

Покотило Тетяна Василівна,

*к. держ. упр., доц., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0002-2706-6371;*

Смаглюк Анна Андріївна,

*к. е. н., доц., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0002-8874-3719*

УДК 35.082.4

doi: 10.34213/tp.21.01.17

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Розглянуто питання розвитку організаційної культури та її вплив на забезпечення ефективності діяльності органів державної влади. Проаналізовано підходи до визначення понять “організаційна культура” та “організаційні зміни”. Надано основні характеристики організаційної культури, визначено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на її формування та розроблено структурну модель управління організаційною культурою в органах державної влади. Акцентовано увагу на ролі команди змін у формуванні системного бачення організаційної культури та проведенні організаційних змін. Запропоновано напрями роботи з персоналом щодо розвитку організаційної культури, а саме формування командного духу організації, навчання персоналу та розвиток ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій в організації.

Ключові слова: організаційна культура, організаційні зміни, управління персоналом, державна служба, державне управління.

Постановка проблеми. Сучасний етап реформування державної служби в Україні характеризується підвищеною увагою до питань організаційних змін, а саме: переходу від бюрократичної, ієрархічної, малоефективної організаційної культури до результативної, позитивної, сильної організаційної культури, орієнтованої на потреби громадян, високу якість державних послуг та забезпечення належного іміджу державної служби як у державі, так і за її межами.

“Минулий рік став не лише для Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), а й усієї державної служби роком змін та нових можливостей”, – зазначила Н. Алюшина, голова НАДС, під час публічного звіту щодо діяльності НАДС за 2020 р. А далі вона акцентувала увагу на одному з ключових пріоритетів у діяльності НАДС на 2021 р. – це “формування організаційної культури державної служби. Зокрема, оновлення загальних правил етичної поведінки держслужбовців, спрямованих на формування етичних принципів та дотримання гендерної рівності на державній службі” [11].

Організаційна культура є поєднанням політики та ідеології, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади. Вона характеризує групові та індивідуальні цінності, норми, настанови поведінки її учасників, є основним переконанням, стандартом для норм та шаблонів поведінки, які поділяються співробітниками організації, зокрема у сфері державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління змінами в організаціях досліджуються такими зарубіжними науковцями: Р. Баллок, М. Бір, В. Брідж, Т. Норберт, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Е. Ке-

мірон та ін. У сфері державного управління питання організаційної культури досліджували провідні вітчизняні науковці: С. Гайдученко, Т. Желюк, В. Малиновський, В. Мартиненко, Н. Нижник, Л. Пермякова, С. Серьогін, Н. Сорокіна та ін. Водночас питання впливу організаційної культури на проведення організаційних змін у сфері державного управління є недостатньо дослідженим.

Мета статті: узагальнення теоретичних та практичних питань щодо розвитку організаційної культури та забезпечення її позитивного впливу на ефективність діяльності органів державної влади в системі державного управління.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура є міждисциплінарним феноменом, який належить відразу декільком галузям знань (соціології, психології, менеджменту та ін.), кожна з яких використовує свої методи та інструменти вирішення завдань. Водночас управління організаційною культурою слід розглядати як процес, і відповідно, правильно дібраний понятійно-категорійний апарат надасть можливість описати його особливості та визначити механізм управління.

У теорії управління змінами наводяться різні погляди на сутність поняття “організаційні зміни” та роль їх у підвищенні конкурентоспроможності організації. Зокрема, Г. Хюбер, В. Глик, К. Міллер, К. Саткліфф дають визначення сутності поняття “організаційні зміни” з позиції напрямку діяльності підприємства, на якому впроваджуються зміни, звертають увагу на методи розподілу ресурсів і особисті характеристики лідера та персонал організації [21]. Дафт Р. визначає “організаційні зміни” як освоєння компанією нових ідей та нових моделей поведінки [2, с. 389]. Норберт Т. робить акцент на всеохопності організаційних змін та тривалості періоду проведення їх [12]. Підтримуємо думку О. Гарафонової, що “організаційні зміни супроводжуються зламом цінностей, норм і шаблонів дії, звичних і таких, які поділяють усі співробітники компанії, а також традиційних способів прийняття рішень та стають перешкодою в адаптації до темпу й напрямів ринкових змін” [1].

