

23. Zybareva, O. V., & Burachok, Ya. Ye. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh staloho rozvytku: suchasnyi stan, chynnnyky ta shliakhy zmitsnennia [Economic security of Ukrainian enterprises under sustainable development conditions: Current state, factors and ways of strengthening]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*, No. 18. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-10>.

24. Panchenko, V., & Panchenko, O. (2025). Kontseptualni zasady mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [Conceptual foundations of the mechanism for ensuring economic security of business entities]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No. 2, Pp. 170–175.

25. Fursova, V. A., Fursov, I. V., & Frunza, S. A. (2024). Kontseptsii zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky vzaiemodii subiektiv hospodariuvannia [Concepts for strengthening the economic security of interaction between business entities]. *Ekonomika i suspilstvo*, No. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-159>.

26. Reznik, N. P., Zahorodnia, A. S., & Chornenka, L. M. (2021). Analiz lohystychnoi skladovoi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Analysis of the logistics component of the enterprise economic security system]. *Mizhnarodnyi zhurnal innovatsiinykh tekhnolohii v ekonomitsi*, Vol. 4, No. 36, Pp. 109–113. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-1>.

#### Abstract.

**Kadala V., Guzenko O. Economic Security of Business Entities: Legal, Conceptual, and Management Cycles.**

This article focuses on the legal, conceptual, and management aspects of the economic security of business entities. Attention is drawn to the problematic aspects of their development in the context of active military operations in Ukraine, with an explanation of the nature of the existing economic risks and threats. The expediency of modernizing the conceptual apparatus, which has a significant impact on the implementation of policies to strengthen the economic security of economic entities, is substantiated. The author's position on understanding the essential content of the concept of "economic security of economic entities" in the context of the target component of the development of economic entities, which protects against economic risks and threats, can respond promptly to the need for adaptation in emergency conditions of operation, with the aim of timely achievement of strategic goals based on the tactical implementation of measures to improve efficiency and competitiveness. Given the current conditions, attention is drawn to the expediency of interpreting the conceptual category of "economic security management mechanism for enterprises" as a comprehensive package of methods and techniques for ensuring the effectiveness of the components of the economic security management cycle, their close interconnection, in the process of implementing planned measures to protect against existing economic risks and threats, in the pursuit of strategic goals for the sustainable development of economic entities, in conditions of legal turbulence and the adaptation of innovative segments capable of increasing the competitiveness and financial performance of activities. The need for constant modernization of measures to strengthen the economic security of economic entities is emphasized, considering existing military challenges and the mandatory introduction of a monitoring segment into the management mechanism.

**Keywords:** security, economic security, economic entities, enterprise, legislative act, management mechanism, sustainable development, conceptual category, threats, economic risk, management cycle, extraordinary conditions of development.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 01.11.2025

#### Бібліографічний опис статті:

Кадала В. В., Гузенко О. П. Економічна безпека суб'єктів господарювання: правовий, понятійний, управлінський цикл. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 19–24.

Kadala V., Guzenko O. Economic security of business entities: legal, conceptual, and management cycles. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 19–24.

УДК: 351.077:005.73:352; JEL classification: H70, D73, M14, R58

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-5>

ХОМИН Богдан Стефанович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0009-0008-2043-8217>

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

**Хомин Б.С. Механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах.**

У статті досліджено механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у системі територіальних громад в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано, що корпоративна культура виступає важливим нематеріальним ресурсом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, якості управлінських рішень і рівня довіри громадян до публічної влади. Доведено, що розвиток корпоративної культури у територіальних громадах має системний характер і реалізується через сукупність організаційних, нормативно-правових, кадрових, мотиваційних та комунікаційних механізмів. Акцентовано увагу на багаторівневій природі зазначених механізмів, які функціонують на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління. Стратегічний рівень визначає цінності, місію та бачення розвитку громади; тактичний рівень охоплює програми, внутрішні політики, стандарти діяльності та управлінські процедури; операційний рівень проявляється у повсякденних управлінських практиках, моделях поведінки персоналу та формах взаємодії з громадськістю. Встановлено, що ефективність механізмів публічного управління розвитком корпоративної культури залежить від їх узгодженості між собою, реального дотримання задекларованих норм і активної ролі керівництва громади у формуванні ціннісних орієнтацій персоналу. Запропонована систематизація механізмів публічного управління розвитком корпоративної культури може слугувати методологічною основою для удосконалення управлінських практик, формування культури відповідальності, партнерства та результативності, а також для підвищення якості взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами та іншими стейкхолдерами на місцевому рівні. Обґрунтовано, що корпоративна культура територіальних громад виходить за межі внутрішньоорганізаційного феномену та набуває стратегічного значення як чинник підвищення інституційної спроможності, адаптивності та сталого розвитку території.

