виділити:

- відсутність позитивного прикладу з боку керівників, які своєю поведінкою найчастіше відкидають корпоративні цінності служіння державі та суспільству, що проголошуються;

- сформована система відбору та просування кадрів публічної служби на основі знайомств, а не професійних якостей, наслідком якого є помітна кількість чиновників з непрофільною освітою, невідповідними виконуваним завданням особистими та професійними даними;

- недостатнє стимулювання нагородами і привілеями службовців, що підтримують цінності публічної служби і є прикладом поведінки для колег;

- слабка представленість у програмах навчання службовців навчальних курсів з етики, профілактики корупційної поведінки, організаційної культури, тренінгів з надання послуг.

Управління формуванням системи корпоративних відносин в органах публічного управління має на увазі використання технологій, що створюють сприятливі умови для появи тенденцій розвитку колективізму та зниження ризику деформації корпоративного середовища. Серед факторів, що стримують утворення нової корпоративної культури державної служби, було виділено відсутність позитивного прикладу з боку керівників, що актуалізує питання заміни, чи «озеленення» кадрового корпусу на регіональному рівні; сформована система відбору кадрів з урахуванням протекцій, що призвела до низької професіоналізації чиновників; недостатня увага до етики, профілактики корупційної поведінки.

Бюрократизація галузі як така не є негативним процесом і відбиває ускладнення завдань державного управління, відбиваючись на статусі державних цивільних службовців. Корпоративність як основа для побудови управлінської культури громадських службовців, незважаючи на всі демократичні та етичні зміни останніх років, стає причиною зниження рівня

професіоналізму та моральної стійкості чиновників, поширення корупції.

Отже, актуальними орієнтирами практики створення нової корпоративної культури для державних службовців є постійне регулювання їх поведінки, створення організаційних передумов професіоналізації їх діяльності, орієнтація на інновації та зворотний зв'язок з населенням.

### **3.2. Запровадження принципів відкритості у державно-службову культуру в органах публічного управління**

Ефективність функціонування системи державної служби в даний час не може бути забезпечена без зміни деяких особливостей складеної державної службової культури. Вирішення цього завдання вимагає впровадження особливих стандартів, заснованих на принципах відкритості що сприяють підвищенню рівня «соціальної відповідальності», а також результативності діяльності державних органів та державних громадянських службовців.

Основними елементами державно-службової культури є:

- місія державного органу;
- цінності, що поділяються більшістю членів колективу;
- принципи, що виражають цінності у конкретній формі;
- норми (найпростіші принципи);
- правила поведінки та діяльності;
- інформаційно-комунікативна система державного органу;
- етика службової поведінки;
- символіка, гасла, ритуали, традиції та інше.

Структура державно-службової культури державного органу є трирівневою: на першому, найбільш поверховому рівні знаходяться об'єктивно спостерігаючи організаційні структури та процеси (артефакти), на другому – проголошені цінності, на третьому, глибинному – базові цінності.

На першому рівні існують формалізовані структури і процеси, що

об'єктивно спостерігаються (форма одягу, мовні обороти, архітектура і планування будівель, оформлення службових приміщень, символіка, кольорова гама, ритуали). Формалізовані елементи державно-службової культури державного органу, як правило, пов'язані з більш глибокими рівнями, вони є матеріалізованим вираженням цінностей, які установалися в організації за час її становлення.

Символіка сприяє зберіганню та передачі інформації про приналежність державних органів України до системи державної влади, вказує на професійну діяльність, конкретні професійні функції цивільних службовців у системі державного управління. Професійні символи служать засобом встановлення та розвитку корпоративних відносин, порядку взаємодії, певного поведінкового стилю як між держслужбовцями, так і між представниками державних органів та громадянського суспільства.

На другому рівні державно-службової культури знаходяться декларовані цінності, які, як правило, містяться в письмових документах (місії, кодекси етики, адміністративних регламентах, стандартах). Крім того, під проголошуваними цінностями розуміються висловлювання та дії членів організації, які відображають спільні цінності та переконання. Вони задаються керівництвом державного органу як частину стратегії. Службовцям відомо про ці цінності і вони самі роблять вибір, приймати їх, вдатися до того, що приймають, і адаптуватися до ситуації, або відкинути. На рівні розглядаються уявлення співробітників організації, безпосередньо які впливають формування стійких моделей поведінки. Дані уявлення про природу взаємин із оточенням, зокрема з референтними групами, природі людських відносин, баченні місця державного органу у суспільстві. Даний рівень уявлень чи припущень є найбільш «глибинним» рівнем державно-службової культури та впливає на розуміння того, що є проблемним, а що неприємним в їх діяльності.

