

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління корпоративної культурою організації (на прикладі Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

Назва

Шифр ДРПУА.019055.01.02 ПЗ

Виконав студент 4 курсу група \_\_\_\_\_  
Шифр

\_\_\_\_\_ Підпис

В. Котовський  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник \_\_\_\_\_  
Науковий ступінь, звання

\_\_\_\_\_ Підпис

Н.Тюріна  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Підпис

Н.Тюріна  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Підпис

Н.Тюріна  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023р.

Хмельницький 2023

## АНОТАЦІЯ

Котовський В.А. Управління корпоративною культурою організації (на прикладі Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради). Керівник – к.е.н., професор, завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 3 рисунка, 5 таблиць, 25 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ, ЦІННОСТІ, ДЕРЖАВНА УСТАНОВА, КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПЕРСОНАЛ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління корпоративною культурою організації. Розкрито сутність явища корпоративної культури. Досліджено існуючі підходи до управління корпоративною культурою та її елементами. Проаналізовано можливі підходи корпоративної культури організації, визначено шляхи їх удосконалення.

З метою проведення діагностики стану досліджуваної державної установи Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, виконано аналіз основних елементів корпоративної культури. Проведено оцінку стану корпоративної культури. За результатами оцінки стану, виконано аналіз організації, на основі якого зроблено відповідні висновки щодо перспектив та можливостей подальшого удосконалення корпоративної культури установи та формування шляхів відповідних заходів.

Визначено, обґрунтовано рекомендації і пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури та її основних елементів державної установи Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

---

підпис

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ СУТЬ ТА РОЛЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	8
1.1 Поняття корпоративної культури та її значення в управлінні організацією.....	8
1.2 Роль лідерства у формуванні та управлінні корпоративною культурою.....	13
1.3 Стратегії управління і розвитку корпоративної культури.....	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	19
2.1 Місія, цінності, політика та стандарти організації.....	19
2.2 Характеристика діяльності та корпоративної культури організації.....	22
2.3 Стратегії та процедури впливу на корпоративну культуру організації.....	29
3 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	33
3.1 Проблемні області корпоративної культури організації.....	33
3.2 Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури організації.....	36
3.3 Шляхи впровадження змін у корпоративну культуру організації.....	41
ВИСНОВКИ.....	43
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	45

## ВСТУП

Корпоративна ділова культура є важливим фактором, який визначає унікальність, неповторність та, в остаточному підсумку, конкурентоспроможність кожної організації. Хоча культура є нематеріальним елементом, вона проникає у всі аспекти життя організації та має величезний вплив на всі події, що відбуваються всередині неї. Саме сила корпоративної ділової культури визначає конкурентоспроможність організації.

Вивчення процесу формування корпоративної культури підприємства, а також розкриття його специфіки і ступеня керованості, виявляється перспективним напрямком у пошуку шляхів для вирішення описаних проблем. Це дослідження може допомогти встановити ефективні методи та стратегії формування та управління корпоративною культурою, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи процес формування корпоративної культури, важливо враховувати, що вона складається з різних елементів, таких як цінності, норми, поведінкові моделі та комунікаційні практики. Дослідження специфіки цих елементів дозволить зрозуміти, як вони взаємодіють та як впливають на організаційну діяльність.

Крім того, важливо визначити, наскільки керована є корпоративна культура в організації. Чи є вона свідомим результатом стратегічних рішень та дій керівництва, чи вона формується природним шляхом через поведінку співробітників та колективну динаміку? Вивчення ступеня керованості дозволить зрозуміти, як впливати на корпоративну культуру з метою досягнення конкретних цілей організації.

Усе враховуючи, вивчення процесу формування та управління корпоративною культурою є цікавим та перспективним напрямком досліджень, який може принести користь організаціям, допомагаючи розкрити їхній потенціал, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Велика увага у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників була приділена проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури. Ці питання були предметом досліджень таких авторів, як П. Сенге, О. Наумов, М. Томпсон, К. Камерон, Е. Шайн, О. Віханський, Г. Хофштеде, В. Спивак, Г. Хаєт, О. Кузьмін, Н. Чухрай та інших.

Мета дослідження: виявлення сутності і концепцію процесу управління та формування і розвитку корпоративної культури організації.

Для досягнення цієї мети необхідним є вирішення наступних завдань: проаналізувати концепції корпоративної культури, що викладені в науковій літературі; виявити основні фактори, що визначають зміст і специфіку формування корпоративної культури організації; уточнити сутність категорії «корпоративна культура»; систематизувати та уточнити типи та функції корпоративної культури організації; розкрити роль корпоративної культури в управлінні підприємствами; провести аналіз управління та корпоративної культури Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради (Далі — Управління); розробити пропозиції по удосконаленню системи управління корпоративною культурою.

Об'єктом дослідження є процес управління, формування та розвитку корпоративної культури організації Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та методичних аспектів, пов'язаних з управлінням та розвитком корпоративної культури в організації.

# 1 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ СУТЬ ТА РОЛЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## 1.1 Поняття корпоративної культури та її значення в управлінні організацією

В теорії управління вперше з'явилася концепція корпоративної культури на початку 80-х років минулого століття, але перед цим пройшов тривалий період, присвячений дослідженню соціально-культурних факторів і їх впливу на життя бізнес-організацій. Проблематика корпоративної або організаційної культури зустрічається в практично всіх наукових працях класиків менеджменту [3].

Термін "корпоративна культура" походить з США, де дослідники почали аналізувати фактори успіху і конкурентоспроможності американських корпорацій. Кожен підрозділ корпорації, який часто мав представництва в різних географічних регіонах, мав свою власну культуру. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру самої організації.

Давно не секрет, що корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні та розвитку успішної та ефективної робочої атмосфери. Вона визначає спосіб діяльності, цінності, стандарти поведінки та спілкування всередині колективу. Коли працівники працюють в сприятливому середовищі, де панує позитивна атмосфера, вони більш мотивовані та зосереджені на своїх обов'язках. Робота може бути викликом, але якщо працівники оточені підтримкою та розумінням, це допомагає знизити рівень стресу та вигорання.

Корпоративна культура - це втілення цінностей, переконань і норм організації, які формують поведінку працівників, процеси прийняття рішень і загальне організаційне середовище [6]. Варто розуміти важливість визначення та культивування сильної корпоративної культури, яка відповідає цілям організації та сприяє створенню позитивного та привабливого робочого середовища. Ці спільні елементи слугують моральним компасом, надаючи працівникам рамки для прийняття рішень і формуючи їхнє ставлення до роботи та колег.

Фундаментальним аспектом корпоративної культури є її здатність

відтворювати колективну ідентичність та індивідуальність організації. Вона виходить за межі формальних структур і процесів, фокусуючись на суті організації. Корпоративна культура відображає історію, місію та бачення організації, створюючи об'єднану силу, яка сплітає співробітників та спрямовує їхні дії на досягнення стратегічних цілей. Корпоративна культура глибоко проникає в ДНК організації, стаючи неодмінною складовою її структури і впливаючи на всі аспекти її діяльності. Вона визначає цінності організації, вказуючи, що вважається важливим і бажаним. Ці цінності, в свою чергу, визначають стратегічний напрямок організації, формуючи її пріоритети, цілі та бізнес-стратегії [9]. В результаті, корпоративна культура створює неповторну та ідентифіковану атмосферу, яка сприяє успішному розвитку організації.

Корпоративна культура без сумніву є ключовим аспектом успіху організації, оскільки вона визначає її ідентичність, цінності та спосіб роботи. Вона складається з різних складових елементів (див. Рисунок 1), які взаємодіють між собою, впливають на співробітників та формують унікальну атмосферу та стиль роботи в організації.



Рисунок 1 - Основні елементи корпоративної культури.

Розроблено автором з використанням [3, 6, 9].

Цінності - є не лише фундаментальним елементом корпоративної культури, але й душею організації. Вони визначають те, що є справді важливим і на що орієнтується кожен співробітник та рішення, що приймаються в організації. Вони можуть набувати різноманітних напрямків, в залежності від природи та цілей організації. Вони спонукають співробітників до певних дій, відображаються в культурі комунікації та співпраці, а також впливають на відносини зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів та громадськість [6].

Норми - встановлюють не лише правила поведінки та взаємодії між співробітниками організації, але й визначають культурні стандарти, етику та очікування, що панують у робочому оточенні [3]. Вони є референційними точками, які визначають сприйняття того, що вважається прийнятним і неприйнятним у внутрішньому середовищі організації. Норми можуть бути явними, коли вони чітко висловлюються у внутрішніх політиках, процедурах, кодексах поведінки або робочих правилах організації. Однак, норми також можуть бути неявними і передаватися шляхом спостережень, моделювання та прийняття певних стандартів поведінки з боку впливових членів організації. Це можуть бути неписані правила, традиції, норми поведінки, які формуються через досвід, прийняття і приклади старших чи впливових колег.

Символи - в корпоративній культурі відіграють важливу роль у формуванні та посиленні спільної ідентичності організації, а також впізнаваності в зовнішньому середовищі [9]. Вони створюють спеціальне значення, що асоціюється з організацією і викликає певні емоції та асоціації у співробітників та клієнтів. Вони створюють сприятливе середовище для співробітників, підтримують спільну ідентичність, впізнаваність та позиціонування організації. Символи в основному бувають таких видів: логотипи, слогани, ритуали та традиції, уніформа, дизайн.

