

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

ЦІЛИК КАТЕРИНА ПЕТРІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 32:324
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**
(тема роботи)

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

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

К. П. ЦІЛИК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: Цілик Катерина Петрівна допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Цілик Катерина Петрівна захистила
(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)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЛІ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	30
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	36

АНОТАЦІЯ

ЦЛИК К. П. Управлінська культура в діяльності органу публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Проведено аналіз теоретичних і методологічних засад стану культури управління органів публічної влади. Визначено основні трансформаційні зміни в культурному середовищі публічної сфери з врахуванням зарубіжного досвіду. Зроблено акценти на системі управління людським капіталом в контексті зміни культури управління. Обґрунтовані напрями трансформації управлінської культури в умовах сучасних викликів. Проаналізовано шляхи побудови сервісно-орієнтованого культурного простору в сучасному публічному менеджменті, напрями переходу до нових управлінських технологій в органах публічної влади всіх рівнів.

Ключові слова: управління, культура, публічне адміністрування, персонал, органи публічної влади, трансформація, інновації, імідж.

SUMMARY

TSYLYK K. Management culture in the activity of the public authority. - Qualification work on manuscript rights. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 «Public management and administration». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

An analysis of the theoretical and methodological foundations of the state of the management culture of public authorities was carried out. The main transformational changes in the cultural environment of the public sphere are determined, taking into account foreign experience. Emphasis is placed on the human capital management system in the context of changing the management culture. Grounded directions for the transformation of management culture in the conditions of modern challenges. Ways of building a service-oriented cultural space in modern public management, directions of transition to new management technologies in public authorities of all levels are analyzed.

Key words: management, culture, public administration, personnel, public authorities, transformation, innovation, image.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Уряди в усьому світі мають справу з рядом проблем, які можна вирішити за допомогою покращення культури управління, як на рівні організації, так і суспільства. Тим не менш, підходи, які національні уряди використовують для вирішення цих ключових проблем державної політики, можуть помітно відрізнятись між країнами та регіонами. Загальновідомо, що соціальні та культурні чинники формують людську поведінку, і що метою державної політики також є формування поведінки, або, як висловлюються вчені «культура впливає на політику, а політика впливає на культуру».

Тому цілком зрозуміло, що глибоке розуміння культури управління соціально-економічними рушійними силами людської поведінки, які зазвичай використовуються в моделюванні та аналізі політики, може допомогти політикам сформуванню державну політику, яка може бути більш прийнятною для населення. громадськості та створить культурно бажані результати. Управлінська культура складається з моделей поведінки, втілених у повністю набутих артефактах і рисах, таких як знання, переконання, мистецтво, мораль, закон, звичаї, здібності та звички, і що основне, ядро культури становлять ідеї і пов'язані з ними цінності, які були історично сформовані в суспільстві.

Наукові дослідження основних засад управлінської культури та їх теоретичне осмислення проводились вітчизняними та зарубіжними вченими Г.В.Атаманчуком, В.Д.Бакуменком, М.Г.Жулинським, Л.О.Карповою, А.І.Комаровою, В.М.Князевим, В.А.Малаховим, М.І.Мельником, І.Ф.Надольним, Н.Р.Нижником, Б.В.Новіковим, Г.Райтою, В.А.Скуратівським, В.П.Тронею, А.А. Чухно та іншими.

Метою кваліфікаційної роботи є на основі проведення теоретичного та практичного аналізу особливостей управлінської культури публічних службовців, виявити напрями трансформації її функціональних засад в

контексті сучасних викликів переходу до нової моделі публічного менеджменту.

Досягнення мети забезпечувалось виконанням ряду завдань:

- проаналізувати теоретико-методологічні основи формування управлінської культури органів публічної влади;
- дати оцінку існуючому рівню культури управління органів публічної влади у порівнянні з зарубіжним досвідом побудови демократичних моделей публічного менеджменту;
- охарактеризувати напрями трансформації культури управління в системі публічної влади.

Об'єкт дослідження – процес управління культурою органів публічної влади. *Предмет дослідження* – актуальні питання трансформації управлінської культури органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. В роботі було використано діалектичні підходи та ряд загальних та специфічних методів, а саме: наукове абстрагування, аналіз та синтез наукових поглядів на культуру управління, системний підхід для оцінки досвіду та напрямів трансформації культури управління в сфері публічного адміністрування. Було застосовано анкетування та опитування громадськості щодо рівня культури публічних службовців, порівняльний метод для висвітлення зарубіжного досвіду.

Перелік публікацій автора за темою дослідження: за темою дослідження було зроблено доповіді на науково-практичних конференціях в Поліському національному університеті, що знайшло відображення в двох публікаціях.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що представлені рекомендації по напрямам трансформації управлінської культури в органах публічної влади можуть бути використані в практиці адміністрування всіх рівнів.

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, використану літературу і додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

З точки зору фахівців в сфері управлінської культури: «культура – це взаємовідносини між окремими особами в групах, між групами та між ідеями та поглядами. Культура пов'язана з ідентичністю, прагненнями, координацією, а також структурами та практиками, які служать цілям відносин, таким як етнічна приналежність, ритуал, спадщина, норми, значення та вірування». Особливо важливим у їхній аргументації є те, що управлінську культуру не можна розглядати як щось статичне та вбудоване в конкретні групи чи дії посадовців, це динамічний процес, що складається з набору суперечливих атрибутів, які формуються та можуть бути сформовані людською взаємодією. Вчені вважають, що управлінську культуру можна розглядати як:

- ідеальну систему управління сприйняттям, переконанням і нормуванням, яка є відносно стабільною в результаті соціалізації цілей людини;
- -інтегровану та адаптивну соціокультурну систему, яка визначає характеристики управління соціальними групами і є результатом динамічної взаємодії між членами групи;
- управлінські механізми та інструменти формування культурних рамок поведінки соціальних груп, які ми використовуємо, щоб нав'язати певний порядок і узгодженість їх дій, аргументувати та переконувати громадськість в напрямках суспільного розвитку;
- колективна координація та навчання, пов'язані з конструюванням поведінки в спільному соціальному середовищі, «колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї категорії людей від інших»;
- набір управлінських інструментів та принципів які надають індивідам відчуття групової ідентичності та приналежності, такі як спільні

вірування, уявлення, правила, табу, символи, ритуали та практики формування індивідуальних та колективних дій та прагнень.

