

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ**  
**МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
Басюрська Тетяна Грогорівна

---

Науковий керівник:  
д.н.держ.у., професор Толкованов В.В

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ-2021**

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
1.1. Об’єктивна необхідність формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування.....	6
1.2. Зарубіжний досвід формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування.....	13
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>18</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ</b>	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ для формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	19
2.2. Оцінка інструментальної складової формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	25
2.3. Аналіз стану формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	37
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>46</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ</b>	
3.1. Шляхи вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	48
3.2. Вдосконалення оцінювання роботи кадрів як мотиваційного інструменту формування сучасної організаційної культури в органі місцевого самоврядування.....	52
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>56</b>
<b>Висновки.....</b>	<b>57</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>60</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>65</b>

## Вступ

**Актуальність проблеми.** В умовах реалізації реформи публічного управління починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів публічної влади, які орієнтовані на підвищення відповідальності їх діяльності, забезпечення її підзвітності громадянам та суспільству.

Крім того, процес реформування місцевого самоврядування передбачає розвиток людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Загальною практикою в більшості європейських країн стає формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування, орієнтованого на потреби громадян, підвищення відповідальності за свою роботу перед суспільством, населенням. Це є особливо актуальним і для вітчизняних органів місцевого самоврядування, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Теоретичні засади, окремі аспекти і складові організаційної культури публічного управління й середовища її формування визначають і обґрунтовують у своїх наукових працях С.Гайдученко, Т.Желюк, Н.Кривокульська, А.Ліпенцев, В.Мартиненко, Г.Монастирський, І.Отенко, В.Тертичка, В.Толкованов, У.Фокшей, Е.Шейн, М.Чепелюк, М.Шкільняк, Н.Щербак та ін. Водночас, із урахуванням здійснення в Україні реформи місцевого самоврядування набуває особливого значення більш ґрунтовне дослідження питань формування і розвитку корпоративної культури як інструменту модернізації служби в органах місцевого самоврядування. Це зумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

**Метою роботи** є напрацювання теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури в Тернопільській міській раді.

Для досягнення мети роботи поставлені і розв'язувались такі **завдання**:

- довести необхідність формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування;

-вивчити зарубіжний досвід формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування;

- здійснити аналіз організаційно-функціональних основ формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- оцінити інструментальну складову формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- проаналізувати стан формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- визначити напрями вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- систематизувати шляхи вдосконалення оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування як мотиваційного інструменту формування сучасної організаційної культури в органі місцевого самоврядування.

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є процес формування організаційної культури в Тернопільській міській раді.

**Предметом роботи** є теоретичні і практичні аспекти формування організаційної культури в Тернопільській міській раді.

Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування необхідності формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування – розділ 1); порівняльний аналіз (для оцінки дієвості використовуваних і пропонованих методів формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування – розділ 2); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовили потребу вдосконалення механізму формування організаційної культури в Тернопільській міській раді – розділ 2); метод моделювання (для побудови авторської моделі механізму формування організаційної культури в Тернопільській міській раді – розділ 3).

**Наукова новизна** роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування організаційної культури в Тернопільській міській раді.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації

щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури в Тернопільській міській раді можуть бути використані у роботі цього та інших органів місцевого самоврядування.

**Апробація.** Результати роботи апробовані на VI Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ 28 жовтня 2021 року) та науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (25 листопада 2021р. м.Тернопіль) [1-2].

**Структура та обсяг роботи.** Робота розміщена на 56 сторінці, включає три розділи, вісім параграфів, 15 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел із 52 позицій, додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Об'єктивна необхідність формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування

Посилення інституційної спроможності публічної служби, вдосконалення її організаційно-функціонального супроводу стосується питання побудови оптимальної національної моделі нового публічного адміністрування з урахуванням культурної компоненти (через формування і розвиток організаційної культури).

Як стверджується у науковій праці [35] «...реформування державного управління в Україні має відбуватися на основі сучасних орієнтирів та ціннісних пріоритетів розвитку світового співтовариства у цій сфері. Основний зміст управлінських сучасних тенденцій в Європі характеризується як державний менеджеризм. Тому, має йтися про зміну парадигми державного управління, формування нової культури та нового стилю діяльності публічних органів, орієнтованих на підвищення якості послуг для громадян, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів» [35].

Формування нової культури та нового стилю діяльності публічних органів означає, що процес формування організаційної культури повинен бути реалізований в усіх органах публічної служби.

У відповідності до ст. 140 Конституції України «...місьцеве самоврядування є правом територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції і законів України. Сутність місцевого самоврядування полягає у гарантованому державою праві територіальної громади, громадян і їх органів в інтересах населення вирішувати в межах чинного законодавства і під власну відповідальність значну частину місцевих питань» [11].

Місьцеве самоврядування та служба в органах місцевого самоврядування сьогодні не задовольняють потреб суспільства. На це вказує теза Н.Махначової,

яка зазначає, що «функціонування органів місцевого самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях» [19].

Тому, «Україна знаходячись у процесі широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Адже загальною практикою в більшості європейських країн є формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність. Формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування є особливо актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення» [23].

«Реформування української моделі місцевого самоврядування має здійснюватися, з урахуванням міжнародно-правових стандартів та практики інших країн в різних напрямках: системно-структурному, функціональному, процедурно-організаційному, фінансовому. Головними завданнями реформування місцевого самоврядування в Україні є розвиток місцевої демократії та модернізація його організаційної основи. Це досягається через розширення можливостей територіальних громад на участь в управлінні питаннями місцевого значення, підвищення здатності органів і посадових осіб місцевого самоврядування реагувати на щоденні потреби населення, налагоджувати співпрацю із ним і організовувати соціально-економічний розвиток відповідних територій» [17].

Вирішенню головних завдань реформування місцевого самоврядування в Україні сприятимуть формування і реалізація організаційної культури в органах місцевого самоврядування.

Цілеорієнтованою функцією організаційної культури є створення і збереження тих рамкових умов, у яких відбувається ряд циклів (процесів як всередині органу місцевого самоврядування, так і поза його межами). Так, оргкультура пропонує певні правила і дії, на які опиратиметься діяльність органу місцевого самоврядування; вона має ряд характеристик, котрі описують специфіку роботи службовців цього органу тощо.

У якості доповнення вказаного вище, його деталізації наведемо положення наукової праці [25], де зазначено, що «ефективне реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування потребує чіткого розуміння відмінностей між традиційною та бажаною культурами...Існує п'ять основних положень, на основі яких проведено різницю між встановленою старою культурою та бажаною новою» [25]. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Положення за якими різняться стара і нова організаційні культури органу місцевого самоврядування [16; 25].**

№ з/п	Положення	Його характеристика
1	2	3
1	<b>Галузевий контекст</b>	Орган місцевого самоврядування сприймається як частина публічного сектора економіки і, як наслідок, визначає погляди на працю в прийнятному контексті.
2	<b>Орієнтація на споживача</b>	Орган місцевого самоврядування забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях.
3	<b>Орієнтація праці (роботи)</b>	Ініціативність та дієве ставлення до вирішення проблем на противагу "старим" нормам дотримання правильності процедур та ухиляння від відповідальності.
4	<b>Мотивація</b>	Поцінування внутрішніх мотивацій, таких як задоволення від власної праці, високі стандарти оцінки діяльності на противагу мотивації виключно зовнішніми винагородами.
5	<b>Орієнтація на людину</b>	Оцінка службовців органу місцевого самоврядування виявляється в повазі та толерантності на противагу старій вимозі "правильної поведінки" від персоналу.
<p><b>Резюмування:</b>  <b>Прояви поведінки, що визначають стару організаційну культуру,</b> найчастіше характеризуються як: а) ведення справ відповідно до встановленої процедури та усталеної практики, б) відмежування органів місцевого самоврядування від громадян, в) незаперечність норм і цінностей, г) винагорода за пристосування.  <b>Прояви поведінки, типові для нової організаційної культури,</b> переважно характеризуються як: а) ведення справ з наголосом на обслуговуванні споживачів; б) досягнення результатів через роботу в команді та активного залучення службовців органу місцевого самоврядування; в) перевірка встановлених методів роботи; г) винагорода за працю і її результати [16; 25].</p>		

Примітка. Сформовано автором з використанням джерел [16; 25]



Одна із класифікацій організаційної культури поділяє останню на: об'єктивну і суб'єктивну (рис. 1.1).

Об'єктивна	Суб'єктивна
Фізичне оточення органу місцевого самоврядування: будівля, її зовнішній вигляд, місце розташування, обладнання та меблі, стиль оформлення, колірна гама інтер'єру та одягу працівників, зручності, стоянки для автомобілів, інформаційні стенди і т.д.	Цінності, переконання, етичні норми, духовні символи (видатні люди органу місцевого самоврядування, історія самого органу і його лідерів, мова і стиль спілкування), що поділяються усіма службовцями органу місцевого самоврядування
Є основою для формування організаційної культури, стилю керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу, професіоналізму, чіткості роботи службовців органу місцевого самоврядування, їх поведінки в цілому	

Рис. 1.1. Поділ організаційної культури органу місцевого самоврядування на об'єктивну та суб'єктивну [42].

Примітка Адаптовано автором з використанням джерела [42].

Можемо стверджувати, що організаційна культура органу місцевого самоврядування виконує такі основні функції: внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування; зовнішньої адаптації органу місцевого самоврядування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Функції організаційної культури органу місцевого самоврядування [18].

Внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування	Зовнішньої адаптації органу місцевого самоврядування
<p><b>Ця функція реалізується завдяки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визнанню загальної мови спілкування і єдиної, зрозумілої для всіх службовців органу місцевого самоврядування, термінології;</li> <li>- формуванню груп односторонніх за напрямком професійної діяльності, а також принципів включення і виключення з такої групи;</li> <li>- створенню механізму закріплення визначеного статусу за окремими службовцями органу місцевого самоврядування, а також наділення їх владою або позбавлення прав і повноважень;</li> <li>- встановленню норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі;</li> <li>- формуванню оцінок стосовно того, що в поведінці службовців органу місцевого самоврядування бажано, а що ні.</li> </ul>	<p><b>Ця функція реалізується завдяки</b> виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення.</p>

Сформовано з використанням з використанням джерела [42].

Автори статті [18] зазначають наступне: «...науковцями доведено, що організаційною культурою можна управляти. Процес цей дуже повільний і потребує обізнаності у його технологічних аспектах. Саме тому необхідно на даний час визначитися з основними положеннями управління організаційною культурою у сфері державної служби, враховуючи усі її особливості, і забезпечити їх впровадження у кожному органі державної влади та місцевого самоврядування у контексті європейської інтеграції нашої держави. Адже сучасні службовці мають повною мірою усвідомлювати, що високі результати професійної діяльності досягаються не стільки за рахунок працьовитості, дисциплінованості та законослухняності, стільки завдяки контактності, творчому підходу до вирішення завдань, стратегічному мисленню, високому професіоналізму» [18].

Різні трансформації (перетворення), що стосуються організаційної культури, є наслідком дії багатьох факторів, а саме: концентрації уваги вищого керівництва стосовно діяльності співробітників за певними напрямками з огляду на процеси реформування і зміни законодавчих документів, їх оновлення; використовуваної адміністрацією мотиваційної стратегії і політики, організаційних впливів тощо.

Ми погоджуємось із В.Мартиненком та С.Гайдученко [18], «що формування організаційної культури – це зусилля керівника стосовно конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі, на поведінку співробітників. При цьому, можливо і необхідно прогнозувати, планувати та стимулювати необхідну поведінку співробітників, враховуючи історично сформовану в організації корпоративну культуру. Успішне формування організаційної культури, безумовно, відбувається на етапі професійного навчання майбутніх службовців і в процесі їх професійної адаптації. Реалізація і підтримка існуючого рівня організаційної культури має здійснюватися завдяки сучасним технологіям оцінювання та мотивації службовців» [18].

Організаційна культура значною мірою пливає на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Наприклад, «за інформацією Моніторингового звіту «Цілі сталого розвитку Україна 2020» місце України у

рейтингу Global Competitiveness Report за субіндексом «Показник сприйняття рівня корупції в державному секторі з боку ділових кіл та експертів» дещо покращувалося. Так, впродовж 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 років місце України було 130, 130, 131, 120, 126 відповідно» [21].

Організаційна культура органів місцевого самоврядування є рухомою, динамічною системою, що значною мірою залежить від змін у зовнішньому оточенні. Разом з тим, ця система завжди зазнавала і зазнає державного впливу, зберігає культурні напрацювання, утворені в результаті тривалого функціонування цих органів. Тому, джерела, які її формують, є специфічними (рис. 1.2).

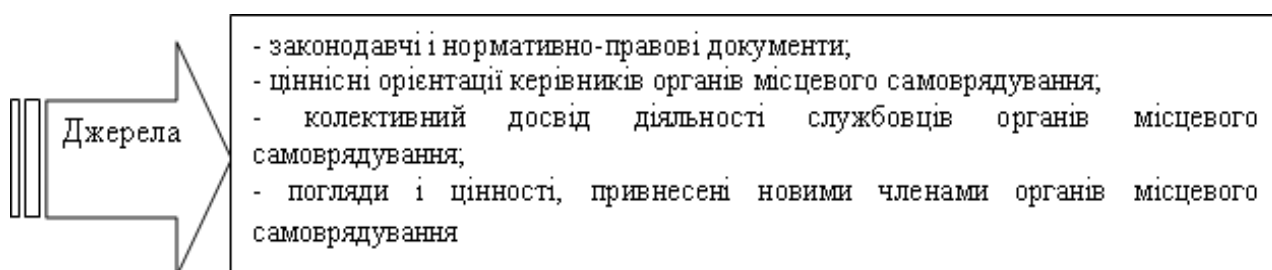


Рис. 1.2. Джерела формування організаційної культури органів місцевого самоврядування

Сформовано автором самостійно

«У процесі формування і реалізації організаційної культури органу місцевого самоврядування декларовані державою принципи повинні відобразитися у зразках поведінки, мові службовців органу місцевого самоврядування, бо саме вони створюють бажаний образ службовця, який є підставою для формування іміджу органу місцевого самоврядування, а також сприяють формуванню його активної позиції як професіонала. Причому, загальні принципи, закріплені в законодавчих і нормативно-правових документах (служіння суспільству, пріоритет права і свобод людини, стабільність служби та ін.), задають чіткі пріоритети діяльності, зменшуючи ступінь невизначеності уявлень службовців. Вважаємо, що саме формування ключових цінностей і принципів діяльності служби в органах місцевого самоврядування націлене на створення в навколишньому середовищі і в очах службовців цих органів позитивного іміджу такої служби» [18].

Питання формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування вимагає дослідження зарубіжного досвіду щодо цього, а також створення і використання варіантів формування організаційної культури.

## **1.2. Зарубіжний досвід формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування**

Публічне управління означає, що громадяни як споживачі послуг трансформуються у повноправних суб'єктів поряд з органами державної влади і органами місцевого самоврядування. Тому, якість публічного управління залежить від: здатності цих органів підпорядковувати діяльність інтересам громади; спроможності надавати публічні послуги високої якості; вміння будувати партнерські відносини у системі «влада-бізнес-громада»; розвитку персоналу органів публічного управління.

«Корпоративний характер мотивує розвиток якісно нових відносин у громаді, яка розглядається специфічною корпорацією, в межах якої здійснюється формування спільної власності та встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями, перехід до партнерських відносин і розширення меж співпраці. Це вимагає змін традиційної культури взаємодії громадян і публічної влади, формування оновленої корпоративної культури публічного управління» [29].

«Розвиток і зміни організаційної культури у державних органах влади в розвинених країнах світу регламентовані урядовими документами і здійснюються системно й цілеспрямовано відповідно до державних програм. Так, у документі “Звіт про національне виконання” (1993р.), який був присвячений змінам у системі адміністративного управління в США, до ключових питань було віднесено: “змінити організаційну культуру в державних установах...”, що передбачало наступні напрями дій для адміністрації президента з поступової зміни культури у виконавчих органах влади і підходів до управління керівними кадрами: по-перше, розвиток навчальних центрів, зайнятих навчанням держслужбовців, з орієнтацією на потреби XXI ст.; по-

друге, розробку стратегії для зміни бюрократичної культури у федеральних міністерствах і відомствах; по-третє, вдосконалення інформаційної системи для сприяння керівникам у прийнятті рішень і плануванні» [25].

