

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Економіка та держава № 2, 2021

УДК 352:005.73

В.В. Гришина,

*к.е.н., викладач кафедри державного управління, публічного адміністрування
та регіональної економіки, Харківського національного економічного
університету ім. С. Кузнеця*

Джайн Прадін Кумар,

*аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування
та регіональної економіки, Харківського національного економічного
університету ім. С. Кузнеця*

V. Hryshyna,

*Ph.D., lecturer of the Department of the Department of Public Administration,
publ. Administration and Regional Economy, Kharkiv National Economic
University. S. Kuznets*

Jain Pradeep Kumar,

*graduate student of the Department of the Department of Public
Administration and Regional Economy, Kharkiv National Economic
University. S. Kuznets*

**FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF LOCAL AUTHORITIES:
ORGANIZATIONAL AND COMMUNICATION ASPECT**

*Анотація. В статті проаналізовано визначення поняття «корпоративна
культура». Розроблено концептуальна модель формування корпоративної
культури органів місцевого самоврядування, яка дає можливість комплексного*

бачення стратегічних завдань, при формуванні нової корпоративної культури. Виділені інструменти та складові, як початковий блок формування корпоративної культури, з подальшим визначенням функцій, принципів, етапів формування, та елементів сформованої корпоративної культури дозволяють виявити слабкі позиції сучасної корпоративної культури органів місцевого самоврядування та сформувані низку цілей та завдань щодо їх усунення. Особливим в концептуальній моделі є виділення комунікативного проєкту як одного з важливих для науки і практики інструменту формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування, який розглядається з позицій організаційно-комунікаційного, соціально-економічного аспектів.

Сформовано концептуальну схему змістовних характеристик комунікативного проєкту в контексті формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування, що складається з мети, призначення, комплексу заходів, складових розробки та завдання реалізації комунікативних проєктів. Це дозволить комплексно підійти до розробки та подальшої реалізації комунікативних проєктів зі своєчасним прийняттям рішення щодо цілеспрямованих змін певних комунікативних систем чи окремих їх елементів у випадку негативних змін проєктної діяльності, або збереження існуючого стану, у випадку позитивної динаміки комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування.

***Ключові слова:** корпоративна культура, органи місцевого самоврядування, організаційно-комунікаційний аспект, комунікативний проєкт, комунікативна діяльність.*

***Annotation.** The article analyzes the definition of "corporate culture". A conceptual model of the formation of corporate culture of local authorities has been developed, which allows for a comprehensive vision of strategic objectives in the formation of a new corporate culture. Selected tools and components, as the initial block of corporate culture formation, with further definition of functions, principles, stages of formation, and elements of the formed corporate culture allow to reveal weak positions of modern corporate culture of local authorities and to form a number of purposes and tasks. Special in the conceptual model is the allocation of the communicative project as one of the important for science and practice tool for forming the corporate culture of local authorities, which is considered from the standpoint of organizational and communication, socio-economic aspects.*

The conceptual scheme of meaningful characteristics of the communicative project in the aspect of formation of corporate culture of local authorities consisting of the purpose, appointment, a complex of actions, components of development and tasks of realization of communicative projects is formed. This will allow a comprehensive approach to the development and further implementation of communication projects with timely decision-making on targeted changes to certain communication systems or their individual elements in case of negative changes in project activities, or maintaining the status quo in case of positive dynamics of local authorities communication.

Keywords: *corporate culture, local authorities, organizational and communication aspect, communication project, communication activity*

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування в Україні, комунікативні проєкти на сьогодні розглядаються одним з ключових елементів формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування. Світова практика засвідчила визначальну роль корпоративної культури у досягненні ефективності в діяльності органів місцевого самоврядування. Впливаючи на всі сфери життєдіяльності органів місцевого самоврядування, корпоративна культура або позитивно впливає на розвиток території або стає суттєвою перешкодою на шляху досягнення стратегічних завдань. Насьогодні, в умовах системних трансформацій органах місцевого самоврядування, в Україні почали приділяти увагу до формування нової корпоративної культури. Отже, постає об'єктивна потреба в групуванні сучасних інструментів формування корпоративної культури, одним з яких є впровадження комунікативних проєктів в діяльність органів місцевого самоврядування. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, який постійно зумовлює докорінні зміни, що зазнають комунікативні проєкти та мають вплив на формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних та зарубіжних вчених дослідження формуванню та розвитку корпоративної культури присвятили свої праці О. Бабич, О. Бобровська, Д. Задихайло, О. Кібенко, Р. Козаков, Н. Поліщук, Т. Пітерс, Р. Уотермен та інші. Серед вітчизняних вчених, які досліджували комунікативну діяльність в публічному управлінні та адмініструванні в працях яких ґрунтовно проаналізовано