**Ключові слова:** корпоративна культура, управління персоналом, публічне управління, моделі організаційної культури, територіальні громади, механізми, адміністрування.

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний етап розвитку територіальних громад характеризується суттєвим ускладненням управлінських процесів, яке зумовлене децентралізацією публічної влади, зростанням відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічний розвиток територій, а також впливом кризових чинників, пов'язаних із воєнними, демографічними та інституційними викликами. У цих умовах дедалі більшої ваги набувають нематеріальні чинники управління, зокрема корпоративна культура як сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що визначають характер взаємодії в середині органів публічної влади та між владою і громадськістю.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання корпоративної культури сьогодні досліджується досить активно, зокрема такими науковцями як: Н. Шербак та ін. [1–3], З. Бурик [4], Я. Пушак [5], А. Білок [6], Г. Захарчин [7], С. Зубко [8], Л. Прудіус [9], Ж. Писаренко [10] та ін. У наукових дослідженнях корпоративна культура традиційно розглядається як ключовий елемент ефективності організації приватного сектору, однак у сфері публічного управління, зокрема на рівні територіальних громад, її роль тривалий час залишалася недооціненою. Водночас саме корпоративна культура органів місцевого самоврядування значною мірою визначає якість управлінських рішень, рівень довіри населення до влади, спроможність громад до стратегічного

розвитку та впровадження інноваційних підходів у публічному управлінні.

Актуальність дослідження механізмів публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах посилюється в умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень вимагає формування нової управлінської парадигми, зорієнтованої на партнерство, відкритість, підзвітність та результативність. У цьому контексті корпоративна культура постає не лише внутрішньоорганізаційним феноменом, а й інструментом підвищення інституційної спроможності територіальних громад і сталості їх розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретико-аналітичне обґрунтування сутності та ролі корпоративної культури у системі публічного управління територіальними громадами, а також визначення її систематизація механізмів публічного управління її розвитком у контексті сучасних трансформацій місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративну культуру у публічному управлінні територіальних громад доцільно розглядати як багатовимірну соціально-управлінську категорію, що відображає установлені цінності, норми, стандарти поведінки, управлінські традиції та неформальні правила взаємодії посадових осіб органів місцевого самоврядування. На відміну від приватного сектору, де корпоративна культура орієнтована передусім на досягнення економічних результатів, у публічному секторі вона виконує ширші функції, пов'язані із забезпеченням публічного інтересу, дотриманням принципів законності, прозорості та соціальної відповідальності.

У системі управління територіальними громадами корпоративна культура формує внутрішнє середовище органів влади, впливає на мотивацію персоналу, стиль лідерства, комунікаційні процеси та здатність до прийняття колективних рішень. Вона визначає, якою мірою управлінська діяльність ґрунтується на формальних процедурах або, навпаки, на довірі, ініціативності та партнерстві. Таким чином, розвиток корпоративної культури є передумовою підвищення якості публічного управління та ефективності реалізації стратегічних цілей громади.

Механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах доцільно трактувати як сукупність організаційних, нормативно-правових, кадрових, комунікаційних та мотиваційних, за допомогою яких органи місцевого самоврядування цілеспрямовано впливають на формування й трансформацію ціннісних орієнтацій, моделей поведінки та управлінських практик (рис. 1). Такі механізми мають системний характер і реалізуються на різних рівнях управління – від стратегічного до операційного.

Важливе місце серед механізмів розвитку корпоративної культури у територіальних громадах займають нормативно-правові інструменти, оскільки саме вони виконують функцію формалізації ціннісних орієнтирів і перетворюють «бажану» модель поведінки посадових осіб на обов'язкові правила діяльності органу місцевого самоврядування. У цьому сенсі нормативне забезпечення задає інституційні межі корпоративної культури: визначає, які дії вважаються професійно прийнятними, які – порушують етичні стандарти, де проходить межа конфлікту інтересів, якими є вимоги до політичної нейтральності, доброчесності, неупередженості, відкритості та відповідальності перед громадою.