Слід підкреслити, що нормативне регулювання діяльності державних органів та службовців є необхідним, але недостатньою умовою впровадження принципів державно-службової культури та її подальшої позитивної зміни.

Необхідне постійне ухвалення відповідних управлінських рішень та реалізація організаційних заходів, спрямованих на розвиток державно-службової культури в потрібному напрямку. У зв'язку з цим необхідним є визначення чітких механізмів впровадження державно-службової культури, а також розробка методики впровадження даних механізмів у діяльність державного органу з описом «дорожньої карти» та конкретних заходів.

Основними механізмами впровадження державно-службової культури є:

- правова (розробка та реалізація стандартів і правил службової поведінки працівників);
- організаційна (визначення організаційних структур та взаємодій впровадження елементів культури);
- інформаційно-комунікативна (пропаганда відкритості державної служби шляхом проведення відкритих обговорень цілей та завдань структурних підрозділів та службовців;
- виховно-профілактична (поширення кращих практик службової поведінки, кодексу етики держслужбовця);
- контролююча (своєчасна корекція виконання правил та стандартів та контроль за їх дотриманням). Очевидно, що формування державно-службової культури визначається системністю та комплексним характером заходів.

Підвищення ефективності професійної служби в органах публічного управління в багато чому залежать від практичного застосування нових підходів у формування державної службової культури.

Розробка загальних підходів до структури та змісту заходів щодо формування відкритої державно-службової культури у конкретних державних органах, а також методик впровадження її механізмів можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності державних цивільних службовців, оптимізації процесів їхнього професійного та особистісного розвитку, удосконалення системи трудової етики та мотивації.

Таким чином, впровадження механізмів відкритої державно-службової культури дасть можливість сформуванню позитивну систему цінностей

державної служби, засновану на ідеях законності, соціальної відповідальності, чесності, відкритості, людяності, лояльності, розширить атмосферу довіри до дій влади через доступне інформування про зміст діяльності цивільних службовців, а також загалом сформує основи для розвитку державних органів.

## ВИСНОВКИ

Отже, дослідивши тему корпоративна культура як фактор удосконалення механізмів публічного управління слід здійснити слідує висновки:

На думку автора, корпоративна культура публічного управління це культура корпоративної спільноти цивільних службовців загальними основами та ознаками якої є: загальний нормативно-правовий статус, єдині вимоги до проходження державної служби, стратегічні цілі та завдання, наявність самоідентифікації держслужбовців, схожих цінностей, норм поведінки, сприйняття, і навіть ідентифікації із зовнішнім соціальним оточенням (громадськістю), і навіть наявність подібних проблем (корупція, надмірний бюрократизм)..

- Корпоративна культура публічного управління є системою взаємопов'язаних компонентів та груп елементів, що виявляються в організаційно-управлінській діяльності, нормативно-правовій базі, артефактах, цінностях та символах, а також інших елементів, здатних впливати та вплив на діяльність об'єктів управління, державних цивільних службовців.

- Управлінський потенціал корпоративної культури публічного управління на сучасному етапі її розвитку використовується недостатньо, активні лише окремі компоненти (підсистеми) та елементи корпоративної культури, насамперед, нормативно-регламентуючого характеру. Роль компонентів та елементів ціннісно-символічної підсистеми корпоративної культури, що є сукупністю символів, знаків, що впливають на цінності, установки та поведінку держслужбовців, недостатня.

- Актуальна корпоративна культура публічного управління переважно ієрархічного, традиційного типу, з орієнтацією на внутрішні цілі та завдання. Стан корпоративної культури відображає переважно модель самозбереження системи і належить до централізованого типу з жорсткою малодинамічною структурою, для якого характерні авторитарність і жорстка ієрархічна вертикаль управління, панування традиційних моделей поведінки. У

корпоративній культурі недостатньо реалізується ряд функцій, насамперед щодо підтримки довіри та інноваційного розвитку.

- Корпоративна культура не реалізує свій управлінський потенціал. Це значною мірою визначається суб'єктивним чинником: керівники, як суб'єкти, актори, діячі, які формують корпоративну культуру, недостатньо активно і конструктивно беруть участь у формуванні, зміні та трансляції корпоративних і стандартів. Крім того, це обумовлено і слабкими знаннями управлінців як про стан корпоративної культури та її елементів, так і про можливості їх застосування в управлінні, включаючи можливості вже наявних механізмів та технологій трансляції корпоративної культури.