- форму капіталу, який може бути використаний окремими особами чи групами для зміни свого становища чи становища інших у соціальному середовищі, розуміння та оцінки процесів соціалізації [1].

Культурний капітал управління повинен реалізуватись через залучення громадян до книг, мистецтва, інформаційних технологій, науки та підтримуватись через активізації процесу адміністрування надання послуг в сфері культури на всіх рівнях публічного управління. Сьогодні це має здійснюватись через застосування «капітального» підходу до розуміння певних культурних факторів, таких як рівень довіри в суспільстві, ментальних моделей членів групи, які можуть змінюватися з різною швидкістю, і, у свою чергу, навіть впливати на те, як людський мозок має еволюціонувати. Управлінці мають застосовувати відносно стабільні та більш динамічні компоненти адміністрування для формування культурних стосунків між людьми та групами, організаційними системами, персоналом тощо.

Культура публічного управління повинна виходити з того, що всередині країни люди ідентифікують себе з іншими як з членами однієї нації чи держави, і що існують деякі спільні аспекти контексту, включаючи почуття ідентичності, базові цінності та інститути, а також історія, завдяки яким розвивається організаційна культура. Суспільства можуть мати спільну культуру, але не нації, які є суто адміністративною структурою, особливо в таких регіонах, як Африка, де національні кордони пов'язані з довільними рішеннями щодо колонізації, тому корисні в управлінні концепції доцільності розвитку розуміння та визначення моделей чи вимірів національних культур для адміністративних цілей. Управлінська культура публічної сфери, в залежності від мовних, етнічних, релігійних, геополітичних, соціально-економічних чинників функціонування соціально-економічної системи та її правових норм, орієнтується на різні «культурні цінності», які корелюються між регіонами та

територіальними громадами в напрямку формування великих однорідних кластерів суспільних цінностей [2].

Українська культура публічного управління має ґрунтуватись на традиціях та ментальності українського народу, вона має бути динамічна, розвиватись у відповідь на мінливий світ і зростаючу різноманітність, враховувати інтереси тих, хто називає нашу країну своїм домом. Публічна сфера, при виборі інструментів управління, має враховувати рівень і спосіб життєдіяльності громадян, розвивати інструменти політики адміністрування, враховуючи культуру українського побуту, історичну спадщину країни; ідентичність, набір цінностей, на основі яких здійснюється суспільне життя [3].

Завданням органів публічної влади є сформувати національні та регіональні культурні кластери, які сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, зокрема пов'язаних із розумінням ймовірності культурної подібності та відмінності між різними територіальними громадами. Цілями виконавчих органів влади є проаналізувати культурні цінності, які є соціальною основою конструкції та інструментом досягнення стабільності функціонування моделей публічного управління, методом впровадження креативних ідей та цінностей мережевих груп.

Публічна політика, як і культура, може бути визначена багатьма способами і вважається тісно пов'язаною з політикою або її результатом, це означає, що державна політика допомагає визначати, хто виграє, а хто програє і теоретично на це може впливати будь-хто або будь-яка група, яка має достатню владу, щоб змінити розподіл ресурсів у суспільстві. Представники науки і практики публічного адміністрування розглядають політику у світлі процесу вирішення проблем, коли державна політика «вирішує в будь-який час і в будь-якому місці, які цілі та основні заходи слід вибрати для вирішення конкретної проблеми». Єдина державна політика охоплює чотири конкретні елементи: принципи – всеосяжну структуру того, як управляти державними справами; цілі – конкретні пріоритети, які визначені щодо визначених викликів, проблем або питань; заходи – конкретні рішення та запропоновані інструменти для

здійснення змін; і практичні дії – поведінка державних службовців (і потенційно інших зацікавлених сторін), відповідальних за реалізацію політики [4].

Ефективна політика держави передбачає: 1) авторитетний вибір методів та інструментів прийняття управлінських рішень; 2) зважені і обґрунтовані цілі; 3) гіпотезу, або припущення у адмініструванні; 5) механізм регулювання провалів; 6) послідовність дій та їх раціоналізацію; 7) взаємодію між діями уряду, громадськістю та інституціями; 9) простір, де можуть відбуватися переговори соціальних інтересів; 10) широку комунікацію з громадськістю шляхом обговорення та дискурсу. Управлінська культура передбачає, що «політики мають працювати, як креативні, інноваційні агенти управління, як ідеологічні засоби для конструювання культури організації, як в інститутах громадянського суспільства так і влади».

Органи публічної влади всіх рівнів мають бути зосереджені на створення середовища розвитку культури в організаціях, громадах, регіонах через формування аналітичних центрів, консультативних комітетів, залучення фахових експертів, проведенні консенсусних конференцій з перегляду політики, удосконалення механізмів адміністрування. Вони мають сприяти побудові стосунків двосторонньої комунікації розвитку культурного середовища в територіальних громадах; заохочувати розробку та використання інструментів модернізації моделі прийняття рішень при вирішенні проблем захисту культурних цінностей, з'єднувати різні соціальні та культурні світи з конкретною відповідальністю та підзвітністю по обидві сторони «межі» [5].

Управлінська культура, це основа формування результативної державної політики, яка може бути забезпечена лише через розуміння ролі національної культури у формуванні активної громадянської позиції. Розробка рамок, для ролі національної культури, у формуванні державної політики передбачає пошук інструментів посилення зацікавленості сторін, пов'язаних із державною політикою, які можуть впливати на концепцію державотворення, у тому числі політиків, державних службовців, науковців, дослідників, представників

бізнесу, неурядових організацій і громад, які впливають або прагнуть вплинути на процеси прийняття рішень у їх власних громадах.

Для цього кола зацікавлених сторін існують різні взаємопов'язані інструменти управлінської культури, які формують уявлення про роль уряду чи держави в суспільстві, вибір ключових питань, що становлять суспільну цінність, відношення до процесів формування політики, до певних фаз у циклі політики, визначають допоміжні ролі в управлінському процесі з точки зору національної культури, напрями та форми формування і реалізації політики. Управлінська культура має переосмислити роль громадськості, персоналу, відносини зі ЗМІ, відносини з неурядовими зацікавленими сторонами, а також відносно місце економіки, права та технократичної культури у процесі публічного адміністрування.