Практичним ядром такого регулювання виступають кодекси етики та правила службової поведінки, що деталізують стандарти спілкування з громадянами, норми внутрішньої комунікації, принципи прийняття управлінських рішень, вимоги до публічних висловлювань, використання службових ресурсів та реагування на корупційні ризики; водночас регламенти роботи ради й

виконавчих органів, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, процедури підготовки проєктів рішень і документообігу задають процесну дисципліну та зменшують «простір довільності» управлінської поведінки, який часто стає джерелом конфліктів і недовіри. Окремим блоком нормативного впливу є стандарти якості публічних послуг і внутрішні процедури сервісного обслуговування (регламенти ЦНАП, стандарти комунікації фронт-офісу, правила розгляду звернень, строки, відповідальні особи, механізми зворотного зв'язку) [2], які формують сервісну складову корпоративної культури та переводять її з рівня декларацій у вимір вимірюваних параметрів (якість, своєчасність, доступність, зрозумілість, інклюзивність).

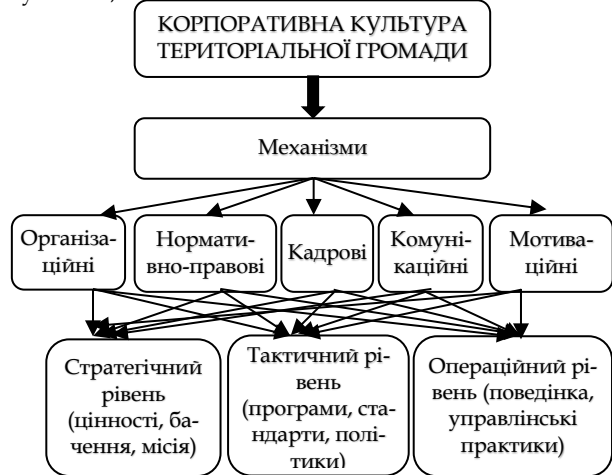


Рис. 1. Механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах

Водночас нормативно-правові інструменти виконують і функцію управління змінами: через оновлення положень, впровадження процедур комплаєнсу, антикорупційних політик, правил роботи з персональними даними, стандартів кібергігієни та протоколів кризових комунікацій орган місцевого самоврядування може цілеспрямовано адаптувати корпоративну культуру до нових викликів, зокрема воєнних ризиків, цифровізації, високої мобільності населення та зростання запиту на прозорість [7]. Однак результативність нормативного контуру визначається не кількістю ухвалених документів, а рівнем їх реального «вбудовування» у повсякденні практики: наявність зрозумілих механізмів доведення норм до працівників, навчання й інструктажу, персональної відповідальності, процедур реагування на порушення, справедливості дисциплінарної практики та регулярного моніторингу дотримання стандартів. Вирішальною умовою є позиція керівництва громади, адже саме «тон згори» – демонстрація особистого прикладу, нульова толерантність до порушень, підтримка етичних рішень навіть за політичної чи ресурсної складності – перетворює формальні норми на живі правила організаційної поведінки; за відсутності такої підтримки кодекси й регламенти ризикують залишатися суто декларативними документами, що не змінюють управлінської культури й не підвищують довіру громадськості до місцевої влади.

Організаційні механізми розвитку корпоративної культури в територіальних громадах безпосередньо пов'язані з логікою побудови управлінської структури органів місцевого самоврядування, чіткістю розподілу повноважень між посадовими особами та структурними підрозділами, а також із характером внутрішньої взаємодії у процесі ухвалення й реалізації управлінських рішень. Саме організаційна архітектура визначає, якою мірою в діяльності громади домінують ієрархічні, формалізовані моделі управління або, навпаки, горизонтальні форми координації, партнерства й командної роботи, що безпосередньо впливає на формування цінностей взаємної довіри, відкритості та відповідальності [6]. У цьому контексті важливу роль відіграє запровадження

проектного підходу до управління, який передбачає формування тимчасових міждисциплінарних команд, орієнтованих на досягнення конкретних результатів у визначені строки, а також чітке закріплення ролей, зон відповідальності та механізмів контролю виконання завдань. Такий підхід сприяє розвитку культури спільної відповідальності, орієнтації на результат і зниженню відомчої замкненості між підрозділами.