проблематика: Є. Брущенко, А. Букач, І. Васильєва, Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, К. Кандагурата ін. Зважаючи на вагомі дослідження вищезгаданих авторів, є необхідність виділення ключових аспектів питання комунікативних проєктів в контексті формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аргументи, наведені вище, стали основою для визначення мети дослідження як обґрунтування впливу організаційно-комунікаційного забезпечення на формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування, що інтегрально характеризує оптимальне функціонування у напрямку їх ефективної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- здійснити теоретичний аналіз визначення поняття «корпоративна культура»;
- розробити концептуальну модель формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування;
- сформувати концептуальну схему змістовних характеристик комунікативного проєкту в аспекті організаційно-комунікаційного забезпечення корпоративної культури органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватися у 1980-х рр. у США під впливом трьох наступних наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки. Піонерами в цьому напрямі були дослідники Т. Пітерс, Р. Уотермен [1].

Зацікавленість в дослідженні нової формації корпоративної культури об'єднаних територіальних громад виникла завдяки певними змінам навколишнього середовища, одним з яких є зміни, що пов'язані з бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Так, О. Бобровська зазначає, що корпоративна культура поза суспільством і без зв'язку з навколишнім середовищем не може бути реалізованою, а при її впровадженні слід враховувати особливості соціуму, в якому передбачається її використовувати [2].

В умовах реформування місцевого самоврядування питання розвитку корпоративної культури останнім часом вчені все частіше присвячують свої дослідження формуванню та розвитку корпоративної культури органів

місцевого самоврядування. З метою узагальнення визначення поняття «корпоративна культура» представимо визначення даної дефініції з виділенням сутнісної складової (табл.1.1). Дослідження визначення поняття «корпоративна культура» визначили пріоритетність її трактування як система особистих і колективних цінностей.

Таблиця 1.

Характеристика визначення поняття «корпоративна культура»

Сутнісна складова поняття	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
інструмент стратегічного розвитку організації	– це об’єктивна реальність сучасного розвитку організацій, особливо підприємств корпоративного типу [3]; – інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами. Набуваючи професійного й особистісного досвіду, члени колективу формують своє ставлення до різних явищ, а саме: місії організації, планування, чинників мотивації, виробництва, якості праці [4].
сукупність правил	– це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [5]; – набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників [3]; це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці [3].
система цінностей	– система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, що відображають її індивідуальність /система формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які заявляються нею, приймаються і поділяються більшістю працівників, а також сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі розвитку [4; 6; 7]; – система цінностей, вірувань, очікувань, ділових принципів, традицій і ритуалів, які складаються в організаціях, формують корпоративний дух, визначають межі загальних відносин і поведінку в організаціях та приймаються більшістю їх членів [2]; – система особистих і колективних цінностей що мають та поділяються всіма членами корпорації [3].

(Узагальнено на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7])

Спираючись на твердження О. Бобровської корпоративна культура розглядається як інструментальний апарат, за допомогою якого кожний член

територіальної громади, колектив чи організація можуть вирішувати конкретні завдання в русі їх взаємодії із середовищем оточення і можуть стати чинником, що визначають ефективність діяльності, стримуючи небажані зміни, стресові ситуації і стресовий стан [2].

Також привертає увагу думка Т. Бабич [8], що ґрунтується на констатації того, що корпоративна культура це певне тло діяльності інституції, яке, залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей, сприяє посиленню вектору результативності та особливо виявляється при динамічних змінах структури чи роду діяльності.

Отже, формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих ним та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані, передусім, з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення. Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин, що включає ставлення працівників до власної професійної діяльності й організації як об'єктивної умови її здійснення. Одним з важливих елементів системи відносин є підсистема трудових відносин, функціонування якої має безпосередній вплив на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування [6].

Поліщук Н. [4], досліджуючи корпоративну культуру, акцентує увагу на її формування та розвиток через стимулювання інновацій. Інноваційність залежить від інформаційно-комунікаційного забезпечення. Фундаментом формування корпоративної культури передусім є ефективні внутрішньо корпоративні комунікації, які є основним інструментом комунікативних проєктів органів місцевого самоврядування.