«У Великій Британії у 1999р. Було розроблено програму “Модернізація державного управління”, складовою якої стала реформа державної служби. Основне завдання цієї програми полягало у створенні сильного керівництва з чітким розумінням цілей на принципах “нового менеджеризму”. Ключові пріоритети для проведення змін охоплювали: «“розвиток інноваційної культури і розвиток співпраці між відомствами, а також виявлення талановитих людей у державних установах»» [25].

«Досвід країн із здійснення реформ державного управління показав, що зміна культури потрібна для впровадження інновацій та для того, щоб реформи стали частиною повсякденного режиму, а це передбачає навчання і підтримку службовців у процесі реформ. Багато країн докладають зусиль до розширення діапазону навчання з метою допомоги організаціям у реформуванні чи створенні ноу-хау, набуття досвіду трансформації культури та зміни ставлення до тих чи інших нововведень або діючих положень, наприклад, етичних» [16].

Будучи публічними організаціями, органи місцевого самоврядування цілеорієнтовані на надання публічних послуг, а тому цим органам притаманні тільки їм особливі взаємозв'язки із зовнішнім оточенням. Останні в умовах реформ і нових викликів змінюються.

«Головними принципами публічного адміністрування виступають: максимальна приближеність до потреб клієнта (громадянина); направленість дій управлінців на забезпечення належного сервісу; гнучкість та здатність до новаторських рішень у забезпеченні сервісних послуг. Відтак, завдання адміністрації полягає у створенні прозорості та доступності послуг, забезпеченні належного рівня підготовки персоналу для обслуговування клієнтів та запровадженні ринкових умов, орієнтованих на сервіс» [7].

Отже, процес розвитку публічного адміністрування в Україні на сьогодні є сервісно орієнтований, а тому тісно корелює з необхідністю забезпечення:

- відкритості діяльності усіх суб'єктів адміністрування (через: інформування ними про свою діяльність, залучення громадян до прийняття рішень, що стосуються місцевого розвитку та ін.);

- якості продукуваних послуг у контексті касимально повного задоволення ними потреб різних категорій населення (громадян);

- дотримання прав жителів громад (щодо їх соціальної і екологічної безпеки, розпорядження рресурсами тощо).

«У розвинених демократичних країнах ідеології державного управління як системи, спрямованої на надання послуг населенню викладено у спеціальних актах, таких як: “Хартія громадян” (Великобританія, Індія), “Хартія державних службовців” (Італія) або “Хартія клієнтів” (Бельгія) тощо. Запровадження стандартів публічних послуг разом із системою показників та інструментарієм вимірювання ступеня реалізації встановленого стандарту в Європі вважають практичним виконанням конституційного права громадян на отримання загальнодоступних публічних послуг однакового рівня та якості» [7].

Отже, у країнах Європи стосовно процесу управління кадровим ресурсом публічної служби, то його метою є імплементація етичних принципів у діяльність та принципів якості (табл. 1.3).

«Орієнтація на якість обслуговування населення визначає цінність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування для громадян. Відповідно до цього одним з напрямів адміністративних реформ, проведених у країнах розвиненої демократії, було запровадження оцінювання ефективності роботи органів влади у зв'язку з якістю надання публічних послуг. За висновками фахівців Світового банку, якість урядування (адміністрування) у більшості демократичних держав вимірюється відносно сталим набором критеріїв, які стосуються наступних аспектів: публічність і передбачуваність (прогнозованість); політична стабільність і відсутність насилля; ефективність уряду; якість регулятивної діяльності; верховенство права; контроль за корупцією» [32].

**Дані, що характеризують значимість етичного і якісного контенту у діяльності публічної служби**

№	Країна і позиціонування етичного і якісного аспекту у діяльності публічної служби
1	2
1	«Британського державного службовця характеризують висока самодисципліна, чесність, моральність, турбота про “суспільний гаманець”, професійна честь, прагнення завжди знайти найкраще рішення. Громадянська служба і сьогодні розглядається у Великобританії як “почесний обов'язок шляхетних людей”, як знак довіри до них з боку “корони” і суспільства. Поведінка “слуг корони” регламентується етичним Кодексом державного службовця. У світовій практиці немає аналога цього документа. Його особливість полягає в тому, що він, з одного боку, регламентує етику професійної діяльності службовців починаючи від надання послуг населенню до політичних консультацій міністрам, з іншого – визнає взаємні обов'язки службовців і міністрів. Тому він складається з двох частин: вимог до службової діяльності міністрів; вимог до решти службовців» [42].
2	«Аналіз етики державних службовців США, Великобританії, Франції свідчить: незважаючи на відмінності у підходах до формування комплексної системи норм і способів функціонування етики державних службовців, незмінною є її мета – забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону. Професійну етику не можна запровадити авторитарними методами. До цього процесу потрібно залучати самих державних службовців. Продуктивним є лише двосторонній спосіб її запровадження: з одного боку, потрібне усвідомлення ролі професійної етики як основи професійної культури, колективне вироблення її цінностей і норм кожним службовцем, а з іншого – політична воля з належним формальним забезпеченням професійної етики як робочого інструменту державної служби» [42].
3	«Критерії ефективності та якості діяльності органів влади щодо надання послуг мають певні відмінності в різних країнах, однак спільними для них є універсальні принципи побудови відносин між державою та громадянами, які, зокрема, визначені як пріоритетні для країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Такими базовими принципами є: верховенство права як основа прав та свобод людини і громадянина, справедливості та гуманізму в публічній діяльності; законність як підґрунтя публічної адміністрації відповідно до повноважень та у порядку, визначеному законом; відкритість та прозорість як доступність для громадян інформації про діяльність та рішення публічної адміністрації; процедурна справедливість, яка гарантує зважене та неупереджене застосування права, поваги до людини, захисту її честі та гідності; пропорційність як вимога щодо обмеження адміністративних дій метою, яку необхідно досягти, а також обов'язку публічної адміністрації зважати на наслідки своїх рішень, дій та бездіяльності; підконтрольність як обов'язковий внутрішній та зовнішній, у тому числі судовий, контроль за діяльністю публічної адміністрації; відповідальність як обов'язок кожного адміністративного органу публічно відповідати за свої дії та прийняті рішення перед особою та суспільством; високі етичні стандарти поведінки як умова створення сприятливої атмосфери під час надання послуг та забезпечення якості самих послуг» [42].

Сформовано з використанням з використанням джерела [42].

«Як свідчить практика, запровадження критеріїв оцінки надання публічних послуг органами влади і органами місцевого самоврядування у багатьох розвинених демократичних країнах допомагає точніше оцінювати ефективність державного управління та діяльності влади. Зокрема, всі країни, що входять до ОЕСР, розробили цілісну систему виконавчих критеріїв і на національному

рівні мають обов'язкові програми щодо забезпечення підтримки даної оціночної системи, прозорі та гнучкі механізми перегляду методів, форм, інструментів та системи управління в цілому і самих результатів діяльності. У США федеральний уряд і понад тридцять штатів мають законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів і муніципалітетів. Цей процес стає дедалі динамічнішим у визначенні та уточненні критеріїв, оцінки їх відповідності як інтересам муніципалітетів, так і громадськості» [42].

Отже, використання значного зарубіжного досвіду формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування, оволодіння його методами і підходами зможе дозволити вітчизняним органам місцевого самоврядування працювати стабільно і забезпечити їм перспективи для розвитку.

Зарубіжний досвід формування корпоративної культури публічного управління у найбільш розвинених країнах світу вказує на те, що «...активно використовують такі елементи, медіа-технологій як: корпоративні ЗМІ; корпоративні веб-сайти як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування; інформаційні дошки, на яких розміщується вся інформація, яка доноситься до співробітників різними джерелами; корпоративні сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram та інші). На формування корпоративної культури публічного управління у розвинених країнах світу впливає також: зміна філософії управління у відношенні до службовців, як до спільноти; баланс між «горизонтальним» та «вертикальним» управлінням; оптимізація дистанції між керівником і підлеглим та командний підхід; відповідність психологічного типу та ціннісних орієнтацій майбутнього співробітника внутрішньо-корпоративним стандартам; виготовлення корпоративних засобів масової інформації, використовуючи окрім традиційних форм й новітні, такі як сторінки органу управління у соціальних мережах, виготовлення відео контенту для відеохостингу Youtube та інші сучасні елементи медіа технологій; чітко зафіксована організаційна структура,



корпоративні документи, в яких прописані різні положення кадрової політики» [29].

При перенесенні наявного зарубіжного досвіду на вітчизняні реалії роботи, слід ідентифікувати: готовність керівників органів місцевого самоврядування здійснювати зміни в культурі; забезпечити чітку регламентацію діяльності щодо практичної реалізації корпоративної культури.

### **Висновки до розділу 1**

1. Сьогодні Україна, здійснюючи процес реформування місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в ОМС. Це корелює із загальною практикою в більшості європейських країн, що ґрунтується на формуванні нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування, спрямованих на задоволення потреб жителів, посилення відповідальності цих органів за результати своєї роботи.

Формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування є актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть цим органам і їх персоналу адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення.

2. Досвід розвинених демократичних країн Європи показує, що етичний і якісний аспекти їх діяльності є найважливішими в процесі роботи з кадровим ресурсом, оскільки останній повинен реалізовувати професійну діяльність в інтересах громадян.

3. Використання значного зарубіжного досвіду формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування, оволодіння його методами і підходами дозволить вітчизняним ОМС працювати стабільно і забезпечити їм перспективи для розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ для формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування**

Аналіз організаційно-функціональних основ формування організаційної культури в досліджуваній організації (досліджуваному органі місцевого самоврядування (ОМС)) – Тернопільській міській раді здійснено двовекторно, зокрема, в напрямі аналізу організаційної і функціональної діяльності.

Документом (регламентом), що врегульовує питання побудови організаційно-функціональних основ діяльності органу місцевого самоврядування є його Статут.

Статут Тернопільської міської територіальної громади «є основним локальним нормативно-правовим актом Тернопільської міської територіальної громади, що приймається Тернопільською міською радою від імені та в інтересах територіальної громади... з метою врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей організації та здійснення місцевого самоврядування Тернопільською міською територіальною громадою... Статут є обов'язковим для виконання та діє в просторових межах Тернопільської міської територіальної громади... Статут є актом прямої дії, акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування Тернопільської міської територіальної громади повинні прийматися з урахуванням положень Статуту та відповідати йому» [38].

Статтею 35 Статуту обумовлено, що «Тернопільська міська рада – представницький орган місцевого самоврядування, що представляє Тернопільську міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», Європейською Хартією місцевого самоврядування та іншими нормативно-правовими актами» [38].

Деталізуючи питання організаційних основ формування організаційної культури в досліджуваному ОМС, звернемося до статті 6 Статуту Тернопільської міської територіальної громади. Зміст цієї статті розкривається у тому, що організаційно-функціональна діяльність Тернопільської міської територіальної громади, передусім, регламентується Конституцією України, законодавчими і нормативними актами та положеннями Статуту.

Система місцевого самоврядування Тернопільської міської територіальної громади включає (рис. 2.1).

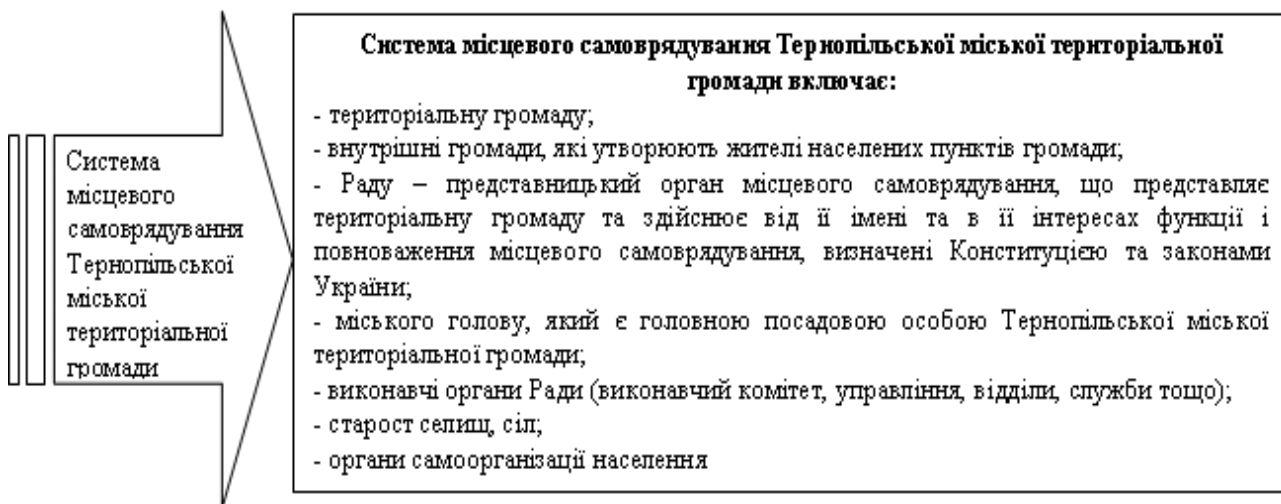


Рис. 2.1. Структура системи місцевого самоврядування Тернопільської міської територіальної громади [38].

Сформовано за інформацією Тернопільської міської ради та джерела [38].

У контексті досліджуваного питання важливим є виокремлення принципів, на яких будується діяльність ОМС. Це питання врегульовує стаття 8 «Засади здійснення місцевого самоврядування», де вказується, що «...Тернопільська міська територіальна громада здійснює місцеве самоврядування на таких принципах: демократії участі, публічності, зручності процедури, пріоритет прав територіальної громади, максимальної ефективності, сталості, екологічності, системності, збереження архітектурної спадщини, культурних надбань поряд із надбаннями сучасності, формування естетичного зовнішнього вигляду громади, міжнаціональної єдності, мовної та міжконфесійної толерантності, взаємоповаги»

[38]. (рис. 2.2). Виокремлення цих принципів є практичною реалізацією функції організаційної культури – зовнішньої адаптації ОМСоргану місцевого самоврядування.

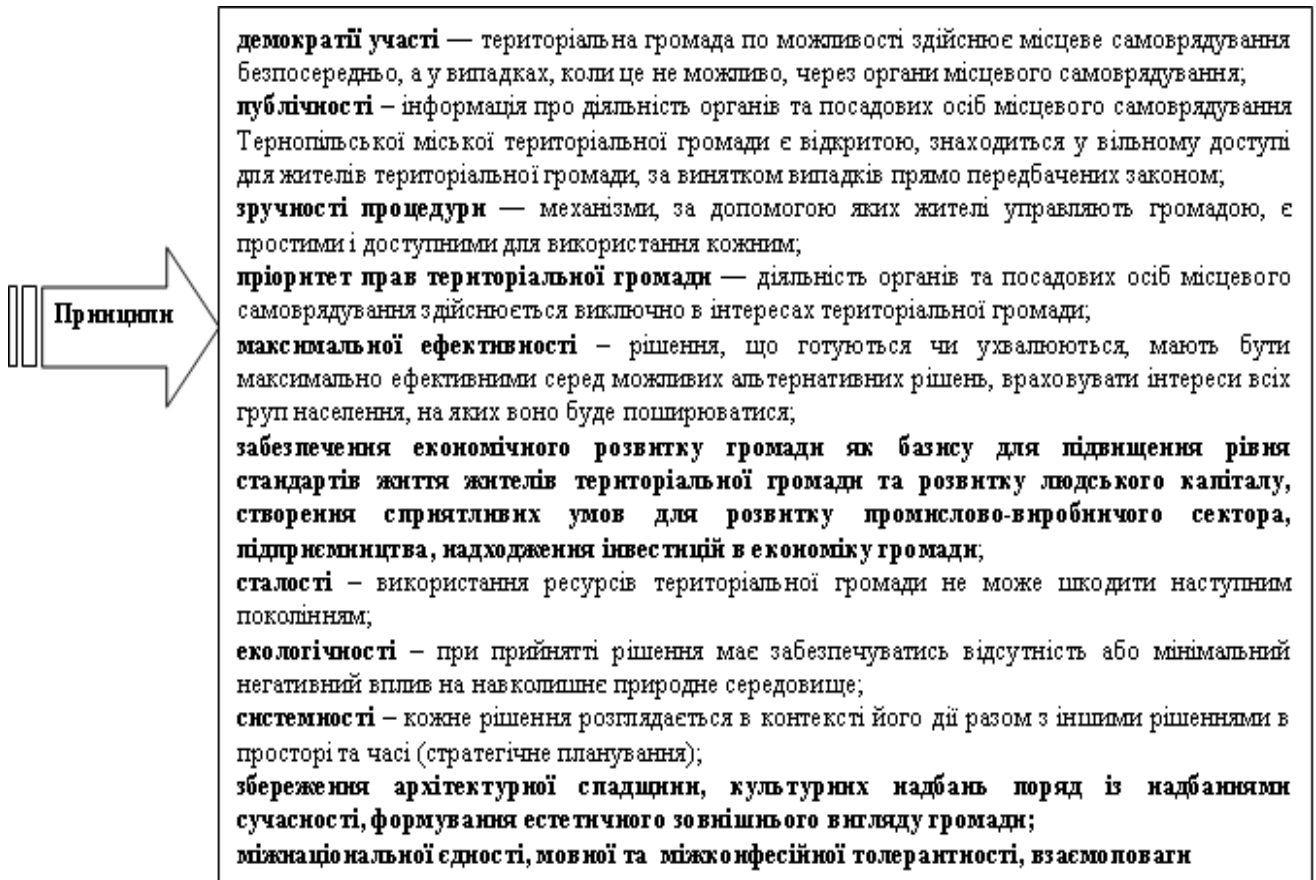


Рис. 2.2. Принципи здійснення Тернопільською міською територіальною громадою місцевого самоврядування [38].

