

Отримано: 09 червня 2024 р.

Прорецензовано: 19 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 червня 2024 р.

e-mail: Julia.kharchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4874-1652>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-0434-3231>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-25-34

Харчук Ю. Ю., Харчук О. А. Управлінська культура керівників органів місцевого самоврядування та її вплив на розвиток територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 25–34.

УДК: 352.071:005.21(477)

JEL-класифікація: H 70; I 31; O 15

**Харчук Юлія Юріївна,***кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний університет «Острозька академія»***Харчук Олександр Анатолійович,***аспірант кафедри психології,  
Національний університет «Острозька академія»*

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті уточнено сутність понять управлінська і корпоративна культура й управлінська діяльність керівників органів місцевого самоврядування. Визначено вплив управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування на розвиток територіальних громад України. Авторами здійснено огляд нормативно-правової бази функціонування і розвитку територіальних громад.

Розроблено моделі формування успішної управлінської діяльності керівників органів місцевого самоврядування та корпоративної культури територіальних громад. Виявлено взаємозв'язок між рівнем розвитку територіальних громад та якістю управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування з урахуванням обмежуючих ендогенних та екзогенних факторів.

Виокремлено ТОП-10 областей України за часткою активних підприємств територіальних громад у їхній загальній кількості, ТОП-10 територіальних громад України за доходами та видатками у грн за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р. Здійснено оцінку діяльності керівників органів місцевого самоврядування мешканцями територіальних громад України за емоційним сприйняттям та виявлено вплив управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування на формування корпоративної культури ТОП-10 територіальних громад України за квітень-травень 2023 р. та 2024 р.

Встановлено, що постійний саморозвиток керівників вдосконалює їхню управлінську культуру, а остання, в свою чергу, формує і розвиває корпоративну культуру територіальних громад.

**Ключові слова:** управлінська культура, управлінська діяльність, корпоративна культура, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, конкурентоспроможність, розвиток.

**Yulia Kharchuk,***PhD in Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Audit  
of the National University of Ostroh Academy***Alexander Kharchuk,***Graduate student at the Department of Psychology of the National University of Ostroh Academy*

## ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE HEADS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article clarifies the essence of the concepts of managerial and corporate culture and management activities of local self-government officials. It is substantiated that the managerial culture of local self-government leaders should be considered as a systemic, dynamic phenomenon formed on the basis of their personal, cognitive, spiritual, value, cultural qualities, behavioral patterns and management styles, which constantly interact with each other, forming structural components and performing specific functions necessary for the implementation of management activities and successful development of territorial communities.

The influence of the managerial culture of the heads of local self-government bodies on the development of territorial communities of Ukraine is determined. The authors review the legal framework for the functioning and development of territorial communities. The models of formation of successful management activities of heads of local self-government bodies and corporate culture of territorial communities are developed. The correlation between the level of development of territorial communities and the quality of the managerial culture of local self-government leaders, taking into account the limiting endogenous and exogenous factors, is revealed.

The TOP-10 regions of Ukraine by the share of active enterprises of territorial communities in their total number, the TOP-10 territorial communities of Ukraine by revenues and expenditures in UAH on a cumulative basis for the 1st quarter of 2024



are identified. The article assesses the performance of local government leaders by the residents of territorial communities of Ukraine in terms of emotional perception and reveals the influence of the managerial culture of local government leaders on the formation of the corporate culture of the TOP-10 territorial communities of Ukraine in April-May 2023 and 2024.

The article shows that the corporate culture of local government leaders has a decisive influence on the development of territorial communities. The personal culture of managers, their spiritual values and guidelines, their adherence to ethical and moral standards, a constant process of self-improvement, metacognitive self-knowledge and self-motivation affect the level of development of their managerial culture, and managers can (and should) constantly improve its level.

It is established that the continuous self-development of managers improves their managerial culture, and the latter, in turn, forms and develops the corporate culture of territorial communities.

**Keywords:** managerial culture, managerial activity, corporate culture, local governments, territorial communities, competitiveness, development.

**Постановка проблеми.** Територіальні громади (далі – ТГ) України функціонують в умовах повномасштабної війни, обмежених ресурсів, кадрового голоду та невизначеності щодо можливостей розвитку в контексті застосування ефективного антикризового менеджменту. Успішна діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) значною мірою залежить від управлінської культури керівників, їхнього вміння приймати виважені й своєчасні рішення під дією екзогенних та ендогенних факторів.