Вирішальне значення для розуміння та сприяння розвитку управлінської культури держави є застосування аналітичних методів вимірювання ролі культури у формуванні механізмів прийняття управлінських рішень, виходячи з національних культурних орієнтацій та використання цієї аналітики для розуміння особливостей формування процесів і змісту державної політики. Культура публічного управління в Україні, при використанні національних культурних орієнтацій та активізації участі громадськості в державній політиці, має зробити акцент на міжнародних підходах, щодо участі громадськості в державній політиці, яка з точки зору науковців і практиків, істотно зростає. Особливо в таких сферах, як прийняття рішень, орієнтованих на екологічні та технологічні ризики, і політика сталого розвитку.

Так, конвенція Європейської економічної комісії ООН, щодо доступу громадськості до інформаційних джерел, до процесу прийняття рішень, політики функціонування міжнародних організацій, збільшила можливості громадян в прийнятті рішень з приводу адміністрування процесів державної політики, з врахуванням культурних аспектів різних контекстів управління. Спираючись безпосередньо на п'ять культурних вимірів: дистанція влади,

індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, вчені інтерпретують випадки імплементації публічної політики [6].

Механізми культури публічного управління повинні забезпечити інформування практиків про заходи розробки більш культурно прийнятних і потенційно успішних процесів участі громадськості для підтримки формування політики навколо: 1) чого прагнути, особливо враховуючи рівень участі від консультацій до спільного прийняття рішень; 2) кого залучати, включно з тим, чи організовані чи більш впливові зацікавлені сторони будуть більш бажаними, ніж окремі громадяни, і чи можуть зовнішні модератори бути бажаними чи ні; 3) які методи використовувати, зокрема, чи перевага надається більш структурованим чи неформальним процесам, наскільки існує потреба у прозорих процесах та особистих зустрічах, і чи потрібні неупереджені підходи, щоб заохочувати участь висококультурних громадян та недостатньо комунікабельних учасників; 4) якими ризиками потрібно керувати, зокрема чи знадобляться стимули для заохочення участі, чи існує ймовірність втоми від консультацій через тривалість процесів і чи існують значні ризики конфлікту та ескалації конфлікту. Посилення ролі культури у формуванні участі громадськості, пов'язаної з публічним управлінням, сприяє підвищенню ефективності вироблення і реалізації політики на всіх рівнях адміністрування. Задача органів управління знати оптимальні комбінації різних культурних упереджень, ретельно визначити, які інструменти можуть допомогти політичним аналітикам або політикам успішно орієнтуватись в конфліктних і складних процесах адміністрування [7].

Отже, культура відіграє вирішальну роль у формуванні політичних процесів, розвитку демократії та вирішенні притаманних їй конфліктів; забезпечує краще розуміння різних культурних упереджень і як вони проявляються через політичні наративи та формування політичних процесів; і важливість ролі посередника в політиці держави, яка закріплена за органами влади. Розглядаючи детальніше посередницькі функції органів публічної влади, можна також побачити, що ця посередницька роль може бути важливою на

етапі визначення проблеми організації політичного процесу та реалізації цілей державної політики.

Так, різні суб'єкти, які беруть участь у вирішенні політичних проблем, намагаються вирішити цю задачу різними способами, залежно від своїх культурних упереджень. Наприклад, актори, які дотримуються ієрархічних систем вірувань, можуть прагнути структурувати будь-яку проблему та заперечувати існування «неструктурованих» проблем; люди з егалітарними упередженнями можуть розглядати кожен політичну проблему через рамки справедливості; індивідуалісти можуть намагатися зробити кожен проблему кращою або шукати покращень у поточній ситуації за допомогою корисних знань; а фаталісти з більшою ймовірністю вбачатимуть усі політичні проблеми неструктурованими і що їх виживання вимагатиме стратегій гнучкості та стійкості. Управлінська культура органів влади має орієнтуватись на використання цього потенціалу для вирішення політичних та соціальних проблем, зосередитись на пріоритетах їх вирішення, більш ефективно використати культурні цінності, орієнтовані на «структурування проблем», бути здатними оцінити культурні інтереси соціальних груп в територіальних громадах [8].

Органи публічної влади мають розробити інструментарій реалізації політики держави з врахуванням культурних пріоритетів соціальних груп, щоб об'єднати прихильників різних культурних упереджень, або принаймні зрозуміти ймовірну культурну реакцію на конкретні заходи чи політичні рішення та розробити стратегії пом'якшення наслідків, які можуть проявитись у вигляді соціальних протестів, судових позовів або відмов зацікавлених сторін від участі в політиці. Отже, культурні чинники істотно впливають на економічну поведінку, участь у політичному житті, соціальну активність, зміну ціннісних орієнтирів державної політики, таким чином потрібен «культурний поворот» в розумінні культури управління та державної політики, шляхом використання системного культурного аналізу пріоритетів політики та практики публічного адміністрування.

Активні культурні інновації в публічному управлінні можуть сприяти більш глибокому розумінню ролі культури в розвитку територіальних громад, слугувати інструментом подолання культурних протиріччів і упереджень, протидіяти соціальній дискримінації та політичній тиранії. Це означає, що потрібно бути обережним з використанням культурних аспектів або орієнтацій, програм і проектів, вибором інструментів реалізації конкретних цілей. Вчені вважають, що існує великий потенціал для розвитку управлінської культури органів публічної влади, перш за все, через врахування культурних орієнтацій та упереджень громадськості в питаннях розвитку державної політики [9].

В умовах воєнної агресії в Україні виникли фіскальні обмеження досліджень впливу культурних змін на результативність державної політики, тому увага органів публічної влади має бути зосереджена на оцінці ризиків, використанні більш ефективної аналітичної основи для перевірки гіпотез щодо впливу культурних змінних на процеси державного управління, на потребі досліджень впливу культури на сприйняття зміни цілей державної політики, громадських уподобань, поглядів політиків, джерел інформації тощо. Органи публічної влади повинні розробляти, підтримувати та адаптувати багаторівневі системи управління, які можуть бути структурованими за групами інтересів або спеціальним призначенням, забезпечити місцеве пристосування до міжнародних законів, директив державної політики.