Запропонована концептуальна модель формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування (рис. 1.1.) формує комплексне бачення ефективної моделі, яка спроможна забезпечити керівникам їх ефективну діяльність шляхом впровадження інструментів організаційно-комунікаційного забезпечення. Особливим в концептуальній моделі є

визначення особливого місця комунікативних проєктів, як дієвого інструменту формування та розвитку корпоративної культури, які мають забезпечити ефективність та результативність діяльності органів місцевого самоврядування. Виділені інструменти та складові, як початковий блок формування корпоративної культури, з подальшим визначенням функцій, принципів, етапів формування, та елементів сформованої корпоративної культури дозволяють виявити слабкі позиції сучасної корпоративної культури органів місцевого самоврядування та сформувані низку цілей та завдань щодо їх усунення.

Слід зазначити, що за сферою діяльності деякими вченими комунікативні проєкти розглядаються в контексті соціальних, беручи до уваги, що проєктна діяльність передбачає, насамперед взаємовідносини між стейкхолдерами. Але більшість вчених все ж таки схиляються до організаційного та комунікаційного аспекту, пояснюючи це тим, що комунікація як і управління спрямовані на регулювання спільної діяльності осіб, груп, суспільства, яка направлена на отримання економічного ефекту, а отже не виключаємо економічну компоненту, що міститься в проєктах. Узагальнюючи, можна відзначити, що виділений комунікативний проєкт в якості узагальнюючого інструменту формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування містить в собі аспекти забезпечення ефективної діяльності громад, а саме організаційно-комунікаційної, соціально-економічної.

Нарощування інтелектуального потенціалу, врахування ментальних особливостей українського народу, удосконалення мотиваційної бази, формування нової корпоративної культури створює міцний фундамент для модернізації всієї системи публічного управління [9].

Характеризуючи впровадження комунікативних проєктів в органи місцевого самоврядування, Н. Драгомирецька зазначає, що проєктна діяльність відноситься до розряду інноваційної творчої діяльності, оскільки вона припускає перетворення реальності, будується на базі відповідної технології, яку можна уніфікувати освоїти і удосконалити. Автор аргументує унікальність реалізації комунікативних проєктів тим, що вона надає можливість залучити громадськість до процесів управління. Н. Драгомирецька характеризує проєкт комунікативної діяльності державного управління як інтелектуальну модель, реалізація якої сприяє інтелектуальної, емоційної і поведінкової конструкції одержувача повідомлення, а отже, проєкт певною мірою є комунікативним [16].