Актуальними постають питання постійної оптимізації джерел залучення фінансових ресурсів та видатків, збереження від можливого руйнування й модернізація матеріально-технічної бази, використання існуючих і впровадження нових технологій виробництва, мотивація персоналу, зокрема залишитися працювати в Україні, а не виїжджати закордон, використання потенціалу внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їхнього належного проживання, пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів і послуг, а відтак цілісного та виваженого підходу до організації й здійснення їхнього ефективного управління керівниками-лідерами, новаторами, схильними до ризику в умовах тотальних змін.

Специфіка функціонування ОМС з метою забезпечення сталого розвитку ТГ в умовах війни вимагає прийняття керівниками оптимальних управлінських рішень на основі обмеженої релевантної інформації. Це, в свою чергу, підтверджує актуальність та своєчасність дослідження управлінської культури керівників та її впливу на розвиток ТГ, за які вони відповідають. Адже, головне стратегічне завдання керівників ОМС у контексті децентралізації полягає у створенні комфортних умов проживання мешканців громад, наданні їм доступних та високоякісних публічних послуг, формуванні належного рівня економічного розвитку ТГ, їхнього фінансового забезпечення, оптимізації джерел наповнення місцевих бюджетів, формуванні середньо- та довгострокових стратегій розвитку ТГ та ін. Основою успішного розвитку ТГ, за умови розумного керівництва та прийняття ефективних управлінських рішень, є наявність економічно активних суб'єктів господарювання, висококваліфікованих трудових ресурсів, розвиненої соціальної та промислової інфраструктури, а також унікальності окремої ТГ, наприклад, гарний природний ландшафт, велика історична спадщина, потужні заклади освіти, культури, соціального захисту та іншої інфраструктури тощо [19; 20]. Безумовно формування корпоративної культури в ОМС залежить від діяльності керівників, їхніх професійних, особистісних, ментальних рис і навиків, які формують управлінську культуру.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи та специфіку стратегії діяльності й розвитку ТГ у своїх працях досліджували такі науковці: І. Архипенко [1], О. Боднарчук [7], Т. Кулініч [7], А. Лазарева [7], Н. Пилипів [10], І. П'ятничук [10], С. Сологуб [10] та ін.

Проблематиці управлінської культури керівників присвячували свої дослідження такі науковці: Р. Войтович, А. Гошко, А. Колодій, В. Король [22], М. Кришталь [22], Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Пашко, В. Пержун [11], О. Петрос, А. Рачинський [16], В. Свистун [22], В. Ягупов [22], О. Яркової [21] та ін.

Водночас питання особливостей управлінської культури керівників ОМС та її вплив на розвиток ТГ України, зокрема в умовах повномасштабної війни, у контексті теорії обмежень й антикризового управління з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, потребують подальшого детального вивчення й додаткових досліджень.

**Мета і завдання дослідження:** визначити шляхи покращення управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування задля забезпечення сталого розвитку територіальних громад України в контексті антикризового менеджменту та в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах повномасштабної війни та тривалої агресії РФ функціонування ТГ України вимагає особливого підходу до процесу управління в контексті теорії обмежень. Адже, керівництво ТГ має створювати належне бізнес-середовище з метою посилення конкурентних переваг як підприємств, так і регіону під впливом обмежуючих екзогенних (економічні кризи та міждержавні відносини; передавання додаткових функцій держави на місцеву владу; конкуренція між територіальними



громадами; бюджетна та податкова політика держави; законодавчі зміни; екологічні чинники; воєнний стан та ендегенних (недосконалість організаційної структури управління; брак висококваліфікованих кадрів; відсутність стратегічного аналізу та управлінського обліку; формування бюджету споживання, а не розвитку; низький рівень якості надання послуг (медичних, освітніх, соціальних та ін.); місце розташування; відсутність дієвих зав'язків з державними органами влади та політична нестабільність) факторів [19; 20].

Крім цього, управлінська культура керівників ТГ, як інструмент забезпечення їхньої конкурентоспроможності, має враховувати вимоги чинної нормативно-законодавчої бази, зокрема Законів України: «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [3], «Про співробітництво територіальних громад» [4], «Про засади державної регіональної політики» [5], Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [12], Постанов Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [13], «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [14], «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [15], Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [6], «European Cohesion Policy 2021–2027» [23], Європейської хартії місцевого самоврядування [9], Указу Президента України «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [18] та ін.

Поряд з цим важливим елементом формування управлінської культури керівників ОМС є їхні особистісні, когнітивні та метакогнітивні навички, зокрема особиста культура і духовність.

