

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено теоретичні засади формування та розвитку управлінських механізмів корпоративної культури в контексті діяльності територіальних спільнот. Визначено сутність корпоративної культури як соціально-управлінського феномену, що впливає на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, рівень довіри до інституцій та залучення громадян до управлінських процесів. Узагальнено підходи до класифікації корпоративної культури та виокремлено її специфіку в публічному управлінні. Обґрунтовано систему управлінських механізмів, що формують основу стратегічного розвитку внутрішньої культури в органах управління територіальних громад. Сформульовано рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку корпоративної культури як ресурсу підвищення організаційної спроможності громад. Особливу увагу приділено впливу гуманітарно-ціннісних чинників на ефективність публічного управління в умовах децентралізації. Проаналізовано роль корпоративної культури у формуванні сприятливого організаційного середовища, яке забезпечує сталість управлінських процесів, згуртованість колективу, етичну орієнтацію службовців та відкритість до змін. Визначено, що ефективне управління корпоративною культурою повинно ґрунтуватися на системному підході, який охоплює нормативно-правові, кадрові, комунікативні, мотиваційні та інституційні компоненти. Враховуючи внутрішню різноманітність територіальних громад за соціальними, культурними та економічними характеристиками, обґрунтовано необхідність контекстуального підходу до побудови управлінських механізмів. Запропоновано враховувати локальні ідентичності, рівень довіри до влади, активність громадянського суспільства, а також культурні особливості, які впливають на формування внутрішньої організаційної етики. Показано, що корпоративна культура в громаді повинна охоплювати не лише службовців, але й усіх учасників публічного управління як носіїв спільних цінностей і відповідальності за розвиток локального середовища.

Ключові слова: корпоративна культура, управлінські механізми, територіальні гро-

мади, організаційна культура, місцеве самоврядування, публічне управління.

The article examines the theoretical foundations of the formation and development of management mechanisms of corporate culture in the context of territorial communities. The essence of corporate culture as a socio-managerial phenomenon that affects the efficiency of local governments, the level of trust in institutions and the involvement of citizens in management processes is defined. The approaches to the classification of corporate culture are generalized and its specificity in public administration is highlighted. The system of management mechanisms that form the basis for the strategic development of internal culture in the governing bodies of territorial communities is substantiated. Recommendations for the implementation of corporate culture development tools as a resource for increasing the organizational capacity of communities are formulated. Particular attention is paid to the impact of humanitarian and value factors on the effectiveness of public administration in the context of decentralization. The role of corporate culture in the formation of a favorable organizational environment that ensures the sustainability of management processes, team cohesion, ethical orientation of employees and openness to change is analyzed. It is determined that effective management of corporate culture should be based on a systematic approach that includes regulatory, legal, personnel, communication, motivational and institutional components. Given the internal diversity of territorial communities in terms of social, cultural and economic characteristics, the author substantiates the need for a contextual approach to building management mechanisms. It is proposed to take into account local identities, the level of trust in the authorities, the activity of civil society, as well as cultural features that influence the formation of internal organizational ethics. It is shown that the corporate culture in the community should cover not only employees, but also all participants in public administration as carriers of common values and responsibility for the development of the local environment.

Key words: corporate culture, management mechanisms, territorial communities, organizational culture, local self-government, public administration.

УДК 351.851:316.46
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.40.50>

Хомин Б.С.

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах трансформації системи місцевого самоврядування, що відбулася під впливом адміністративно-територіальної реформи та децентралізації влади, публічне управління потребувало нових концептуальних підходів до внутрішньої організації своєї діяльності. Необхідність фор-

мування стійких, адаптивних і проактивних моделей врядування на рівні громад обумовило звернення до гуманітарних засад управління, серед яких особливе місце посідає інституціоналізація корпоративної культури. Мова про те, що ефективність управлінської діяльності більше не може визначатися лише формальною структурою органу чи норма-

тивною базою його функціонування. Зростає роль мікроклімату в колективі, неформальних практик взаємодії, психологічної атмосфери, спільних цінностей та поведінкових моделей, що укорінюються у щоденній практиці публічної служби.