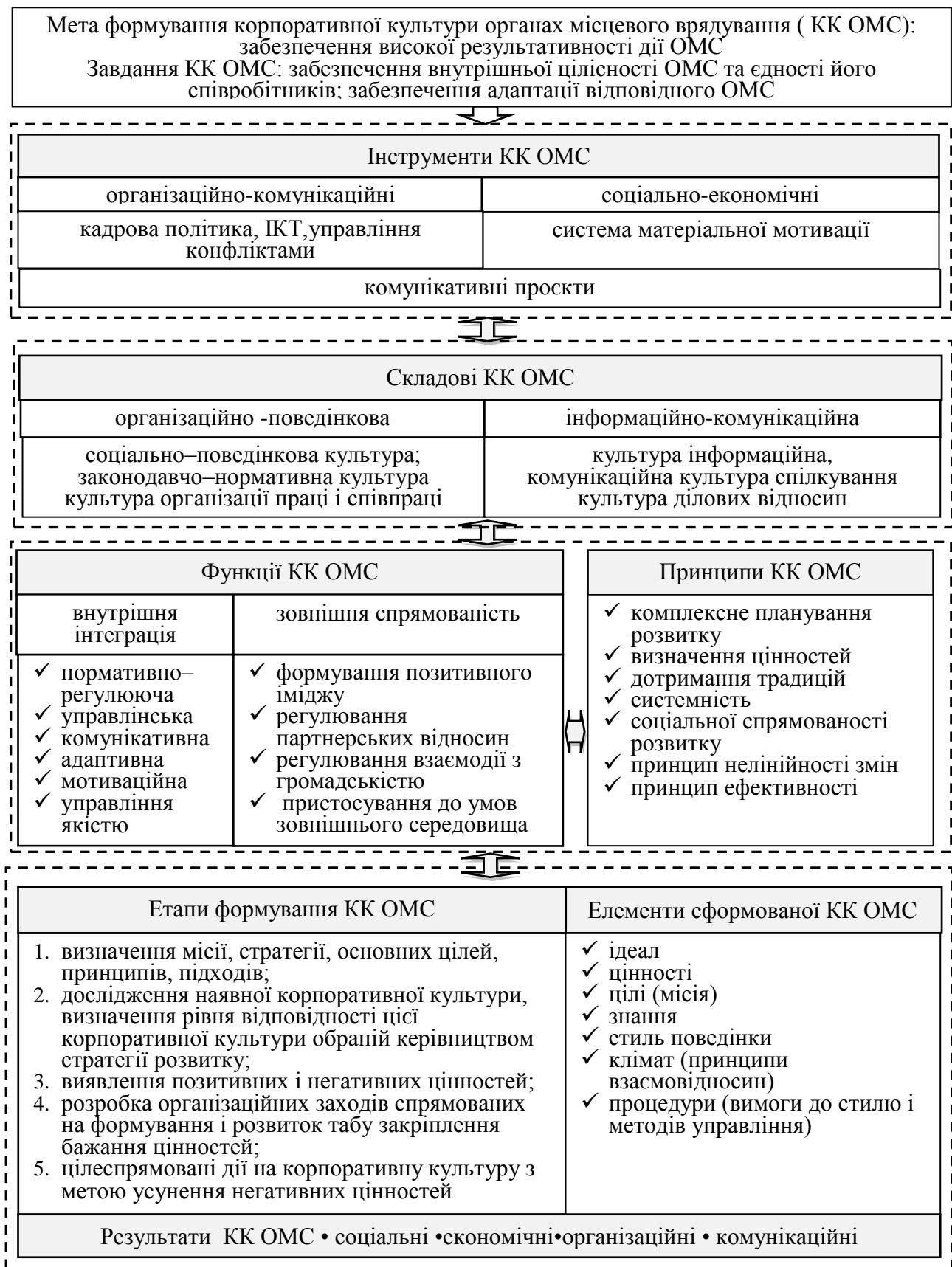


Рис. 1. Концептуальна модель формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування(КК ОМС)

Узагальнено на основі [2;5;7;10;11]

За змістом проєкт є тимчасовою діяльністю що передбачала координовані виконання комплексу інноваційних, науково-дослідних проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційних, господарських та інших взаємопов'язаних заходів.

Також знаходимо думку, що проєкт – унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення учасників [13].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» містить тлумачення дефініції спільний проєкт, який визначає його як комплекс заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел і спрямовані на соціально-економічний, культурний розвиток територій [14].

Під комунікативним проєктом розуміється особлива форма відображення потреб, інтересів, установок, прагнень, що виражені у визначеній знаковій формі, це спеціальна технологія побудови взаємовідносин влади з громадськістю, що передбачає вкладання певної кількості ресурсів (фінансових, матеріальних та людських) для досягнення мети і отримання запланованого результату у визначені терміни із залученням громадськості до процесів управління [15].

Привертає увагу твердження В. Дрешпак щодо комунікативного проєкту, який зазначив, що це проєкт, призначенням якого є створення унікальних продуктів послуг або результатів у сфері комунікацій, завдяки чому відбувається цілеспрямовані зміни чи зберігаються встановлені параметри певних комунікативних систем або окремих їх елементів здійснюється комунікативний вплив, на що спрямовуються основний обсяг передбачених ресурсів і для чого використовуються переважно комунікативний інструментарій [16].

У контексті формування корпоративної культури Є. Каверіна стверджує, що комунікативні проєкти доцільно розглядати як стратегічну систему дій, спрямованих на досягнення каскаду корпоративних цілей, а саме стратегічних цілей (трансляція корпоративного міфу та закріплення традицій, агітація корпоративних цінностей, ініціювання взаємодії з партнерами тощо),

мотиваційних цілей (створення позитивної творчої атмосфери) та цілей роботи з командою (формування команди, виявлення латентних професійних і особистісних резервів персоналу) [17].

В розрізі дослідження доцільно представити концептуальну схему змістовних характеристик комунікативного проєкту в аспекті формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування (рис.1.2).