- Стан корпоративної культури механізму публічного управління відповідає цілям і завданням інноваційного розвитку суспільства. В першу чергу, не реалізується її інноваційна функція, яка передбачає забезпечення високої інноваційної сприйнятливості, орієнтованості мислення та практичної діяльності держслужбовців на інноваційний розвиток, а також функція з підтримки довіри всередині організації та у взаємодії із зовнішнім оточенням, що обумовлює необхідність впровадження в щодо формування нової корпоративної культури публічного управління.

- Виявлено, що «формальна» (декларована) та «неформальна» (реально існуюча, що включає «неформальну», що виходить за рамки офіційної та декларованої), складові корпоративної культури мають розбіжність. Для максимальної реалізації потенціалу корпоративної культури її формальний та реальний стан має бути приведений до відповідності між собою, а також цілям і завданням, що стоять перед системою держслужби та службовцями, що дозволить забезпечити безболісне прийняття внутрішньокорпоративних змін службовцями та найбільш повно реалізувати потенціал корпоративної культури як фактора соціального управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кужелєв М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: Монографія / М.О. Кужелєв. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.
2. Кравченко П.П. Соціальна відповідальність організації. Її значення та місце в корпоративній культурі організації. Краматорськ, 2007. С. 26-31.
3. Козєва А.С. Корпоративна культура - феномен поля буття категорії «відношення». Психологія відносин у постнекласичній парадигмі: зб. ст. учасників I Міжнародної науково-практичної конференції «Психологія відносин у постнекласичній парадигмі» (1–15 грудня 2013 р.). / Філія КузДТУ у м. Білово. - Белове: Вид-во ун-ту «Св. Кирила та Св. Мефодія», Велико-Тирнове, Болгарія, 2014. С. 30-31.
4. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf).
5. Про правила етичної поведінки: Закон України від 17.11.2011 № 4420-д. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF3ES0DA?an=3>
6. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця від 04.08.2010 № 21. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE18384>
7. Стратегія державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки від 01.02.2012 №45/2012. Указ Президента України URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/ukazi-prezidenta-ukraini/72288.html>
8. Формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті: наказ про затвердження методичних рекомендацій від 25.12.2013 № 236 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#Text>



9. Про засади запобігання і протидії корупції: від 7 квітня 2011р. Закон України № 3206-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3206-17#Text>
10. Про державну службу: від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T372300>
11. Рафасва О. Корекція корпоративної культури. Справочник по управлінню персоналом. 2004. № 3. С. 34-40.
12. Резник Ю. Сутність корпоративної культури в сучасній організації. *Управління персоналом*. 1998. № 8. С 63-69.
13. Бабич О. Корпоративна культура як чинник підвищення ефективності державного управління. Актуальні проблеми державного управління : Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління Вип. 1 ( 17 ) . Одеса : ОРІДУНАДУ. 2004,154 с.
14. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції: навч.-метод. Матеріали. Київ : НАДУ, 2011, 72 с.
15. Колесников Г. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств. Луцьк: ВІЕМ, 1997. 350 с.
16. Тарасов С.Г., Суходільський Г.В. Організаційна психологія. Харків, 2004. 256 с.
17. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія. Національна академія держ. управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2008. 336 с.
18. Романова Ю. Зміни корпоративної культури: довірити консультантам або провести самим. *Управління персоналом*. 2000. № 11. С. 25-27.
19. Державна служба : підручник. У 2-х т. / колектив авторів ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, О.Ю. Оболенського, С.М. Серьогіна. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.
20. Н.В, Щербак . Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2016 р., №1 (53) С.138-144.*

21. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. №2. С. 449-156.
22. Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента: пер.с англ. СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. – С. 602.
23. Толкованов В. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому та регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід. Київ : Крамар, 2008, 212с.
24. Deal T. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life / T. Deal, A. Kennedy. - Addison- Wesley publishing company, inc., 1982. - 280 p..
25. Ethics in the public service / ed. by R. Charman Ottawa: Carleton University Press, 1993. - 150 p.
26. Ethics in the public service: Current issues and practice. - Paris OECD, 1996. - 120 p..
27. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. Праць. – Київ. : Вид. НАДУ, 2010. 168 с.
28. Колтун В. Удосконалення державної служби як соціальноетичного феномена. Командор. 2001. № 1. С. 5-8.
29. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. № 5. С.86-89.
30. Дослідження організаційної культури державної служби України : аналіт. доп. Національне агентство України з питань державної служби ; Центр з питань доброчесності в оборонному секторі. 2020. – 65 с. URL <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/305-doslidzhennya-org-kulturi-2020.pdf>
31. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ. : КНЕУ, 2006. 472 с.