Слід відмітити, що в більшості випадків організаційні зміни супроводжуються “капітальним зламом” організаційної культури. Поняття “культура” Д. Майрс розкриває як “сукупність сталих моделей поведінки, ідей, настанов і традицій, які об’єднують великі групи людей і передаються з покоління в покоління” [9, с. 773].

У наукових працях В. Мартиненка, С. Гайдученко [10], Н. Сорокіної [13], В. Гошовської [7], які присвячено дослідженню організаційної культури публічної служби, акцентується увагу щодо впливу організаційної культури на структуру організації та формування передумов ефективної діяльності колективу й публічного органу влади як у громаді, так і на державному рівні.

Українська дослідниця Л. Пермякова зазначає, що “організаційна культура є складним поняттям і фіксує самостійне явище, що віддзеркалює процес та результат взаємовпливу й взаємодії двох інших феноменів – організації та культури. Організаційна культура є одним із різновидів культури, з ознаками, що властиві іншим видам культури. Організаційна культура – це особливий вид культури, перш за все з точки зору специфічності об’єкта – організації, до якої належать також органи публічної влади” [13]. У праці Н. Сорокіної [Там само] визначено, що “організаційна культура є відмінною ознакою кожної організації та вирішальним фактором успішності всього колективу, оскільки цінності можуть безпосередньо чи опосередковано відображатися в таких важливих елементах діяльності публічних службовців, як: ефективність (ре-

зультативність), компетентність, конкурентоздатність, інноваційність, професійність, професіоналізм, якість обслуговування громадян – споживачів адміністративних послуг, робота в команді, турбота про співробітників тощо”.

Деякі вчені дуже часто ототожнюють поняття “організаційна культура” та “корпоративна культура” [6; 13]. Зокрема, Е. Шейн характеризує корпоративну культуру як “сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою людей такою мірою, як вони навчаються вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем” [19]. Поділяємо думку з науковцями [17], що корпоративна культура певною мірою займає вищий щабель порівняно з організаційною культурою, а також відіграє важливішу роль у модернізації системи публічного управління.

Узагальнюючи базисні положення управління організаційними змінами та враховуючи всі складові елементи організаційної культури, нами розроблена структурна модель управління організаційною культурою в органах державної влади (рисунок). Ця модель включає етапи реалізації формування та управління організаційною культурою, що включають комплекс заходів та охоплюють різні сфери життєдіяльності організації, у результаті чого неминуче супроводжується організаційним розвитком.

Управління організаційною культурою та її розвиток у кожній організації державної влади вибудовується індивідуально. Але кожна така організація є частиною системи державного управління, тому має відповідати принципам, місії та цінностям державної служби країни. Отже, вибір методів, інструментів та важелів управління організаційною культурою розпочинається з аналізу проблем життєдіяльності органу державної влади (*етап 1*, рисунок).

Водночас до основних чинників, які значною мірою впливають на діяльність організації, належать:

по-перше, зовнішні чинники, зокрема тип середовища (національна культура, система цінностей суспільства та спільнот регіону, місцева система цінностей, традиції управлінської культури та ін.);

по-друге, внутрішні чинники, а саме характеристики організації (її історія, розмір, керівництво, адміністративна система, політика та стратегія дій, процедури та структура управління) та характеристики учасників (цінності, настанови, освіта, стать, вік, досвід роботи, життєвий досвід, емоційні зв'язки).