Сформована концептуальна схема змістовних характеристик комунікативного проєкту в аспекті формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад, що на відміну від існуючих, містить мету, призначення, комплекс заходів, складові розробки та завдання реалізації комунікативних проєктів. Це дозволить комплексно підійти до розробки та подальшої реалізації комунікативних проєктів з своєчасним прийняттям рішення щодо цілеспрямованих змін певних комунікативних систем чи окремих їх елементів у випадку негативних змін проєктної діяльності, або збереження існуючого стану, у випадку позитивної динаміки комунікативної діяльності об'єднаних територіальних громад.

Виділені на рисунку 1.2 змістовні складові проєкту, які мають певний набір характеристик, є підтвердженням того, що проєкт доцільно відносити до категорії комунікативної. Важливими ознаками комунікативного проєкту в аспекті формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад є те, що навіть якщо проєкти схожі, вони ніколи не виконуються в одному і тому самому оточенні та контексті, тому комунікативні проєкти є унікальними. Вони мають тимчасовий характер, тому визначаються певним початком і закінченням кожного проєкту.

Отже, час початку можна встановити, оскільки проєкт починається з того, на який термін організується тимчасова команда проєкту і призначається команда ключових осіб. Оскільки проєкти не повторюються, виконуються для продукту з унікальним змістом і передбачають певні умови, виконання їх місій є не завжди простим завданням і супроводжується деякою невизначеністю. Ця невизначеність призводить до ризиків, зумовлених невизначеною інформацією, незрілою або невиконаною технологією і непередбачуваними чинниками. У проєктах ці ризики долаються за допомогою проєктного менеджера та об'єднаних знань і творчого потенціалу членів команди. Команда проєкту створюється й функціонує впродовж періоду реалізації комунікативного

проекту. Її склад і функції залежать від масштабу, складності й інших характеристик комунікативного проекту, що визначають його унікальність.



Рис. 2 Концептуальна схема змістовних характеристик комунікативного проекту в аспекті формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування

Розроблено автором

Як і будь який проєкт, комунікативний проєкт має свій життєвий цикл – період від моменту появи концепції майбутнього продукту проєкту або вимог до нього (інформація) до моменту передання цього продукту в експлуатацію (закриття). Життєвий цикл комунікативного проєкту складається з кількох фаз, кожна з яких передбачає виконання певних дій, що приводять до одержання

проміжного результату. Загальноприйнятого розподілу на фази не існує, але всі фази виконуються в хронологічній послідовності. Важливо, що наприкінці кожної фази необхідно оцінити, надати обґрунтованість для подальшого виконання комунікативного проєкту[13].(рис. 1.3.)