Сформовано за інформацією Тернопільської міської ради та джерела [38]

Чинне законодавство та Статут врегульовують питання розмежування повноважень в системі місцевого самоврядування Тернопільської міської територіальної громади.

Організаційна структура управління Тернопільської міської ради представлена на рис. М (див. додаток М).

У Регламенті виконавчого комітету Тернопільської міської ради 8 (восьмого) скликання [33] зазначено, що ...відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" виконавчий комітет Тернопільської міської ради (далі виконавчий комітет) є її виконавчим органом, їй підконтрольним і

підзвітним. Очолює та здійснює керівництво виконавчим комітетом міський голова, а в разі його відсутності чи неможливості здійснення ним цих функцій – секретар міської ради або заступник міського голови відповідно до розпорядження міського голови» [33].

Організаційно-функціональні основи діяльності виконавчого комітету Тернопільської міської ради відображає рис. 2.3.

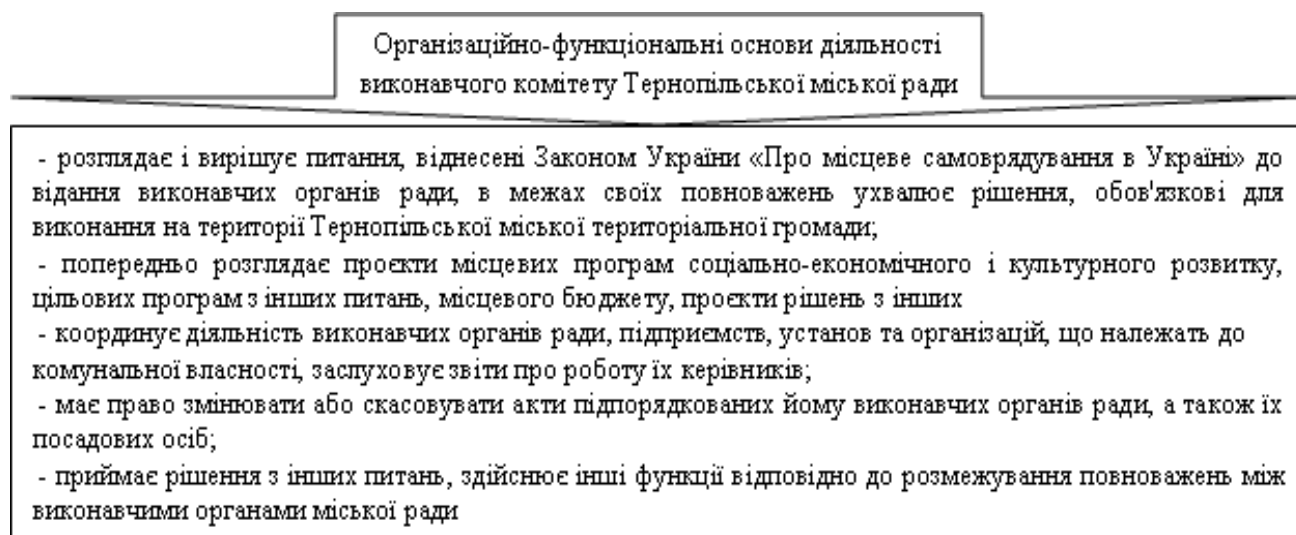


Рис. 2.3. Організаційно-функціональні основи діяльності виконавчого комітету Тернопільської міської ради [33].

Сформовано за інформацією Тернопільської міської ради та джерела [33].

У статті 35 Статуту визначено, що «Тернопільська міська рада проводить свою роботу сесійно. Сесії Ради складаються з пленарних засідань і засідань постійних комісій. Робочими органами Ради є її постійні й тимчасові комісії, які обираються з числа депутатів для вивчення проблем і потреб, попереднього розгляду і підготовки проектів рішень Ради. Комісії здійснюють контроль за виконанням рішень Ради та її виконавчого комітету. Перелік і повноваження постійних депутатських комісій визначається Положенням про постійні комісії міської ради, затвердженим Радою. Формами роботи Ради є її пленарні сесійні засідання та робота постійних і тимчасових комісій Ради. Порядок роботи Ради визначається Регламентом Ради, який затверджується Радою у відповідності до

законодавства України і не може суперечити цьому Статуту. Дотримання вимог Регламенту Ради забезпечує міський голова» [38].

Виконавчими органами ради є її структурні підрозділи (Управління та відділи) (рис. 2.4).

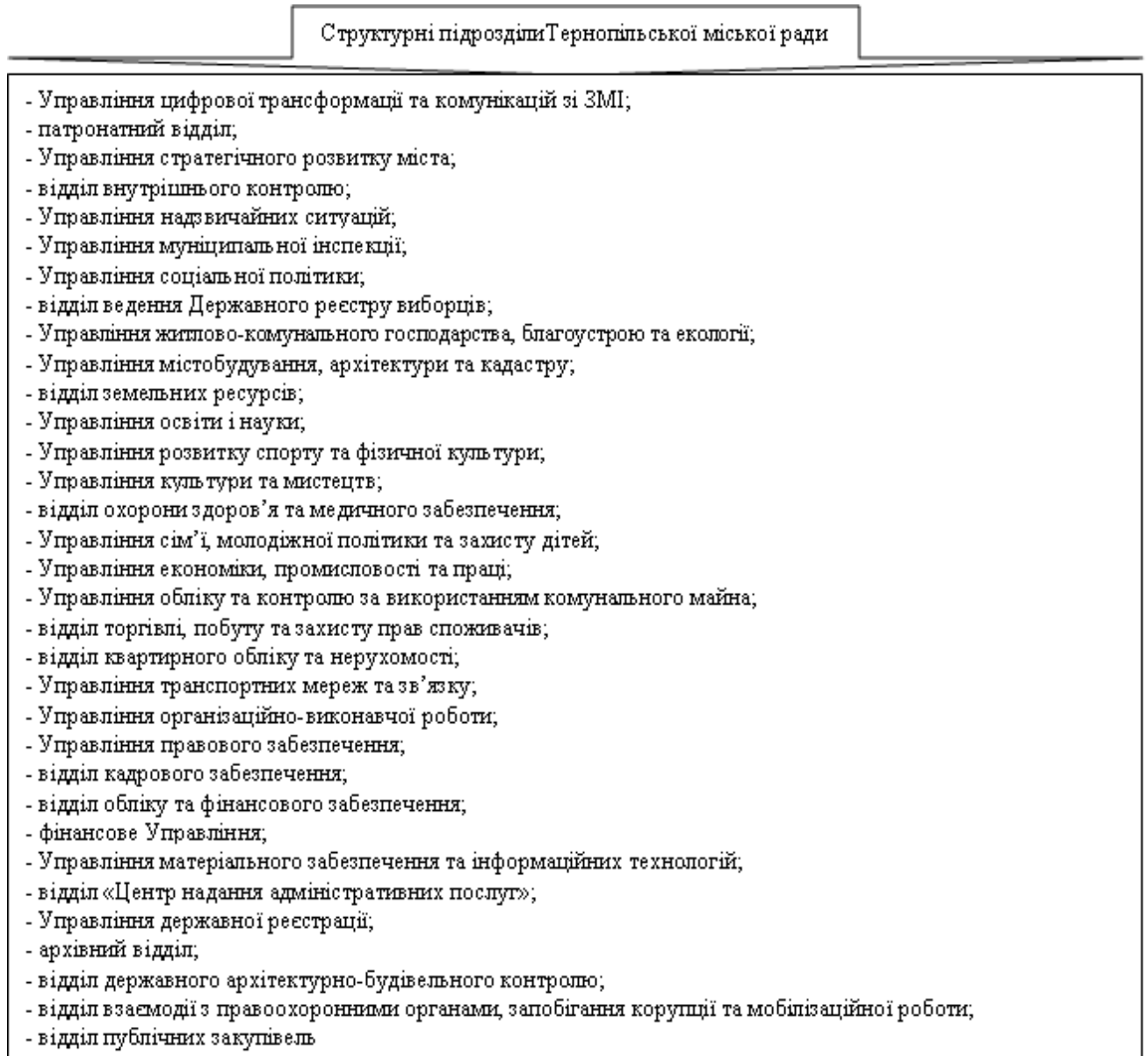


Рис. 2.4. Структурні підрозділи Тернопільської міськради [34].

Сформовано за інформацією Тернопільської міської ради [34].

Безпосередньо підпорядковуються міському голові відділи: кадрового забезпечення; взаємодії з правоохоронними органами, запобігання корупції та мобілізаційної роботи. Саме організаційно-функціональна діяльність цих відділів,

а також Управління організаційно-виконавчої роботи створює важливу основу для формування організаційної культури в досліджуваному ОМС (рис. 2.5).

«Міський голова є головною посадовою особою територіальної громади. Він обирається повноправними жителями територіальної громади, у визначеному законом порядку, шляхом вільних виборів на основі загального, прямого, рівного виборчого права при таємному голосуванні... При здійсненні наданих повноважень міський голова є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою, відповідальним – перед Радою, а з питань здійснення виконавчими органами Ради делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – підконтрольним відповідним органам виконавчої влади» [38].

Отже, практична діяльність Тернопільської міської ради та її структурних підрозділів є свідченням реалізації таких функцій організаційної культури: адаптування органу місцевого самоврядування до зовнішнього оточення (реалізується завдяки виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення) та внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування (розкривається через: створення механізму закріплення визначеного статусу за окремими службовцями органу місцевого самоврядування, а також наділення їх владними повноваженнями; формування оцінок стосовно того, що в поведінці службовців органу місцевого самоврядування бажано, а що ні тощо).

Для створення належних організаційно-функціональних основ для формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування є організаційно-управлінські перепони. Так, у нормативно-правових документах (Статуті, регламенті виконавчого комітету) недостатньо відображені ті позиції (положення), які стосуються організаційної культури і формування її сучасного варіанту.

Крім того, необхідно, щоб характер діяльності досліджуваного ОМС проявлявся у його місії, яка, своєю чергою, відображається у організаційній культурі.

Практична діяльність структурних підрозділів Тернопільської міської ради щодо реалізації функції організаційної культури – внутрішня інтеграція службовців органу місцевого самоврядування

**Виконання відділом кадрового забезпечення функції організаційної культури щодо внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування** відображається у тому, що відділ:

- здійснює організаційну роботу щодо прийняття та проходження служби в органах місцевого самоврядування відповідно до вимог чинного законодавства;
- веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад посадових осіб місцевого самоврядування, а також керівників підпорядкованих установ;
- здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву у виконавчих органах міської ради;
- вивчає особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в апараті міської ради, попереджує їх про встановлені законодавством обмеження, пов'язані з прийняттям та проходженням служби в органах місцевого самоврядування, ознайомлює із Кодексом поведінки посадових осіб Тернопільської міської ради, контролює добір і розстановку кадрів в апараті та структурних підрозділах міської ради тощо

**Виконання відділом взаємодії з правоохоронними органами запобігання корупції та мобілізаційної роботи функції організаційної культури щодо внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування** відображається у тому, що відділ:

- розробляє заходи щодо запобігання корупційним правопорушенням, а також здійснює контроль за їх проведенням;
- надає іншим структурним підрозділам міської ради роз'яснення щодо застосування антикорупційного законодавства;
- вживає заходів до виявлення конфлікту інтересів та сприяє його усуненню, контролює дотримання вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів, а також виявляє сприятливі для вчинення корупційних правопорушень ризики в діяльності посадових і службових осіб міської ради, вносить голові міської ради пропозиції щодо усунення таких ризиків;
- надає допомогу в заповненні декларацій відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» особам, уповноваженим на виконання функцій місцевого самоврядування;
- у разі виявлення фактів, що можуть свідчити про вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень посадовими чи службовими особами міської ради інформує в установленому порядку про такі факти міського голову, а також правоохоронні органи відповідно до їх компетенції тощо

**Виконання Управлінням організаційно-виконавчої роботи функції організаційної культури щодо внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування** відображається через:

- здійснення централізованого прийому звернень від фізичних та юридичних осіб, депутатів міської ради, постійних комісій міської ради, депутатських фракцій та груп, реєстрація законодавчих та розпорядчих документів всіх рівнів, забезпечення електронного документообігу звернень громадян, адресованих міському голові, заступникам міського голови, опрацювання звернень громадян та надання їх для розгляду міському голові, заступникам міського голови, відповідно до розподілу обов'язків;
- організацію особистого прийому громадян міським головою, заступниками міського голови, запрошення керівників виконавчих органів до розгляду заяв, що подаються на особистому прийомі, проведення попередньої співбесіди, надання консультацій та роз'яснення громадянам, які виявили бажання звернутися на особистий прийом до міського голови, ведення обліку вхідної документації та звернень, що надішли на особистих прийомах міського голови та його заступників, фіксування їх руху щодо надання відповіді заявникам тощо

Рис. 2.5. Практична діяльність структурних підрозділів Тернопільської міської ради щодо реалізації функції організаційної культури – внутрішня інтеграція службовців органу місцевого самоврядування



Так, до переліку таких ознак як: цілі; функції повинні бути включені цінності і етико-моральні принципи, які сповідує Тернопільська міська рада. Причому, зміст місії повинен відображатися у Статуті громади, посадових інструкціях працівників, річних звітах, рекламних повідомленнях, планах роботи. Це, власне, буде однозначним свідченням формування сучасного варіанту організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.

## **2.2. Оцінка інструментальної складової формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування**

Організаційна культура має значний вплив на результати діяльності й ефективність роботи Тернопільської міської ради. Через це важливим є проведення оцінки інструментальної складової формування організаційної культури в досліджуваному ОМС. Наслідком використання відповідних інструментів формування організаційної культури в органі є певна стадія її зрілості.

Наведемо характеристики можливих стадій зрілості корпоративної культури на основі критеріальних ознак та визначимо, на якій стадії зрілості знаходиться корпоративна культура Тернопільської міської ради.

На те як розвивається корпоративна культура та її підсистеми, наскільки вона є досконалою і зрілою та відповідає сучасним трендам і особливостям (специфіці) роботи Тернопільської міської ради може вказати показник, що це відображає. Виявлений показник зрілості корпоративної культури може стати аргументом на користь прийняття рішення про можливість і доцільність її зміни.

Ідентифікуємо стан зрілості організаційної культури в Тернопільській міській раді.