Комунікації - елемент корпоративної культури, який створює сприятливе середовище для обміну інформацією, співпраці та взаєморозуміння між співробітниками та різними рівнями управління [12]. Всі форми комунікації, будь

то внутрішні засідання, електронні комунікації чи спільні проекти, взаємодіють між собою та сприяють формуванню ефективної комунікаційної системи всередині організації. Вони підтримують розповсюдження інформації, створюють спільне розуміння, сприяють співпраці та допомагають забезпечити згуртованість та успішну роботу колективу.

Лідерство - в організації є невід'ємною частиною формування корпоративної культури. Лідери мають великий вплив на співробітників та формування спільної ідентичності, цінностей та стилю роботи в організації. Вони не просто виконують свої обов'язки керівників, але є важливими моделями поведінки та джерелами натхнення для своїх підлеглих. Лідери визначають очікування щодо професійної поведінки та якості роботи. Вони встановлюють високі стандарти та демонструють приклад якісної виконавчої роботи. Їхні дії та рішення впливають на сприйняття співробітників щодо важливості якості, відповідальності та професіоналізму. Лідери створюють мотиваційну атмосферу, яка спонукає співробітників до досягнення високих результатів.

Корпоративна культура слугує відображенням історії, місії та бачення організації. Вона втілює колективні цінності, переконання та прагнення організації, забезпечуючи основу для того, щоб працівники могли узгоджувати свою поведінку та рішення із загальними цілями організації. Створюючи чітку та переконливу культуру, організації формують спільне відчуття мети та напрямку, що сприяє підвищенню відданості та мотивації серед працівників. Таким чином, корпоративна культура тісно переплітається з ідентичністю організації. Вона відображає історію організації, включаючи її успіхи, виклики та основні цінності.

Сильна корпоративна культура характеризується спільним почуттям мети, спільними цінностями та чітким баченням, яке спрямовує дії та стратегії організації. Вона створює відчуття приналежності та ідентичності серед працівників, сприяє створенню позитивного робочого середовища та підвищенню залученості працівників. Чітко визначена та ефективно керована корпоративна культура слугує основою для мотивації працівників, їхньої відданості та успіху організації.

Крім того, корпоративна культура не є статичною, а радше динамічною сутністю, яка розвивається та адаптується з часом. На неї впливають внутрішні та зовнішні фактори, такі як зміна керівництва, ринкові умови та галузеві тенденції. Корисно визнавати важливість активного управління та розвитку корпоративної культури, щоб забезпечити її відповідність стратегічним цілям організації та сприяти створенню позитивної та інклюзивної робочої атмосфери.

Управління корпоративною культурою є комплексним процесом, спрямованим на активне керівництво та вплив на формування, розвиток і зміну культури в організації [9]. Цей процес включає в себе розробку стратегій, політик, практик та інструментів, які сприяють підтримці та зміцненню корпоративної культури.

Перший крок управління корпоративною культурою - це розуміння поточного стану культури в організації. Це може включати аналіз цінностей, норм, символів, комунікаційних процесів та лідерства. Діагностика допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони культури, виявити невідповідності між поточним і бажаним станом культури. На основі діагностики необхідно визначити бажану культуру, яку організація прагне втілити. Це включає визначення цінностей, які організація пропагує, створення чітких цілей і практик, що сприяють формуванню бажаної культури.

Після визначення бажаної культури розробляються конкретні стратегії та політики, які сприятимуть створенню та зміцненню корпоративної культури. Це може включати впровадження навчальних програм, процедур та практик, що підтримують цінності та норми організації. Управління корпоративною культурою вимагає активної участі співробітників. Важливо залучати їх до процесу формування культури, створювати механізми для зворотного зв'язку та сприяти їхньому внеску у розвиток культури.

Управління корпоративною культурою потребує постійного моніторингу та адаптації. Це включає проведення оцінок клімату організації, збір зворотнього зв'язку від співробітників, визначення ключових показників культури. Такий

підхід допомагає розуміти ефективність та потреби корпоративної культури та вчасно вносити зміни або вдосконалення для досягнення стратегічних цілей.

## 1.2 Роль лідерства у формуванні та управлінні корпоративною культурою

Формування корпоративної культури лідерами є предметом дослідження багатьох відомих дослідників в галузі управління та організаційної психології. Нижче наведені декілька прикладів дослідників та їхніх поглядів на роль лідерства у формуванні корпоративної культури і обґрунтування їх думок.

Едгар Шайн, відомий американський психолог та автор численних досліджень у галузі організаційної культури, вважав, що лідери впливають на культуру шляхом свого прикладу та взаємодії зі співробітниками. Він стверджував, що лідери, які демонструють високі стандарти етики, відкритість, довіру та співпрацю, спонукають інших працівників наслідувати їхні приклади та приймати ці цінності як свої.

У своїй спільній роботі "Організаційна культура" Шайн і О'Рейлі стверджували, що лідери мають можливість створити сприятливу атмосферу, в якій співробітники відчують себе залученими та мотивованими. Вони підкреслюють важливість лідерського спілкування, навчання та встановлення спільних цілей як засобу формування корпоративної культури, що сприяє розвитку організації.

Пітер Сенге вважає, що лідерство пов'язане зі створенням спільного бачення організації. Вони стверджують, що лідери повинні бути в змозі визначити та сприяти розумінню співробітниками цілей, цінностей та стратегії організації. Лідери, які зуміють привернути увагу та залучити співробітників до спільного бачення, допомагають утверджувати корпоративну культуру, що відповідає метам організації.

Вищезгадані дослідники доводять, що лідерство має ключове значення в формуванні корпоративної культури. Лідери встановлюють приклад, сприяють встановленню цінностей, забезпечують спілкування та навчання, та створюють

сприятливе середовище для розвитку культури, що підтримує спільні цілі та цінності організації. Їхня роль полягає в створенні візії, комунікації цінностей, залученні співробітників та створенні умов для розвитку ефективної корпоративної культури, що сприяє успіху організації.

З вищесказаного можна дійти до висновку, що роль керівництва у формуванні та управлінні корпоративною культурою є ключовою та вирішальною для організаційного успіху. Варто пам'ятати, що лідери мають значний вплив на формування, розвиток та узгодження культури з цінностями та цілями організації.

Лідери слугують рольовими моделями та послами корпоративної культури, втілюючи її принципи та моделі поведінки у своїх діях та рішеннях [10]. Вони задають тон організації, демонструючи бажані цінності та моделі поведінки, які потім наслідують працівники. Своїми словами та діями лідери мають владу формувати культурні норми та очікування в організації.

У корпоративній культурі лідерство відіграє кілька ключових ролей які вже були згадані вище (див. Таблиця 1.1), вони мають вирішальний вплив на формування, розвиток та підтримку культури в організації.

Таблиця 1.1 — Роль лідерства та їх вплив на корпоративну культуру.

Роль лідерства	Вплив на корпоративну культуру
Визначення місії та цілей	Лідери формулюють чітку місію організації та встановлюють стратегічні цілі. Вони виступають каталізаторами для створення спільного бачення серед співробітників і направляють їхні зусилля на досягнення спільних цілей. Це допомагає утвердити основні цінності та принципи, які формують корпоративну культуру
Приклад лідерства	Лідери виступають прикладом, який визначає спосіб, яким співробітники сприймають та практикують корпоративну культуру. Вони повинні виявляти особисту відданість цінностям організації, проявляти етичність у своїй роботі, бути відкритими до зворотного зв'язку та демонструвати лідерські якості, такі як відповідальність, співчуття та визнання заслуг співробітників
Залучення та мотивація	Лідери стимулюють співробітників до активної участі в формуванні та розвитку корпоративної культури. Вони залучають співробітників до процесу прийняття рішень,

	враховуючи їхні думки та ідеї. Лідери також використовують різноманітні механізми мотивації, такі як винагороди, визнання та можливості професійного зростання, щоб підтримувати інтерес та залученість співробітників до культурних ініціатив.
Комунікація та спілкування	Лідери мають важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації всередині організації. Вони повинні бути відкритими до діалогу, слухати думки та ідеї співробітників і сприяти відкритій обміну інформацією. Це допомагає створювати відчуття відповідності, співпраці та взаєморозуміння всередині організації
Підтримка та зміцнення культури	Лідери відіграють активну роль у підтримці та зміцненні корпоративної культури. Вони впроваджують політики, процедури та практики, що сприяють збереженню та розвитку культурних цінностей. Вони також визначають очікування щодо поведінки та результативності, надають зворотний зв'язок та підтримують співробітників у дотриманні культурних норм

Розроблено автором з використанням [12, 18].

Усі ці аспекти лідерства взаємодіють між собою у процесі формування та управління корпоративною культурою. Приклади, встановлення цінностей, спілкування та навчання створюють сприятливе середовище для розвитку культури, яка підтримує спільні цілі та цінності організації. Лідерство є ключовим чинником у формуванні цілісної та ефективної корпоративної культури, що сприяє успіху організації.

Лідери впливають на культуру організації через свій приклад, спосіб керівництва та спілкування зі співробітниками. Основна роль лідерства в управлінні корпоративною культурою полягає в створенні і підтримці спільного бачення, встановленні цінностей та норм, навчанні та залученні співробітників, а також підтримці їхнього розвитку.

Управління корпоративною культурою вимагає активної ролі керівництва та лідерів. Вони встановлюють системи нагород та заохочень за досягнення, які відповідають цінностям та цілям організації [14]. Це можуть бути фінансові бонуси, премії, похвальні слова, можливості кар'єрного зростання або інші форми визнання. Такі заохочення стимулюють співробітників до активної участі у

формуванні та розвитку культури, а також сприяють підтримці й посиленню позитивного клімату в організації.