Вивчаючи сутність поняття «управлінська культура», звертаємо увагу на дослідження В. Ягупова, В. Свистун, М. Кришталь та В. Король [22], які розглядають управлінську культуру як системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію й взаємовплив її ціннісно-мотиваційної, емоційно-вольової, когнітивної, менеджерської, праксеологічної, контрольно-оцінювальної та суб'єктної складових.

Уваги заслуговують наукові праці В. Пержуна [11], який стверджує, що формування управлінської культури на сучасному етапі повинно базуватися на основі новітніх соціально-управлінських технологій, які передбачають урахування всіх тих змін і реформ державного управління, що відбуваються. Серед таких нововведень можна назвати перехід до нової стадії публічного управління, створення умов для утвердження сервісної держави, пошук сучасних інноваційних управлінських методів роботи, покращення й вдосконалення системи публічних послуг, увага до культурно-професійної складової управлінської діяльності тощо.

Про такі підходи до розуміння публічного управління й ролі в ньому управлінської культури, які на часі й цього вимагає практика, також пише український дослідник А. Рачинський [16].

Розуміння та ефективне формування управлінської культури керівників ОМС значно сприятиме підвищенню результативності прийняття управлінських рішень та розвитку ТГ.

Таким чином, виходячи із зазначеного вище, вважаємо за доцільне розглядати та у подальшому детальніше досліджувати управлінську культуру керівників ОМС як системне, динамічне явище, що формується на основі їхніх особистісних, когнітивних, духовних, ціннісних, культурних якостей, моделей поведінки та стилів управління, які між собою постійно взаємодіють, формуючи структурні компоненти та виконуючи конкретні функції, необхідні для здійснення управлінської діяльності й успішного розвитку ТГ.

На наш погляд, успішність управлінської діяльності керівників ТГ залежить від рівня розвитку їхньої управлінської культури, а управлінська культура, у свою чергу, формується на основі культури особистості керівників, що базується на їхній духовності, цінностях і культурному розвитку (рис. 1).

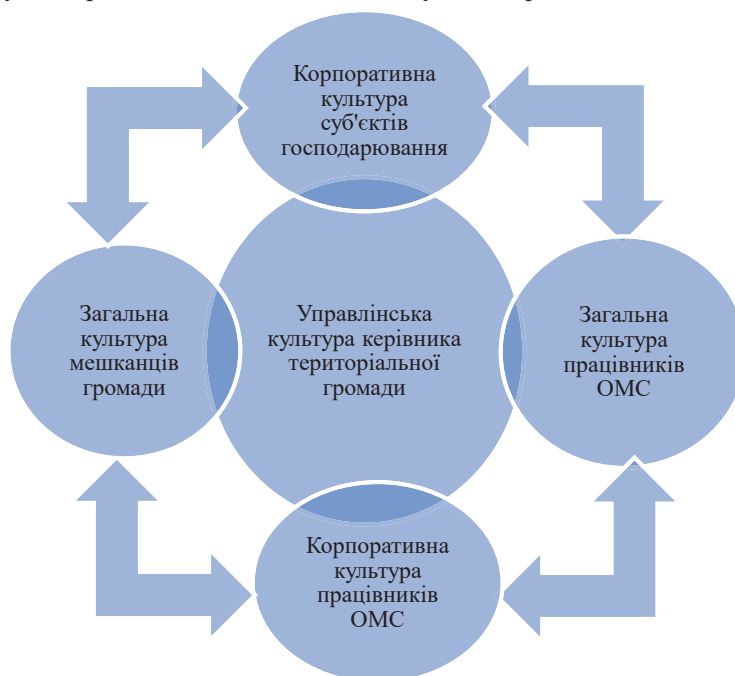
Керівники у процесі здійснення управлінської діяльності, виконуючи певні функції управлінської культури безпосередньо комунікують з іншими людьми та впливають на формування цілей, як для громад в цілому, так і для кожного працівника ОМС, керівників підрозділів/відділів/секторів, власників бізнес-структур, очільників бюджетних установ, так і мешканців громад зокрема. Прогнозування, планування, формування кадрового складу, розподіл обов'язків, організація ефективної взаємодії та контроль за досягненнями є одними з базових вимог до керівників. Поряд з цим, якщо працівники та інші учасники процесу розвитку ТГ не поділятимуть цінності й бачення керівників, досягти поставлених цілей буде дуже складно або взагалі не можливо. Кожна особистість має свої переконання, цінності, бачення та рівень особистісного розвитку і буде змінюватись під впливом керівників, за умови наявності такого прагнення в останніх, лише коли визнаватиме їх як лідерів ТГ. Саме завдяки високому рівню розвитку управлінської культури керівників ОМС можна забезпечити об'єднання всіх жителів ТГ в єдиний діючий організм під керівництвом їх як лідерів. Цей процес об'єднання відбувається шляхом формування корпоративної культури ОМС та усіх суб'єктів господарювання ТГ.