До методів оцінювання організаційної культури в органах державної влади необхідно віднести:

– неформалізовані методи, в основі яких лежить використання таких інструментів, як глибинне інтерв'ю, монографічні дослідження (спостереження); вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації; вивчення практики управління, що склалася в організації; аналіз документів організації; спостереження заходів, які проводяться в певній організації тощо;

– формалізовані (кількісні) методи, які б відображали той, що існує, реальний стан організаційної культури. Цю діагностику можна провести за допомогою соціологічного опитування (анкетування) або із застосуванням методик: “Дослідження різних типів організаційної культури” Р. Харрісона [18], “Діагностика організаційної культури (OCAI)” К. Камерона і Р. Куїна [5], “Дослідження організаційної культури: кроскультурний аналіз” Г. Хофстеде і Д. Боллінже [20].

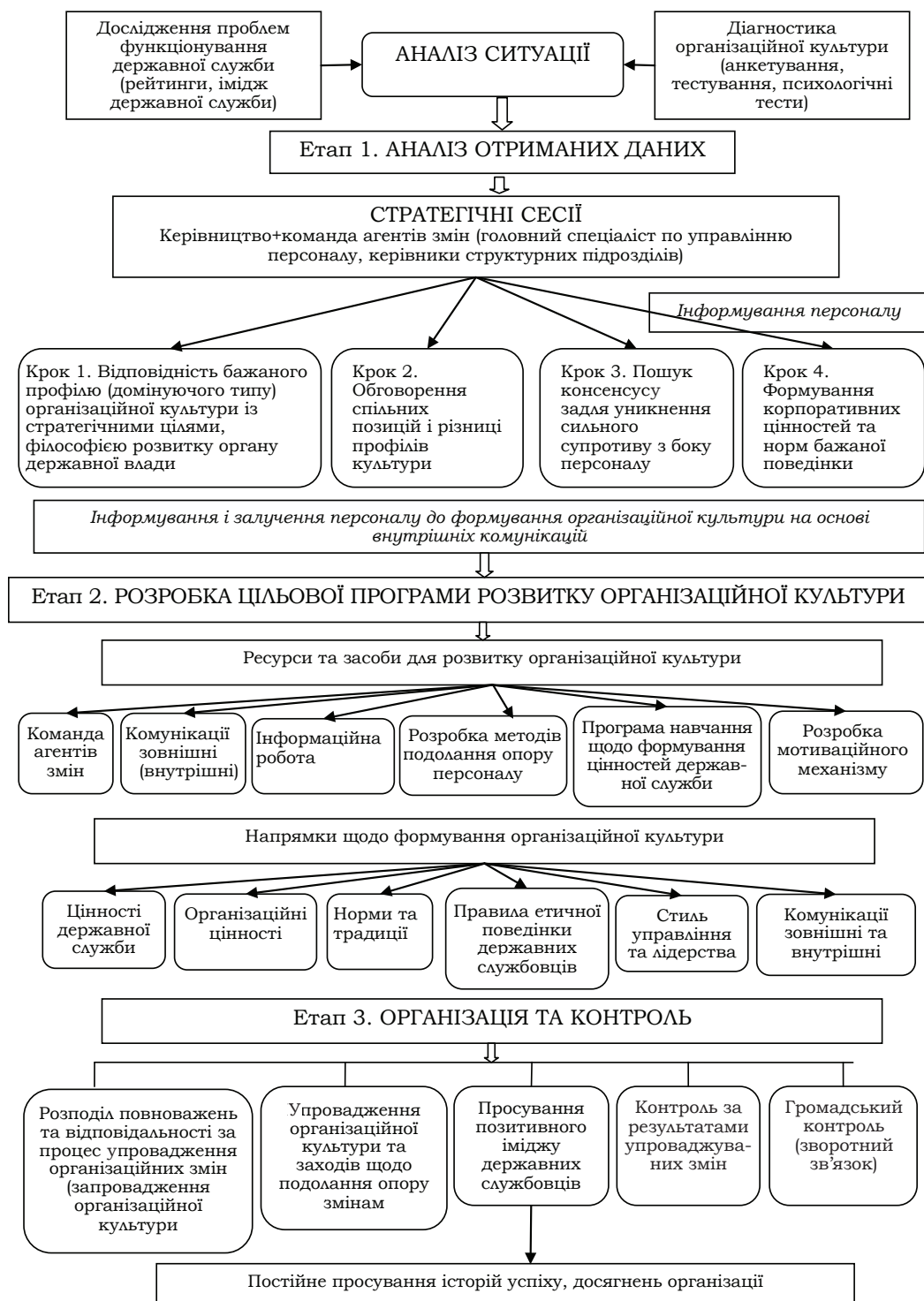


Рисунок. Структурна модель управління організаційною культурою в органах державної влади

Після аналізу ситуації щодо оцінки та рівня розвитку організаційної культури в організації необхідно розпочинати організовувати стратегічні сесії. Як пояснює М. Іванова, стратегічна сесія – це форма групової роботи, спрямована на спільне розроблення стратегічних рішень організації, за участю керівників і ключових співробітників компанії [4].

Під час проведення стратегічних сесій необхідно врахувати:

- важливість визначення пріоритетів і завдання, що виконуються поетапно;
- доцільність сконцентруватися не більше ніж на трьох-п'яти взаємопов'язаних завданнях;
- вплив цих взаємопов'язаних пріоритетних завдань на ефективність;
- обов'язковість регламентації завдань та пріоритетність упровадження їх через окрему програму розвитку організаційної культури.

Стратегічні сесії необхідно проводити на постійній основі, для того щоб перевіряти та контролювати етапи розвитку організаційної культури в організації.

На *другому етапі* (рисунок) відбувається формування команди змін та формування комплексного та системного бачення організаційної культури, що охоплює напрями (цінності державної служби, організаційні цінності, норми та традиції, психологічний клімат у колективі, стиль управління в організації, комунікації внутрішні та зовнішні), її організаційно-формальне закріплення в документах, поширення на структурні підрозділи організації.