Дослідники підтверджують, що організації з сильною та збалансованою корпоративною культурою мають більшу шанси досягти стійкого розвитку, залучити та утримати талановитих співробітників та досягти високої продуктивності.

Керівництво діє як культурні архітектори, задаючи тон, узгоджуючи поведінку і передаючи цінності та бачення організації. Вони активно керують культурою та зміцнюють її в усій організації, інтегруючи її в різні HR-процеси. Ефективно керуючи культурними змінами, заохочуючи інновації та моделюючи бажану поведінку, лідери створюють сильну та стійку культуру, яка сприяє підвищенню ефективності та успіху організації.

### 1.3 Стратегії управління і розвитку корпоративної культури

Стратегія є комплексною програмою, яка має на меті досягнення поставленої мети організації шляхом оптимального використання його потенціалу і ресурсів. Визначення стратегії підтверджує, що її основою є місія установи, яка визначає загальний напрямок його діяльності [12]. У цьому контексті корпоративна культура має внутрішню силу і може сприяти досягненню цілей організації, ставши невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку. У корпоративній культурі стратегії відображають систематичний підхід до формування, управління та розвитку цілісної організаційної культури. Вони включають в себе широкий спектр практик, політик, процедур, комунікаційних засобів та стратегій, які спрямовані на встановлення та підтримку спільних цінностей, норм, вірувань та поведінкових стандартів усередині організації.

Стратегія корпоративної культури - визначає загальний напрямок та мету, яку організація прагне досягти. Вони встановлюють основні принципи, цілі, стратегічні плани та стратегічні завдання, які спрямовані на формування і підтримку бажаної культури. Стратегії допомагають організації спрямувати свої

зусилля на розвиток корпоративної культури, забезпечуючи її відповідність стратегії бізнесу та цілей організації в цілому.

Практики корпоративної культури - це конкретні дії, процеси та інструменти, які використовуються для підтримки та зміцнення культури. Вони можуть включати політики найму та підбору персоналу, системи оцінки та винагород, програми навчання та розвитку, комунікаційні канали, ритуали та символи, які передають цінності та ідентичність організації. Практики сприяють впровадженню цінностей та норм, стимулюють певні види поведінки та сприяють побудові спільного бачення і згуртованості співробітників.

Відомі дослідники в галузі корпоративної культури, такі як Едгар Шайн, Деніел Денісон та Карл Вейк, акцентують на важливості стратегій та практик у формуванні та управлінні культурою організації. Вони вказують на те, що встановлення чіткої стратегії, яка відображає цінності, мету організації та впровадження практик, які підтримують ці стратегії, сприяють розвитку і зміцненню корпоративної культури. Ці дослідники наголошують на важливості взаємозв'язку між стратегіями та практиками, які взаємодіють між собою для створення сприятливого середовища для розвитку культури, що підтримує спільні цілі та цінності організації.

В рамках корпоративної культури існує різноманітність стратегій та практик, які можуть бути використані організаціями (див. Таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 — Стратегії та практики формування корпоративної культури.

Назва стратегії	Опис стратегії та практики
Встановлення цінностей	Одна з стратегій яка полягає у визначенні цінностей, які відображають основні принципи та переконання організації. Цінності встановлюють загальну орієнтацію та стандарти поведінки співробітників. Наприклад, цінність "інновація" може сприяти розвитку творчого середовища, де співробітники відчують вільну атмосферу для впровадження нових ідей та покращень.
Залучення до прийняття рішень	Ця практика передбачає активну участь співробітників у процесі прийняття рішень організації. Вона підкреслює важливість комунікації та співпраці між лідерами та

	<p>підлеглими. Співробітники мають можливість вносити свої пропозиції, висловлювати свої думки та брати участь у процесі прийняття стратегічних рішень. Це створює почуття власної цінності, стимулює креативність та зміцнює взаємодію в колективі.</p>
Розвиток талантів	<p>Ця практика спрямована на постійне навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли розкрити свій потенціал та внести вагомий внесок у розвиток організації. Організації, що активно інвестують у розвиток своїх співробітників, створюють стимули для збереження талановитих працівників, підвищення їхньої професійної компетентності та стимулюють кар'єрний ріст. Це також сприяє формуванню культури постійного самовдосконалення та інноваційності.</p>
Комунікація та відкритість	<p>Організації, що прагнуть створити сприятливу корпоративну культуру, акцентують на важливості ефективної комунікації та відкритості. Це означає забезпечення прозорості в прийнятті рішень, відкритості для висловлення думок та ідей, а також підтримку конструктивної зворотного зв'язку. Ця практика стимулює взаємодію, довіру та співпрацю між співробітниками, а також сприяє швидкому вирішенню проблем та адаптації до змін.</p>
Стратегія винагородження та визнання	<p>Ця стратегія передбачає встановлення системи винагород та визнання за досягнення та внесок співробітників. Вона стимулює високу продуктивність, підтримує мотивацію та залученість співробітників, що має позитивний вплив на корпоративну культуру.</p>

Розроблено автором з використанням [10, 19, 20].

Впроваджуючи ці стратегії, організації можуть створити сильну та стійку культуру, яка стимулює залучення працівників, відповідає стратегічним цілям та сприяє довгостроковому успіху. Але, стратегія формування та розвитку корпоративної культури повинна бути узгодженою з технологією, принципами і методами формування загальної стратегії організації, щоб стати складовою цілісної системи. Це означає, що виконання стратегії розвитку корпоративної культури повинно бути включене до загального плану стратегічного розвитку організації, враховуючи його цілі та принципи.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 2.1 Місія, цінності, політика і стандарти організації

Формулювання корпоративної місії є важливим етапом у створенні корпоративної культури. Місія організації виступає як основна ідея, ціннісна основа та методологічний фундамент для визначення цілей, цінностей, ділових принципів та інших аспектів корпоративної культури [15]. Визначення корпоративної місії є фундаментальним кроком у розвитку корпоративної культури, оскільки вона впливає на всі аспекти діяльності організації і визначає її ідентичність та спрямованість у майбутньому.

І у випадку Управління, місія - є ключовим елементом організаційного стратегічного планування, який визначає основну ціль та суть існування Управління. Місія визначає широкий контекст та спрямованість діяльності Управління і слугує основою для прийняття стратегічних рішень.

Місія Управління яка визначає самий сенс існування цієї організації така: "Надання високоякісних та доступних адміністративних послуг громадянам, підтримання ефективної та прозорої взаємодії з владними органами та сприянні розвитку громади."

Згідно з цією місією можна зробити висновки про Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради:

а) Головна функція Управління полягає у забезпеченні населення якісними та ефективними адміністративними послугами. Місія Управління виокремлює важливість надання послуг, які відповідають потребам громадян та сприяють їхньому комфорту та задоволенню;

б) Управління виступає посередником між громадянами та владними органами, забезпечуючи ефективну комунікацію та обмін інформацією. Місія Управління покликана забезпечити прозорість процесу взаємодії, сприяючи

вирішенню адміністративних питань громадян та покращенню їхнього спілкування з владою;

в) Управління впливає на соціально-економічний розвиток громади, допомагаючи вирішувати практичні потреби громадян. Місія Управління визначає важливість активної підтримки розвитку громади, сприяючи забезпеченню демократичних та громадських цінностей, підвищенню якості життя та забезпеченню сталого розвитку;

Ці характеристики свідчать про те, що корпоративна культура Управління акцентує увагу на наданні якісних адміністративних послуг та створенні комфортного середовища для клієнтів [14]. Це вимагає підходу, спрямованого на задоволення потреб і очікувань відвідувачів, а також вияву клієнтоорієнтованості та здатності відповідати їхнім вимогам. На допомогу цим цілям існують стандарти.

Стандарти створюють основу для послідовної та однакової практики в організації. Вони визначають очікування, керівні принципи та процедури, яких повинні дотримуватися працівники [13]. Маючи чіткі стандарти, державна установа може гарантувати, що її діяльність є послідовною та надійною, незалежно від індивідуальних відмінностей чи варіацій у підходах, завдяки функціям стандартів (див. Рисунок 2.1).



Рисунок 2.2 — Функції стандартів організації.

Розроблено автором з використанням [15, 18].

Цільовим результатом будь-яких зусиль щодо формування позитивної репутації Управління є створення унікального образу організації, яка знаходиться на передовому фронті якості обслуговування та виконання своїх функцій. Завдяки цьому, Управління зможе зберегти довіру та задоволеність відвідувачів, а також зміцнити свою позицію як надійний та професійний центр надання адміністративних послуг.

Підзвітність — створює основу для підзвітності в організації. Що встановлює орієнтири ефективності та забезпечує точку відліку, за якою можна оцінювати дії та результати роботи працівників. Коли працівники знають стандарти, яким вони повинні відповідати, стає легше притягнути їх до відповідальності за їхню роботу та результати.

Забезпечення якості — допомагає підтримувати та покращувати якість послуг, що надаються державною установою. Цією функцією визначають найкращі практики, процеси та вимоги до якості, яких слід дотримуватися. Дотримуючись встановлених стандартів, установа може гарантувати, що послуги надаються послідовно, надійно та якісно, задовольняючи потреби.

Ефективність та результативність — сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи державної установи. Надаючи чіткі вказівки та процедури, стандарти впорядковують діяльність і мінімізують помилки, дублювання та затримки. Вони допомагають зрозуміти найбільш ефективні та дієві способи виконання своїх завдань, що призводить до оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності.