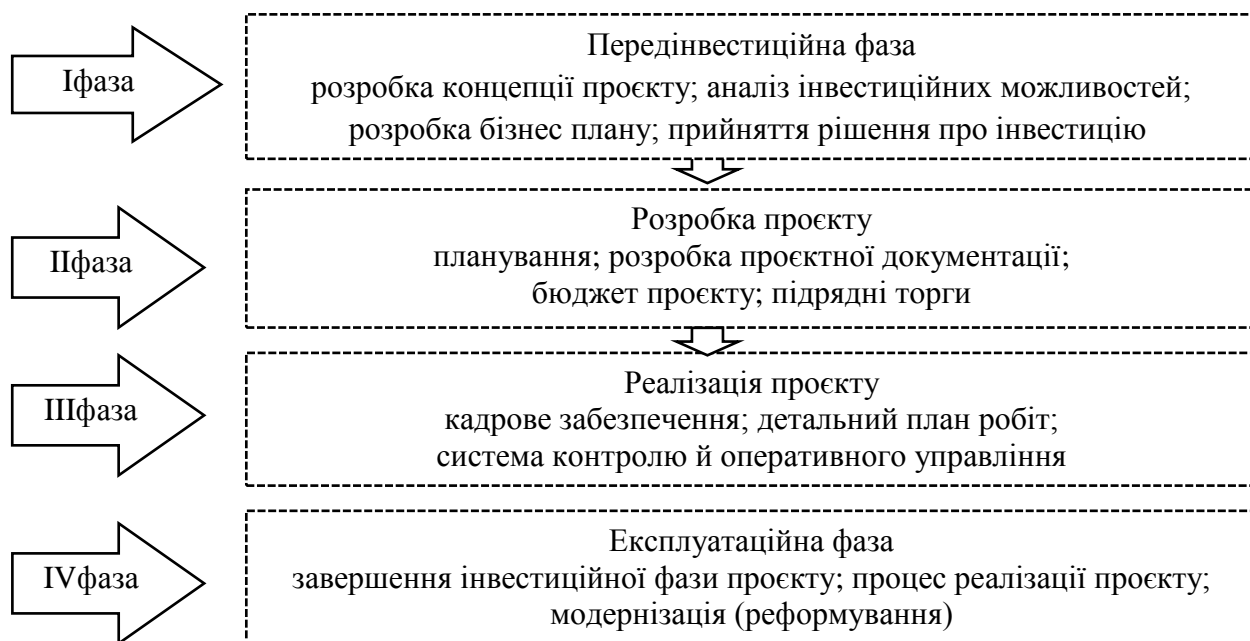


Рис. 3. Характеристика фаз життєвого циклу комунікативного проєкту

Узагальнено на основі [12;13; 16]

З метою ефективної комунікативної діяльності Н. Драгомирецька [12]пропонує впроваджувати проєктний підхід в управлінні, який має супроводжуватися структурними змінами, а саме перейти на дворівневу структурну організацію, де передбачаються рівень формального адміністрування, що включає всі види управлінської діяльності, та проєктний рівень. З позиції організації команди проєктний рівень може включати тимчасові та сталі проєктні групи. З позиції наряду роботи проєктний рівень пов'язаний з комунікативною діяльністю органів місцевого самоврядування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в умовах системної трансформації державного управління, реформування місцевого самоврядування та утворення нових територіальних громад комунікативні проєкти в контексті формування корпоративної культури мають особливе значення у вирішенні цілої низки проблемних питань організаційно-

комунікаційного, соціально-економічного характеру а саме, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в колективі, мобілізації ресурсів та зусиль членів громади для досягнення каскаду корпоративних цілей, покращенню іміджу відповідних органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим, з метою зміцнення інфраструктури території, комунікативні проєкти в контексті формування корпоративної культури повинні активно використовуватися з метою розвитку співробітництва, а також утворення нових спроможних територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія / В. М. Козаков. – Київ: Вид-во НАДУ, 2007. – 284 с.
2. Бобровська О.Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку//Аспекти публічного управління /№ 3 (29) березень 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[https://aspects.org.ua › downloads › primer](https://aspects.org.ua/downloads/primer)
3. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 416 с.
4. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf
5. Задохайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
6. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С.76–88.
7. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Під заг. ред. Г.Л.Хата. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
8. Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації / О. Бабич // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. праць. – Запоріжжя: ЗДІА, 2004. – Вип. 17. – с. 223-226.

9. Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський. // Вісник державної служби України. – 2009. – № 3. – с. 21-25.

10. Щербак Н.В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід/ Н.В. Щербак // Держава та регіони. – Серія: Державне управління, 2016. – №1, (53). – С. 138 – 144. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ra.stateandregions.zp.ua> > archive > 1_2016

11. Ліфінцев Д.С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури / Д.С. Ліфінцев // Ефективна економіка. №1, 2015 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20

12. Драгомирецька Н.М. Комунікативні проекти на регіональному рівні та практика їх реалізації в процесі демократичного врядування / Н. М. Драгомирецька // Теорія та практика державного управління. - 2008. - Вип. 4. - С. 104-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2008_4_17

13. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

14. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верх. Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

15. Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія держ. управління при Президентові України. — К., 2007. — 516арк. — Бібліогр.: арк. 434-463.

16. Дрешпак В. Комунікативні проекти у сфері публічного адміністрування: змістовні характеристики та організаційне забезпечення реалізації/В. Дрешпак//Теорія та історія державного управління. – Державне управління та місцевого самоврядування, 2013, вип. 3(18). – С. 3–12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.irbis-nbuv.gov.ua> > irbis_nbuv > cgiirbis_64

17. Каверина Е.А. Коммуникационные проекты и специальные события как технология развития корпоративной культуры вуза/ Е.А.

Каверина//Иновации в образовании: вест. Нижегородского ун–таим. Н.И. Лобачевского. – 2009. – №5. – С.31–37.