Формування команди змін (або вибір агентів змін) на цьому етапі є важливим завданням. Під час проведення організаційних змін важливо врахувати роль не тільки формальних, але й неформальних лідерів організації, здатних проводити зміни, – це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів найчастіше виявляється набагато важливішою за роль керівників підрозділів, оскільки успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів. В умовах організаційних змін вимоги до адміністративно-управлінського персоналу стають набагато жорсткішими [15].

Від авторитету агентів змін (керівників структурних підрозділів та неформальних лідерів в організації) залежатиме результат роботи щодо подолання як групового, так і індивідуального опору серед державних службовців під час проведення організаційних змін, а саме щодо формування бажаного стану організаційної культури. У зв'язку з цим на *третьому етапі* (рисунок), ключовою буде робота з персоналом в органах державної влади.

З огляду на вищевикладене та враховуючи теоретичні напрацювання А. Жаркешової [3], визначимо кілька напрямів в управлінні персоналом щодо формування організаційної культури:

1. *Робота з людьми* завжди є психологічно складною. Тому необхідно розраховувати на агентів змін як рушійну силу, цінний ресурс та ідеологів для розвитку сильної організаційної культури. Причому така культура повинна формувати нові цінності та норми бажаної поведінки для всіх. У цьому сенсі велику ідеологічну роботу покладено на агентів змін, за головної умови – постійної демонстрації підтримки генеральної ідеї змін з боку керівництва.

Чинниками, що впливають на процес та швидкість розвитку організаційної культури, є співвідношення рушійної сили, що сприяє змінам, та сили опору. Згідно з Дж. Коттером і Д. Коеном [8], необхідно про-

вести аналіз силового поля серед персоналу, щоб зрозуміти, які чинники в організації є сприятливими, а які віддаляють агентів змін від бажаного стану та які чинники протистоять рушійним силам. Ідея аналізу силового поля належить німецькому вченому-психологу Курту Левіну, який досліджує особистість та поведінку людини під час індивідуальних змін.