Значну роль в формуванні управлінської культури органу публічної влади відіграє міжрегіональна співпраця з питань політики та партнерських проектів зацікавлених сторін культурного розвитку регіонів через різну організаційну та особисту культуру та ефективність діалогу учасників політики. Потрібно створити платформу для обговорення моделей культурної комунікації забезпечення консенсусу чи згоди через відмінності в практиках прийняття рішень і комунікації в різних громадах, причому реальні рішення пізніше приймаються окремо, а політика продовжує впливати на сприйняття або блокування вихідних рекомендацій. Тоді постає питання: які методи насправді можна розробити для конкретних партнерських відносин між громадами для

забезпечення діалогу та спільного прийняття рішень, кращого взаєморозуміння та політичних результатів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Сучасна система публічного адміністрування та державна політика мають будуватись на розвитку управлінської культури, з огляду на це було теоретично обґрунтовано важливість розуміння ролі культури як явища, що постійно розвивається і має специфіку в територіальних громадах. Увага в розділі була зосереджена на ролі культури управління у формуванні результативної державної політики, адаптації моделі публічного менеджменту до принципів демократії та партисипації на основі врахування пріоритетних культурних цінностей і вподобань інститутів громадянського суспільства та територіальних громад.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Формування управлінської культури органу публічної влади має практичне використання, так, культура своїми властивостями і якостями допомагає реформувати стару систему управління, яка була і, певною мірою, сприяє формуванню майбутнього. Сьогодні в Україні, в органах публічної влади, формуються впливові сили, які спроможні провести якісні, ефективні реформи системи державного управління та місцевого самоврядування. В цьому зв'язку, першочерговим є впровадження принципу соціальної мобільності, на базі якої здійснюється реформа державного управління, коли є ефективні менеджери призначені на основні керівні посади, які не ставлять свої особисті інтереси вище державних.

Роль управлінської культури в розвитку органу публічної влади безпосередньо виражається в посиленні соціального значення управлінських дій, формуванні культури поведінки публічних службовців, закономірностей та механізмів адаптації до змін. Важливими елементами розвитку управлінської культури в публічній сфері є посилення довіри громадськості до інструментів прийняття управлінських рішень та дотримання зобов'язань перед громадою, формування інституційного середовища та певного рівня стабільності [10].

Вирішальна роль у формуванні управлінської культури органу публічної влади повинна бути закріплена за менеджерами нової генерації, соціальними інженерами в сфері публічного адміністрування, які здатні до радикальних перетворень в системі культурних цінностей суспільства, можуть формувати сервісну культуру державного управління, дотримуються основних принципів людиноцентризму та партисипації при прийнятті управлінських рішень, таблиця 2.1.

Ціннісна установка культури управління

№	норми	Характеристики
1	стабільності	стабільність – посилення поваги до членів команди
2	самореалізації	самореалізація – кар’єрне зростання, власні цілі, креативність у прийнятті рішень
3	рівності	колективна рівність – субординація, повага, професіоналізм
4	духовності	духовність – культура професійної діяльності, дотримання цінностей організації

Джерело: адаптовано автором на основі [11]

Керівник органу публічної влади має здійснити конструктивний вплив на соціальний та психологічний клімат в команді, поведінку персоналу, забезпечити планування та стимулювання поведінки працівників, враховуючи сформовані культурні цінності організації. Від успішності у формуванні управлінської культури органів публічної влади залежить зростання професійності та адаптивності персоналу до процесу змін. Значну роль в зростанні культури управління відіграє перехід до інноваційних технологій адміністрування та нових форм мотивації публічних службовців [12].

Нова парадигма культури управління та розвитку організаційних відносин в системі публічного управління передбачає клієнтоорієнтований підхід, формування сервісної інфраструктури, що передбачає:

- 1) горизонтальну комунікацію працівників та клієнтів;
- 2) можливість прояву ініціативи всіх сторін;
- 3) акценти на орієнтації на клієнта;
- 4) реалізацію принципів відкритості, прозорості публічної служби;
- 5) комунікацію та партнерство з галузями та територіями;
- 6) інноваційні методи мотивації та оцінки ефективності персоналу.

Ключове слово тут ефективний, тобто професійно підготовлений, компетентний, відповідальний, який має покликання до державної служби, як зазначав М. Вебер, до управлінської роботи. Але ми продовжуємо призначати кадри до штату та на адміністративні посади використовуючи корупційні схеми, даючи хабарі, використовуючи родинні чи дружні стосунки, за

приналежністю до певних партій тощо. Щоб залучати до публічної служби фахівців нового покоління потрібно формувати та забезпечити подальший розвиток середнього класу як кадровій основи успішного соціально-економічного, політичного, управлінського, ділового та соціокультурного прогресу держави і суспільства, забезпечуючи значну допомогу малому та середньому бізнесу. Якщо успішний середній клас, тоді успішна держава. Це аксіома, яка не потребує доказів [13].

Потрібна політична воля та практичні реальні кроки влади щодо розробки нових соціальних стандартів у суспільстві, сфері політики, медицини, освіти, науки, культури, які зараз фінансуються за залишковим принципом. Нарешті, більше уваги слід приділяти гуманітарній політиці в цілому, освітнім, моральним і духовним цінностям, здійсненню дієвого громадського контролю, тобто обмежити «зовнішнє свавілля, вибіркоче правосуддя та жадібність еліти» [13, с. 30]. Влада має активізувати роботу по вдосконаленню форм та принципів імплементації управлінської культури, починаючи з президента, його офісу, парламентарів, виконавчої влади і закінчуючи посадовими особами місцевого самоврядування та державними службовцями різного рангу.

Політична еліта країни, в умовах геополітичних і воєнно-економічних викликів, повинна працювати над створенням дійсно ідейних партій, які будуть відстоювати реальні інтереси та права певних соціальних груп населення, їх електорат, а не олігархічні клани, їх лідерів, власне тільки свої егоїстичні інтереси. Слід зазначити, що в період соціально-культурних трансформацій, які торкнулись більшості в українському суспільстві, потрібні політичні еліти, влада, високопосадовці, що спроможні провести системні та структурні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі публічного адміністрування на всіх гілках влади. Активна громадянська позиція українського суспільства, в умовах війни, вимагає нової управлінської культури державного адміністрування, саме люди вимагають її реформування на засадах відкритості, прозорості, ефективної та співпраці з громадянським суспільством.

Сьогодні громадяни хочуть бачити в керівництві держави компетентних, толерантних, відповідальних, терплячих державних службовців, які будуть поважати культурні цінності населення, поважатимуть інтереси громадян тощо. Правильно було б сказати, що в цьому плані суспільство випереджає владу, менеджерів, політиків, які, власне, і мають бути на передньому краї цих змін, але вони відстають далеко позаду.