Кадрові механізми відіграють ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури територіальних громад, оскільки саме через управління людськими ресурсами відбувається відтворення цінностей, норм поведінки та управлінських установок у щоденній діяльності органів місцевого самоврядування [1]. Система добору персоналу, зокрема використання конкурсних процедур, чітко визначених кваліфікаційних вимог і критеріїв професійної придатності задає первинні стандарти корпоративної культури та визначає, які моделі професійної поведінки є прийнятними й бажаними для публічної служби на місцевому рівні. Не менш важливим є механізм оцінювання результатів діяльності посадових осіб, який за умов його прозорості й об'єктивності сприяє закріпленню культури відповідальності, орієнтації на досягнення результатів та дотримання етичних і професійних стандартів.

Вагомою складовою кадрових механізмів є система професійного розвитку та безперервного навчання, що забезпечує адаптацію персоналу до змін у законодавстві, управлінських підходах і цифрових технологіях [4]. Орієнтація на компетентнісний підхід, який поєднує фахові знання з управлінськими, комунікативними, аналітичними та цифровими навичками, сприяє формуванню корпоративної культури професіоналізму, відкритості до інновацій та готовності до впровадження нових форм і методів публічного управління. У цьому контексті навчальні програми, тренінги, стажування, менторські практики та обмін досвідом між громадами виконують не лише освітню, а й ціннісно-орієнтуючу функцію, закріплюючи спільне розуміння місії публічної служби та ролі кожного працівника у розвитку громади.

Водночас важливим чинником розвитку корпоративної культури є забезпечення кадрової стабільності та формування прозорих кар'єрних траєкторій, що дозволяють працівникам бачити перспективи професійного зростання в межах органу місцевого самоврядування. Чітко визначені правила кар'єрного зростання, поєднані з механізмами внутрішньої мобільності та справедливого заохочення, підсилюють відчуття належності до організації, формують лояльність персоналу та відповідальне ставлення до результатів діяльності. У сукупності кадрові механізми забезпечують відтворення корпоративної культури не лише на рівні декларацій, а й у практичній площині повсякденних управлінських рішень і поведінкових моделей, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність та сталий розвиток територіальних громад.

Мотиваційні механізми посідають особливе місце у системі розвитку корпоративної культури територіальних громад, оскільки саме вони забезпечують внутрішнє прийняття та відтворення ціннісних орієнтацій персоналом органів місцевого самоврядування [10]. Йдеться не лише про інструменти матеріального стимулювання, такі як посадові оклади, надбавки, премії чи соціальні гарантії, а передусім про нематеріальні чинники мотивації, що мають вирішальне значення в умовах обмежених фінансових ресурсів публічного сектору. До них належать визнання професійних досягнень, публічне схвалення результатів роботи, залучення працівників до процесів підготовки й ухвалення управлінських рішень, розширення автономії у виконанні службових завдань, а також створення можливостей для професійної самореалізації та суспільно значущого впливу. Саме нематеріальна мотивація сприяє формуванню внутрішньої ідентифікації працівників із місією органу місцевого

самоврядування, підсилює їхню лояльність та орієнтацію на публічний інтерес, що є фундаментальною передумовою сталого розвитку корпоративної культури в громаді. За умови системного застосування такі механізми знижують ризики формалізму в управлінській діяльності та стимулюють ініціативність, відповідальність і готовність до впровадження інноваційних рішень.

Комунікаційні механізми розвитку корпоративної культури охоплюють сукупність внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, через які відбувається трансляція цінностей, норм поведінки та стратегічних пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування [7]. Внутрішня комунікація виконує інтегративну функцію, забезпечуючи інформування персоналу про цілі та завдання розвитку громади, узгодження управлінських дій між структурними підрозділами, формування спільного бачення та розуміння ролі кожного працівника в досягненні стратегічних результатів. Регулярні наради, внутрішні інформаційні платформи, електронний документообіг і механізми зворотного зв'язку створюють комунікаційне середовище, в якому корпоративна культура закріплюється не декларативно, а через повсякденну управлінську практику. Зовнішня комунікація своєю чергою відображає внутрішній стан корпоративної культури у взаємодії з мешканцями громади, бізнесом та інститутами громадського суспільства, формуючи імідж і репутацію органів місцевого самоврядування як відкритої, відповідальної та орієнтованої на партнерство інституції. Узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій сприяє підвищенню довіри до місцевої влади та закріплює корпоративну культуру як чинник публічної легітимності й ефективності управління територіальним розвитком.