**Рис. 1. Модель формування успішної управлінської діяльності керівників ОМС**

*Джерело:* розроблено авторами.

На нашу думку, модель корпоративної культури ТГ формується на основі впливу управлінської культури керівників ОМС на безпосередніх учасників (працівників, суб'єктів господарювання та мешканців громад). Тобто, чим вищий рівень культури особистості керівників, тим вищий рівень управлінської культури вони демонструватимуть, а зростання останньої забезпечуватиме розвиток загальної культури ТГ (рис. 2).



**Рис. 2. Модель корпоративної культури ТГ**

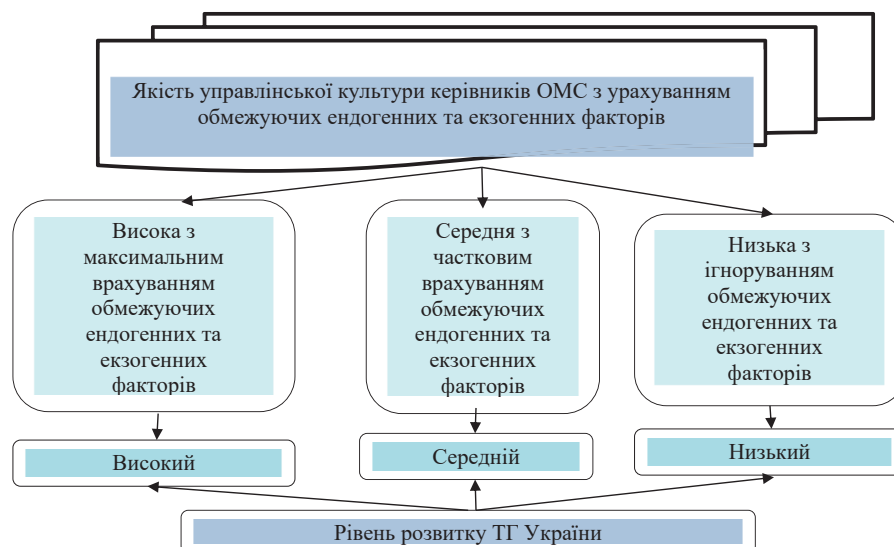
*Джерело:* розроблено авторами.

Як приклад можна навести повне нетолерування керівниками громад корупційних схем, що сприятиме відмові від останніх суб'єктами господарювання та мешканцями громад. Як результат, формуватиметься корпоративна культура ТГ, яка буде зрозумілою для учасників та поділитиметься ними. Цей процес матиме висхідний характер, адже всі учасники впливатимуть один на одного, тобто покращення загального рівня культури працівників збільшуватиме культурний розвиток мешканців громад, як наслідок формування культури останніх ставитиме нові вимоги до розвитку культури особистості працівників. Разом учасники впливатимуть на управлінську культуру керівників громади та стимулюватимуть (а подекуди й вимагатимуть) її подальший розвиток. Високий рівень розвитку корпоративної культури ОМС у разі зміни керівників змусить нових очільників відповідати займаній посаді (шляхом розвитку особистісних, когнітивних, духовних та ціннісних якостей) або змінювати робоче місце.

Якість управлінської культури керівників ОМС впливає на рівень розвитку територіальних громад з урахуванням обмежуючих ендегенних та екзогенних факторів (рис. 3).

Забезпечення розвитку ТГ України, подолання ними наслідків війни, пошук альтернативних джерел фінансування свого функціонування, буде можливим за умови належної управлінської культури їхніх керівників з постійним моніторингом виконання запланованих тактичних і стратегічних заходів.

Проаналізуємо діяльність ТГ України. Так, станом на 1 червня 2024 р. в Україні функціонувало 1469 територіальних громад [2; 8]. А відтак, за їхній розвиток, зокрема економічний, відповідало 1469 керівників або їх заступників, які виконували посадові обов'язки відсутніх керівників. Закономірно, що рівень розвитку окремої територіальної громади залежить від її ресурсного потенціалу, зокрема частки активних підприємств, які забезпечують зайнятість населення, високу заробітну плату, надходження до місцевого бюджету за рахунок податків і платежів.



**Рис. 3. Взаємозв'язок між рівнем розвитку ТГ та якістю управлінської культури керівників ОМС з урахуванням обмежуючих ендегенних та екзогенних факторів**

Джерело: розроблено авторами на основі [19; 20].