Отримані результати відобразимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Ідентифікація рівня зрілості організаційної культури в Тернопільській міській раді

№ з/п	Рівні зрілості	Характеристики, притаманні організаційній культурі в Тернопільській міській раді
1	2	3
1	<p><b>Перший рівень зрілості</b> має такі ознаки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- орган місцевого самоврядування не має проголошених цінностей;</li> <li>- службовці самі визначають, що вітається в організації, а що – ні;</li> <li>- корпоративна культура підтримується у вигляді легенд, традицій;</li> <li>- знання про цінності органу місцевого самоврядування існують у вигляді особистого досвіду працівників;</li> <li>- можливі поодинокі випадки управління корпоративною культурою в окремих підрозділах.</li> </ul> <p>Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності органу місцевого самоврядування та довести їх до відома усіх працівників. Цей рівень має назву “знати”.</p>	<p><b>Перший рівень зрілості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративна культура підтримується у вигляді традицій;</li> <li>- існують знання про цінності міської ради у вигляді особистого досвіду його працівників.</li> </ul>
2	<p><b>Другий рівень зрілості</b> має такі ознаки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- певні правила задокументовано, але наявність документації з формування корпоративної культури не свідчить про те, що правила працюють (методи: постановки цілей, документування і управлінської звітності);</li> <li>- поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу загальної користі від управління корпоративною культурою, що практично реалізується в документах і управлінській звітності (методи: прийняття рішень; документування і управлінської звітності).</li> </ul> <p>Назва цього рівня зрілості – “розуміти”.</p>	<p><b>Другий рівень зрілості</b></p> <p>Основні правила задокументовано у Статуті громади, який є інструментом регламентування. Зокрема, у цьому документі зазначено, що Тернопільська міська рада Тернопільської області, як повноважний представник Тернопільської міської територіальної громади, яка утворюється шляхом приєднання до міста Тернополя навколишніх населених пунктів, відповідно до Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування, Законів України «Про добровільне об’єднання територіальних громад», «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів. Тернопільська міська рада констатує, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- людина, її життя і здоров’я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави;</li> <li>- усвідомлює свою відповідальність перед жителями Тернопільської міської територіальної громади;</li> <li>- враховує історичні, національно-культурні та соціально-економічні традиції місцевого самоврядування в Тернопільській міській територіальній громаді.</li> </ul> <p>На цьому рівні зрілості організаційної культури використовуються методи: прийняття рішень; документування і управлінської звітності.</p>

1	2	3
3	<p><b>Третій рівень зрілості корпоративної культури</b> органу місцевого самоврядування характеризується тим, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цінності та норми органу доведено до персоналу і вони втілюються в роботі (методи: постановки цілей; документування і управлінської звітності; прийняття рішень; аналітичний метод);</li> <li>- використовуються інструменти управління на засадах якості;</li> <li>- виробляються певні моделі поведінки працівників відповідного (інструмент стратегічного планування).</li> </ul> <p>Назва цього рівня зрілості – “використовувати”.</p>	<p><b>Третій рівень зрілості корпоративної культури</b> органу місцевого самоврядування характеризується тим, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цінності та норми (у відповідності до законодавчих норм) доведено до персоналу і вони втілюються в роботі.</li> </ul> <p>На цьому рівні зрілості організаційної культури Тернопільською міською радою використовуються методи: постановки цілей; документування і управлінської звітності. Інструментами, за допомогою якого цінності та норми доводяться до персоналу, є: Правила внутрішнього трудового розпорядку, Кодекс поведінки посадових осіб Тернопільської міської ради, Кодекс поведінки працівників комунальних підприємств, установ та організацій, підпорядкованих Тернопільській міській раді.</p> <p>Також вкрай важливо, що Тернопільська міська рада в черговий раз отримала міжнародний сертифікат якості як одна з найбільш прозорих, відкритих та ефективних серед міст. Підтвердженням результативного функціонування системи управління якістю є успішне проходження міською радою ресертифікаційного аудиту 23-24 вересня 2020 року, який провів провідний аудитор сертифікаційного органу «DEKRA»(м. Штутгарт, Німеччина).</p> <p>Впроваджена ще в 2011 році система управління якістю дозволяє усувати дублюючі функції, уніфікувати документообіг, чітко розподіляти завдання між працівниками, надавати якісні та доступні послуги громаді, аналізувати зовнішні та внутрішні чинники які впливають на досягнення результатів, визначати рейтинг публічності.</p> <p>Сертифікат впровадженої системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015 необхідний для : участі у тендерах, залучення відповідної міжнародної допомоги, підвищення інвестиційного, кредитного рейтингу міста, взяття участі у конкурсах та грантах міжнародної співпраці.</p>
4	<p><b>На четвертому рівні зрілості корпоративної культури</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно;</li> <li>- залучається набутий досвід формування корпоративної культури;</li> <li>- відбувається оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу (методи: прийняття рішень; аналітичний метод);</li> <li>- заохочення персоналу на всіх рівнях за діяльність.</li> </ul> <p>Назва цього рівня зрілості – “постійні оновлення”.</p>	<p><b>Четвертий рівень зрілості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відбувається оновлення цінностей у відповідності до законодавчих норм, правил, що впливає на поведінку персоналу.</li> </ul> <p>На цьому рівні зрілості організаційної культури Тернопільською міською радою використовуються методи: прийняття рішень. Інструментами, за допомогою якого цінності та норми доводяться до персоналу, є: Правила внутрішнього трудового розпорядку, Кодекс поведінки посадових осіб Тернопільської міської ради, Кодекс поведінки працівників комунальних підприємств, установ та організацій, підпорядкованих Тернопільській міській раді. Крім того, керуючись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, Настанови у сфері якості Тернопільської міської ради з метою впровадження європейських стандартів місцевої демократії, спрямованих на надання якісних і доступних муніципальних послуг, виконавчий комітет ради вирішив затвердити Політику у сфері якості Тернопільської міської ради.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тернопільська міська рада здійснює заохочення персоналу на всіх рівнях за діяльність. Одним із інструментів заохочення працівників є подання. Наприклад для забезпечення виконання п. 8 Протоколу № 7 наради при міському голові 02.03.2021 року керівниками відділів і управлінь формувалися подання на нагородження працівників міської ради (ювілярів) та інших осіб, запропонованих до нагородження (спортсмени, працівники закладів культури, учасники АТО та ін.).</li> </ul>

Доповнюючи дані табл. 2.1 щодо реалізації Тернопільською міською радою заходів, притаманних четвертому рівню зрілості, та використання для цього відповідних інструментів, вкажемо на те, що адміністративними інструментами заохочення працівників є: доручення міського голови; розпорядження міського голови, приміром:

- доручення міського голови заступникам та керівникам виконавчих органів встановити щомісячні премії працівникам органу місцевого самоврядування. Пропозиції (подання) щодо розміру преміювання надсилалися до відділу кадрового забезпечення через систему електронного документообігу «АСКОД». Витяг із додатку до доручення міського голови поданий в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Витяг із додатку до доручення міського голови

Посада	Розмір премії у відсотках до посадового окладу
1	2
Староста	75
Начальник самостійного управління (відділу)	135
Начальник відділу у складі самостійного управління	105
Завідувач сектору	95
Радник міського голови	70
Помічник міського голови	60
Головний бухгалтер	75
Головний спеціаліст з питань управління якістю	90
Головний спеціаліст	70
Провідний спеціаліст	90
Секретар керівника	180
Завідувач господарства	110
Водій	200
Прибиральник службових приміщень	90

Примітка. Сформовано за інформацією Тернопільської міської ради

- доручення міського голови начальникам виконавчих органів, старостам подати пропозиції щодо нагородження до дня міста;

- розпорядження міського голови оголосити подяку за багаторічну сумлінну працю, високий професіоналізм у роботі, добросовісне виконання службових

обовязків та з нагоди 60-річчя від дня народження і преміювати в розмірі 1000 грн. в межах фонду оплати праці кожного згідно списком, що додається.

Адміністративними інструментами мотивації праці персоналу органу місцевого самоврядування також є:

- щорічне оцінювання посадовою особою посадових обов'язків і завдань (див. додаток А);

- навчання працівників (див. додаток Б);

- графік проведення внутрішніх аудитів у виконавчих органах міської ради (див. додаток В);

- атестація. Атестаційний лист керівника відділу квартирного обліку та нерухомості представлений в додатку К.

Здійснення внутрішніх аудитів дозволяє виявляти вузькі місця у роботі (наприклад, недосконалий інформаційний стенд відділу квартирного обліку та нерухомості) та визначати завдання, реалізація яких сприятиме досягненню цілей якості (приміром, внесення змін у інформаційні картки неадміністративних послуг через зміни у структурі міської ради);

- план-графік підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та тематика семінарів до формування цього плану-графіку (див. додаток Д).

Адміністративним інструментом кадрової політики органу місцевого самоврядування є зарахування до кадрового резерву (див. додаток Е).

Економічними інструментами заохочення працівників є: посадовий оклад, кошторис, штатний розпис (див. додаток Ж).

Отже, аналіз даних табл. 2.1 показує, що організаційній культурі Тернопільської міської ради притаманні окремі характеристики усіх чотирьох рівні зрілості корпоративної культури. Разом з тим, у сучасних умовах функціонування досліджуваного ОМС його організаційна культура повинна твердо рухатися в напрямі червертого рівня зрілості – «постійні оновлення».

Для зміцнення організаційної культури Тернопільської міської ради до системи правил, які лежать в основі його діяльності (зафіксовані в основному

регламенті – Статуті громади) повинні ввійти положення, які стосуються: документування корпоративної культури; залучення набутого досвіду формування корпоративної культури; оновлення цінностей, правил.

Сильна корпоративна культура виражається у: спільності інтересів, адекватності обраної стратегії, адаптивності культури. Порівняльна характеристика «сильної організаційної культури» з організаційною культурою Тернопільської міської ради подана в табл. 2.3.

Методи та інструменти формування організаційної культури в Тернопільській міській раді, націлені на отримання цим органом результату, повинні охоплювати:

- постановку цілей щодо формування організаційної культури (метод цілеорієнтації);
- розвинену систему документаційного супроводу та управлінської звітності з метою закріплення норм культури (метод інформування та звітності);
- прийняття рішень щодо формування (розвитку) організаційної культури (метод прийняття рішень);
- аналітичний підхід, що дозволяє вивчати і аналізувати показники діяльності (задоволеність працівників роботою, а споживачів отриманими послугами та ін.), які стануть базою для покращення результатів діяльності і розвитку організаційної культури (економіко-аналітичний метод).

Використовуючи аналітичний підхід до явищ, що можуть слугувати базою для покращення результатів діяльності (економіко-аналітичний метод), проведемо опитування працівників Тернопільської міської ради щодо їх задоволеності роботою. Результати опитування ми приймемо за індикатор існуючої організаційної культури органу влади.

Оскільки носієм організаційної культури і її відображенням є персонал, дослідимо стан задоволеності працівників роботою.

Приміром, емпіричні дослідження вказують, що високий рівень задоволеності роботою скорочує прогули і плинність кадрів. Працівники, які більше задоволені роботою, більш схильні до результативного виконання робіт.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика «сильної організаційної культури» з організаційною культурою Тернопільської міської ради [48].**

№ з/п	Характеристики «сильної організаційної культури»	Характеристики організаційної культури Тернопільської міської ради
1	2	3
<b>1. Критерій спільності інтересів</b>		
1	Більшість працівників апарату управління і співробітників поділяють спільні цінності і методи діяльності та управління. Наприклад, на щомісячних зібраннях спостерігається єдність поглядів, всі швидко доходять згоди. Щоб досягти такого результату потрібно вести постійну роботу з персоналом, проводити регулярні опитування, цікавитись питаннями заробітної плати, організації праці на робочому місці, стилем управління і внутрішнім морально-психологічним кліматом в колективі [48].	Спілкування з персоналом Тернопільської міської ради виявило невдоволеність окремих працівників питаннями заробітної плати, організації праці на робочому місці, стилем управління і внутрішнім морально-психологічним кліматом в колективі. Разом з тим, опитування працівників щодо їх задоволеності оплатою праці, стилем управління і морально-психологічним кліматом в Тернопільській міській раді не проводяться.
<b>2. Критерій адекватності обраної стратегії</b>		
2	Цілі організації не протирічать організаційній культурі [48].	Цілі організації не протирічать організаційній культурі. Крім того, організаційна культура є фактором, що має використовуватися керівництвом для максимізації ефективності діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування, зміцнення його цілісності, покращення механізмів соціалізації службовців, підвищення продуктивності їх праці і мотивації роботи. Також процес формування організаційної культури є синтезом внутрішніх керованих процесів, що забезпечують функціонування міської ради.
<b>3. Критерій адаптивності організаційної культури</b>		
3	Означає здатність бути катализатором змін. Від цієї характеристики залежить сприйнятливість організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують адаптивність організаційної культури, – це довіра, схильність до ризику, запозятливість, креативність, інновації тощо [48].	Критерій адаптивності організаційної культури «спрацьовує» не повною мірою. Це пов'язано з тим, що з одного боку, головним критерієм ефективності змін організаційної культури органу є те, наскільки організаційна культура, яка запроваджується, підтримує стратегію розвитку, що реалізуються керівництвом, наскільки узгоджені цілі та цінності персоналу з організаційними цілями та цінностями, наскільки організаційна культура сприяє досягненню основних цілей діяльності органу місцевого самоврядування, його громадському призначенню. З іншого боку, головним є правове врегулювання процесу формування організаційної культури в Тернопільській міській раді, безумовне дотримання законодавчих та нормативно-правових актів, що врегульовують цей процес. Це означає, що не усі цінності, які характеризують адаптивність організаційної культури (приміром, схильність до ризику) застосовні до діяльності працівників органу місцевого самоврядування.

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу діяльності Тернопільської міської ради і з використанням методологічного підходу [48]

Отже, дослідження стану задоволеності працівників роботою у Тернопільській міській раді дасть нам можливість отримати інформацію про ступінь лояльності працівників до ОМС; ідентифікувати кадрові ризики в цій організації; зробити відповідні резюмування щодо стану корпоративної культури.

Структура анкети «Формування та розвиток організаційної культури Тернопільської міської ради» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура запропонованої анкети «Формування та розвиток організаційної культури Тернопільської міської ради» [3].**

*Шановний колего! На кожне з запитань виберіть оцінку, яка відображує рівень Вашої задоволеності та відмітьте її кружечком. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей. Результати опитування будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за відверті відповіді!*

№	Рівень задоволеності:	Бали				
		3	4	5	6	7
1	2					
1	Кадровою політикою керівництва	1	2	3	4	5
2	Інструкціями і правилами поведінки усіх категорій працюючих	1	2	3	4	5
3	Організаційною структурою	1	2	3	4	5
4	Системою оплати праці	1	2	3	4	5
5	Системою заохочень та пільг	1	2	3	4	5
6	Системою комунікацій	1	2	3	4	5
7	Стилем та методами керівництва	1	2	3	4	5
8	Змістом роботи	1	2	3	4	5
9	Обсягом роботи	1	2	3	4	5
10	Оцінкою професійної діяльності	1	2	3	4	5
11	Можливостями професійного зростання (навчання)	1	2	3	4	5
12	Можливостями кар'єрного зростання	1	2	3	4	5
13	Робочими місцями	1	2	3	4	5
14	Умовами праці	1	2	3	4	5
15	Технічним та програмним забезпеченням	1	2	3	4	5
16	Взаєминами керівництва з підлеглими	1	2	3	4	5
17	Інформаційним забезпеченням	1	2	3	4	5
18	Психологічним кліматом у колективі	1	2	3	4	5
19	Рівнем компетентності керівництва і його соціальної культури	1	2	3	4	5
20	Стилем керівництва	1	2	3	4	5
21	Результатами роботи колективу	1	2	3	4	5
22	Власними результатами роботи	1	2	3	4	5
23	Взаєминами з клієнтами (громадянами)	1	2	3	4	5
24	Рівнем іміджу організації	1	2	3	4	5
25	Рівнем зв'язків з громадськістю	1	2	3	4	5

Сформовано автором на основі методологічного підходу Гайдученко [3].



Проведене нами опитування працівників Тернопільської міської ради показало наступні результати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Структура опрацьованої в результаті опитування анкети «Формування та розвиток організаційної культури Тернопільської міської ради»**

<i>Шановний колего! На кожне з запитань виберіть оцінку, яка відображує рівень Вашої задоволеності та відмітьте її кружечком. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей. Результати опитування будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за відверті відповіді!</i>		
<b>№</b>	<b>Рівень задоволеності:</b>	<b>Середній бал</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Кадровою політикою керівництва	3,8
2	Інструкціями і правилами, що врегульовують поведінку всіх категорій працюючих	4,1
3	Організаційною структурою	2,4
4	Системою оплати праці	2,2
5	Системою заохочень та пільг	2,2
6	Системою комунікацій	3,9
7	Стилем та методами керівництва	4,8
8	Змістом роботи	3,8
9	Обсягом роботи	3,0
10	Оцінкою професійної діяльності	2,1
11	Можливостями професійного зростання (навчання)	4,0
12	Можливостями кар'єрного зростання	4,2
13	Робочими місцями	3,7
14	Умовами праці	4,1
15	Технічним та програмним забезпеченням	3,5
16	Взаєминами керівництва з підлеглими	4,7
17	Інформаційним забезпеченням	3,3
18	Психологічним кліматом у колективі	3,9
19	Рівнем компетентності керівництва і його соціальної культури	4,9
20	Стилем керівництва	3,8
21	Результатами роботи колективу	4,7
22	Власними результатами роботи	4,9
23	Взаєминами з клієнтами (громадянами)	3,9
24	Рівнем іміджу організації	3,7

Розраховано автором самостійно

Дані табл. 2.5 показують, що найнижчий рівень задоволеності персоналу стосується: організаційної структури; системи оплати праці; системи заохочень та пільг; оцінки професійної діяльності.