У контексті децентралізації корпоративна культура територіальних громад набуває чітко вираженого стратегічного виміру, оскільки саме вона визначає інституційну спроможність органів місцевого самоврядування реалізовувати передані їм повноваження та відповідати за результати соціально-економічного розвитку території [5]. За умов розширення фінансової автономії, управлінської відповідальності та необхідності самостійного формування політик розвитку корпоративна культура виступає внутрішнім регулятором управлінської поведінки, що впливає на здатність громади формувати й реалізовувати довгострокові стратегії, програмні документи та інвестиційні проекти. Орієнтація корпоративної культури на результативність, партнерство, відкритість і довіру створює передумови для ефективної взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, донорами та міжнародними інституціями, що своєю чергою підвищує інвестиційну привабливість території та сприяє залученню зовнішніх ресурсів для розвитку. Громади з розвинутою корпоративною культурою, заснованою на чітких ціннісних орієнтирах і спільному баченні майбутнього, демонструють вищу адаптивність до інституційних, економічних і безпекових змін, здатність до впровадження інноваційних управлінських рішень та ефективного використання фінансових і кадрових ресурсів у складних умовах невизначеності.

У цьому контексті механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах доцільно розглядати як невід'ємну складову загальної системи управління розвитком територій, що інтегрує стратегічне планування, управління людським капіталом, комунікаційну політику та інституційне забезпечення місцевого самоврядування. Їх ефективність визначається не ізольованим застосуванням окремих інструментів, а рівнем узгодженості нормативно-правових, організаційних, кадрових, мотиваційних і комунікаційних механізмів, які мають функціонувати як єдина цілісна система. Вирішальним чинником у цьому процесі є наявність політичної волі та ефективного лідерства на місцевому рівні, яке здатне ініціювати й підтримувати культурні трансформації, забезпечувати особистий

приклад дотримання задекларованих цінностей та інтегрувати корпоративну культуру в практику стратегічного управління розвитком громади. Саме за таких умов корпоративна культура перетворюється з допоміжного управлінського елементу на стратегічний ресурс сталого територіального розвитку.

Варто зазначити, що стратегічний рівень розвитку корпоративної культури територіальної громади відображає ціннісно-смыслову основу корпоративної культури та визначає довгострокові орієнтири функціонування органів місцевого самоврядування. На цьому рівні корпоративна культура проявляється через місію громади, її стратегічне бачення, базові цінності, принципи публічної служби та уявлення про бажану модель управлінської поведінки. Саме стратегічний рівень формує відповідь на питання «якою має бути громада та місцева влада в майбутньому» і задає рамки для всіх подальших управлінських рішень. У контексті децентралізації цей рівень є критично важливим, оскільки визначає ідентичність громади, її орієнтацію на публічний інтерес, партнерство, відкритість, інноваційність і відповідальність. Механізми публічного управління на стратегічному рівні спрямовані на інституціоналізацію цінностей через стратегії розвитку громади, концепції кадрової політики, декларації принципів доброчесності, бачення сервісної моделі управління та лідерські наративи керівництва громади.

Натомість тактичний рівень розвитку корпоративної культури територіальної громади забезпечує переклад стратегічних цінностей і бачення у формалізовані управлінські рішення та інструменти реалізації. На цьому рівні корпоративна культура набуває вигляду конкретних програм, стандартів, політик і процедур, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування [2]. Йдеться, зокрема, про кодекси етики, регламенти службової поведінки, стандарти якості публічних послуг, кадрові програми розвитку персоналу, внутрішні комунікаційні політики, мотиваційні системи та механізми залучення працівників до управлінських процесів. Тактичний рівень виконує координаційну та інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій різних структурних підрозділів і створюючи єдині «правила гри» всередині організації. Саме на цьому рівні механізми публічного управління розвитку корпоративної культури отримують нормативне й організаційне закріплення, що дозволяє уникати ситуативності та суб'єктивізму в управлінській практиці.