Комплексне управління ризиками — включають законодавчі та регуляторні вимоги, яких повинні дотримуватися державні установи. Інтегруючи ці вимоги в корпоративну культуру, установи можуть гарантувати, що їхні операції та практики відповідають чинному законодавству, нормативним актам та етичним стандартам. Ця функція стандартів зменшує ризики, пов'язані з недотриманням вимог, потенційними юридичними проблемами, репутаційними втратами та фінансовими санкціями.

Постійне вдосконалення — слугує основою для постійного вдосконалення в державній установі. Орієнтир, за допомогою якого можна оцінити ефективність роботи та виявити прогалини. Регулярно переглядаючи та оновлюючи стандарти, установи можуть враховувати нові знання, кращі практики, що з'являються, стимулюючи постійне вдосконалення та інновації.

Таким чином, стандарти як частина корпоративної культури державної установи сприяють послідовності, підзвітності, забезпеченню якості, ефективності, дотриманню вимог і постійному вдосконаленню.

## 2.2 Характеристика діяльності та корпоративної культури організації

Сьогодні отримання адміністративних послуг стало невід'ємною та повсякденною частиною нашого життя. Громадяни часто звертаються до державних установ, таких як Управління, для реєстрації, отримання дозволів, реєстрування бізнесу та виконання багатьох інших процедур. Якість роботи Управління має значний вплив на рівень довіри громадян до влади, оскільки вона є прямим показником того, наскільки держава виконує свої функції, а надання адміністративних послуг відіграє ключову роль у цьому процесі.

Ефективність та якість роботи Управління є важливими факторами, що впливають на сприйняття громадян щодо діяльності державних установ [18]. Від їхньої досконалості залежить рівень задоволеності громадян, а також їхня готовність співпрацювати з державою та вірити у її здатність ефективно вирішувати їхні потреби та проблеми. Тому в рамках корпоративної культури Управління, надається особлива увага до досягнення високої якості надання адміністративних послуг. Це передбачає забезпечення простоти, доступності та ефективності процедур, швидкого вирішення питань громадян, а також створення сприятливого середовища, яке спонукає громадян до довіри та співпраці з Управлінням.

Основою корпоративної культури (див. Рисунок 2.2) Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради є поліпшення якості надання

адміністративних послуг, створення зручних та комфортних умов обслуговування заявників, спрощення процедур отримання документів, ефективного використання часу, професіоналізм співробітників та ввічливе ставлення до кожного відвідувача.

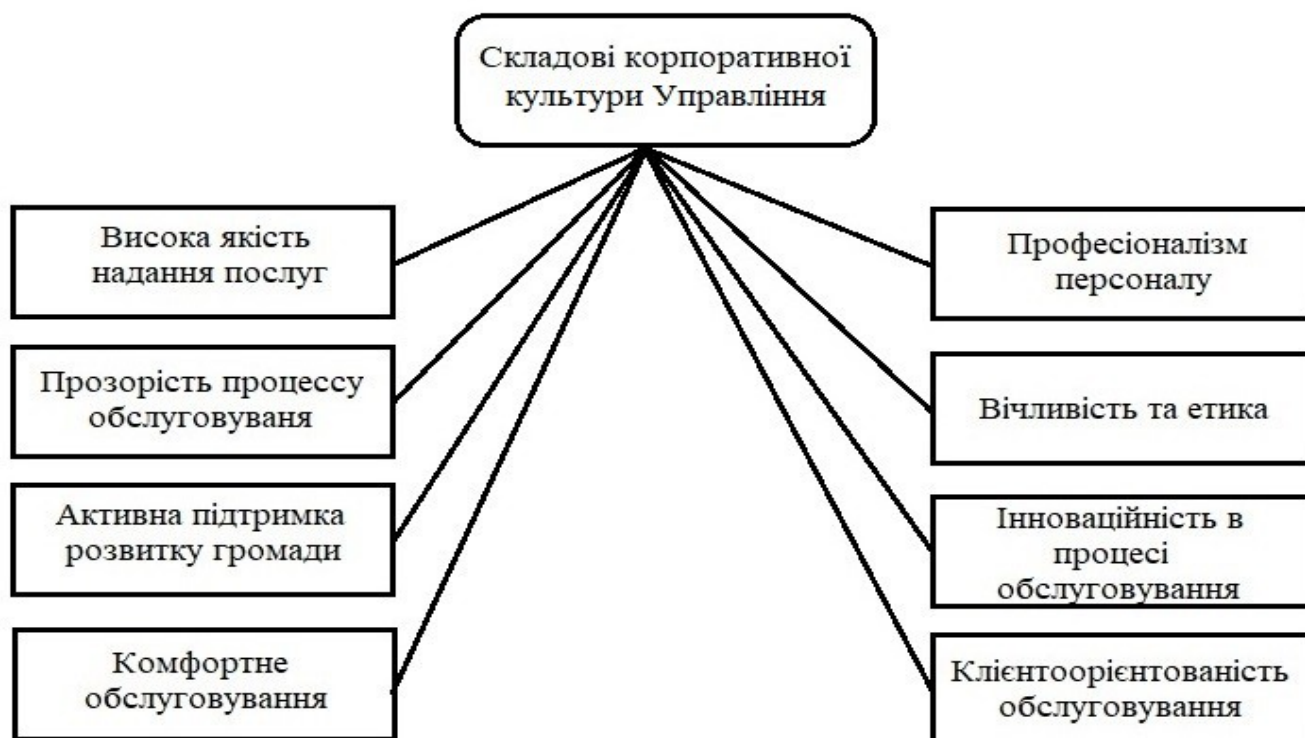


Рисунок 2.2 — Основні елементи корпоративної культури Управління.

Розроблено автором з використанням [2, 4, 5].

Для забезпечення комфорту та зручності під час надання послуг Управління розташовано у просторому двоповерховому приміщенні. Внутрішнє облаштування включає зони очікування та заповнення документів, санітарні приміщення, а також сучасну систему вентиляції. Приміщення адаптоване до потреб людей з обмеженими можливостями, забезпечено наявністю пандусу для вхідного входу. На вході розташована рецепція, де співробітники зустрічають відвідувачів, надають їм необхідну інформацію та консультації. З метою організації зручного обслуговування впроваджена електронна система управління чергою.

Організація цінує економію часу та ефективність у своїх процесах. Спрощуючи процедури та впроваджуючи електронну систему управління чергою, Офіс прагне оптимізувати надання послуг та мінімізувати час очікування для відвідувачів. Це свідчить про зосередженість на продуктивності та ефективному управлінні часом.

Керівництво Управління акцентує увагу на високому рівні професіоналізму та ввічливому ставленні до кожного відвідувача. Це свідчить про наявність культури поваги, ввічливості та професіоналізму серед персоналу. Забезпечення позитивної та шанобливої атмосфери як для відвідувачів, так і для співробітників є ключовою метою. Працівники відділу підтримуються у постійному вдосконаленні своїх професійних навичок. Їх участь у семінарах і тренінгах свідчить про бажання постійного навчання і розвитку. Це вказує на культуру, яка цінує особистісний зріст, професійний розвиток і постійне оновлення знань про найсучасніші практики надання адміністративних послуг.

Перевагою надання адміністративних послуг через адміністраторів Управління є прозорість процесу, відсутність контакту з посадовими особами. Документи приймаються згідно опису, а рішення можна отримати у визначений законодавством термін. Саме адміністратор, а не заявник, контролює терміни виконання послуги співробітниками управлінь чи відділів. Адміністратор Управління повідомляє суб'єкта звернення про прийняте рішення за допомогою телефону, пошти, електронної пошти або СМС-повідомлення.

Перевагою адміністративних послуг, що надаються адміністраторами установи, є їх прозорість. Процес прийому документів та прийняття рішень описаний і дотримується. Це свідчить про культуру прозорості та підзвітності, де від працівників очікується дотримання визначених процедур та надання послуг у послідовний і справедливий спосіб [10].

Використання різних каналів зв'язку, таких як телефон, пошта, електронна пошта або СМС, для повідомлення заявників про прийняті рішення свідчить про увагу до ефективної комунікації. Це означає, що установа цінує чітку та

своєчасну комунікацію із заявниками, забезпечуючи їх інформування про хід та результати розгляду їхніх заявок.

У 2021 році кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління, зросла на 27, з 261 до 288. У цей період Управління продовжувало активно співпрацювати з 34 суб'єктами, які виконують функції надання адміністративних послуг. Помітно зросла і загальна кількість звернень громадян, що стосуються надання послуг та отримання консультацій. Завдяки наполегливій праці та ефективному розподілу завдань, Управління зуміло впоратися з цим значним навантаженням, маючи в своєму розпорядженні 38 кваліфікованих фахівців. У 2022 році кількість адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади через Управління, зростала ще більше, з 268 до 327. Це свідчить про постійне зростання потреб громадян у різних аспектах адміністративних процедур. Управління змогло ефективно пристосуватися до цього збільшення завдяки впровадженню додаткових заходів та вдосконаленню своїх робочих процесів. Зокрема, вони забезпечили розширення персоналу та оптимізацію роботи з суб'єктами, що надають адміністративні послуги. Такі заходи дозволили Управлінню впоратися з ростучим обсягом роботи та забезпечити високу якість обслуговування громадян.

Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради надає широкий спектр конкретних послуг мешканцям міста. Основними з них є:

1. Реєстрація місця проживання;
2. Видача документів;
3. Дозвільні процедури;
4. Житлово-комунальні послуги;
5. Соціальна підтримка;

Організація забезпечує широкий спектр послуг для мешканців, що охоплює різноманітні аспекти їх потреб і взаємодії з державними органами. Однією з основних послуг є процедура реєстрації мешканців, а також оновлення та зміна адреси проживання з метою забезпечення їх офіційного визнання. У рамках своєї діяльності Управління також здійснює видачу різноманітних документів,

необхідних для легальної ідентифікації та подальшої взаємодії з державними органами. Це включає паспорти, ID-карти, свідоцтва про народження, шлюб, смерті та інші документи. Поміж іншими послугами, Управління надає дозвільні процедури, що включають отримання будівельних дозволів, ліцензій на різні види діяльності, реєстрацію бізнесу, зміну правової форми підприємства та інші дозвільні процедури, необхідні для здійснення підприємницької діяльності. Управління виконує функції щодо надання житлово-комунальних послуг. Це включає обслуговування багатоквартирних будинків, прийом і обробку платежів за комунальні послуги, а також вирішення питань, пов'язаних з технічними аспектами житлового фонду. Не менш важливою є роль Управління у забезпеченні соціальної підтримки мешканцям. Вони надають послуги щодо призначення та виплати соціальної допомоги, пенсій, субсидій, компенсацій та інших видів соціальної підтримки особам, які мають відповідні правові підстави для отримання такої допомоги.

Завдяки цифровізації, Управління активно впроваджує електронні сервіси, електронний документообіг, онлайн-консультації, електронні платежі, а також розробляє та підтримує електронні портали та мобільні додатки. Ці заходи спрямовані на полегшення доступу до послуг, зниження черг та часу очікування, забезпечення швидкого обміну інформацією та поліпшення якості обслуговування для мешканців Хмельницького. За останні роки спостерігається наступні тенденції на цифровізацію послуг, хоча на сьогодні лише третина послуг можуть надаватись у цифровому форматі:

1. Електронні сервіси;
2. Електронне документообіг;
3. Онлайн-консультації;
4. Електронні платежі;
5. Електронні портали та мобільні додатки;

Управління активно впроваджує та розробляє електронні сервіси, що дозволяють громадянам зручно та швидко отримувати послуги у онлайн-режимі. Це значно зменшує черги та час очікування, роблячи процес отримання послуг

більш зручним та ефективним. Крім того, Управління активно переходить на електронний документообіг, що спрощує обробку документів та забезпечує швидкий обмін інформацією між відділами та підрозділами. Громадяни мають можливість отримувати консультації від фахівців через різні канали зв'язку, включаючи онлайн-чати, електронну пошту або телефон. Це забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та допомагає вирішувати запитання без необхідності особисто відвідувати Управління.

Для забезпечення зручності та швидкості оплати послуг, Управління впроваджує системи онлайн-платежів, що дозволяють громадянам здійснювати платежі безпосередньо через Інтернет. Це дозволяє уникнути черг, спростити процедуру оплати та зменшити бюрократичні процеси. Управління також розробляє та підтримує електронні портали та мобільні додатки, які надають громадянам широкий доступ до інформації про послуги. Через ці інструменти громадяни можуть отримати інформацію про статус своїх заявок, заповнювати необхідні форми та здійснювати інші дії у зручний для них час та місце, використовуючи онлайн-режим. Впровадження електронних сервісів, електронного документообігу, онлайн-консультацій, систем онлайн-платежів та розробка електронних порталів і мобільних додатків спрямовані на поліпшення доступу до послуг, зниження часу очікування та покращення якості обслуговування для громадян Хмельницького.

У рамках поліпшення якості адміністративних послуг, Управління забезпечує розробку та впровадження ефективних процедур, які спрощують взаємодію з громадянами. Вони включають в себе використання сучасних технологій для автоматизації процесів, забезпечення швидкого доступу до інформації та послуг через онлайн-платформи, а також надання чітких та зрозумілих інструкцій для громадян. Крім того, Управління забезпечує постійне навчання свого персоналу, щоб забезпечити високу кваліфікацію та професійність у наданні послуг.

Окрім цього, Управління активно співпрацює з громадськими організаціями та отримує зворотній зв'язок від громадян для вдосконалення своєї роботи. Це

дозволяє забезпечити постійну зворотну зв'язок та врахувати потреби та пропозиції громадян у процесі вдосконалення адміністративних послуг.

Таким чином, ефективність та якість роботи Управління мають велике значення для сприйняття громадян щодо діяльності державних установ. Управління зосереджується на постійному вдосконаленні своєї корпоративної культури, забезпеченні високої якості надання адміністративних послуг та створенні сприятливого середовища для співпраці з громадянами. Це сприяє підвищенню рівня довіри громадян до держави та зміцненню їхньої готовності співпрацювати з ними.

У контексті корпоративної культури, слід зазначити, що найбільшою цінністю для Управління є його персонал. Працівники повинні володіти високим рівнем професіоналізму, виявляти ввічливість та ефективно спілкуватися з відвідувачами, а також оперативно та кваліфіковано знаходити рішення на питання, які до них звертаються [14]. В результаті, цей підхід до корпоративної культури сприятиме збереженню високої якості обслуговування та підвищенню задоволеності відвідувачів, зміцнюючи довіру громадян до Управління і підтримуючи його позицію як надійного та професійного провайдера адміністративних послуг. Корпоративна культура Управління включає низку ключових аспектів (див. Таблицю 2.1), які визначають специфіку та цінності, що присутні в організації.

Таблиця 2.1 — Ключові аспекти корпоративної культури Управління.

Аспект корпоративної культури	Опис
Клієнтоорієнтованість	Корпоративна культура Управління сприяє встановленню відносин, спрямованих на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Акцентуючи уваги на якості обслуговування, ефективності процесів та створенні позитивного досвіду для клієнтів.
Професіоналізм	Корпоративна культура Управління сприяє розвитку високої професійної компетентності серед співробітників. Включаючи постійне навчання та підвищення кваліфікації, сприяння професійному

	зростанню, а також пошану до професійних стандартів та етики.
Комунікація та співпраця	Корпоративна культура Управління стимулює відкриту та ефективну комунікацію між співробітниками, керівництвом та клієнтами. Взаємодія та співпраця між різними відділами та підрозділами спрямовані на досягнення спільних цілей та вирішення завдань.
Інноваційність	Корпоративна культура Управління стимулює пошук нових та кращих шляхів надання послуг, впровадження інновацій та вдосконалення процесів. Співробітники сприяють активному застосуванню технологій, впровадженню електронного управління та постійному пошуку покращень.
Цінності та етика	Корпоративна культура Управління базується на вищих цінностях та етичних принципах. Які включають додержання у всіх аспектах діяльності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- прозорості;</li> <li>- відповідальності;</li> <li>- чесності;</li> <li>- справедливості;</li> </ul>

Розроблено автором з використанням [8, 13, 14].

Ці ключові аспекти корпоративної культури Управління допомагають створювати сприятливу робочу атмосферу, сприяють покращенню якості послуг та забезпеченню задоволення потреб клієнтів, а також формують позитивне сприйняття та довіру до організації.

### 2.3 Стратегії та процедури впливу на корпоративну культуру організації

Стратегії, як вже було зазначено раніше — встановлюють загальну спрямованість та принципи, які організація використовує, тоді як процедури визначають конкретні дії та послідовності, які необхідно виконати для досягнення цих цілей [20]. Стратегії створюють контекст, в якому процедури можуть бути розроблені та застосовані для ефективного функціонування Управління в тій чи іншій мірі у Управління вже використовуються певні стратегії (див. Таблицю 2.2).

Таблиця 2.2 — Характеристика стратегій що впливають на корпоративну культуру.

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія комунікації	Включає чітку передачу місії, цінностей та очікувань організації співробітникам. Комунікація повинна бути двосторонньою, що передбачає активне слухання та залучення співробітників до діалогу. Засоби комунікації можуть включати збори, наради, внутрішні комунікаційні канали, електронні платформи тощо.
Лідерська стратегія	Керівництво Управління виявляє лідерський приклад і показувати активну підтримку корпоративної культури. Лідери в свою чергу відкриті доступні і взаємодіють зі співробітниками. Вони демонструють цінності організації та впливають на позитивну робочу атмосферу через свою поведінку, мотивацію та співробітництво.
Стратегія навчання та розвитку	Програми навчання та розвитку використовуються для формування корпоративної культури. Це бувають: тренінги, семінари, внутрішні навчальні програми, де співробітники отримують знання та навички, необхідні для виконання роботи відповідно до цінностей та очікувань організації.
Стратегія винагород та визнання	Винагороди та визнання є потужними інструментами впливу на корпоративну культуру. Система винагород є справедливою та прозорою, а визнання - вчасним та конструктивним. Це включає фінансові стимули, нагороди, підвищення, словесні похвали та інші форми визнання, які підтримують цінності організації та мотивують співробітників.

Розроблено автором з використанням [19, 21, 23].

Стратегії комунікації, лідерства, навчання та розвитку, а також винагород та визнання грають важливу роль у розвитку корпоративної культури в Управління. Стратегія комунікації сприяє відкритому та довірливому обміну інформацією між співробітниками та відвідувачами. Лідерська стратегія визначає роль керівництва у формуванні цілей та стимулюванні високих стандартів роботи. Стратегія навчання та розвитку сприяє професійному зростанню співробітників і підвищенню їх компетентності. Стратегія винагород та визнання передбачає належне визнання досягнень співробітників.