Низький рівень задоволеності працівників організаційною структурою (середній рівень задоволеності становить 2,4 бали (див. табл. 2.4)) дозволяє зробити висновок, що хоча діюча організаційна структура органу забезпечує йому певну гнучкість, можливість пристосування до змінного зовнішнього середовища, – самостійність цієї організації у прийнятті управлінських рішень та запровадженні інновацій є недостатньою.

Сучасному і доцільному варіанту організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинна відповідати організаційна структура, яку характеризують такі основні параметри: гнучкість; відкритість; доступність інформації (рис. 2.6).

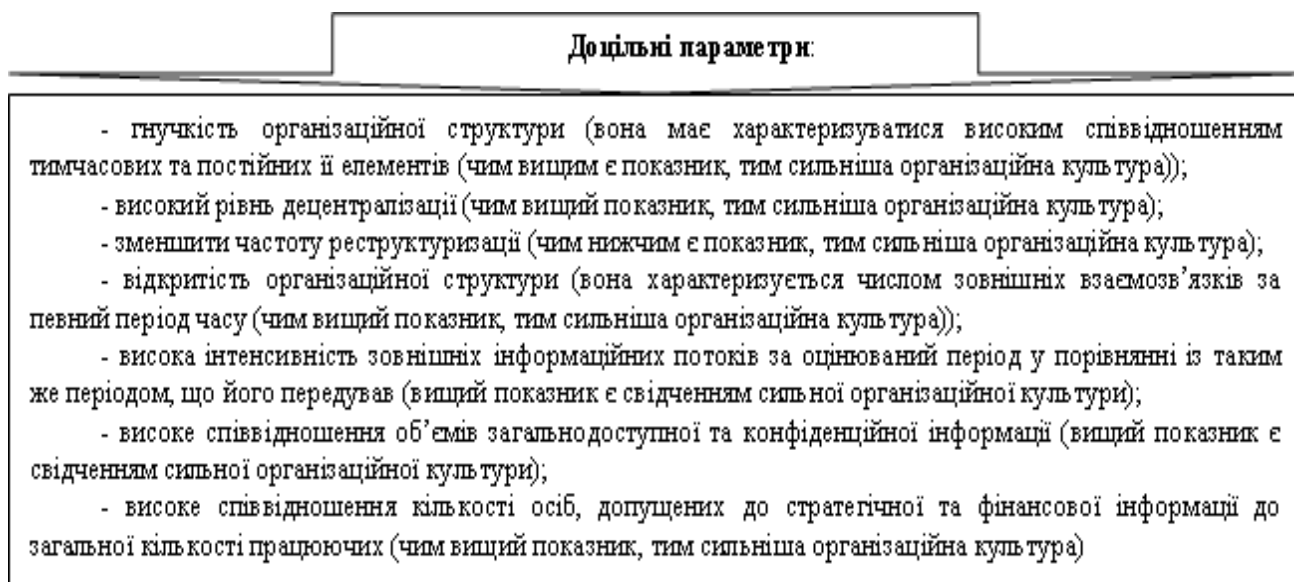


Рис. 2.6. Параметри, яким повинна відповідати оновлена організаційна культура Тернопільської міської ради

Сформовано автором самостійно

Невдоволеність працівників системами оплати праці, заохочень і пільг (середній рівень задоволеності становить 2,2 бали (див. табл. 2.4)) доводить доцільність використання у роботі Тернопільської міської ради модернізованого механізму управління мотивацією праці персоналу.

Більше того, цілями системи мотивації і стимулювання праці персоналу досліджуваного ОМС в рамках здійснення ним кадрової політики мають стати: залучення нового висококваліфікованого персоналу, збереження кадрового ядра

цього органу, справедлива оцінка внеску кожного із працівників у загальний результат роботи міської ради (її окремого відділу).

Ці цілі зможуть бути досягнуті завдяки:

- постійному вдосконаленню і модернізації організаційної культури;
- розвитку системи організаційних цінностей (особливо, це стосується групового виконання завдань, командної роботи);
- мотиваційному механізму впливу на службовців;
- орієнтації на ті типи поведінки, які будуть винагороджуватися;
- набуттю персоналом нових компетентностей, які дозволять результативніше виконувати роботу.

Низький рівень задоволеності працівників Тернопільської міської ради оцінкою їх професійної діяльності (середній рівень задоволеності становить 2,1 бали (див. табл. 2.4)) дозволяє констатувати недосконалість кадрової політики органу, що потребує належного оцінювання професійних якостей. Процес такого оцінювання повинен ґрунтуватися на аналізі результатів роботи і відповідності компетентнісного потенціалу спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Оцінюючи інструментальну складову формування організаційної культури в Тернопільській міській раді, вкажемо на те, що методи та інструменти можуть бути орієнтовані: на результат роботи цього органу місцевого самоврядування; на його працівників; на співпрацю з стейкхолдерами тощо.

Більше того, з урахуванням нових реалій проведення реформи децентралізації влади в Україні, реалізація процесу підтримки та зміни корпоративної культури має бути підкріплена впровадженням в Тернопільській міській раді сучасних інструментів стратегічного планування, проектного менеджменту, управління якістю, технологій “бенчмаркінгу”, “управління знаннями” тощо.

### **2.3. Аналіз стану формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування**

Аналіз стану і процесу формування організаційної культури в Тернопільській міській раді здійснюватиметься в розрізі етапів цього процесу та відповідної інструментальної складової для оцінки рівня цієї культури в органі (рис. 2.7).

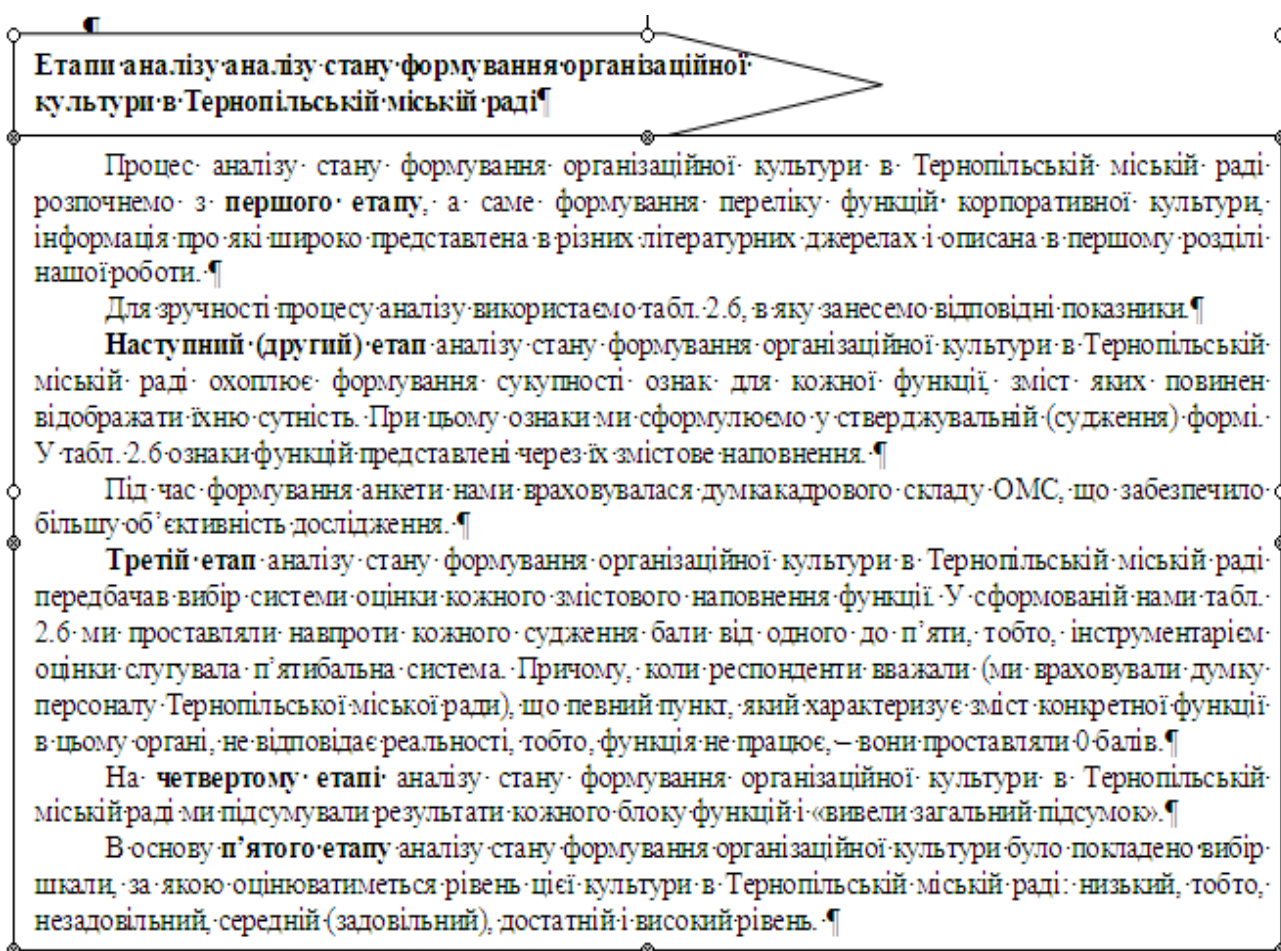


Рис. 2.7. Аналіз стану формування організаційної культури в Тернопільській міській раді

Сформовано автором самостійно

Результати аналізу стану формування оргкультури в Тернопільській міській раді з позиції її функціонального навантаження наведено в табл. 2.6.

Для аналізу стану формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування на основі виконуваних цією культурою функцій ми скористалися такою шкалою:

- «- до 20 балів – корпоративна культура відсутня;
- 21 - 40 балів – низький рівень корпоративної культури;
- 41 – 60 балів – середній рівень;
- 61– 80 – достатній рівень корпоративної культури;
- 81 – 100 балів – високий рівень корпоративної культури» [16].

Таблиця 2.6

**Результати аналізу стану формування організаційної культури в  
Тернопільській міській раді з позиції її функціонального навантаження [16].**

<b>№</b>	<b>Функція</b>	<b>Змістове наповнення функції</b>	<b>Бали</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	<b>Просвітницько-виховна</b>	1. Персонал Тернопільської міської ради обізнаний із її історією і традиціями, знає її місію, сповідує загальні цінності.	4
		2. Персонал дотримується норм та правил поведінки, які відповідають духу організації і усвідомлює важливість взаємозв'язку із зовнішнім світом.	4
		3. Система цілей якісно впливає на поведінку персоналу, виховуючи у нього почуття відданості організації.	4
	<b>Всього</b>		<b>12</b>
2	<b>Мотиваційна</b>	1. Присутній сприятливий морально-психологічний клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати.	3
		2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі організації співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість для Тернопільської міської ради та мають всі умови для самореалізації.	2
		3. В організації діють ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули, та оцінки роботи працівників.	2
	<b>Всього</b>		<b>7</b>
3	<b>Комунікативна</b>	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень.	4
		2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять в організації.	5
		3. Працівників організації залучають до участі у всіх процесах управління і до вирішення організаційних проблем.	4
	<b>Всього</b>		<b>12</b>
4	<b>Стабілізуюча</b>	1. Незалежно від ситуації персонал згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом.	4
		2. В організації налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота і практика соціального партнерства.	4
		3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти.	3
	<b>Всього</b>		<b>11</b>
5	<b>Адаптивна</b>	1. Організаційна культура сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем.	3
		2. Персонал є висококваліфікований, підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і ефективності роботи організації.	4
		3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин.	4
	<b>Всього</b>		<b>11</b>
6	<b>Регулююча</b>	1. Є чіткі інструкції для виконання функціональних обов'язків працівників.	4
		2. Наявні чіткі правила поведінки всіх категорій персоналу.	5
		3. Норми та інструкції не порушуються персоналом.	4
		4. Існують високі стандарти якості, яких персонал дотримується.	3
	<b>Всього</b>		<b>16</b>
7	<b>Інноваційна</b>	1. Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються.	4
		2. Панує високий рівень креативного мислення.	4
		3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності.	3
	<b>Всього</b>		<b>11</b>
8	<b>Разом</b>		<b>80</b>

Сформовано і розраховано самостійно з використанням методологічного підходу Ліпенцев [ 16]

Результати аналізу стану формування оргкультури в Тернопільській міській раді в контексті виконуваних нею функцій систематизовано на рис. 2.8.

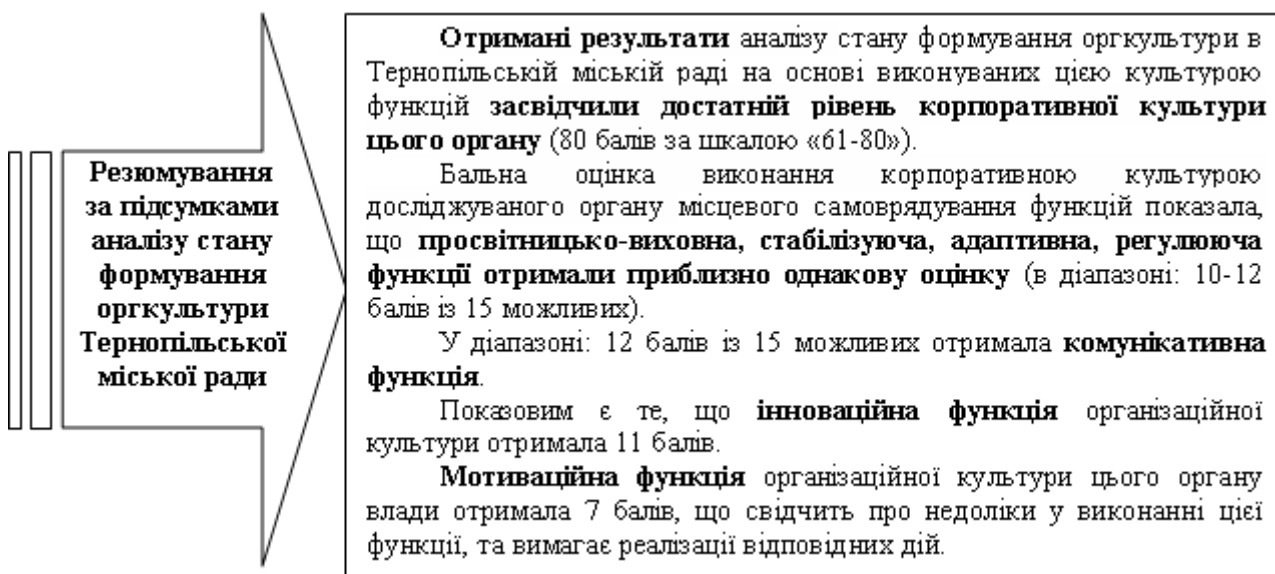


Рис. 2.8. Резюмування за підсумками аналізу стану формування оргкультури Тернопільської міської ради

Сформовано автором самостійно

Доповнюючи рис. 2.8, слід зазначити, що істотним чином посилює комунікативну функцію сайт Тернопільської міської ради. На ньому розміщена інформація про діяльність органу місцевого самоврядування за різними напрямками, його виконавчого комітету, депутатського корпусу тощо, дані про громаду, місто, електронні сервіси та ін. Так, закладка «Електронні сервіси» включає: карту спортивних майданчиків Тернополя, опитування щодо якості надання соціальних послуг, форму повідомлення про корупцію, онлайн-форму для повідомлення про неетичну поведінку або конфлікт інтересів посадових осіб Тернопільської міської ради та інші.

Щодо комунікативної функції також вкажемо на те, що місто Тернопіль веде активну міжнародну діяльність відповідно до Програми розвитку міжнародного співробітництва і туризму Тернопільської міської територіальної громади на 2019-2021 роки, затвердженої рішенням Тернопільської міської ради від 22.11.2021р. № 7/30/26.

Основними напрямками робіт в рамках програми є (рис. 2.9).