Корпоративна культура у цьому контексті розглядається не як допоміжний елемент управлінської системи, а як внутрішній регулятор, що формує і підтримує цілісність організації, забезпечує її життєздатність, здатність до інновацій та готовність до змін. Саме через певні механізми відбувається формування управлінської ідентичності колективу, встановлюються прийнятні межі поведінки, підвищується стійкість до зовнішніх викликів та напруг. У середовищі територіальних громад, де органи влади взаємодіють безпосередньо з мешканцями, корпоративна культура набуває ще й функції посередника між інституційними структурами та локальною спільнотою, виступаючи каналом комунікації, каналом репрезентації та довіри.

Зміна парадигми публічного управління від ієрархічної до мережевої, заснованої на принципах партнерства, відкритості та децентралізації, вимагає від управлінських команд не лише адміністративної компетентності, а й наявності високого рівня внутрішньої культури – поваги до процедур, готовності до діалогу, здатності до колективного прийняття рішень. У цьому сенсі корпоративна культура не лише відображає рівень організаційного розвитку, а й активно впливає на якість публічних послуг, продуктивність команди, рівень внутрішнього конфлікту чи, навпаки, злагоди.

Крім того, у структурі територіальних громад, де традиційно домінують обмежені ресурси, а людський капітал є одним із головних рушіїв розвитку, саме культурна згуртованість органів влади в громадах стає запорукою ефективної реалізації політик. Корпоративна культура забезпечує неформальну підтримку офіційним управлінським рішенням, сприяє саморегуляції, запобігає саботажу нововведень та підвищує відповідальність за результати діяльності. За таких умов формування сильної корпоративної культури в місцевому управлінні варто розглядати як довгострокову інвестицію в якість управлінських рішень, легітимність інституцій та розвиток демократичних практик на місцевому рівні.

Отже, сучасні виклики, пов'язані з оновленням системи публічного управління, вимагають виходу за межі технократичного розуміння врядування й усвідомлення значущості гуманітарного компонента, зокрема внутрішньої організаційної культури як ключової передумови

створення ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громади системи місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корпоративної культури сьогодні досліджується досить активно, зокрема такими науковцями як: В. Толкованов, В. Бондаренко, О. Бабиш, О. Бобровською, З. Бурик, Н. Щербак, Ж. Писаренко та ін.

Так, В. Толкованов [1] вважає, що концепція використання корпоративної культури кардинально новим чином трактує взаємини між місцевими органами самоврядування та структурами громадянського суспільства, переходячи від ієрархічних та субординаційних відносин до партнерського співробітництва та взаємодії. Такий підхід, відомий як "добре врядування", базується на принципах горизонтальних зв'язків та рівноправності учасників, використовуючи мережеві структури без застосування примусу або прямого тиску.

В. Бондаренко та ін. трактують корпоративну культуру у контексті мережевого управління, як концепція яка передбачає створення мережі з індивідуальних і колективних, державних і недержавних учасників, які спільно беруть участь у формуванні та впровадженні державної політики в різноманітних сферах [2]. Ж. Писаренко підкреслює, що людина є одночасно творцем культури та її продуктом. Основою культурного розвитку є потреба і здібність особистості до самореалізації через свідоме трансформування світу. Людська діяльність, яка виступає як форма їхнього буття, відображає знання, навички, ідеї та цінності, що передаються з покоління в покоління і формують основу культурної спадщини [3-5].

Н. Щербак досліджує актуальні питання розвитку корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики як складових елементів модернізації служби в органах місцевого самоврядування [6].

З. Бурик розглядає корпоративну культуру як відкриту, складну і багаторівневу систему відносин в громаді, акцентуючи на значущості системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій як ключового компонента, що формується під впливом різноманітних чинників. Вона застосовує аксіологічний підхід для аналізу поняття корпоративної культури, розглядаючи її через призму загальнолюдських цінностей та як інструмент антикризового розвитку, особливо актуальний для повоєнної відбудови українських громад [7].

Проте в науковому дискурсі недостатньо опрацьовані питання управлінських механізмів, що визначають розвиток корпоративної культури саме в публічному адмініструванні на рівні громад.

Метою статті є теоретичне обґрунтування змісту, структури та специфіки управлінських механізмів розвитку корпоративної культури у територіальних спільнотах.

Виклад основного матеріалу.