Сформований нами рейтинг областей України за часткою активних підприємств ТГ у їхній загальній кількості (табл. 1) демонструє, що лідерами за кількістю реально функціонуючих підприємств були: 1 місце – м. Київ, 2 місце – Дніпропетровська область, 3 місце – Львівська область, 4 місце – Одеська область та 5 місце – Харківська область.

Доцільно зауважити, що це ті регіони України, які зазнали та продовжують зазнавати значних втрат фінансового, людського ресурсу та виробничого потенціалу в наслідок повномасштабної війни й атак агресора [20].

Таблиця 1

**Топ-10 областей України за часткою активних підприємств ТГ у їхній загальній кількості**

Місце в рейтингу	Регіон України	Кількість територіальних громад	Кількість активних підприємств*	Частка активних підприємств області у загальній кількості, %
1	м. Київ	1	124330	18,8
2	Дніпропетровська область	86	50939	7,7
3	Львівська область	73	43473	6,6
4	Одеська область	91	39401	6,0
5	Харківська область	56	38133	5,8
6	Київська область	69	35294	5,3
7	Донецька область	46	28807	4,4
8	Запорізька область	67	26128	4,0
9	Вінницька область	63	21753	3,3
10	Миколаївська область	52	18982	2,9

\*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 8; 19; 20].



Реформа децентралізації мотивує керівників ОМС до збільшення надходжень місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів, тобто, маючи належний рівень розвитку управлінської культури, вони збільшуватимуть ці показники. У табл. 2 подано ТОП-10 територіальних громад України за доходами, грн, за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р.

Таблиця 2

**ТОП-10 територіальних громад України за доходами, грн,  
за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р.**

Номер у рейтингу	Назва ТГ	Чисельність наявного населення, осіб	Площа, кв. км	Всього надходжень до загального фонду, грн
1	Дніпровська	971 078	417	4 202 030 428
2	Харківська	1 421 125	349	3 457 981 385
3	Львівська	777 234	316	3 186 597 478
4	Одеська	1 010 537	165	2 495 442 085
5	Криворізька	606 584	444	2 027 784 310
6	Запорізька	710 052	282	1 758 207 997
7	Вінницька	387 439	225	1 242 975 960
8	Миколаївська	470 011	317	1 149 491 713
9	Житомирська	263 237	87	984 573 138
10	Хмельницька	292 889	496	960 582 099

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

У частині використання коштів увага акцентується на необхідності формування найбільш оптимальної структури бюджетних видатків, створенні ефективного не надто чисельного управлінського апарату, здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів і упередженні випадків їх нерационального витрачання. ТОП-10 територіальних громад України за видатками, грн, за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р. відображено у табл. 3.

Таблиця 3

**ТОП-10 територіальних громад України за видатками, грн,  
за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р.**

Номер у рейтингу	Назва ТГ	Чисельність наявного населення, осіб	Площа, кв. км	Всього видатків загального фонду, грн
1	Харківська	1 421 125	349	3 039 846 347
2	Дніпровська	971 078	417	2 798 912 815
3	Львівська	777 234	316	2 409 443 016
4	Одеська	1 010 537	165	2 198 254 209
5	Запорізька	710 052	282	1 867 577 780
6	Криворізька	606 584	444	1 782 006 520
7	Вінницька	387 439	225	1 240 083 786
8	Хмельницька	292 889	496	952 741 550
9	Івано-Франківська	287 550	266	882 794 796
10	Миколаївська	470 011	317	822 739 250

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

Наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах є запорукою того, що ТГ мають можливість надавати більш якісні та різноманітні послуги своїм мешканцям, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проекти, створювати умови для розвитку підприємництва, залучення інвестиційного капіталу, розробляти програми місцевого розвитку та фінансувати інші заходи для всебічного покращення умов проживання жителів громад [8]. Дані таблиць 1–3 також підтверджують реакцію бізнесу на управлінську культуру керівників ОМС та корпоративну культуру ТГ в цілому. Таким чином, можемо зробити висновок, що Дніпровська, Харківська, Львівська та Одеська громади сприймаються бізнесом як контрольовані та такі, що постійно розвиваються, а керівники цих громад займають належне місце в системі управління.

Щодо оцінки управлінської культури керівників ОМС мешканцями громад, то її результати відображено у табл. 4.