Основні напрями роботи в рамках програми  
розвитку міжнародного співробітництва і туризму  
Тернопільської міської територіальної громади на  
2019-2021 роки

- зміцнення позитивного міжнародного іміджу міської громади,
- забезпечення сталого розвитку міжнародного співробітництва міської громади,
- реалізація міжнародних проектів у різноманітних галузях життєдіяльності міської громади,
- розширення контактів та здійснення співпраці з органами місцевого самоврядування партнерських міст, дипломатичними представництвами та консульськими установами іноземних держав в Україні та Україні в іноземних державах, всеукраїнськими, міжнародними та іноземними організаціями,
- сприяння розширенню присутності в міській громаді консульських установ іноземних держав, представництв міжнародних та іноземних організацій та представництв іноземних суб'єктів господарювання,
- проведення рекламно-інформаційної діяльності, спрямованої на зміцнення позитивного міжнародного іміджу міської громади (проведення форумів, конференцій, виставково-ярмаркових заходів у Тернополі та участь громади у аналогічних міжнародних заходах в Україні та за кордоном);
- поліпшення іміджу міської громади як туристичного центру (HUB) та центру для проведення бізнес-подій та зустрічей,
- вдосконалення інфраструктури туристичної галузі міської громади,
- підвищення фахового рівня працівників сфери гостинності міської громади,
- поширення інформації про туристичний потенціал міської громади на національному та міжнародному рівнях з метою посилення туристичного бренду міста, збільшення туристичних потоків та часу перебування туристів у міській громаді,
- розвиток зеленого туризму в громаді,
- забезпечення функціонування та координація діяльності комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Рис. 2.9. Напрями діяльності в рамках Програми розвитку міжнародного співробітництва і туризму Тернопільської міської територіальної громади на 2019-2021 рр.

Сформовано автором самостійно

У рамках реалізації Програми розвитку міжнародного співробітництва і туризму Тернопільської міської територіальної громади на 2019-2021 роки здійснюються: співпраця Тернополя з зарубіжними містами, організація і проведення в місті міжнародних заходів, членство міста в міжнародних організаціях, реалізація міжнародних проектів, участь міста у міжнародних комунікативних заходах (конференціях, семінарах, круглих столах, програмах обміну досвідом, навчальних програмах та тренінгах), співпраця місцевої влади та міжнародних компаній.

Також Тернопіль співпрацює з 30 муніципалітетами серед них: 4 міста-побратими, 19 міст-партнерів, 7 дружніх міст.

Керівники та працівники структурних підрозділів Тернопільської міської ради здійснюють візити до закордонних партнерів для участі в заходах та обміну досвідом. Так, начальник відділу квартирної обліку та нерухомості була у

складі делегацій, які відвідали такі закордонні міста впродовж 2019-2021р.р.: Плонск (Республіка Польща), Вільянді (Естонська Республіка), Таураге (Литовська Республіка).

Значною мірою активній реалізації інноваційної функції сприяло затвердження Концепції розвитку е-урядування Тернопільської міської територіальної громади на 2019-2020 роки.

«Основними завданнями у реалізації плану заходів, розроблених у рамках цієї Концепції, стали: інформатизація міських галузей та розвиток галузевого е-урядування (е-медицина, е-освіта, е-торгівля, е-транспорт, е-туризм тощо); забезпечення функціонування нових інструментів е-демократії; наскрізне сервіс-орієнтоване проектування; орієнтованість інструментів е-урядування на жителів; забезпечення якісно нового рівня відкритої взаємодії Тернопільської міської ради та жителів громади, надання повного комплексу е-послуг для всіх категорій громадян та суб'єктів господарювання тощо» [34].

Щодо процесу реалізації мотиваційної функції організаційної культури, – вкажемо на те, що цей процес прямо пов'язаний з задоволеністю працівників службовою діяльністю. Задоволеність відображає емоційно-оціночне ставлення працівника до проходження служби, є показником ефективності цієї діяльності, що пов'язаний із виконанням персоналом своїх функціональних обов'язків та системою міжособистісних стосунків. Власне, задоволеність працівників Тернопільської міської ради своєю діяльністю значною мірою обумовлюється мотивацією їх праці. На сьогодні актуальним питанням для службовців досліджуваного ОМС є питання підвищення оплати праці, оскільки вона є недостатньою для забезпечення якісної трудової діяльності, що знижує мотивацію до праці й негативно позначається на виконанні посадових обов'язків.

Крім того, як зазначено у літературному джерелі [28] «...формуючи своє ставлення до праці, люди беруть до уваги не тільки поточні, але й майбутні доходи, і тому враховують можливість інвестування у свій людський капітал. Зокрема, можливість до кар'єрного заростання і самореалізація позитивно впливають на задоволеність діяльністю працівників органів місцевого самоврядування» [28].

Аналізуючи стан реалізації мотиваційної функції організаційної культури



Тернопільської міської ради, ми неформально спілкувалися із працівниками і виявили, що службовці цього органу значущими вважають такі критерії: відповідальність, усвідомлення значення поставлених завдань, своєчасний контроль за виконанням завдань, професійну етику, трудову дисципліну, здатність ефективно реалізувати посадові функції, професійний досвід. Більше того, результати оцінки виконання професійних обов'язків службовцями мають впливати на кар'єрне просування, матеріальне та моральне стимулювання, здатність працівника постійно самовдосконалюватися. Основними суб'єктами оцінки роботи персоналу мають бути вище керівництво та громадяни.

Щодо процесу реалізації інноваційної функції організаційної культури, то слід враховувати особливості цього процесу. Наприклад, у літературному джерелі [28] вказується, що «...далеко не всі професіонали схильні до творчих самовиявлень через недостатність знань, досвіду, гнучкості мислення, здібностей, страху перед відповідальністю, духовну ліню. Так, за результатами дослідження щодо психологічної готовності державних службовців до інноваційної трудової діяльності, інноваційно орієнтовані становлять 13,2%, ситуаційно інноваційно орієнтовані – 16,1%, консерватори – 60,6%» [28].

Відповідно до шкали, тобто кількісної інтерпретації стану формування моделі організаційної культури в організаціях, в тому числі, публічних, здійснимо характеристику цих рівнів. Це відображено в табл. 2.7.

Констатуючи факт поступового розвитку організаційної культури в Тернопільській міській раді, вважаємо, що деяке відставання в частині мотиваційної функції цієї культури вимагають реалізації відповідних дій у цьому напрямку. Приміром, «...методи стимулювання творчої активності працівників можуть бути різноманітні. До них можна віднести заробітну плату, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування, оплату членства у наукових товариствах та участі у наукових конференціях, семінарах, надання права самостійного вибору наукової тематики досліджень, вільне спілкування між співробітниками у робочий час, зміна статусу підрозділу і керівництва. заохочення до роботи в команді» [19].

Таблиця 2.7

**Характеристики рівнів формування організаційної культури в організаціях  
(адаптовано до Тернопільської міської ради) [16].**

№	Бальна шкала	Рівень культури	Його характеристика
1	2	3	4
1	До 20 балів	Відсутня корпоративна культура	В організації відсутні власні традиції, історія, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок, – має місце погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, адаптативність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів і факторів середовища. Інформація про діяльність недостатньо непрозора.
2	21-40 балів	Низький рівень корпоративної культури	В організації не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію та традиції організації не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед трудового колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей організації, а система мотивації не заохочує до його до продуктивної праці. Комунікації неефективні, відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти і не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптативність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів і факторів середовища і повністю відсутня інноваційна активність.
3	41-60 балів	Середній рівень корпоративної культури	Організація має свої традиції та історію, які підтримуються її трудовим колективом. Організація прагне сформуванню базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, яка, однак, недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Має місце задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів середовища.
4	61-80 балів	Достатній рівень корпоративної культури	В організації цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенції. Налагоджена хороша комунікативна система і панує доброзичлива атмосфера. Організація має хороший адаптивний потенціал і поєднує регульовальні процедури із окремими елементами креативності. У контексті такої характеристики організаційної культури достатнього рівня, як ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку, вкажемо на те, що мотиваційна та інноваційна функції організаційної культури Тернопільської міської ради отримали по 7 та 4 бали відповідно (див. табл. 2.5). Тобто, має місце поступовий розвиток корпоративної культури, в цілому, проте за окремими критеріями (мотиваційним, інноваційним) допущене відставання, що вимагає реалізації відповідних дій у цьому напрямку. Приміром, завданнями інноваційної функції організаційної культури Тернопільської міської ради повинні стати: сприяння керівництвом органу місцевого самоврядування розвитку інноваційних ідей, стимулювання соціоекономічних процесів; оптимізування всіх складових інноваційного потенціалу цього органу; активізація талантів, генерування ідей, гармонізація відносин між усіма учасниками інноваційних процесів, що реалізуються в досліджуваному ОМС.

5	81-100 балів	Високий рівень корпоративної культури	<p>Організація має свої традиції, історію, систему цінностей, яких дотримується увесь персонал, і які допомагають досягати бажаних організаційних цілей, що співпадають із особистісними цілями працівників.</p> <p>Працівники усвідомлюють свою важливість для організації і долучаються до вирішення проблем.</p> <p>Діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність.</p> <p>Ефективні комунікації допомагають вирішувати будь-які проблеми, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Панує атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості організації і забезпечують їй стабільну конкурентоспроможність на ринку.</p>
---	--------------	---------------------------------------	---

Сформовано і розраховано автором з використанням методологічного підходу Ліпенцев [16]

У якості стимулювання творчої активності працівників пропонуємо застосувати змагання та пізнавальні ігри. Приміром, «...змагання передбачає залучення працівників до боротьби за досягнення найкращих результатів діяльності, праці, чим стимулює розвиток творчої активності, ініціативи, новаторських починів та креативу, відповідальності. Змагання може бути колективним та індивідуальним, тривалим і епізодичним. У його процесі слід дотримуються таких принципів: гласність, конкретність показників, порівняння результатів, можливість практичного використання отриманого досвіду» [50].

Слід констатувати, що сьогодні процеси формування корпоративної культури в ОМС є недостатньо керованими та цілеспрямованими. Для виправлення ситуації необхідно забезпечити:

- відповідність цінностей працівників місії та стратегічним цілям досліджуваного ОМС;
- відповідність організаційної структури організаційній місії.

Будуючи корпоративну культуру Тернопільської міської ради, за якої працівники здатні і вмотивовані брати на себе відповідальність, керівництво повинно використовувати інструменти посилення мотиваційного потенціалу. Ці інструменти повинні опиратися як на економічні важелі, так і адміністративні (до прикладу, інститут відповідальності).

## Висновки до розділу 2

1. Практична діяльність Тернопільської міської ради та її структурних підрозділів є свідченням реалізації таких функцій організаційної культури: зовнішньої адаптації ОМС (реалізується через визначення цілей та інструментів, необхідних для їх досягнення) та внутрішньої інтеграції службовців цього органу (розкривається через: створення механізму закріплення визначеного статусу за окремими службовцями, а також наділення їх владними повноваженнями; формування оцінок стосовно того, що в поведінці службовців ОМС бажано, а що ні тощо).

2. Джерелами і одночасно інструментами формування організаційної культури Тернопільської міської ради є: законодавчі і нормативно-правові документи; ціннісні орієнтації керівника органу місцевого самоврядування; колективний досвід діяльності; погляди і цінності, привнесені новими членами органу. Однак, у Статуті, регламенті виконавчого комітету недостатньо відображені ті позиції, які стосуються організаційної культури і формування її сучасного варіанту.

3. Організаційна культура має значний вплив на результати діяльності й ефективність роботи Тернопільської міської ради. Через це важливим є проведення оцінки інструментальної складової формування організаційної культури в органі. Наслідком використання відповідних інструментів є певна стадія зрілості корпоративної культури міської ради. Тому, автор наводить характеристики можливих стадій зрілості корпоративної культури на основі критеріальних ознак та визначає, що організаційній культурі в Тернопільській міській раді притаманні окремі характеристики усіх чотирьох рівнів зрілості корпоративної культури.

4. У рамках проведення оцінки інструментальної складової формування організаційної культури Тернопільської міської ради, автор:

- здійснив порівняльну характеристику «сильної організаційної культури» з організаційною культурою міської ради; провів опитування працівників Тернопільської міської ради щодо їх задоволеності роботою. Було виявлено, що найнижчий рівень задоволеності персоналу стосується: системи оплати праці; системи заохочень та пільг; оцінки професійної діяльності;

- підсумував, що з урахуванням нових реалій проведення реформи децентралізації влади в Україні, реалізація процесу підтримки та зміни корпоративної

культури має бути підкріплена впровадженням в Тернопільській міській раді сучасних інструментів стратегічного планування, проектного менеджменту, управління якістю, технологій “бенчмаркінгу”, “управління знаннями” тощо.

5. Отримані результати аналізу стану формування організаційної культури в Тернопільській міській раді на основі виконуваних цією культурою функцій засвідчили достатній рівень корпоративної культури цього органу (80 балів за шкалою «61-80»). Бальна оцінка виконання корпоративною культурою функцій показала, що просвітницько-виховна, стабілізуюча, адаптивна, регулююча і комунікативна функції отримали приблизно однакову оцінку (в діапазоні: 10-12 балів із 15 можливих). Мотиваційна та інноваційна функції організаційної культури органу місцевого самоврядування отримали по 7 та 4 бали відповідно, що свідчить про недоліки у виконанні цих функцій, та вимагає реалізації відповідних дій.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

#### 3.1. Напрями вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування, в тому числі, Тернопільській міській раді, повинно здійснюватись, передусім, шляхом зміни ролі керівника, моделі його внутріорганізаційної взаємодії, передусім, в системі «керівник-підлеглий».

Значимість удосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в Тернопільській міській раді шляхом зміни ролі керівника обумовлюють такі причини (рис. 3.1).

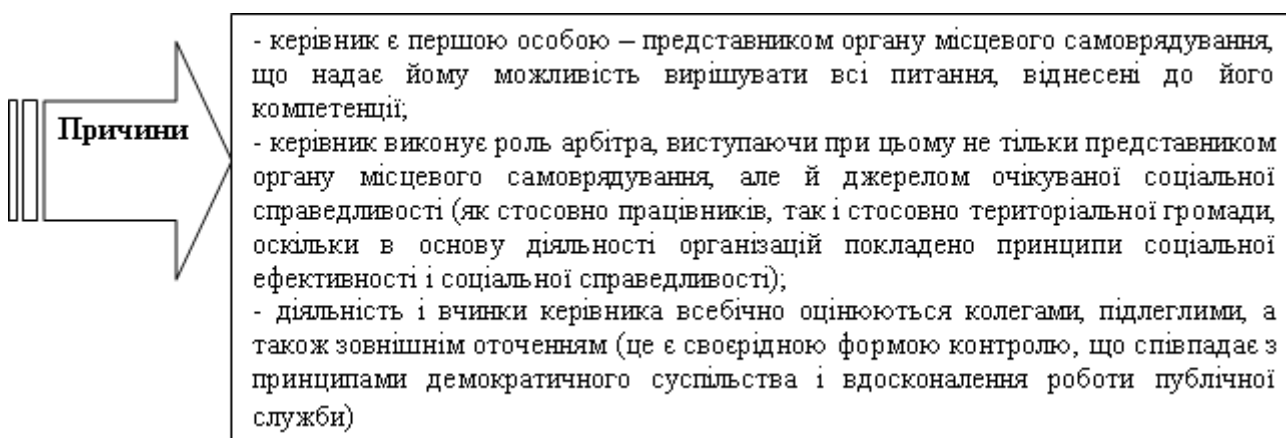


Рис. 3.1. Причини, що обумовлюють удосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в Тернопільській міській раді шляхом зміни ролі керівника

Сформовано автором самостійно

Доповнюючи дані рис. 3.1, вкажемо на такі усталені риси і характеристики щодо управління кадрами в сфері публічного управління:

- активно застосовуються такі важелі адміністративного характеру як

вимоги, покарання, заборони, інструктування

- іноді використовуються такі важелі соціально-психологічного і морально-психологічного впливу як: роз'яснення, переконання.

Загалом, в основі роботи з кадровим складом повинно лежати врахування потенціалу його активності. Так, Голова Тернопільської міської ради повинен використовувати нову модель впливу на персонал, яка б створювала умови для вдосконалення взаємовідносин в контексті формування сучасної організаційної культури. В основі такої культури мають лежати не лише вимоги до Голови стосовно належного виконання основних функцій управління з метою досягнення існуючих і нових цілей Тернопільської міської ради, а й психологічна готовність усіх учасників до управлінської діяльності, налагодження та удосконалення взаємовідносин в системі «Голова-працівники» задля побудови сучасної організаційної культури в цьому органі.

Структурно-логічну схему психологічної готовності керівника Тернопільської міської ради до здійснення професійної управлінської діяльності представлено на рис. 3.2.

Тобто, у професійні характеристики Голови Тернопільської міської ради з метою удосконалення взаємовідносин в системі «Голова-працівники» в контексті формування нової організаційної культури має бути „включена” система соціально-психологічних і морально важливих якостей. Вони поряд з чисто професійними визначають критерії результативності управлінської діяльності за усіма її напрямками.