Корпоративна культура представляє собою комплексну систему, що вимагає аналізу її основних принципів та завдань. На основі теоретичних досліджень варто зазначити, що культурні засади організації, атмосфера спільних духовних цінностей, які характерні для державних управлінських структур та органів місцевого самоврядування, впливають на результати діяльності більше, ніж технологічні чи економічні ресурси, структурна організація чи інновації. Ефективна корпоративна культура сприяє кращому розумінню працівниками своїх обов'язків і спонукає до дій, спрямованих на досягнення успіху організації. Важливо ефективно керувати корпоративною культурою, особливо у контексті реформ, таких як децентралізація в Україні, що і на сьогодні вимагало впровадження сучасних інструментів стратегічного планування, управління проектами, якістю, бенчмаркінгом та управлінням знаннями в органах місцевого самоврядування та територіальних громадах.

Таким чином під корпоративною культурою в класичному розумінні можна вважати систему цінностей, норм, традицій, які поділяються мешканцями територіальної громади. У публічному секторі її специфікою є опора на публічні цінності, орієнтація на суспільне благо, дотримання етичних стандартів та принципу відкритості. У територіальних громадах корпоративна культура охоплюється не лише владою, але і її представниками населення як рівноправних учасників публічного управління.

Органи влади в територіальних громадах сьогодні стикаються з необхідністю визначити орієнтири свого розвитку, що відповідають очікуванням населення та сприяють вдосконаленню територіального управління. Це включає адаптацію організаційних форм і методів роботи до потреб місцевого та регіонального розвитку [8]. Тому актуальність створення ефективної корпоративної культури є критичною, оскільки вона сприяє координації дій через загальне розуміння соціальних ролей і прийняття спільних цінностей та норм серед усіх посадових осіб.

В основу такої корпоративної культури варто закладати такі орієнтири як підвищення розуміння внутрішньої ідеології органів влади серед працівників громади, сприяти узгодженості цінностей, встановити єдині стандарти поведінки та спілкування не лише в межах

одного сектору, але й у взаємодії з іншими органами публічної влади та населенням громади.

Корпоративна культура в територіальних громадах визначається як сукупність цінностей, принципів, як формальних, так і неформальних правил, що формують поведінку та діяльнісні працівників та населення. Вона включає звичаї, традиції та інтереси, що характеризують колектив конкретної установи (громади, школи, будинку культури, підприємства, фельдшерського пункту тощо), підтримуються більшістю працівників та сприяють формуванню внутрішніх відносин. Така культура впливає на задоволеність працівників робочими умовами, співпрацю в колективі, взаємодію з громадою та взаємовідносини з зовнішнім середовищем, а також на спроможність органів місцевого самоврядування надавати якісні послуги населенню [9].

На сьогодні можна виділити кілька моделей корпоративної культури (рис. 1).



Рис. 1. Моделі корпоративної культури

Джерело: узагальнено автором

Кожна з цих моделей має свої особливості та специфіку в застосуванні в залежності від цілей і структури організації

Так, культура влади - ця модель корпоративної культури зосереджена навколо однієї центральної особи або групи, яка приймає всі важливі рішення і володіє значним впливом у компанії. Вона часто зустрічається в стартапах або малому бізнесі, де лідер має харизматичний вплив на всі процеси в організації.

Рольова культура - характеризується строгими правилами і процедурами. Всі ролі чітко визначені, і співробітники слідує встановленим нормам і стандартам. Ця модель є типовою для великих корпорацій і бюрократичних організацій. Натомість культура завдань - орієнтована на вирішення конкретних завдань та проектів. Важливі командна робота і гнучкість у прийнятті рішень. Компанії з такою культурою часто працюють за проектним принципом, де кожна група спрямована на досягнення певних цілей. Культура особистості - акцентує увагу на індивідуальному внеску кожного працівника. В організаціях з такою культурою цінуються творчість і інновації, і співробітникам надається свобода для самовираження та самореалізації.

Адаптивна культура підтримує зміни та швидко реагує на зовнішнє середовище, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до нових умов і викликів. А інертна культура характеризується опором до змін і консерватизмом, що може уповільнювати процеси інновацій і адаптації організації до змінюваних умов ринку.

Кожна з цих моделей має своє місце та є ефективною в залежності від специфіки і потреб її застосування.

Розвиток корпоративної культури та її вплив на кадровий потенціал в органах місцевого самоврядування є ключовим елементом муніципального управління [3]. Це сприяє лояльності співробітників, залученню їх до діяльності, стимулює організаційні зміни та допомагає зменшувати опір цим змінам, перетворюючи ці виклики з теоретичних питань на практичні аспекти в денному порядку роботи установ.