Таблиця 4

**Оцінка діяльності керівників ОМС мешканцями ТГ України  
за емоційним сприйняттям за квітень-травень 2023 р. та 2024 р.**

Назва ТГ	Якісна оцінка ТГ за індексами їхніх обласних центрів*						
	Доглянута	Екологічно чиста	Економічно розвинена	Радісна	Комфортна	Безпечна	Розквітаюча
Харківська	1,7	0,6	0,3	0,7	1,4	-0,9	0,4
Вінницька	1,2	0,6	0,7	1,0	1,3	0,9	1,0
Івано-Франківська	1,1	0,6	0,6	0,9	1,3	0,9	1,1
Луцька	1,0	0,5	0,6	0,8	1,2	0,9	0,9
Хмельницька	0,8	0,3	0,5	0,7	0,9	0,6	0,8
Львівська	0,8	0,2	0,6	0,7	0,9	0,6	0,7
Житомирська	0,6	0,1	-0,1	0,5	0,8	0,5	0,5
Одеська	0,5	-0,1	0,2	1,0	0,9	0,2	0,1
Дніпровська	0,5	-0,4	0,4	0,3	0,7	0,0	0,3
Миколаївська	0,2	-0,5	-0,5	0,0	0,5	-0,1	-0,1

\*Значення індексу варіює від 2 до -2, де «2» – найвище значення індексу, а «-2» – найнижче.

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

Порівнюючи оцінку діяльності ОМС мешканцями та представниками бізнесу ТГ, бачимо, що є як її співпадіння, так і разючі відмінності. На нашу думку, така ситуація, швидше за все зумовлена управлінською діяльністю керівників ТГ та їхньою управлінською культурою.

Тому доцільно дослідити оцінку управлінської культури мерів (підтримку їхньої діяльності) та корпоративну культуру ОМС (підтримку діяльності місцевої влади). Результати дослідження підтверджують нашу теоретичну модель, оскільки чітко демонструють, що корпоративна культура ОМС формується на основі управлінської культури керівників ТГ. З досліджуваної інформації (табл. 5) можна зробити висновок, що оцінка управлінської діяльності керівників ТГ їхніми мешканцями в більшості випадків вища, ніж оцінка діяльності ОМС. Це підтверджує те, що управлінська культура керівників ТГ формує корпоративну культуру ОМС.

Таблиця 5

**Вплив управлінської культури керівників ОМС на формування корпоративної культури  
ТОП-10 територіальних громад України за квітень-травень 2023 р. та 2024 р.**

Номер у рейтингу	Назва ТГ	Підтримка діяльності місцевої влади, %	Підтримка діяльності мера, %	Підтримка переобрання мера на наступний термін, %	Справи йдуть у правильному напрямку, %
1	Харківська	66	80	65	62
2	Хмельницька	57	66	42	63
3	Чернігівська	57	63	.*	58
4	Івано-Франківська	52	58	34	53
5	Вінницька	56	57	25	73
6	Луцька	52	53	22	58
7	Одеська	42	53	35	44
8	Дніпровська	44	49	25	49
9	Черкаська	40	46	25	60
10	Житомирська	40	46	28	49

\*дані відсутні.

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

**Висновки.** Таким чином, розглянувши деякі підходи до трактування категорій «управлінська культура», «корпоративна культура» вважаємо за доцільне, задля забезпечення розвитку ТГ України, звернути увагу на необхідність виконання наступних аспектів, зокрема:

– необхідність постійного особистісного і культурного розвитку керівників ТГ, оскільки від цього залежить і розвиток останніх;



- постійне вдосконалення корпоративної культури ОМС керівниками ТГ для забезпечення чіткої взаємодії з мешканцями та бізнесом ТГ;
- чітке формування цілей розвитку громад та їхніх підприємств, постановка конкретних, реальних для виконання завдань щодо їхнього досягнення;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями та завданнями в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах;
- врахування екзогенних та ендогенних обмежуючих факторів і шляхів мінімізації їхнього негативного впливу в процесі стратегічного планування;
- постійний моніторинг відповідності отриманих результатів до попередньо поставлених цілей та вдосконалення управлінської діяльності на основі отриманих даних.

Підсумовуючи зазначене вище, доцільно зауважити, що корпоративна культура керівників ОМС має визначальний вплив на забезпечення розвитку ТГ. Особиста культура керівників, їхні духовні цінності та орієнтири, дотримання ними етичних і моральних норм, постійний процес самовдосконалення, метакогнітивного самопізнання і самомотивація впливає на рівень розвитку їхньої управлінської культури, причому керівники можуть (і повинні) постійно вдосконалювати її рівень. Тобто постійний саморозвиток керівників ОМС вдосконалює їхню управлінську культуру, а остання, в свою чергу, формує і розвиває корпоративну культуру територіальних громад.