References

1. Kozakov V. M. Sotsial'no-tsinnisni zasady derzhavnoho upravlinnya v Ukraini: monohrafiya / V. M. Kozakov. - Kyiv: Vyd-vo NADU, 2007. - 284 s.
2. Bobrovs'ka O.YU. Korporatyvnist' mistsevoho samovryaduvannya yak intehral'nyy chynnyk yoho rozvytku // Aspekty publichnoho upravlinnya / № 3 (29) berezen' 2016 [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <https://aspects.org.ua/zavantazhennya> bukvar
3. Spivak V. A. Korporatyvna kul'tura / V. A. Spivak. - Sankt-Peterburh: Pyter, 2001. - 416 s.
4. Polishchuk N.S. Vplyv moral'nykh tsinnostey ta osobystykh potreb na formuvannya korporatyvnoyi kul'tury derzhavnykh sluzhbovtziv. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf
5. Zadykhaylo D.V., Kibenko O.R., Nazarova H.V. Korporatyvne upravlinnya: Navchal'nyy posibnyk. - KH .: Espada, 2003. - 688 s.
6. Noskov V., Kal'yanov A., Yefrosynina O. Psykholohichni determinanty korporatyvnoyi kul'tury // Politychnyy menedzhment. - 2006. - №3 (17). - С.76–88.
7. Korporatyvna kul'tura: Navchal'nyy posibnyk. / Pid zah. red. H.L.Khata. - K .: Tsentr navchal'noyi literatury, 2003. - 403 s.
8. Babych O. Korporatyvna kul'tura v umovakh suspil'noyi transformatsiyi / O. Babych // Humanitarnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi: zb. nauk. prats'. - Zaporizhzhya: ZDIA, 2004. - Vyp. 17. - с. 223-226.
9. Malynovs'kyi V. Suchasnyy stan ta perspektyvy reformuvannya publichnoyi administratsiyi v Ukraini / V. Malynovs'kyi. // Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrainy. - 2009. –№ 3. - с. 21-25.
10. Shcherbak N.V. Osoblyvosti formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v derzhavnomu upravlinni ta mistsevomu samovryaduvanni: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid / N.V. Shcherbak // Derzhava ta rehiony. - Seriya: Derzhavne upravlinnya, 2016. - №1, (53). - S. 138 - 144. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: http://pa.stateandregions.zp.ua/arkhiv/1_2016

11. Lifintsev D.S. Komunikatsiyni vazheli formuvannya ta rozvytku korporatyvnoyi kul'tury / D.S. Lifintsev // Efektyvna ekonomika. №1, 2015 / [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20

12. Drahomyrets'ka N.M. Komunikatyvni proekty na rehional'nomu rivni ta praktyka yikh realizatsiyi v protsesi demokratychnoho vryaduvannya / N. M. Drahomyrets'ka // Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya. - 2008. - Vyp. 4. - S. 104-110. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2008_4_17

13. Derzhavne upravlinnya: pidruchnyk: u 2 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrayiny; red. kol. : YU. V. Kovbasyuk (holova), K. O. Vashchenko (zast. Holovy), YU. P. Surmin (zast. Holovy) [ta in.]. - K. ; Dnipropetrovs'k: NADU, 2012. - T. 1. - 564 s.

14. Pro spivrobotnytstvo terytorial'nykh hromad: Zakon Ukrayiny vid 17.06.2014 r. № 1508-VII. [Elektronnyy resurs] // Ofits. sayt Verkh. Rady Ukrayiny. - Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

15. Drahomyrets'ka N.M. Komunikatyvna diyal'nist' u derzhavnomu upravlinni: teoretyko-metodolohichnyy aspekt: dys ... d-ra nauk z derzh. upr. .: 25.00.01 / Natsional'na akademiya derzh. upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. - K., 2007. - 516ark. - Bibliohr .: ark. 434-463.

16. Dreshpak V. Komunikatyvni proekty u sferi publicjnoho administruvannya: zminni kharakterystyky ta orhanizatsiyne zabezpechennya realizatsiyi / V. Dreshpak // Teoriya ta istoriya derzhavnoho upravlinnya. - Derzhavne upravlinnya ta mistsevoho samovryaduvannya, 2013, vyp. 3 (18). - S. 3–12. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: http://www.irbis-nbuv.gov.ua>irbis_nbuv>cgiirbis_64

17. Kaveryna E. A. Kommunykatyionnye proekty y spetsyal'nye sobytyya kak tekhnolohyya razvytyya korporatyvnoyi kul'tury vuza / E.A. Kaveryna // Innovatsiyi v obrazovaniyi: vest. Nyzhehorodskoho un – taym. N.Y. Lobachevs'koho. - 2009. - №5. - S.31–37