Під управлінським механізмом розуміється сукупність інструментів, методів, процедур, завдяки яким досягається цілеспрямований вплив на об'єкт управління. У сфері корпоративної культури територіальних громад це:

- нормативно-правове забезпечення (регламенти, кодекси етики, положення про внутрішню комунікацію);
- інституційні інструменти (створення комісій з питань етики, внутрішні омбудсмени);
- кадрові інструменти (професійний розвиток, адаптаційні програми);
- мотиваційні системи (нематеріальне визнання, командні проекти);
- комунікативні технології (внутрішній PR, етичні тренінги).

Територіальні громади в Україні характеризуються значною внутрішньою різноманітністю, що виявляється у відмінностях культурного коду, соціальних практик, демографічних структур, економічного потенціалу, рівня urba-

нізації та сформованих локальних традицій. Ця неоднорідність обумовлює потребу у гнучкому, контекстно чутливому підході до формування управлінських механізмів розвитку корпоративної культури, які мають бути не уніфікованими, а адаптивними до специфіки конкретної громади. Зокрема, у громадах із вираженим етнокультурним різноманіттям (наприклад, прикордонних або історично багатонаціональних регіонах) надзвичайно важливо враховувати локальні ідентичності, що формують соціальну канву громади, її уявлення про справедливість, співжиття, владу і відповідальність. Ігнорування цих аспектів може призвести до формалізації корпоративної культури, її відриву від реальних потреб і цінностей громади.

Історико-культурні особливості, що проявляються у символічному просторі громад (архітектура, пам'ятки, традиції, місцеві свята, діалекти тощо), виступають своєрідними «маркерами ідентичності», навколо яких можна будувати ціннісну основу спільного управління [10]. Наприклад, використання місцевих культурних наративів як інструменту внутрішньої комунікації в органах самоврядування сприяє зміцненню почуття належності та ідентифікації працівників з мешканцями громади, а відтак – і формуванню стійкої корпоративної етики.

Крім того, слід враховувати рівень соціального капіталу в громаді, зокрема рівень довіри до органів влади, наявність горизонтальних мереж співпраці, активність громадянського суспільства, залученість мешканців до процесів ухвалення рішень. У громадах із низьким рівнем довіри будь-які механізми формування корпоративної культури повинні передбачати додаткові інструменти прозорості, звітності та участі. Відповідно, неформальні практики (відкриті консультації, етичні кодекси, системи зворотного зв'язку) мають доповнювати офіційні регламенти.

Особливої уваги потребує синергія між трьома ключовими суб'єктами розвитку публічної культури – органами місцевого самоврядування, мешканцями громади і бізнес-середовищем. Формування спільної корпоративної культури можливе лише за умов активного діалогу, партисипативного управління, взаємного навчання та обміну кращими практиками. Представники місцевої влади є не лише носіями управлінської волі, а й фасилітаторами культурних трансформацій, що передбачає нову управлінську роль – культурного інтегратора. Громадські організації здатні забезпечити критичний зворотний зв'язок, адвокацію цінностей, а бізнес – внести елементи ефективного менеджменту, корпоративної етики та інноваційного підходу до внутрішньої культури.

Таким чином, управлінські механізми розвитку корпоративної культури у територіальних громадах мають не лише враховувати структурні параметри соціуму, але й виступати як інструмент мобілізації локального потенціалу, поглиблення соціального діалогу та посилення ідентифікації громадян із власною громадою. Збалансоване поєднання культурного контексту, відкритого управління та колективного творення змісту корпоративної культури є передумовою підвищення ефективності місцевого врядування в умовах децентралізації та демократичного розвитку.

Варто зазначити, що ефективний розвиток корпоративної культури в територіальних громадах вимагає не фрагментарних зусиль, а системного управлінського підходу, який охоплює стратегічне планування, нормативно-організаційну регламентацію, інституційну підтримку та постійну адаптацію до динаміки соціального середовища [7]. Такий підхід ґрунтується на кількох ключових принципах і напрямках, які визначають якісну трансформацію внутрішнього середовища органів місцевої влади.