2. *Посилення системи роботи з персоналом в ідеологічному плані*, для чого рекомендується:

– для поповнення лав державних службовців, прихильних до цінностей організації, слід добирати кандидатів на роботу відповідно до профілю “ідеальний державний службовець”;

– застосовувати методи психологічної мотивації, постійно відзначати позитивні результати, уникати покарань і осуду за невдачі;

– постійно демонструвати найкращі практики успіху;

– мотивувати агентів змін;

3. *Формування командного духу* (формування та розвиток навичок командної роботи) – слід пам’ятати висновки вчених про те, що мотивація персоналу і його прихильність до організації помітно підвищуються в умовах діяльності в згуртованих групах, командах, де їх об’єднує спільна історія перемог чи невдач.

4. *Навчання персоналу*. У практиці зміни культури і зміни свідомості державних службовців розвинених країн світу значних результатів досягається через навчання та розвиток лідерства, комплекс навчальних програм як для рушійної сили (лідерів, агентів змін, керівників), так і для інших співробітників. Зокрема, відповідно до наказу НАДС “Про затвердження обсягів державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2020 році” від 01.09.2020 № 162-20 [14], усього 23 396 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування упродовж вересня – грудня 2020 р. підвищили кваліфікацію за такими напрямками короткострокових програм, як управління змінами, стратегічне управління та планування, дотримання прав людини та протидія дискримінації, інформаційна безпека, забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю, гендерна рівність, комунікація та взаємодія, запобігання корупції, управління фінансами [Там само].

Таким чином, для реалізації рекомендацій та пропозицій необхідний безперервний розвиток стратегічно важливого процесу змін ресурсами, що виражаються в розвитку лідерства, налагодженні комунікацій для внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи потужну інформаційну роботу, навчання персоналу за програмами лідерства, цінностей державної служби (наприклад, за досвідом Сінгапура і Республіки Корея) та постійній ідеологічній роботі з персоналом.

5. *Комунікації* – побудовування ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій; ідеологічна робота у формі регулярних інформаційних повідомлень, що підтримують, пропагують цінності державної служби, історії успіху (найкращі практики успіху), кейси, формулювання набору затверджених законодавчо цінностей державної служби в місії, нормативно-правових актах, стратегічних планах, положеннях, регламентах, правилах. Це все, безсумнівно, забезпечить потрібний ефект у щоденній практичній діяльності державних органів, коригуючи поведінку державних службовців і громадян у цілому.

У зв'язку з вищевикладеним вбачаємо за необхідність розробити стратегічний комунікаційний план для органу державної влади, що забезпечить просування позитивного іміджу державної служби. Результат комунікаційної роботи буде сприяти розвитку організаційної культури.

Розвиток державної служби в Україні, з дня здобуття незалежності, пов'язано з процесами трансформації системи державного управління. Система державної служби пройшла вже декілька етапів реформ, і на цей час триває робота над формуванням власної української моделі, заснованої на принципах меритократії, ефективності та підзвітності суспільству, яка б поєднувала в собі досягнення світового досвіду та специфічні властивості української системи державного управління.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Надано всебічну характеристику організаційної культури й запропоновано структурну модель формування організаційної культури в органах державної влади. Розкрито особливості та етапи її формування, визначено напрями, методи та інструменти на кожному з таких етапів, які дозволяють ефективно управляти персоналом. Упровадження таких організаційних змін на основі формування нової організаційної культури для будь-якої організації вимагає часу, а також відповідних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Подальших досліджень потребують питання управління опором персоналу під час формування організаційної культури в органах державної влади.