### Література:

1. Архипенко І.М. (2019) Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. № 2 (22), 1-10.

Arkhyupenko I.M. (2019) Strategichne upravlinnja rozvytkom ob'jednanykh terytorialnykh ghromad. [Strategic management of the development of united territorial communities]. *Publichne administruvannja: teorija ta praktyka*. [Public administration: theory and practice], № 2 (22), 1-10 [in Ukrainian].

2. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 23.05.2024).

Dashbord «Biudzhety terytorialnykh hromad Ukrainy» [Dashboard «Budgets of territorial communities of Ukraine»] <<https://decentralization.ua/finance/dashboard>> (2024, May, 23).

3. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

Zakon Ukrainy «Pro dobrovoljne ob'jednannja terytorialnykh ghromad» [Law of Ukraine «On voluntary unification of territorial communities»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>> (2024, May, 21) [in Ukrainian].

4. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

Zakon Ukrainy «Pro spivrobitnyctvo terytorialnykh ghromad» [Law of Ukraine «About the cooperation of territorial communities»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>> (2024, May, 21) [in Ukrainian].

5. Закону України «Про засади державної регіональної політики» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoji rehionalnoji polityky» [Law of Ukraine «About the basics of state regional policy»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>> (2024, May, 21) [in Ukrainian].

6. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8> (дата звернення: 23.05.2024).

Konceptija reformuvannja miscevoho samovrjaduvannja ta terytorialnoji orghanizaciji vlady v Ukraini. [The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>> (2024, May, 23) [in Ukrainian].

7. Лазарева А.О., Кулініч Т.В., Боднарук О.В. (2021) Проблематика розробки стратегії діяльності територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економічна думка. Економіка та держава*, № 4, 99-104.

Lazareva A.O., Kulinich T.V., Bodnaruk O.V. (2021) Problematyka rozrobky strateghiji dijalnosti terytorialnykh ghromad u konteksti stalogo rozvytku. [Problems of developing a strategy of territorial communities in the context of sustainable development]. *Ekonomichna dumka. Ekonomika ta derzhava* [Economic thought. Economy and the state], № 4, 99-104 [in Ukrainian].

8. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація (2024) Офіційний сайт «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/finance> (дата звернення: 24.05.2024)

Mistsevi finansy ta biudzhethna detsentralizatsiia (2024) [Local finances and budgetary decentralization] Ofitsiinyi sait «Detsentralizatsiia» [Ofitsiinyi sait «Detsentralizatsiia»] <<https://decentralization.ua/finance>> (2024, May, 24) [in Ukrainian].

9. Офіційне видання сайту Верховної Ради України «Європейська хартія місцевого самоврядування». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 23.05.2024).

Oficsjne vydannja sajtu Verkhovnoji Rady Ukrainy «Jevropejsjka khartija miscevoho samovrjaduvannja». [Official publication of the website of the Verkhovna Rada of Ukraine «European Charter of Local Self-Government»]. <[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)> (2024, May, 23) [in Ukrainian].





10. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. (2018) Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*, 36-42.

Pulyriv N.I., P'yatnychuk I.D., Sologhub S.I. (2018) Konceptsiya social'noji vidpovidal'nosti OTGh u konteksti stalogo rozvytku. [The concept of social responsibility of OTG in the context of sustainable development] *Visnyk Prykarpats'kogo universytetu. Serija: Ekonomika* [Bulletin of the Carpathian University. Series: Economy], 36-42 [in Ukrainian].

11. Пержун В.В. (2020) Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі. *Університетські наукові записки, № 6 (78)*, URL: [www.unz.univer.km.ua](http://www.unz.univer.km.ua), 72-81.

Perzhun V.V. (2020) Perspektivni doslidzhennia upravlinskoj kultury v haluzi publichnoho upravlinnia na suchasnomu etapi. [Prospective studies of managerial culture in the field of public administration at the current stage]. *Universytetski naukovy zapysky* [University scientific notes], № 6 (78), <[www.unz.univer.km.ua](http://www.unz.univer.km.ua)>, 72-81 [in Ukrainian].

12. Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 22.05.2024).

Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy «Pro utvorennja ta likvidaciju rajoniv» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine «On the Formation and Liquidation of Districts»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>> (2024, May, 22) [in Ukrainian]

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.05.2024).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Derzhavnoji strateghiji reghional'nogho rozvytku na 2021-2027 roku» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>> (2024, May, 22) [in Ukrainian].