В умовах воєнного стану громадянське суспільство швидко самоорганізовується і коли спостерігає бездіяльність органів влади, починає проводити протестні заходи, воно прагне показати владі, державним установам, політикам і, зрештою, національній еліті, що прийшов час для радикальних змін в суспільстві. В цій ситуації, влада повинна забезпечити відповідне соціально-економічне та воєнно-політичне поле для управлінських трансформацій, отже, інститути громадянського суспільства демонструють зародження нової культури комунікації. Нехтування суспільними потребами та інтересами може призвести до неконтрольованого хаосу та переходу від мирних протестів до насильства.

Очікування громадян, які були на початку президентських виборів 2019 року, показують, що найбільші суспільні сподівання покладались на роль новообраного президента В. Зеленського, так 63% респондентів оцінювали його дії як позитивні, а лише 13% дали негативну оцінку [13, с. 17]. Але, якщо оцінювати події позачергових виборів президента в 2014 році, тоді також були великі очікування результативності діяльності нового уряду та через деякий час, у 2018 році проведене всеукраїнське соціологічне дослідження спільно з фондом «Демократичні ініціативи» та соціологічною службою Центру Разумкова показали результати, які були чи не основною причиною поразки П. Порошенка. Серед найболючіших та важливих проблем для громадян України, які так і не були вирішені тодішнім урядом, респонденти назвали: війну на Сході – 70%, інфляцію та низьку заробітну плату 50%, зростання комунальних платежів – 39%, невизначеність у майбутньому – 39%; високий рівень корупції – 31% [13, с. 12].

Воєнні адміністрації не повинні викликати розчарування в суспільстві, вони мають тверезо оцінити економічний, соціальний і політичний стан, ступінь самоорганізації громадян, їх готовність до більш кардинальних змін, для цього потрібна нова управлінська культура як суспільно-державне явище, що має вплив на процеси суспільних трансформацій, доречність європейського вибору, напрями подальшого прогресу та перемоги України як держави. Слід зазначити, що не все українське суспільство, зокрема деякі державні службовці, урядовці, політики, менеджери тощо виступають за такі вектори розвитку, але все більше і більше громадян підтримують європейські цінності.

Суспільно-політична ситуація в Україні, ставлення до неї громадян та, власне, місце і роль управлінської культури в регуляторних процесах державотворення, істотно впливають на реформування нашого життя у нестабільних трансформаційних умовах та ступені нашої довіри до влади. Так, впевненість у політичних партіях, в якості політики та функціях уряду тісно пов'язані між собою. У 2019 році – 23% респондентів політичним партіям взагалі не довіряли, а повністю довіряли тільки 1,2% [13].

Аналізуючи дані цього дослідження, можна стверджувати, що на початку 2019 р. переважна більшість громадян України були різко незадоволені рівнем державного управління, особливо щодо вирішення питань внутрішньої політики. Звідси і результати виборів, коли не дуже досвідчені в управлінні та політиці «Слуги народу», але молоді та перспективні, як вважали виборці, перемогли на виборах спочатку президента, а потім і до Верховної Ради [13].

Це був провал соціальних реформ попередньої влади і те, що велика частина людей залишилася бідних, а також триваюча війна на Донбасі, яка сприяла перемозі В. Зеленського та партії «Слуга народу». Отже, для успішної практичної реалізації реформ та життя українського суспільства, в умовах сьогоденних викликів, дуже важливо для керівників різних рівнів, політиків, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, зрозуміти актуальність формування нової культури управління. Публічна служба, заснована на позитивному менеджменті культури має бути толерантною до

громадян, духовно насиченою, відповідальною, з почуттям здорового гумору тощо.

Як свідчить проведений аналіз, сьогодні система управління персоналом публічної служби, кадрові інститути, які формують потенціал управлінської культури, недостатньо скоординовані та ефективні. Домінуючим залишається підхід надмірної централізації, що на думку фахівців, забезпечує більшу послідовність у розробці політики держави, сприяє координації функцій, інструментів та методів управління персоналом, дозволяє політичній сфері розробляти якісніші довгострокові прогнози та плани. Вона може бути ефективною і прийнятною для демократичної країни, але вимагає розвитку систем адміністрування усіх рівнів та відповідних систем комунікацій [15].

Нова управлінська культура потребує зміни загальних підходів до навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки публічних службовців, підвищує вимоги до якості кандидатів, потребує створення системи незалежної оцінки ступеня компетентності. В публічній сфері є гостра потреба в змінах корпоративної етики працівників, а саме в:

- зміні переконань та цінностей в напрямку демократизації;
- застосуванні колективного досвіду, набутого персоналом органів публічної влади;
- в новій системі цінностей, етичних норм, принципів моралі.

Основні принципи формування управлінської культури органів публічної влади включають:

- застосування комплексного підходу до планування розвитку культури органу публічної влади, з врахуванням цілей та завдань організації, взаємовідносин між працівниками;
- підтримку демократичних традицій, стилю, методів та інструментів управління;
- відсутність в культурі управління, жорсткого коригування;

- комплексність в оцінці рівня управлінської культури, що визначається способами, якими культура впливає на ефективність діяльності органів публічної влади.

В умовах воєнної агресії та в умовах посилення кризових явищ в системах управління потрібно реалізувати ряд заходів з:

- підтримки креативного та інноваційного керівництва в публічному органі, який, в складних умовах невизначеності, може координувати і реалізувати місію, цілі, правила та принципи діяльності та комунікацію з працівниками та громадськістю;

- реалізації лідерських якостей та професійних компетентностей;

- підтримки іміджу організації, етики поведінки персоналу, уникнення репутаційних ризиків працівників, посилення публічності, відкритості та прозорості при прийнятті управлінських рішень;

- посилення мобільності поведінки публічних органів в умовах воєнно-політичної кризи;

- з прискорення адаптації новопризначених службовців;

- розвитку комунікації та взаємодії між усіма зацікавленими особами;

- кар'єрного зростання та професійного розвитку;

- підтримки традицій органів влади.

Зростання рівня управлінської культури органів публічної влади дозволяє зменшити регламентування їх діяльності, кількості директив, вказівок, інструкцій, таким чином, чим вищим є рівень культури адміністрування, тим вище престиж публічної служби і вмотивованість.