Список використаних джерел

1. Гарафонов О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 832 с.
3. Жаркешова А. С. Управление организационной культурой государственной службы Республики Казахстан : дис. ... д-ра PhD н. Астана. 2018. 181 с. URL: <http://surl.li/nekuy> (дата звернення: 12.02.2021).
4. Иванова Е. А., Шишкина Л. В. Корпоративное управление. Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. 256 с.
5. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
6. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство* : електрон. наук. фах. вид. 2020. № 22. URL: <https://inlnk.ru/rZ3gD> (дата звернення: 20.02.2021).
7. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
8. Коттер Дж., Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории. Москва : Олимп-бизнес, 2014. 208 с.
9. Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 794 с.
10. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1 (9). С. 59–63.
11. Наталія Алюшина: "Старт реформи оплати праці, впровадження HRMIS, адаптація державної служби до сучасних викликів – ключові напрями діяльності НАДС у 2020 році". URL: <http://surl.li/nbnli> (дата звернення: 04.03.2021).
12. Норберт Т. Управление изменениями. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 1. С. 68–74.
13. Пермьякова Л. Д. Впливи національної культури на організаційну культуру публічної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології* : зб. наук. пр. Херсон : ХНТУ, 2012. Вип. 1 (6). С. 178–186.

14. Про затвердження обсягів державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2020 році : наказ НАДС від 01.09.2020 № 162-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162-859-20#Text> (дата звернення: 14.02.2021).

15. Резник С. Д., Черниковская М. В., Чemezov И. С. Управление изменениями : учебник. Пенза : ПГУАС, 2013. 384 с.

16. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро, 2019. № 4 (43). С. 112–121.

17. Щербак Н. В., Журавля Т. В., Толкованова В. В. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / за заг. ред. Щербак Н. В. Київ : Фенікс, 2018. 156 с.

18. Харрисон Р., Чаплина А. Н., Вашко Т. А. Культура организации : учеб. пособие / за ред. Чаплина А. Н. Красноярск : Краснояр. коммерч. ин-т, 1996. 164 с.

19. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.

20. Bollinger D., Hofstede G. Les differences des culturelles dans le management organisatinelles. Les Editions d'Organisation. 1987. P. 254.

21. Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. Understanding and Predicting Organizational Change. *Organizational Change and Redesign*. N. Y., 1993. P. 215–265.

Pokotylo T. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, KRI NAPA, Kharkiv

ORCID 0000-0002-2706-6371;

Smahliuk A. A.,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, KRI NAPA, Kharkiv

ORCID 0000-0002-8874-3719

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC AUTHORITIES

The article considers the development of organizational culture and its impact on ensuring the efficiency of public authorities. Active involvement of employees in the activities of the organization, the ability to stimulate organizational change and reduce resistance to their implementation are no longer purely theoretical problems, they are included in the agenda of civil service reform in Ukraine.

Approaches to the definition of “organizational culture” and “organizational change” are analyzed. It is established that organizational culture is a hallmark of each organization and a decisive factor in the success of the whole team, values, norms and patterns of behavior and management style can be directly or indirectly reflected in such important elements of public servants as: efficiency, competence, competitiveness, innovation, professionalism, professionalism, quality of service to citizens-consumers of administrative services, teamwork, care for employees, etc.

The paper presents the main characteristics of organizational culture, identifies external and internal factors influencing its formation and developed a structural model of organizational culture management in public authorities. Emphasis is placed on the role of the change team in the formation of a systemic vision of organizational culture and organizational change. The role of agents of change as a driving force, a valuable resource, and ideologues in the development of a positive organizational culture is revealed. It is determined that changes in organizational culture are very slow and require significant time and effort, as well as high professionalism of managers. The directions of work with the personnel in the ideological plan, formation of team spirit of the organization, training of the personnel and strategic development of effective internal and external communications in the organization are offered.

Keywords: organizational culture, organizational changes, personnel management, civil service, public administration.