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 23.05.2024).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Nacional'noji ekonomichnoji strateghiji na period do 2030 roku». [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>> (2024, May, 23) [in Ukrainian].

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.05.2024).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Porjadku rozroblennja reghional'nykh strateghij rozvytku i planiv zakhodiv z jikh realizaciji, a takozh provedennja monitorynghu ta ocinky rezul'tatyvnosti realizaciji zaznachenykh reghional'nykh strateghij i planiv zakhodiv» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for the development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the specified regional strategies and action plans»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>>. (2024, May, 23) [in Ukrainian].

16. Рачинський А. П. (2012) Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw> (дата звернення: 23.05.2024)

Rachynskiy A. P. (2012) Stratehichne upravlinnia personalom: teoretyko-metodolohichniy analiz. [Strategic personnel management: theoretical and methodological analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw> (2024, May, 24) [in Ukrainian].

17. Рейтинги міст України – дев'яте муніципальне опитування IRI (The International Republican Institute) За результатами муніципальних опитувань, проведених Соціологічною групою «Рейтинг»: у квітні-травні 2023 (16 800 респ.) та квітні-травні 2024 (16 800 респ.) (2024, червень, 13).

Reitynhy mist Ukrainy – dev'iate munitsypalne opytuvannia IRI (The International Republican Institute) [Ratings of Ukrainian cities – the ninth municipal survey of IRI (The International Republican Institute)] Za rezul'tatamy munitsypalnykh opytuvan, provedenykh Sotsiolohichnoiu hrupoiu «Reitynh»: u kvitni-travni 2023 (16 800 resp.) ta kvitni-travni 2024 (16 800 resp.) (2024, June, 13). [in Ukrainian].

18. Указ Президента України: «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 23.05.2024)

Ukaz Prezydenta Ukrainy «Cili stalogho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku» [Decree of the President of Ukraine: «Goals of sustainable development of Ukraine for the period until 2030»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>> (2024, May, 23) [in Ukrainian].

19. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А. (2022) Формування стратегії територіальних громад з метою забезпечення їхньої економічної безпеки у контексті теорії обмежень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, № 24(52), 111–119.

Kharchuk Yu. Yu., Kharchuk O. A. (2022) Formuvannia stratehii terytorialnykh hromad z metoiu zabezpechennia yikhnoi ekonomichnoi bezpeky u konteksti teorii обмежен. [Formation of the strategy of territorial communities in order to ensure their economic security in the context of the theory of limitations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika» : naukovyi zhurnal*. Ostroh : Vyd-vo NaUOA. [Scientific



notes of the National University «Ostroh Academy». «Economics» series: scientific journal. Ostrog: Type of NaUOA], № 24(52), 111–119. [in Ukrainian].

20. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А., Дзюрах Ю. М. (2023) Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, № 28 (56), 14–23.

Kharchuk Yu. Yu., Kharchuk O. A., Dziurakh Yu. M. (2023) Ryzyk-menedzhment pidpriemstv terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny. [Risk management of enterprises of territorial communities of Ukraine in conditions of full-scale war]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademii»*. Serii «Ekononika»: naukovyi zhurnal. Ostroh : Vyd-vo NaUOA, [Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». «Economics» series: scientific journal. Ostrog: Type of NaUOA], № 28 (56), 14–23 [in Ukrainian].

21. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05/ Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 19 с.

Yarkovoi O. M. Pedagogichni zasady rozvytku upravlinskoï kultury derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh pislidyplomnoi osvity [Pedagogical principles of the development of management culture of civil servants in the conditions of postgraduate education]: Avtoref. dys... kand. ped. nauk: 13.00.05/ Kharkivskiy natsionalnyi universytet im. V. N. Karazina. – Kh., 2002. – 19 s. [in Ukrainian].

22. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В.В. Ягупов, В.І. Свистун, М.А. Кришталь, В.М. Король // *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України // Педагогічні та психологічні науки*. 2013. – № 4 (96). – С. 291-301.

Yahupov V.V. Upravlinska kultura i kompetentnist kerivnykiv yak systemna psyholoho-pedahohichna problema [Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem]/ V.V. Yahupov, V.I. Svystun, M.A. Kryshstal, V.M. Korol // *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy // Pedagogichni ta psyholohichni nauky*. [Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine // Pedagogical and psychological sciences] 2013. – № 4 (96). – S. 291-301 [in Ukrainian].

23. European Cohesion Policy 2021-2027. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/) (дата звернення: 23.05.2024).

European Cohesion Policy 2021-2027. [European Cohesion Policy 2021-2027] <[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/)>. (2024, May, 23) [in English].