Актуальними проблемами, пов'язаними з підвищенням результативності державної служби в Україні є формування нової управлінської культури та іміджу всіх рівнів влади, включаючи персонал, керівництво, інститути, нормативно-правове поле тощо. Сучасні кадри публічного управління, виходячи з вимог нового публічного менеджменту, мають бути об'єднані єдиною філософією і культурою надання адміністративних послуг з позицій побудови сервісної, цифрової держави. Такий підхід позитивно вплине на

імідж організацій, ділову етику, комунікацію та взаємодію всіх зацікавлених сторін. Державні установи, діяльність яких регламентована чинними законодавчими актами, а не корпоративною етикою, кінцева мета якої максимізація прибутків та покращення конкурентної позиції на ринку, мають сформувати особливе культурне середовище притаманне специфіці публічної інституції [20].

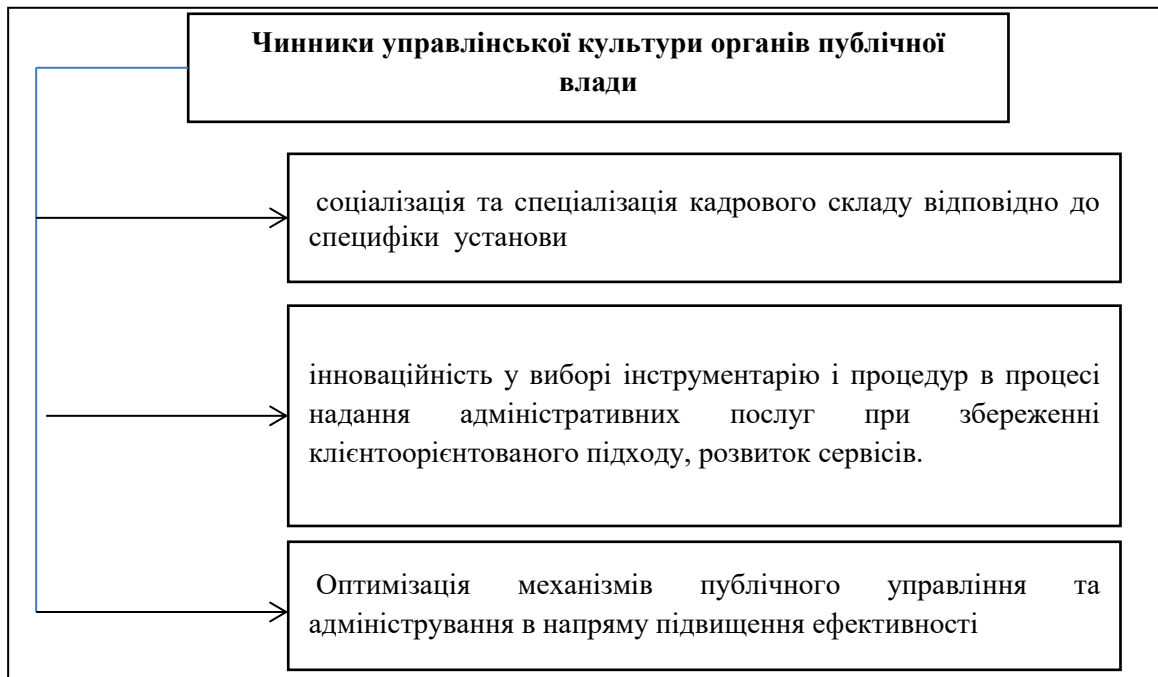


Рис. 2.2 Чинники управлінської культури органів публічної влади

Джерело: адаптовано автором на основі [21]

Як видно з рисунка 2.2 найважливішими чинниками модернізації управлінської культури є підвищення ролі соціалізації, спеціалізації. Інноваційності інструментів адміністрування та підвищення ефективності за рахунок оптимізаційних заходів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Державні сервіси повинні бути об'єднані єдиними цілями, функціональними пріоритетами, принципами та культурою персоналу,

дотримуватись людиноцентризму, спрямовувати діяльність на реалізацію системних суспільних цінностей, залучати інноваційні технології надання публічних послуг і комунікації, прагнути до створення ціннісних орієнтирів демократичного суспільства та стандартів якості. Це дозволить створити єдину культуру, яка буде орієнтована на розвиток ресурсного потенціалу та людських якостей персоналу, забезпечить модернізацію управлінських функцій. Управлінська культура покликана об'єднати місію, стратегію і головні цілі організації, трансформувати методи та технології їх досягнення, мотиваційні інструменти, створити надійну інформаційну систему та систему комунікації з інститутами громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

В умовах воєнної агресії, українське суспільство зіштовхнулось з рядом проблем заповільнення подальшої трансформації культури управління в органах публічної влади, що негативно вплинуло на стан та динаміку змін культурного середовища в соціально-економічній системі в цілому, на перехід до нового етапу культурного розвитку цивілізованого прогресу. Попередня управлінська культура в органах радянської влади формувалась на засадах комуністичної ідеології, передбачала створення механізмів адміністрування через «радянську» партійну номенклатуру в органах влади, визначала широку реалізацію принципів авторитаризму, домінування «бюрократизації» управління тощо.

Сьогодні в Україні потрібно активізувати процес демократизації управлінської культури, здійснити перехід політиків, урядовців, менеджерів, державних службовців до формування нової культури через впровадження принципів прямої демократії, що потребує активізації підготовки та навчання політичної та економічної еліти, усвідомлення нею можливості підвищувати управлінську культуру для вирішення актуальних соціально-економічних, матеріально-технічних, фінансових та культурно-гуманітарних проблем розвитку територіальних громад [23].

Перед лідерами, в сфері публічного управління, стоїть завдання подолати наслідки культури партійно-урядового керівництва, невдалих заходів проведення приватизаційних реформ, зменшити внутрішнє неприйняття управлінською елітою всього нового і прогресивного, старого мислення, впровадити систему демократичних духовних та культурних цінностей в публічне адміністрування. В умовах воєнно-політичної кризи керівництво держави не має можливості системно проводити стратегічних дій зміни культури управління, але задача полягає в покращенні тактичних заходів, які

дають можливість відійти від старих культурних норм та принципів управління органами публічної влади, змінити стиль адміністрування тощо.

Війна негативно вплинула на соціально-економічний та політичний стан України, в культурному сенсі, загальмувала відхід від пострадянських управлінських традицій, вона викликала необхідність повернення до жорсткого адміністрування, привела до кадрового голоду, відтоку інтелекту та еліт. Політики та їх політичні сили, на період війни, відмовляються від демократичних, цивілізованих стилів управління. І навіть, якщо до влади прийдуть відносно молоді креативні люди, ті, хто раніше не брав участі в політиці, державному управлінні, не набув досвіду, знань, умінь і навичок, що домінували в попередній культурі органів влади, культуру управління це мало змінить [24].