Формування корпоративної культури організації - це складний і багатогранний процес, який вимагає вдумливого і системного підходу.

Впроваджуючи ефективні стратегії та процедури, можна впливати на культуру та створювати середовище, яке відповідає баченню та цінностям місії організації.

Починаючи з чіткого формулювання бажаної культури для організації, передбачає визначення основних цінностей, поведінки та ставлення, які бажані серед працівників. Такими ключовими цінностями є співпраця та інновації, підкреслюючи важливість командної роботи, обміну знаннями та експериментів. Коли лідери послідовно втілюють бажану культуру, це надсилає потужний сигнал працівникам[14]. Якщо доброчесність є основною цінністю, лідери повинні демонструвати чесність, прозорість та етичність у прийнятті рішень у своїх діях що є основою цінностей Управління. Працівники з більшою ймовірністю будуть наслідувати поведінку, яку вони бачать у своїх лідерах.

Використовуючи різні канали, такі як загальні збори, інформаційні бюлетені, медіа-платформами та збори команди, поширюючи інформацію яка ілюструє бажану поведінку та її вплив на успіх організації, допомагає працівникам зрозуміти, як їхні індивідуальні дії впливають на ширшу культурну структуру. Залучаючи працівників до процесів прийняття рішень і цінуючи їхні думки, розвиваються почуття причетності та прихильності до культури організації.

Практики управління персоналом, включає різні аспекти, такі як найм, відбір, адаптація, управління ефективністю, винагороди та визнання, а також навчання та розвиток. Під час процесу найму є можливість оцінювати кандидатів не лише за їхніми навичками, але й за їхньою культурною приналежністю. Системи управління ефективністю оцінюють працівників на основі їхньої прихильності до бажаних моделей поведінки та цінностей.

Для усунення структурних чи системних бар'єрів, що перешкоджають розвитку бажаної культури включаються зміни в політиці, процедурах або фізичному робочому середовищі, які не відповідають культурі, яку організація прагне розвивати. Наприклад, якщо цінується культура довіри та автономії, слід відмовитися від практики мікроменеджменту та належним чином делегувати повноваження щодо прийняття рішень.

Встановлювання метрики та механізмів для вимірювання та моніторингу прогресу у формуванні культури, включає регулярні опитування працівників, фокус-групи та ключові показники ефективності, пов'язані з культурою [6]. Відстежуючи такі ключові показники, як залученість працівників, рівень плинності кадрів та задоволеність клієнтів, щоб оцінити вплив культурних ініціатив і на цій основі можна вносити необхідні корективи на основі отриманого зворотного зв'язку.

Пам'ятаючи, що формування корпоративної культури - це безперервний процес, який вимагає постійних зусиль та адаптації. Для керівництва вкрай важливо послідовно зміцнювати бажану культуру та каскадувати її по всій організації. Дотримуючись цих стратегій і процедур, можна створити сильну і позитивну культуру, яка сприяє залученню співробітників, підвищенню ефективності організації та довгостроковому успіху.

Цінності та очікування організації можуть впроваджуватися у рутину робочих процесів. Це здійснюється шляхом створення стандартів та процедур, що відображають ці цінності, та інтеграції їх у політику, процес набору персоналу, оцінки результативності та багато іншого. Для підтримки корпоративної культури може бути потрібна зміна організаційних структур. Це включати перегляд ланцюга керування, розподіл відповідальності та впровадження горизонтальних комунікаційних зв'язків. Такі зміни сприяють підтримці співпраці, відкритості та взаємодії між співробітниками.

Оцінка та звітність, впровадження цінностей у рутину та зміна організаційних структур є необхідними процедурами, які мають значний вплив на корпоративну культуру Управління. Вони сприяють формуванню позитивного настрою, підвищенню мотивації та спільної спрямованості всього колективу на досягнення спільних цілей і задоволення потреб організації та її співробітників [14]. Оцінка дозволяє оцінити результативність та виявити області для подальшого вдосконалення, тоді як звітність забезпечує прозорість та відповідальність перед стейкхолдерами. Впровадження цінностей у рутину сприяє формуванню спільних цінностей та норм поведінки, що сприяють сприятливому

робочому середовищу. Зміна організаційних структур дозволяє пристосувати організацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи більш ефективну комунікацію, координацію та співпрацю між підрозділами. Всі ці процедури спільно сприяють створенню корпоративної культури, яка спонукає досягати високих результатів та підтримує задоволення як співробітників, так і організації в цілому.

### 3 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 3.1 Проблемні області корпоративної культури організації

Проблеми в корпоративній культурі можуть створювати виклики та перешкоди для успішного функціонування організації. Невідповідність між заявленими цінностями і реальними практиками, негативне лідерство, недостатня комунікація та небезпечне або неприємне робоче середовище можуть підірвати ефективність корпоративної культури [10]. Але шляхом активного управління, позитивного лідерства, відкритої комунікації та створення сприятливого середовища, організація може подолати ці виклики і побудувати ефективну корпоративну культуру, що сприяє успіху. У корпоративній культурі організацій, в тому числі у Управлінні можуть існувати проблемні сфери (див. Таблицю 3.1), які потребують огляду та реформації при необхідності.

Таблиця 3.1 — Проблеми формування корпоративної культури.

Назва проблемної сфери	Сутність проблеми
Недостатня комунікація	Недостатня комунікація або недоцільна комунікація може призводити до непорозумінь, конфліктів та зниження ефективності.
Негативне лідерство	Недостатня відповідальність та відсутність ефективного лідерства можуть впливати на мотивацію та відношення співробітників.
Слабка залученість співробітників	Низький рівень залученості співробітників може впливати на їхню продуктивність та задоволення роботою.

Невідповідність етичних норм	Якщо етичні принципи не відповідають потребам співробітників та вимогам суспільства, це може негативно впливати на корпоративну культуру.
Конфлікт цінностей	Якщо цінності не відповідають потребам співробітників та вимогам суспільства, це може негативно впливати на корпоративну культуру.

Розроблено автором з використанням [15, 18, 25].

Що характерно багатьом українським підприємствам та організаціям, зокрема, направленість найманих працівників на вирішення окремих проблем без формування загальних цінностей, цілей і принципів поведінки, є поширеною тенденцією. Це може призвести до існування декількох субкультур всередині організації, що може негативно позначитися на її ефективності [24]. Проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах включають такі аспекти, як умови праці співробітників, використання нових систем оцінки та винагородження, зв'язок між заробітною платою і поведінням працівників, теоретичні рішення, що не отримують практичного втілення, відсутність зведення корпоративних правил і процедур, а також недостатня увага до соціальних програм для працівників.

Недостатня розвиненість корпоративної культури в українських організаціях може бути пояснена переходом країни через період трансформації та перехідного економічного розвитку. Відсутність чіткої корпоративної культури може призводити до розбіжностей між очікуваннями та діями працівників, а також сприяти виникненню різних субкультур, що може вплинути на комунікацію та згуртованість в організації.

Однією з найбільших проблем, з якими стикається Управління в Хмельниччині щодо надання адміністративних послуг, є велика кількість громадян, які звертаються до нього. Це призводить до довгих черг та затримок у наданні послуг. Така ситуація може бути результатом неефективної організації робочого процесу та неповної цифровізації адміністративних послуг.

Однак, окрім цього, існують інші проблеми, з якими стикаються громадяни. Багато з них мають обмежений доступ до інформації про послуги, які надає Управління, їхні вимоги та процедури. Це ускладнює отримання потрібної

інформації та правильне оформлення документів. Крім проблем, пов'язаних з доступом до інформації, також виникає низький рівень задоволення громадян наданням послуг. Якщо громадяни не задоволені якістю наданих послуг або способом їх надання, це може впливати на довіру до Управління та його ефективність.

Регулярний моніторинг та оцінка цих проблем є важливим етапом в розвитку корпоративної культури [14]. Це дозволяє визначити ефективність вжитих заходів і виявити потребу у подальших корекціях. Можна проводити опитування працівників, організувати фокус-групи та проводити аналіз ефективності впроваджених політик та процедур. Збирання зворотнього зв'язку та оцінка результатів допоможуть визначити, які зміни є успішними і які потребують подальшої уваги та вдосконалення.

Економічні обмеження також можуть впливати на формування корпоративної культури. Умови співробітників, такі як оплата праці та соціальні програми, можуть залишатися незмінними через економічну нестабільність та обмежене фінансування. Це може позначитися на задоволеності працівників і створити негативне вплив на корпоративну культуру.

Крім того, важливо залучити керівництво, керівників підрозділів та співробітників, у процес формування та впровадження стратегій покращення корпоративної культури [14]. Врахування думки і переконань різних груп сприятиме більш широкому прийняттю змін і сприятиме створенню спільного розуміння та залученості всіх учасників до нової корпоративної культури Управління.

До проблем формування корпоративної культури в українських організаціях, в тому числі і до Управління можна віднести:

- а) без змін залишаються умови праці співробітників організації;
- б) не використовують можливості нових систем оцінки і винагородження працівників;
- в) відсутній зв'язок між заробітною платою і поведінням робітника на робочому місці;

- г) теоретичне вирішення задач не отримують практичного втілення;
- д) відсутнє зведення корпоративних правил і процедур;
- е) відсутність соціальних програм для робітників організації;

### 3.2 Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури організації

У сучасному соціальному середовищі, організації виявляють, що реформування та вдосконалення корпоративної культури стають критично важливими факторами для їх успіху. Ці кроки дозволяють компанії адаптуватися до постійних змін, які відбуваються у бізнес-середовищі та суспільстві загалом.