До таких якостей, на нашу думку, слід віднести наступні: креативність і творче спрямування; вміння керувати власною поведінкою; колегіальність; культуру управлінського і комунікативного спілкування; орієнтованість на оптимізацію соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, здатність створювати соціально-психологічний комфорт; психологічну грамотність і компетентність Голови тощо.

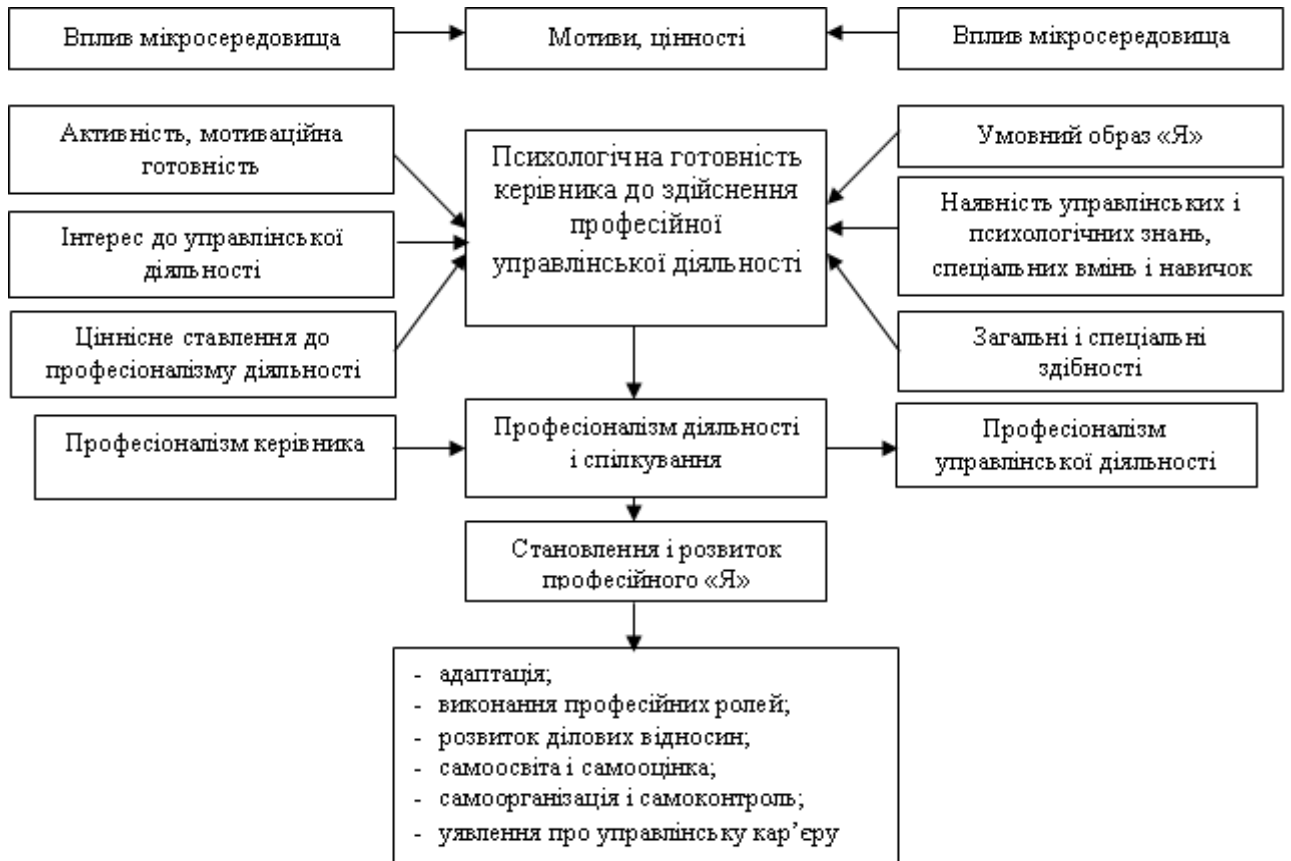


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема психологічної готовності керівника Тернопільської міської ради до здійснення професійної управлінської діяльності [24].

Сформовано і адаптовано автором з використанням джерела [24]

Виходячи зі статусу, важливою психологічною характеристикою Голови має бути його готовність і здатність до реалізації владних повноважень щодо управління персоналом у відповідності з їх статусом і роллю як управлінців. «Ці ролі позначаються як конвенціональні (пов'язані з стандартизованими правами та обов'язками, які обумовлюються тими чи іншими управлінськими функціями щодо управління персоналом) та міжособистісні, що базуються на дотриманні соціальних норм поведінки і залежать від їх індивідуально-психологічних та особистісних якостей» [24].

Соціально-психологічний резерв у виконанні Головою Тернопільської міської ради цих ролей, а в кінцевому рахунку здатності цього керівника до



удосконалення його взаємовідносин в системі «Голова ради-кадровий склад» у контексті формування нової організаційної культури вважаємо, лежить в площині стимулювання таких якостей як:

- цілеспрямованість на реальну, чітко поставлену мету і чіткі та досяжні результати діяльності ОМС;
- готовність нести відповідальність за прийняті рішення, забезпечувати участь персоналу у їх прийнятті і реалізації. передусім, через побудову командної роботи;
- ініціативність і творчість у виконанні функцій і завдань щодо розвитку кадрової компоненти Тернопільської міської ради.

Наявність позитивної мотивації є важливою і необхідною умовою ефективної діяльності. До чинників, які впливатимуть на задоволеність працею і мотивацію керівника Тернопільської міської ради, віднесемо (рис. 3.3).

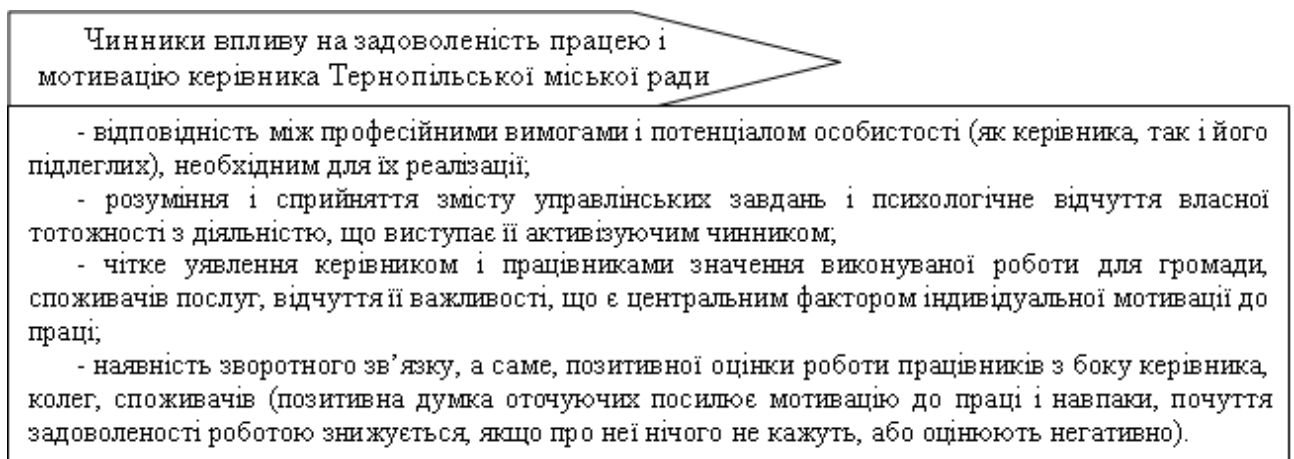


Рис. 3.3. Чинники впливу на задоволеність працею і мотивацію керівника Тернопільської міської ради [24].

Сформовано і адаптовано автором з використанням джерела [24]

В процесі формування нової організаційної культури Тернопільської міської ради, забезпечення психологічної готовності її керівника до здійснення організаційної діяльності постає питання про критерії встановлення вимог до керівника, векторизованого у роботі на реалізацію складних організаційних

завдань. Такими критеріями, на нашу думку, мають стати наступні (рис. 3.4).

Критерії
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока професійна компетентність, грамотність в оцінках ефективності розробки і прийняття управлінських рішень, прогнозування наслідків їх виконання;</li> <li>- здатність формувати працездатні групи виконавців для вирішення проблемних питань роботи, об'єднувати їх на основі спільних цінностей і принципів діяльності;</li> <li>- навички працювати з інформаційними ресурсами, опрацьовувати велику кількість джерел інформації, оцінювати їх корисність та достовірність;</li> <li>- вміння своєчасно усвідомлювати проблеми, передбачати виникнення і розвиток процесів як в сфері управлінських відносин так і в сфері міжособистісних взаємовідносин в колективі;</li> <li>- наявність динамізму, творчої активності, здатності їх підтримувати і сприяти їх проявам у членів колективу органу влади (створення умов для ініціативи, її заохочення, підтримки, винагороди);</li> <li>- здатність керівника Тернопільської міської ради орієнтуватися і бути психологічно готовим до змін в різних ситуаціях;</li> <li>- комунікативні навички, володіння технологіями ефективного спілкування та здійснення управлінського впливу, використання різних засобів комунікації;</li> <li>- здатність підтримувати атмосферу взаємодії та співробітництва всередині та поза межами органу місцевого самоврядування в інтересах вирішення завдань</li> </ul>

Рис. 3.4. Доцільні для використання Тернопільською міською радою критерії встановлення вимог до керівника, векторно напруженого у власній роботі на реалізацію складних організаційних завдань [24].

Сформовано і адаптовано автором з використанням джерела [24]

Таким чином, можна зробити висновок, що норми і вимоги до управлінської діяльності в системі публічного управління передбачають особливі психологічні відносини як в системі „керівник-підлеглі”, так і в системі „працівник-споживач”. У зв’язку з цим, актуалізується питання зміцнення психологічних знань керівництва, яка сприятиме: створенню організаційно-функціональних передумов для формування нової організаційної культури ОМС, зміцненню психологічної компетентності кадрів усіх рівнів управління Тернопільської міської ради.

### **3.2. Вдосконалення оцінювання роботи кадрів як мотиваційного інструменту формування сучасної організаційної культури в органі місцевого самоврядування**

Недосконалі: робота кадрової служби ОМС, функція планування кадрової

роботи, розвиток професійної кар'єри працівників тощо вимагають удосконалення роботи з персоналом, зокрема, за такими напрямками як: розвиток системи преміювання персоналу; адекватне планування потреби в персоналі; застосування різних форм навчання кадрів; посилення відповідальності за виконання обов'язків; дієве оцінювання роботи кожного працівника. Це означає, що об'єктивно необхідним є вдосконалення процесу оцінювання працівників ОМС. Воно має стати дієвим мотиваційним інструментом формування оновленої відповідно до сучасних вимог моделі організаційної культури в міській раді.

З урахуванням вказаного вище, пропонуємо наступну структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу Тернопільської міської ради (рис. 3.5-3.6).

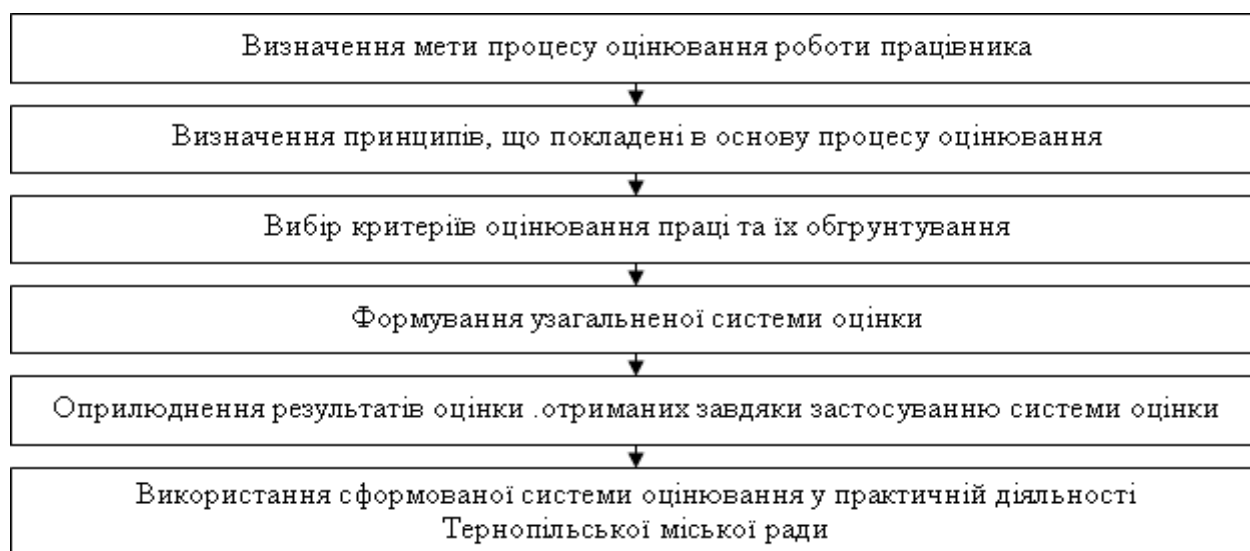


Рис. 3.5. Пропонована структурно-логічна схема оцінювання діяльності персоналу Тернопільської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

Обґрунтовуючи пропоновану структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу Тернопільської міської ради, вкажемо на те, що процес оцінювання праці окремого співробітника ОМС, його здібностей і активності у роботі не може бути константою. Вона повинна бути динамічною і максимально адаптованою до специфіки роботи.

Обґрунтування доцільності застосування схеми оцінювання діяльності персоналу Тернопільської міської ради відображає рис. 3.6.

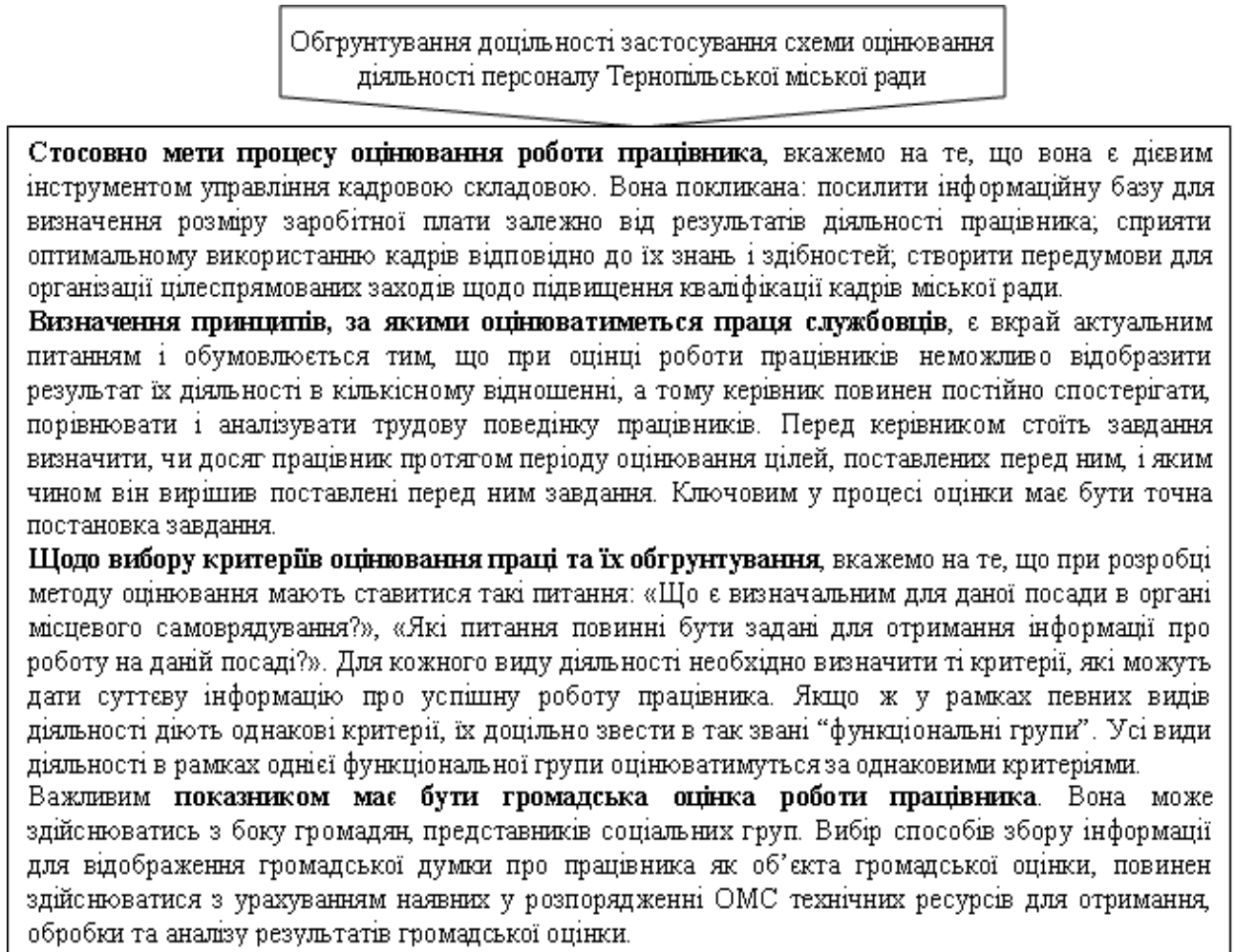


Рис. 3.6. Обґрунтування доцільності застосування схеми оцінювання діяльності персоналу Тернопільської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

На нашу думку, надзвичайно важливим є те, щоб показники оцінювання праці службовців Тернопільської міської ради дозволяли аналізувати результативність роботи працівника за усіма можливими напрямками (рис. 3.7).