Таким чином, форсована пострадянська трансформація культурних цінностей публічного управління в Україні, викликала зростання культурної невизначеності, поглибила регіональний поділ культурних цінностей українського суспільства, викликала зростання дистанції між багатими і бідними, відсутність ефективних реформ, занепад духовності тощо. Сьогодні, важливим чинником трансформаційних змін, що відбуваються, є реформа державного управління, в першу чергу зміна культури управління органів публічної влади, посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців, поява у них внутрішнього особистого усвідомлення ступеня їх відповідальності за культуру управління.

В умовах воєнного стану, потрібна кропітка робота політиків, уряду, національних еліт, а зрештою й усієї системи публічного адміністрування з питань формування культурних цінностей національної та громадянської ідентичності. Мають бути створені умови суспільної довіри до органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, місцевих влад, політичних партій та їхні лідерів. Наступним кроком є боротьба з корупцією, яка охопила всі сфери життя держави і суспільства. І ще одне, надзвичайно важливе і складне завдання, це формування внутрішньої готовності

управлінських еліт до зміни пріоритетів у структурі соціальних і духовних цінностей.

Наша країна в системі публічного управління повинна досягнути відповідних перетворень в управлінській культурі державного менеджменту для впровадження ефективних реформ та успішної модернізації соціальних, економічних та політичних процесів. Потрібен не формальний, декларативний, популістський підхід для зближення українського законодавства з європейським в сфері культури публічного управління, а реальні заходи радикальної зміни методів і стилів державної політики [26].

Успішність публічного менеджменту, його ефективність є основою змін управлінської культури, зростання інтелігентності, ерудованості, знань, комунікабельності, критичного ставлення до себе та інших, відповідальності, відношення до корупції, моральних і духовних цінностей. Ці якості управлінської культури мають бути найбільш характерні для вищих державних керівників, менеджерів, політиків, громадських діячів, державних службовців, місцевих урядовців.

В умовах глобалізації, управлінська культура як складова загально-соціальних культурних цінностей, має змінюватись і набувати нових, унікальних рис, що притаманні новому публічному менеджменту, який визначається широкими управлінськими компетентностями персоналу, здатного самостійно приймати ключові рішення; ефективно реагувати на виклики сучасної воєнно-політичної і соціально-економічної кризи, готових реалізації непростих практичних рішень та вирішення складних проблем і завдань. Урядовці мають мати широкий кругозор і достатній професіоналізм, толерантність і високу мораль, етичні принципи, ряд непрофесійних компетентностей, певні знання та навички не лише суто управлінські, але й поведінкові, психологічні чинники з метою орієнтації на клієнта [28].

Орієнтація на клієнта визначає два виміри культури: внутрішню та зовнішню орієнтацію на клієнта. Обидва виміри переважають у державному секторі, хоча й з різною мірою, хоча орієнтація на клієнта є добре відомою

концепцією в державного менеджменту, зацікавлені сторони та клієнти можуть значно відрізнятись від тих, хто працює в приватному секторі, тому термін «клієнт» не залишився без критики вчених. Науковці в основному зазначають, що ті, хто взаємодіє з державною адміністрацією, зазвичай виконують багато різних ролей у взаємодії з державними органами. Вони варіюються від клієнтів, які пасивно споживають послуги, до співвиробників послуг і громадян, які активно беруть участь у наданні державних послуг.

Подібним чином підприємства, які взаємодіють з державною адміністрацією, можуть бути клієнтами, але також взаємодіють як платники податків і дедалі частіше також виступають як співвиробники послуг. Такі нюанси зрештою призводять до очікувань зацікавлених сторін, які відрізняються від очікувань клієнтів у приватному секторі. Ці відмінності в основному стосуються продуктивності та інтеграції цінностей, що необхідно враховувати, використовуючи термін «клієнт» у контексті державного сектору [29].

Є різні типи зовнішніх клієнтів органів місцевого самоврядування, і вони часто взаємодіють з державною адміністрацією в кількох ролях. Внутрішні клієнти також є критично важливим елементом, якому часто приділяють менше уваги. Процеси зазвичай проходять через різні організаційні підрозділи, доки не досягнуть свого кінцевого клієнта та кінцевої точки. Внутрішній клієнтський вимір аналізується з метою пролити світло на технологічний ланцюжок, що складається з кількох установок, обміну інформацією та якістю співпраці. У державному управлінні через його сильну ієрархічну організацію більш поширеними є окремі відділи, таким чином, покращення можуть бути обмежені локально, а зв'язок і обмін між підрозділами можуть бути випадковими. Ці ієрархії та відокремленість можуть призвести до слабкої внутрішньої орієнтації на клієнта, що також зазвичай впливає на інший вимір культури.

Формування інноваційних стратегій, теж важливий напрям трансформаційних змін в культурі управління, при яких публічні менеджери повинні враховувати організаційну культуру, щоб вибрати або інноваційні, або

імітаційні стратегії. Типові перешкоди для інновацій у державному управлінні полягають в короткостроковості перспектив планування, низьких навичках управління змінами, недостатніх стимулах для інновацій та особливу культуру уникнення ризиків. Інститути державного управління, які заохочують експерименти, мотивують вдосконалення та підтримують регулярний зворотний зв'язок і дискусію, мають значно вищу ймовірність успішних інновацій. Трансформація культури управління в публічній сфері ототожнюється з постійним вдосконаленням системи культурних цінностей, яке спрямоване на усунення проблем в процесі організації, планування, мотивації, комунікації органів публічної влади [30].

Нова управлінська культура передбачає максимальну ідентифікацію індивіда в організації та посилення його участі в створенні безпечного середовища функціонування організації, що сприятиме зростанню організаційної відданості у державному секторі. Менеджери державного сектору, як правило, менш матеріалістичні, ніж їхні колеги з приватного сектору, і, отже, можуть бути менш мотивованими фінансовими винагородами, такими як оплата за результатами роботи. Отже, управлінські реформи в європейських країнах часто спрямовані на «підвищення ефективності, чуйності та підзвітності державних менеджерів», ці цілі включають управління результатами, більшу важливість вимірювання ефективності та питання управлінської автономії.