По-перше, надзвичайно важливо інтегрувати етичні стандарти, ціннісні орієнтири та норми публічного служіння у нормативну й регламентну документацію органів місцевого самоврядування. Йдеться не лише про прийняття формальних кодексів етики, а й про вбудовування етичних принципів у процеси прийняття управлінських рішень, механізми кадрової політики, дисциплінарні процедури, правила взаємодії з громадськістю. Етична нормативізація діяльності управлінських структур дозволяє сформувати передбачуваний поведінку службовців, підвищити рівень внутрішньої відповідальності, уникати конфліктів інтересів і знижувати ризики формування тіньових практик.

По-друге, необхідною складовою управлінської взаємодії є організація сталого, регулярного зворотного зв'язку між працівниками місцевих органів влади та мешканцями громади. Це не лише важлива складова ефективного інформування, а й інструмент корекції внутрішніх організаційних практик на основі зовнішніх запитів, очікувань та оцінок. Сучасні інструменти електронного врядування, онлайн-опитування, консультативні сесії, а також методи якісного аналізу зворотного зв'язку (наприклад, фокус-групи чи глибинні інтерв'ю) створюють передумови для побудови двосторонніх комунікативних каналів, які живлять і оновлюють корпоративну культуру з урахуванням реального соціального контексту.

Третім вектором є розвиток ініціативності, творчої активності та самореалізації службовців через впровадження нематеріальних мотиваційних механізмів. Традиційно система управління персоналом у публічному секторі орієнтується на матеріальні стимули, однак досвід багатьох успішних організацій засвідчує ефективність нематеріального визнання – професійного зростання, публічного схвалення, участі у проєктних групах, можливості впливати на внутрішні трансформації. В умовах обмеженого бюджету саме нематеріальні інструменти є ефективним ресурсом мобілізації людського потенціалу, підвищення емоційної залученості працівників і формування відповідального ставлення до спільної справи.

Нарешті, важливим елементом цілісного управлінського підходу є формування позитивного іміджу територіальної громади на основі якісної внутрішньої культури управління. Імідж громади в інформаційному просторі, в очах потенційних інвесторів, партнерів, туристів та самих мешканців значною мірою залежить від репутації її інституцій. Внутрішня організаційна культура, що ґрунтується на відкритості, партнерстві, професіоналізмі, клієнтоорієнтованості, стає потужним інструментом зовнішнього позиціонування громади як інноваційної, динамічної та придатної до розвитку. У цьому контексті важливо впроваджувати внутрішні індикатори якості управління, механізми самооцінювання, а також публічну звітність про дотримання цінностей та стандартів корпоративної поведінки.

Таким чином, стратегічно зорієнтована управлінська діяльність у сфері формування та підтримки корпоративної культури у територіальних громадах має спиратися на комплексний підхід, який охоплює одночасно етичні засади, комунікаційні практики, мотиваційні інструменти та культурну рефлексію, що забезпечує не лише ефективність управлінських процесів, але й зміцнення інституційної довіри, легітимності влади та стійкості громади.

Висновки. Розвиток корпоративної культури у територіальних спільнотах є ключовим чинником зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Управлінські механізми, зорієнтовані на підвищення відкритості, етичності та комунікаційної ефективності, здатні забезпечити позитивні зміни в управлінській поведінці та підвищити рівень довіри до місцевої влади. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розробку моделей оцінки рівня корпоративної культури та моніторинг ефективності управлінських впливів у цій сфері.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 264 с.
2. Бондаренко В., Ващук Ф., Руденко О. Державне управління в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України: історія, теорія, методологія (Моніторинг наукових досліджень і розробок): навч. посібник. Ужгород: Ліра, 2007. 343 с.
3. Писаренко Ж. А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 3 (39). С. 160-163.
4. Писаренко Ж. А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*: у 2 ч. Полтава: ПУСКУ, 2008. № 3 (30). Ч. 2. С. 379-380.
5. Писаренко Ж. А. Структура культури державного управління: теоретико-методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління*. Харків: Магістр, 2007. Вип. 1 (16). С. 119-125.
6. Щербак Н. Розвиток корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики як складовий елемент модернізації служби в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 449-458.
7. Бурик З. М. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*. 2022. № 4 (32). С. 10-16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1)
8. Бабиш О. Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури : дис. ... кандидата наук з держ. упр.: 25.00.02. Х. 2005. 198 с.
9. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 3(29). С. 75–85.
10. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с.