Одним з головних вигод реформування корпоративної культури є здатність привертати та утримувати талановитих співробітників. Сучасні працівники шукають не тільки роботу з гарними умовами, але й організацію, яка ділиться їхніми цінностями та надає можливості для особистого та професійного розвитку. Запровадження відкритого та підтримуючого середовища сприяє привабливості компанії для обізнаних та талановитих фахівців [23].

У зусиллях з покращення ситуації, Управління активно розширює свої електронні системи з метою розподілу навантаження та скорочення очікування громадян. На жаль, наразі лише третина всіх послуг оцифрована, що є недостатньою кількістю в сучасних реаліях. Тому розширення електронних систем стає необхідним кроком для поліпшення ситуації.

Для вирішення проблеми обмеженості доступу до інформації пропонується розширити комунікаційні канали, такі як веб-сайт, соціальні медіа, інфографіка тощо. Це допоможе поширити інформацію про послуги та їхні умови, що зробить процес отримання послуг більш прозорим та зрозумілим для громадян. Крім того, важливо провести інформаційну кампанію з метою підвищення освіченості громадян щодо послуг, їхнього порядку надання та правильного оформлення документів. Це допоможе уникнути багатьох проблем, з якими стикаються громадяни при отриманні адміністративних послуг.

Для вирішення проблеми низької задоволеності громадян рекомендується модернізувати систему зворотного зв'язку. Це дозволить поліпшити механізми для отримання зворотнього зв'язку від громадян та врахування їхніх пропозицій та скарг для поліпшення якості надання послуг. Також підвищення кваліфікації співробітників та навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприятиме поліпшенню якості обслуговування та рівня задоволення громадян.

До проблем, що виникають у функціонуванні Управління на Хмельниччині, необхідний комплексний підхід та спільні зусилля від владних органів та працівників Управління. Цей підхід повинен включати не лише вирішення конкретних проблем, але й постійний моніторинг, аналіз та вдосконалення процесу надання адміністративних послуг з метою забезпечення ефективності та задоволення потреб громадян.

Крім того, реформування корпоративної культури сприяє покращенню ефективності та продуктивності організації. Посилення комунікації, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та поставлення цілей, а також розвиток колективної відповідальності допомагають створити ефективну команду, яка спрямована на досягнення спільних цілей.

Окремо від практичних вигод, реформування корпоративної культури має значення і для репутації організації. Компанії зі сильною корпоративною культурою відомі своїми етичними принципами, розумінням соціальних відповідальностей та зобов'язанням до якості. Це допомагає залучати клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, які сприймають компанію як надійного та етичного партнера [15].

Останнім, але не менш важливим, аспектом є здатність реформування корпоративної культури стимулювати інновації. Створення стимулюючого середовища, де співробітники мають свободу висловлювати свої ідеї, експериментувати та ризикувати, сприяє появі новаторських рішень та підтримці постійного розвитку компанії.

Однією з причин реформування культури Управління є необхідність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Установа повинна бути готовою

до нових викликів, змінювати свої цінності, норми та цілі, щоб відповідати змінам у ринку, технологіях та споживацьких уподобаннях [7]. Крім того, реформування корпоративної культури сприяє покращенню ефективності та продуктивності організації. Воно сприяє покращенню комунікації, співпраці, мотивації та ефективності роботи. Це впливає на результативність організації та допомагає досягати поставлених цілей.

Також до проблем, що виникають внаслідок недостатньої комунікації в організації, можуть бути вирішені іншими шляхами. Для цього можна встановити регулярні наради, комунікаційні канали та інструменти, що сприятимуть вільному потоку інформації між керівництвом та співробітниками. Такий підхід сприятиме покращенню комунікації в організації, а, в свою чергу, сприятиме вирішенню проблем у корпоративній культурі, пов'язаних з недостатньою комунікацією.

Проблеми, пов'язані з негативним лідерством, або незначними її проявами, в корпоративній культурі установи можна здолати або покращити шляхом реалізації чітких норм та очікувань щодо керівників [14]. Це включає у себе розуміння та прийняття етичних принципів, позитивний вплив на співробітників та сприяння співпраці та взаємодії. Установа повинна забезпечити навчання та розвиток керівників, зосередившись на позитивних аспектах лідерства, таких як емпатія, співробітництво та мотивація. Це може включати проведення тренінгів, надання менторства та впровадження програм розвитку керівництва.

Сприяння комунікації та отримання зворотного зв'язку створює відкриту та демократичну атмосферу. А тому важливо, щоб керівники демонстрували позитивні цінності, етику та стиль керівництва. Через свій приклад, вони можуть стати мотивуючою силою для покращення культури в організації.

У проблемах з низькою залученістю працівників необхідно щоб керівники були готові працювати, розуміли мету цих зусиль і бажали допомогти своїм підлеглим. Вони повинні вести комунікацію з підлеглими, розуміти їхні потреби і бути прикладом ефективної роботи. Часто керівники помилково вважають, що вже все знають про своїх співробітників і не вважають за потрібне проводити

особисті зустрічі. Але неправильний або відсутній зворотний зв'язок може знизити мотивацію співробітників і призвести до втрати їхньої зацікавленості [6].

Бажано запитувати, консультуватися з колегами та підлеглими. Сучасні співробітники вважають важливим бути включеними у всі робочі процеси. Це допомагає їм відчувати свою значущість і розуміти свою роль у компанії. Важливо оцінити, наскільки ефективно організована комунікація в установі, чи правильно співробітники спрямовуються на досягнення стратегічних завдань і чи розуміють, куди вони працюють.

Бажано переконатись, що в установі працюють "правильні" люди на "правильних" посадах. Проведення тестувань і аналіз поведінкових характеристик співробітників у контексті їх ролей може допомогти зрозуміти, чи відповідають вони своїм обов'язкам та вимогам.

Необхідно регулярно проводити опитування та оцінюйте настрої співробітників. Це покаже, наскільки задоволені співробітники своєю роботою і як можна покращити умови праці та корпоративну культуру. Надзвичайно важливо, щоб співробітники відчували довіру до керівництва і знали, що їхня чесна і відкрита зворотня відповідь не буде покарана. В іншому випадку, вони можуть утримувати правду в майбутньому.

Теоретично можливі проблеми, що виникають внаслідок порушення етичних норм у корпоративній культурі і вони можуть мати серйозні наслідки для організації. Невідповідність етичним нормам створює ситуації, які порушують довіру співробітників, впливають на їх мораль та негативно впливають на репутацію організації [11]. Відсутність етичного стержня в корпоративній культурі може підірвати відносини між співробітниками та владою, спричиняти конфлікти і втрату внутрішнього солідарності. Якщо співробітники відчують, що етичні принципи не дотримуються, відсутня справедливість або існує висока ступінь корупції, це може призвести до падіння мотивації, зниження робочої продуктивності та втрати талановитих співробітників.

Важливо визначити і затвердити чіткі етичні стандарти, які повинні бути дотримані всіма співробітниками. Це може включати удосконалення кодексу

поведінки, в якому будуть переглянуті етичні принципи, стандарти дії та очікування щодо поведінки. Співробітники повинні бути включені до процесу прийняття важливих рішень, особливо тих, які мають етичну складову. Це допоможе забезпечити різноманітність поглядів, врахування етичних аспектів та підтримку колективного вирішення етичних проблем. Установа може створити середовище, де етична поведінка є цінністю та впроваджується на всіх рівнях. Це може включати постановку етичних цілей та міркувань в систему оцінювання праці, посилення механізмів зворотного зв'язку та винагородження етичної поведінки [14].

Конфлікт цінностей в рамках корпоративної культури виникає, коли існують різні системи цінностей, переконань та поглядів серед співробітників організації. Це може створювати проблеми у взаємодії, комунікації та співпраці, а також впливати на ефективність та задоволеність співробітників. Суть конфлікту цінностей полягає в незгоді та відмінностях у сприйнятті важливих принципів, цілей та норм, які впливають на роботу та поведінку співробітників.

Конфлікти на основі цінностей можуть мати різні причини, такі як культурні розбіжності, різні особисті переконання, різниця у цілях та очікуваннях. Це може створювати напруженість та розколи в колективі, підривати довіру та співпрацю між співробітниками. Для вирішення проблем, пов'язаних з конфліктом цінностей, необхідно зрозуміти та проаналізувати конфлікт. А для цього необхідне ретельне вивчення природи та причин конфлікту цінностей. Необхідно зрозуміти, які цінності взаємодіють між собою та які аспекти організаційної культури викликають незгоду серед співробітників. Це дозволить зосередитись на конкретних проблемах та знайти шляхи їх вирішення [12].

Одним із способів вирішення конфлікту цінностей є спрямування зусиль на досягнення спільних цілей організації. Це вимагає створення платформи для діалогу та обговорення, де співробітники можуть виявити спільні пункти зору та знайти компромісні рішення. Важливо створити атмосферу взаєморозуміння та толерантності серед співробітників. Це можна досягти за допомогою тренінгів та навчання з міжкультурної комунікації, розширення культурної освіти та взаємодії

між різними групами співробітників. Розуміння і прийняття різних цінностей сприятимуть побудові конструктивних стосунків у робочому середовищі [14].