References

1. Harafonova, O.I. (2014). *Upravlinnja zminy: teorija, metodolohija ta praktyka* [Change management: theory, methodology and practice]. Kyiv: KNUDT [in Ukrainian].
2. Daft, R.L. (2002). *Menedzhment* [Management]. SPb : Piter [in Russian].
3. Zharkeshova, A.S. (2018). *Upravlenie organizacionnoj kulturoj gosudarstvennoj sluzhbi Respubliki Kazahstan. Doctor's thesis*. Astana. URL: <http://surl.li/nekyl> [in Russian].
4. Ivanova, E.A., Shishikina, L.V. (2017). *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Rostov na Donu: Feniks [in Russian].
5. Kameron, K., Kuinn, R. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kultury* [Diagnostics and change of organizational culture]. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
6. Kasych, A.O., Khyzhniak, S.S. (2020). *Suchasne traktuvannia kontseptsii orhanyzatsijnoi kultury pidpriemstva. Ekonomika ta susupilstvo – Economy and society*, 22. URL: <https://inlnk.ru/rZ3gD> [in Ukrainian].
7. Hoshovska, V.A. and other (2016). *Komunikatsii v publicnomu upravlinni: aspekty orhanyzatsijnoi kultury ta dilovoho spilkuvannia* [Communications in public administration: aspects of organizational culture and business communication]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
8. Kotter, Dzh., Koen, D. (2014). *Sut peremen. Nevyidumannyie istorii* [The essence of change. Non-fictional stories]. Moscow: Olimp-biznes [in Russian].
9. Mayers, D. (2004). *Sotsialnaya psihologiya*. 7-e izd. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
10. Martynenko, V., Hajduchenko, S. (2012). *Orhanyzatsijna kultura yak ob'ekt upravlinskoj diialnosti u sferi derzhavnoi sluzhby* [Organizational culture as an object of managerial activity in the field of civil service]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 1 (9), 59–63 [in Ukrainian].
11. Nataliia Aliushyna: "Start reformy opłaty pratsi, vprovadzhenia HRMIS, adaptatsiia derzhavnoi sluzhby do suchasnykh vyklykiv – ključovi napriamy diialnosti NADS u 2020 rotsi". URL: <http://surl.li/nbni> [in Ukrainian].
12. Norbert, T. (1998). *Upravlenie izmeneniyami. Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 1 [in Russian].
13. Permiakova, L.D. (2012). *Vplyvy natsionalnoi kultury na orhanyzatsijnu kulturu publichnoi sluzhby* [Influences of national culture on the organizational culture of public service]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky ta psykhohohii*, 1 (6), 178–186. Kherson: KhNTU [in Ukrainian].
14. *Pro zatverdzhennia obsiahiv derzhavnoho zamovlennia na pidvyschennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia u 2020 rotsi: Nakaz NADS vid 01.09.2020 № 162-20*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162-859-20#Text> [in Ukrainian].
15. Reznik, S.D., Chernikovskaya, M.V., Chemezov, I.S. (2013). *Upravlenie izmeneniyami*. Penza: PGUAS [in Russian].
16. Sorokina, N. (2019). *Orhanyzatsijna kultura publichnoi sluzhby ta osoblyvosti ii zmin. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, 4 (43), 112–121. Dnipro [in Ukrainian].
17. Scherbak, N.V., Zhuravlia, T.V., Tolkovanova, V.V. (2018). *Formuvannia novoi korporativnoi kultury v umovakh realizatsii reformy mistsevoho samovriaduvannia ta rozvytku mizhmunitsypalnoho spivrobotnytstva*. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
18. Harrison, R., Chaplina, A.N., Vashko, T.A. (1996). *Kultura organizatsii*. A.N. Chaplina (Ed.) Krasnoyarsk: Krasnoyarsk. kommerch. in-t [in Russian].
19. Sheyn, E.H. (2002). *Organizatsionnaya kultura i liderstvo*. V.A. Spivak (Ed.). Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
20. Bollinger, D., Hofstede, G. (1987). *Les differences des culturelles dans le management organisatinelles*. Les Editions d'Organisation.
21. Huber, G., Glick, W., Miller, C., Sutcliffe, K. (1993). *Understanding and Predicting Organizational Change. Organizational Change and Redesign N. Y.*

Надійшла до редколегії 15.02.2021 р.