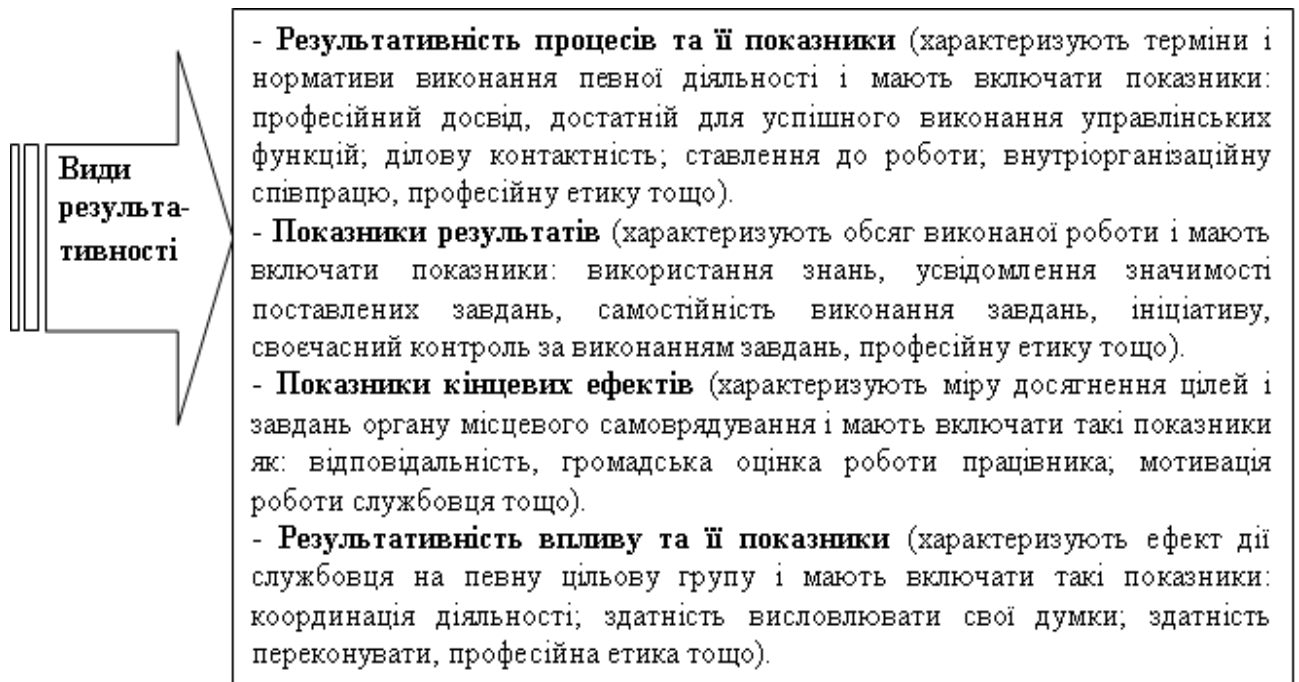


Рис. 3.7. Напрями визначення результативності роботи службовців  
Тернопільської міської ради

Сформовано автором самостійно

Отже, оцінювання працівника Тернопільської міської ради його безпосереднім керівником повинно бути обґрунтованим, опиратися на конкретні критерії, націлюватись на позитивні показники роботи працівника, ідентифікацію недоліків у роботі, а також шляхи їх подолання. Це означатиме, що вдосконалення оцінювання праці кадрового складу міської ради є дійсно мотиваційним інструментом формування його організаційної культури, що відповідає вимогам і викликам сучасності.

### **Висновки до розділу 3**

1. Автор переконаний, що вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в досліджуваному ОМС повинно здійснюватись, передусім, шляхом зміни внутріорганізаційної взаємодії в системі «керівник-підлеглий». З огляду на це, у роботі запропоновано структурно-логічну схему психологічної готовності керівника Тернопільської міської ради до здійснення професійної управлінської діяльності.

2. У роботі автор запропонував структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу Тернопільської міської ради. Обґрунтовуючи цю схему, автор пропонує доповнити Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань системою показників, які охоплювали б усі види результативності роботи і оцінювання праці службовців Тернопільської міської ради (професійна етика, самостійність і творчість у виконанні завдань, оцінка роботи працівника громадськістю та колегами та ін.).

## Висновки

1. Сьогодні Україна, здійснюючи процес реформування місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Це корелює із загальною практикою в більшості європейських країн, що ґрунтується на формуванні нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування, спрямованого задоволення потреб громадян. Формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування є актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть цим органам і їх персоналу адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг.

2. Досвід розвинених демократичних країн Європи показує, що професійна етика розглядається ними як основна мета управління людськими ресурсами. Використання значного зарубіжного досвіду формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування, оволодіння його методами і підходами зможе дозволити вітчизняним органам місцевого самоврядування працювати стабільно і забезпечити їм перспективи для розвитку.

3. На формування корпоративної культури публічного управління у розвинених країнах світу впливає: зміна філософії управління у відношенні до службовців, як до спільноти; баланс між «горизонтальним» та «вертикальним» управлінням; оптимізація дистанції між керівником і підлеглим та командний підхід; відповідність психологічного типу та ціннісних орієнтацій майбутнього співробітника внутрішньо-корпоративним стандартам; використання корпоративних засобів масової інформації, причому, окрім традиційних форм слід застосовувати й новітні; чітко зафіксована організаційна структура, корпоративні регламенти, що фіксують різні положення кадрової політики та корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі.

4. Практична діяльність Тернопільської міської ради та її структурних підрозділів є свідченням реалізації множини функцій організаційної культури, а саме: адекватного корегування роботи органу місцевого самоврядування до зовнішніх умов (реалізується завдяки виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення) та інтегрування роботи службовців органу місцевого

самоврядування (розкривається через: створення механізму закріплення визначеного статусу за окремими службовцями органу місцевого самоврядування, а також наділення їх владними повноваженнями; формування оцінок стосовно того, що в поведінці службовців органу місцевого самоврядування бажано, а що ні тощо).

5. Джерелами і одночасно інструментами формування організаційної культури Тернопільської міської ради є: законодавчі і нормативно-правові документи; ціннісні орієнтації керівника органу місцевого самоврядування; колективний досвід діяльності службовців органу місцевого самоврядування; погляди і цінності, привнесені новими членами органів місцевого самоврядування. Однак, у нормативно-правових документах (Статуті, регламенті виконавчого комітету) недостатньо відображені ті позиції (положення), які стосуються організаційної культури і формування її сучасного варіанту.

6. Організаційна культура має значний вплив на результати діяльності й ефективність роботи Тернопільської міської ради. Через це важливим є проведення оцінки інструментальної складової формування організаційної культури в цьому органі місцевого самоврядування. Наслідком використання відповідних інструментів формування організаційної культури в досліджуваному органі є певна стадія зрілості корпоративної культури міської ради. Тому, у роботі автор наводить характеристики можливих стадій зрілості корпоративної культури на основі критеріальних ознак та визначає, що організаційній культурі в Тернопільській міській раді притаманні окремі характеристики усіх чотирьох рівнів зрілості корпоративної культури.

7. Оцінюючи інструментальну складову формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування, автор:

- здійснив порівняльну характеристику «сильної організаційної культури» з організаційною культурою Тернопільської міської ради;
- використовуючи аналітичний підхід до явищ, що можуть слугувати базою для покращення результатів діяльності, провів опитування працівників Тернопільської міської ради щодо їх задоволеності роботою. Було вичвлено, що найнижчий рівень задоволеності персоналу стосується: системи оплати праці; системи заохочень та пільг; оцінки професійної діяльності;



- підсумував, що з урахуванням нових реалій проведення реформи децентралізації влади в Україні, реалізація процесу підтримки та зміни корпоративної культури має бути підкріплена впровадженням в Тернопільській міській раді сучасних інструментів стратегічного планування, проектного менеджменту, управління якістю, технологій “бенчмаркінгу”, “управління знаннями” тощо.

8. Отримані результати засвідчили достатній рівень корпоративної культури цього органу місцевого самоврядування (70 балів за шкалою «61-80»). Бальна оцінка виконання корпоративною культурою функцій показала, що просвітницько-виховна, стабілізуюча, адаптивна, регулююча і комунікативна функції отримали приблизно однакову оцінку (в діапазоні: 10-12 балів із 15 можливих). Мотиваційна та інноваційна функції організаційної культури органу місцевого самоврядування оцінюються по 7 та 4 балів відповідно, що свідчить про недоліки у виконанні цих функцій, та вимагає реалізації відповідних дій.

9. Вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинно здійснюватись, передусім, шляхом зміни ролі керівника, його внутріорганізаційних взаємодій в системі «керівник-підлеглий» у цьому органі. Це пов'язано з новим рольовим навантаження керівника. У контексті цього, у роботі запропоновано структурно-логічну схему психологічної готовності керівника Тернопільської міської ради до здійснення професійної управлінської діяльності.

10. Оскільки важливими складовими теорії адміністрування в місцевому самоврядуванні є вивчення і прогнозування поведінки посадових осіб, вимірювання і виявлення можливостей зміни їх поведінки, – у роботі автор запропонував структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного. Обгрунтовуючи цю схему, автор пропонує доповнити Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань системою показників, які охоплювали б усі види результативності роботи і оцінювання праці службовців Тернопільської міської ради (професійна етика, громадська оцінка роботи працівника та ін.).

### Список використаних джерел

1. Басюрська Т. Формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування як вимога часу. VI Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (28 жовтня 2021 року, м. Тернопіль).
2. Басюрська Т. Удосконалення формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування. Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (25 листопада 2021р. м.Тернопіль).
3. Гайдученко С.І. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an\\_organizational\\_culture\\_in\\_public\\_administration\\_is\\_in\\_the\\_context\\_of\\_globalization\\_of\\_public\\_processes.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf)
4. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036).
5. Желюк Т.Л. Державна служба: навч. посібник. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 357с.
6. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04>
7. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. авт. кол.: Н.М.Мельтюхова, В.В.Корженко, Ю.В.Дідок та ін.; за заг. ред. Н.М.Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.
8. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
9. Ігнатенко О.С., Плющ Р.М. Узагальнення моделей організацій як об'єкта управління. Державне управління в Україні: реалії та перспективи: Зб. наук. пр. За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2005. С. 41-47.
- 10.Кебас М. О. Системность эффективной мотивации. Управление персоналом: Украина. 2010. № 4.С. 52–55.

11. Конституція України. ВВР. 1996. № 30. С. 141.
12. Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.
13. Кривокульська Н. М. Впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування / Н. М. Кривокульська, О. З. Апостолюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 3. С. 143-148.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_3_32)
14. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль, КРОК, 2015. 250с.
15. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Київ: Крамар, 2010. 258 с.
16. Ліпенцев А., Фокшей У. Діагностика організаційної культури в державних установах. А.Ліпенцев, У.Фокшей. Вісн. УАДУ. 2010. Вип. 3. С. 150-154.
17. Майданник О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. URL:  
[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_1\\_2018-55-59.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-55-59.pdf)
18. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL:  
<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/2/02.pdf>
19. Махначова Н. Реформування муніципальної публічної влади в Україні: концептуальний підхід. URL: [nbuv.gov.ua > j-pdf > ecde\\_2015\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecde_2015_3_18)
20. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія. С.М.Серьогін, О.В.Антонова, І.І.Хожило та ін. ; за заг. та наук. ред. проф. С.М.Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.
21. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку Україна 2020» місце України у рейтингу Global Competitiveness Report. С. 83 URL:  
[https://ukrstat.org/en/csr\\_present/ukr/st\\_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202020%20Monitoring\\_12.2020ukr.pdf](https://ukrstat.org/en/csr_present/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202020%20Monitoring_12.2020ukr.pdf)

22. Муніципальний менеджмент: підручник. А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 363 с.
23. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo/1/edu/44/fail/ch\\_1/8.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo/1/edu/44/fail/ch_1/8.pdf)
24. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
25. Організаційна культура: Навчально-методичний посібник навчальної дисципліни “Філософські засади державного управління”. Уклад.: Т.Е.Василевська, В.М.Князєв, А.В.Ліпенцев; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 32 с.
26. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
27. Плющ Р. Оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування. URL: [academy.gov.ua > txts > REGIONALNE > 01-PLYUC](http://academy.gov.ua/txts/REGIONALNE/01-PLYUC)
28. Покотило Т. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=DeVu\\_2015\\_1\\_22](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=DeVu_2015_1_22)
29. Полехіна І. Механізми розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/ArefPolekhina.pdf>
30. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С. 170.
31. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. С. 175.
32. Публікації Світового банку. URL: <http://go.worldbank.org/MKOG258VO>

33. Регламент виконавчого комітету Тернопільської міської ради 8 (восьмого) скликання: затверджений рішенням виконавчого комітету від 20.11.2020 року №1 (із змінами відповідно до рішення ВК від 01.09.2021 № 775). URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/reglament/>
34. Сайт Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sistema-upravlinnya-yakistyu/43258.html>
35. Семененко І. Організаційна та корпоративна культура в державному управлінні: термінологічний аналіз. URL: [Pubupr\\_2014\\_4\\_38.pdf](#)
36. Серкіс Ж.В. Про організаційну культуру державної організації. Практична психологія та соціальна робота. № 9-10. 2012. С.4-9.
37. Сидоренко Н. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної культури кадрів державного управління. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДПДУ НАДУ, 2009. Вип. 1 (35). С. 259–267
38. Статут Тернопільської міської територіальної громади. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/28454.html>
39. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки та план заходів з її реалізації у 2021–2023 роках: затверджена рішенням сесії Тернопільської обласної ради від 03 грудня 2020 року № 16. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf>
40. Сурмін Ю.П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. К.: НАДУ, 2014. Т.1. С. 10-13.
41. Титоренко Є.А. Формування організаційної культури органів виконавчої влади. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/12.pdf>
42. Управление изменениями: учебно-метод. пособ. В.К.Крутиков, Т.В.Дорожкина, Ю.В.Зайцев, О.В.Федорова. Калуга: ИП Шилин «Эйдос», 2014. 85 с.
43. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с

44.Хто в громаді головний: порівняння повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8751>

45.Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк,О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.

46.Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Теорії лідерства та їх застосування в публічних організаціях. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції : зб. наук. пр. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 319 с.; С. 23-27. [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/tezi\\_zbirnik\\_s\\_176\\_1.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/tezi_zbirnik_s_176_1.pdf)

47.Шпак Ю.О., Стешенко Т.В. Сучасні моделі місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного будівництва та місцевого самоврядування в контексті конституційної модернізації. Харків, 2016. С. 162-170.

48.Щербак Н.В. Розвиток корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні: Дисертація на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр-ня. Запоріжжя. 2016. 217с.

49.Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади. Аналітична записка. URL: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoyi-teritorialnoyi-gromadi-.pdf>

50.Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовці. С.Яромич, І.Гречкосій. Вісн. НАДУ. 2006. №1. С. 111-115.

51.Dźwigoł H. Organizational structure within the process of organization management. Marketing i Rynek. 2017. Vol. 24. № 7. P. 171-183.

52.Russell Reynolds Associates: Leadership Interview Series: Implications of Disruptive Technologies on Professional Services Organizations. 2018. URL: [https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA\\_-\\_Implications\\_of\\_Disruptive\\_Technologies\\_on\\_Professional\\_Services.pdf](https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA_-_Implications_of_Disruptive_Technologies_on_Professional_Services.pdf).