Ще одним способом зменшення конфлікту цінностей є залучення співробітників до процесу прийняття рішень, особливо тих, що стосуються цінностей та етичних питань. Це може бути досягнуто шляхом проведення консультацій, фокус-груп або створення комітету з етики, який буде включати різні групи співробітників. Також лідери можуть демонструвати високі стандарти етики та цінностей, бути прикладом для інших співробітників.

### 3.3 Шляхи впровадження змін у корпоративну культуру організації

Впровадження удосконалень у корпоративну культуру організації відіграє важливу роль у покращенні робочого середовища, ефективності та задоволеності співробітників, а також підвищенні конкурентоспроможності компанії [15]. Суть цього процесу полягає в систематичних змінах цінностей, норм, поведінки та підходів, що формують корпоративну культуру. Відповідальність за впровадження удосконалень лежить на керівництві організації, яке повинно виявити глибоке розуміння та підтримку цих змін.

Під час реформації корпоративної культури варто пам'ятати кілька ключових аспектів. По-перше, важливо провести аналіз поточного стану корпоративної культури, ідентифікувати проблемні аспекти та визначити цілі та покликання організації. Це допоможе встановити чітку місію та напрямок для змін. По-друге, комунікація та залучення співробітників є важливим елементом реформації. Важливо створити відкрите середовище, в якому співробітники мають можливість висловлювати свої думки, співпрацювати та брати активну участь у процесі змін. По-третє, необхідно встановити механізми моніторингу та оцінки впровадження удосконалень. Регулярна оцінка прогресу допоможе виявити потреби в коригуванні стратегії та заходів, що сприятимуть успішному досягненню цілей [18].

Щоб успішно впровадити рекомендовані зміни у корпоративну культуру організації та установу, до числа яких входить Управління, можна використати наступні шляхи:

1. Висвітлення та комунікації щодо важливості корпоративної культури та необхідності змін. Проводити зустрічі, тренінги та презентації для співробітників, щоб пояснити значення нових цінностей та стратегій;

2. Залучення керівництва до процесу змін. Вони повинні бути прикладом і висловлювати свою підтримку рекомендованих змін. Це можна зробити шляхом активної участі керівництва в комунікації, тренінгах та програмах розвитку;

3. Формування робочої групи з представників різних підрозділів організації, в тому числі і в Управлінні для впровадження змін. Вони можуть виконувати роль внутрішніх чемпіонів змін, сприяючи їх імплементації та забезпечуючи внутрішню підтримку;

4. Забезпечення постійної та чіткої комунікації щодо прогресу змін, досягнень та нових ініціатив. Використовуючи різні комунікаційні канали, такі як внутрішній журнал, електронна пошта, веб-сайт та збори, потрібно тримати співробітників поінформованими та заохочувати відкритість до змін;

5. Забезпечення необхідної інфраструктури для успішного впровадження змін, таку як навчальні програми, інструменти для оцінки та відстеження прогресу, а також системи винагород та визнання за підтримку нової корпоративної культури;

6. Заохочення до активної участі співробітників у процесі змін. Створення можливостей для їхнього висловлення, збирання зворотний зв'язок та врахування ідей та пропозицій;

7. Забезпечення постійного моніторингу та оцінка ефективності впроваджених змін. Аналіз результатів, внесення коректив та вдосконалення стратегії з урахуванням потреб та вимог організації;

Ці шляхи можуть сприяти успішному впровадженню рекомендацій з управління корпоративною культурою організацій та установ до яких входить і

Управління та сприяти створенню сприятливого робочого середовища, високої мотивації співробітників та покращенню організаційної продуктивності [15].

## ВИСНОВКИ

Останнім часом, питання корпоративної культури було актуальним теоретиків та практиків управління. Це явище є відносно новим і недостатньо дослідженим з наукової точки зору, але одночасно має важливість у зв'язку з необхідністю актуалізації управління корпоративною культурою. У роботі було проведено аналіз управління та розвитку корпоративної культури Управління.

У першому розділі роботи було детально розглянуто теоретичні аспекти, що стосуються формування і розвитку корпоративної культури. Було вивчено поняття корпоративної культури, розглянули значення для ефективного управління організацією. Важливим аспектом дослідження була роль лідерства у процесі формування та управління корпоративною культурою, а також виявлення стратегій і практик, що сприяють успішному управлінню та розвитку корпоративної культури. Одним з ключових елементів, що були висвітлені, є роль лідерства у формуванні та управлінні корпоративною культурою. Лідери впливають на цінності, вірування та поведінку працівників, сприяючи встановленню і подальшому поширенню певних культурних норм і цінностей. Також у розділі були розглянуті стратегії управління і розвитку корпоративної культури.

Після ретельного аналізу діяльності державної установи Управління, проведеного у другому розділі дослідження, можна зробити деякі висновки. Відзначається, що Управління повинно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни. Це важливо, оскільки зміни в цих сферах можуть суттєво впливати на актуальність та розвиток установи. Врахування зовнішніх факторів дозволить пристосувати діяльність Управління до змін у суспільстві та задовольнити потреби користувачів у найбільш ефективний спосіб. Цей висновок є важливим,

оскільки свідчить про наявність можливостей для змін, цифровізації та вдосконалення. Реалізація цього потенціалу може сприяти покращенню якості послуг та збільшенню задоволеності існуючих користувачів.

Це може бути досягнуто шляхом впровадження інноваційних рішень, цифровізації процесів та удосконалення системи надання послуг. Покращення якості послуг та задоволення потреб користувачів повинні бути основними цілями Управління, і реалізація виявленого потенціалу допоможе досягти цих цілей.

У третьому розділі нашої роботи було проведено детальний аналіз проблем, пов'язаних з управлінням корпоративною культурою, і розроблено конкретні рекомендації з поліпшення організаційної культури. Мета полягала в тому, щоб зробити Управління більш ефективною та успішною шляхом покращення її корпоративної культури. Крім того, було запропоновано перелік конкретних заходів, які можуть підтримати розвиток корпоративної культури в установі. Наприклад, організація тренінгів та семінарів з питань корпоративної культури для співробітників, створення комунікаційних каналів для відкритого обміну ідеями та філософією організації, а також впровадження механізмів винагородження та визнання за внесок до розвитку корпоративної культури. Розробка конкретних рекомендацій і заходів базувалась на теоретичних підходах та передових практиках управління корпоративною культурою, а також на аналізі поточного стану Управління.

Результати роботи дають підстави для подальших досліджень і вдосконалення управління корпоративною культурою в інших організаціях.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9 (25). с. 100–113.
2. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: сутність і функції. Культура України. 2009. Вип. 28. с. 58–71.
3. Волик М. Корпоративна культура: загальні поняття і елементи: теза. 2013. URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3368>
4. Ізюмцева Н. В., Подопрігора А. С. Корпоративна культура як об'єкт організаційних змін. Вісник Університету банківської справи. 2020. №1(37). с.153–157. URL:[https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208384](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208384)
5. Ковтун О. С. Корпоративна культура організації у структурно-функціональному вимірі. Ринок праці та зайнятість населення. 2013. № 4 (37). с. 49–52.
6. Мамичева А. Корпоративна культура, як складова формування стратегії підприємницької діяльності. Сучасний стан та перспективи розвитку науки / chair К. Жадько. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/18.12.2020.v1.02>
7. Семикіна М. В. Корпоративна культура як феномен в системі зміни цінностей: теза. 2014. URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3351>
8. Артеменко М.Г.,(2010). Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. – Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. – № 917.
9. Бала О. І., (2010) Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Мукач, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 11– 15. – Бібліографія: 10 назв
10. Менеджмент організацій та адміністрування : Навчальний посібник посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с.

11. Дослідження сутності категорії „організаційна культура” / О.В. Харчишина // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2011. – № 2 (56). – С. 148–151. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3015/1/20112.pdf>

12. Корпоративна культура: навч. посіб./ [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : ЦУЛ, 2003. – 403 с.

13. Підходи до визначення організаційної культури / С.О.Прядка // Науководослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. - Електронний збірник. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.srw.kspu.edu/?p=634>

14. Семикіна, М. В. Сучасна теорія соціально-трудових відносин : курс лекцій : навч. посіб. / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасєка ; [за наук. ред. М. В. Семикіної] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2020. – 238 с.

15. Немченко, А. Б. Методологія системного підходу в управлінні організацією / А. Б. Немченко, І. В. Ніраз // Наукові записки : зб. наук. пр. - Кіровоград : КНТУ, 2010. - Вип. 10, ч. 1. - С. 275-279.

16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТ “Перун”, 2001. – 1440 с

17. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management. – 1993. – P. 18.

18. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку // Економіка і регіони. - №1(2) –2004. – С. 45- 47

19. Управління людськими ресурсами і філософські засади. : Навч. посібник / під ред. В.Г. Воронкової. – К. : ВО “Професіонал”, 2006. – 576 с.

20. Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю. Корпоративна культура / Корпоративна культура ХХІ століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ : ДДМА, 2005. –100 с.

21. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – с. 185–190.

22. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. – К. : ЦУЛ, 2013. – 600 с. – Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura\\_korporativnoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura_korporativnoyi_kulturi)

23. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.

24. Бондар, Ю. А. Менеджмент в органах державної влади / Ю. А. Бондар // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2013. - Вип. 24. - С. 206-212.

25. Семикіна, М. В. Якість людського капіталу і корпоративна культура: аспекти взаємозв'язку в системі соціально-трудова відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Збірник наукових праць НУК. — Миколаїв, 2015. — № 3 (459). — С. 118-125.