Одним з надважливих параметрів розвитку культури управління є покращення командної роботи, для цього особливо важлива співпраця між різними організаційними підрозділами. Багато процесів поширюються на кілька підрозділів, і ними можна керувати найкращим чином, лише якщо весь процес можна проаналізувати та вдосконалити від кінця до кінця. Офіційні структури включають створення міжфункціональних цілей і проведення зустрічей для обговорення спільних тем, координації завдань і обміну знаннями [31].

Аспекти неформальних структур включають співпрацю з колегами з інших організаційних підрозділів та установ, а також ідентифікацію

особистості з ними, тому потрібна співпраця між різними командами та відділами, яка, зазвичай, включає в себе діапазон від відчуття «сім'ї» до автономних підрозділів, які майже не спілкуються та не співпрацюють з іншими. Це також може включати створення мереж з партнерами за межами власного закладу для досягнення кращої продуктивності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Таким чином, ми робимо висновок, що всі аспекти культури управління мають відношення до державного управління, але механізми адміністрування суттєво відрізняється від приватних організацій у багатьох аспектах. Дослідники визначили чотири загальні відмінності, які стосуються середовища, в якому працюють державні та приватні організації, їхніх відповідних цілей, структурних відмінностей і відмінностей в управлінських цінностях. Зокрема, структури державного управління є більш бюрократичними та мають меншу управлінську автономію, державне управління менше керується співвідношенням ціна-якість, а натомість більше зосереджене на суспільному благу, водночас виявляючи меншу організаційну відданість. В умовах сучасних викликів, управлінська культура повинна орієнтуватись на формування позитивного іміджу публічного службовця в контексті завершення реформ, посилювати взаємодію в питаннях захисту загальнонаціональних інтересів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість зробити ряд висновків:

1. Управлінська культура в системі публічного адміністрування формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають необхідність суттєвих трансформацій в напрямку демократизації суспільних процесів. Таким чином, це дослідження може стати основою для практиків для кращого розуміння формування та активного управління культурами змінами.

2. В дослідженні узагальнено, що виміри культури управління в публічному секторі повинні бути орієнтовані на споживача, але аналіз показує, що сучасні працівники державного сектору мають труднощі з однозначним визначенням внутрішніх клієнтів свого організаційного підрозділу та, загалом, висловлюють занепокоєння щодо відповідності концепції клієнтоорієнтованості в контексті модернізації державного сектору.

3. Споживчі виміри культури управління можуть бути не найбільш прийнятними для контексту публічного сектору, ні теоретично, ні в функціональному відношенні, але ми бачимо потребу в подальших дослідженнях, які мають бути практично спрямованими з кількісними оцінками фактичної результативності всіх аспектів культури управління.

4. Сучасна культура публічного управління повинна формуватись за участю інститутів громадянського суспільства, комерційних організацій, політичних партій. Отже, орієнтація на навколишнє середовище може бути відповідним виміром культури управління у публічному секторі.

5. Існує потреба краще відобразити державне управління в контексті загальної концепції розвитку культури з застосуванням досвіду західних країн у відповідній сфері та їх оцінки громадськістю, ми припускаємо, що більшість працівників не мають чіткого розуміння своєї ролі в конкретних адміністративних процесах.

6. Управлінська культура є пріоритетом вирішення соціальних завдань країни в цілому та територіальних громад, вона дає можливість

здійснювати нововведення, розробляти результативні рішення орієнтовані на колективні стимули та інтереси, забезпечення високого рівня самоврядування та соціально-економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко Є. М. Соціокультурний підхід як елемент методології досліджень організаційної культури державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування* : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2019 р. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2019. С. 177–178.
2. Воронько Л. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба” / Л. О. Воронько. К., 2004. 20 с.
3. Грошев И. В. Организационная культура. / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 288 с.
4. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : [монографія] / за ред. В. М. Князева ; кол. авт. : В. М. Князев, І. Ф. Надольний, М. І. Мельник та ін. К. : НАДУ ; Міленіум, 2003. 320 с.
5. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 241–248
6. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62–67
7. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.; з заг. ред. Г. Л. Хаєта. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
8. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуал. пробл. держ. упр.*: зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (гол. ред.) [та ін.]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 3 (9). С. 202 – 215.
9. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління В. Я. Малиновський. К. : Атіка, 2019. 240 с.
10. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник / О.Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.

11. Організаційна культура в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування: Методичні рекомендації / [уклад.: Гамаюнов В.Г., Горбенко Н.В.]. Донецьк, 2009. 26 с.
12. Пашко Л.А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 170–176.
13. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : [монографія] / О. В. Радченко. Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2020. 308 с.
14. Ретроспектива ринкових перетворень в Україні: сучасний дискурс / Л. П. Горкіна, С. О. Біла, В. В. Небрат та ін. К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2010. 670 с.
15. Сергієнко Е. О. Організаційна культура як фактор підвищення якості муніципального управління : дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 “Місьцеве самоврядування” / Е. О. Сергієнко. Дніпропетр., 2011. 228 с.
16. Смолінська О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 129–136.
17. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С.123-128.
18. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник для студ. вуз. / Федір Хміль. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
19. Чернявська Т. Емпіричне дослідження особистісних особливостей власників та невластників бізнесу. *Психологія і суспільство*. 2019. № 2. С. 164–168.
20. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : навч. посіб. / Є. С. Черноног. К. : Знання, 2003. 458 с.
21. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. К. : Лібра, 1999. 270 с.
22. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджмент підприємств харчової промисловості : монографія / Харчишина

Олена Володимирівна; Нац. ун-т харч. технологій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.

23. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки. 2018. вип. 17. С.45-49

24. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. К. :Академвидав, 2003. 608 с.

25. Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи. *Вісник НБУ*. 2009. № 7. С. 14–16.

26. Экономическая культура населения Украины. К. : Ин-т социологии. 2018. 340 с.

27. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісн. НАДУ*. 2016, №1. С. 111 – 115.

28. Abraham, A. and Platteau, J. (2004) Participatory development: Where culture creeps. In: Rao, V. and Walton, M. (eds) *Culture and Public Action*, Stanford: Stanford University Press, 210–234.

29. Adler, N. (1983) Cross-cultural management research: The ostrich and the trend, *Academy of Management Review*, 8: 226-232.

30. Adler, N. (1986) *International dimensions of organizational behavior*. Boston, MA: Kent.

31. Alexander, J. C. and Seidman, S. (Eds.) (1990) *Culture and society: Contemporary debates*, Cambridge: Cambridge University Press.