І на завершення, операційний рівень розвитку корпоративної культури територіальної громади

відображає практичну реалізацію корпоративної культури у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування. На цьому рівні цінності, стандарти та політики трансформуються у конкретні моделі поведінки посадових осіб, управлінські практики, стиль комунікації з громадянами, прийоми прийняття рішень і способи реагування на проблеми громади. Операційний рівень є найбільш видимим для мешканців, оскільки саме тут формується реальний досвід взаємодії з місцевою владою – через якість адміністративних послуг, відкритість інформації, готовність до діалогу, дотримання етичних норм і відповідальність за результати. Ефективність цього рівня безпосередньо залежить від узгодженості з тактичним і стратегічним рівнями: за відсутності такої узгодженості корпоративна культура залишається декларативною. Водночас саме операційний рівень виступає індикатором реальної зрілості корпоративної культури, адже демонструє, наскільки задекларовані цінності втілюються у щоденній управлінській практиці.

Таким чином, стратегічний, тактичний та операційний рівні розвитку корпоративної культури утворюють єдину багаторівневу систему, в межах якої стратегічні цінності визначають напрям розвитку, тактичні механізми забезпечують їх інституційне закріплення, а операційні практики – практичну реалізацію у діяльності органів місцевого самоврядування. Саме така логіка дозволяє розглядати корпоративну культуру як повноцінний інструмент публічного управління розвитком територіальних громад, а не як допоміжний або декларативний елемент.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливим нематеріальним ресурсом розвитку територіальних громад, який безпосередньо впливає на ефективність публічного управління, якість управлінських рішень і рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що механізми публічного управління розвитком корпоративної культури мають системний характер і охоплюють нормативно-правові, організаційні, кадрові, мотиваційні та комунікаційні інструменти. Доведено, що ефективний розвиток корпоративної культури у територіальних громадах можливий лише за умови інтеграції відповідних механізмів у загальну систему стратегічного управління розвитком громади. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише внутрішньоорганізаційним феноменом, а й чинником підвищення інституційної спроможності та сталості розвитку територій в умовах децентралізації та сучасних трансформацій.

#### Література.

1. Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва. Київ: Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с.
2. Щербак Н. Розвиток корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики як складовий елемент модернізації служби в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2014. Випуск 40. С. 449-458.
3. Щербак Н.В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 1(53). С. 138-144.
4. Бурик З.М. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*. 2022. №4 (32). С. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1).
5. Пушак Я., Трушкіна Н. Трансформація корпоративної культури публічного управління: бібліометричний і трендовий аналіз. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2024. № 2. С. 65–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-9>.
6. Білюк А.В. Управлінські засади формування професійної культури державних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 33. С. 151-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.28>.
7. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>.
8. Зубко С.В., Карковська В.Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-113-119>.
9. Прудіус Л.В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 1(57). С. 120-125.
10. Писаренко Ж.А. Структура культури державного управління: теоретико-методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2007. Випуск 1 (16). С. 119-125.

#### References.

1. Scherbak, N.V., Zhuravlia, T.V., Tolkovanova, V.V. (2018). *Formuvannya novoi korporativnoi kul'tury v umovakh realizatsii reformy mistsevoho samovriaduvannya ta rozvytku mizhmunitsypal'noho spivrobotnytstva*. [Formation of a new corporate culture in the context of the implementation of the reform of local self-government and the development of intermunicipal cooperation]. Vydavnytstvo «Feniks». Kyiv, Ukraine.
2. Scherbak, N. (2014). «Development of corporate culture and the implementation of public ethics standards as a component of the

modernization of service in local self-government bodies». *Efektynonist' derzhavnoho upravlinnia*. Issue 40. pp. 449-458.

3. **Scherbak, N.V.** (2016). «Features of the formation of corporate culture in public administration and local self-government: domestic and foreign experience». *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. № 1(53). pp. 138-144.
4. **Buryk, Z.M.** (2022). «Formation of corporate culture in territorial communities of Ukraine in conditions of change and uncertainty». *Publichne uraduvannya*. №4 (32). pp. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1).
5. **Pushak, Ya., Trushkina, N.** (2024). «Transformation of the corporate culture of public administration: bibliometric and trend analysis». *Naukovyj visnyk L'viv's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriya ekonomichna)*. № 2. pp. 65-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-9>.
6. **Biliuk, A.V.** (2023). «Management principles of the formation of the professional culture of civil servants». *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini*. Issue 33. pp. 151-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.28>.
7. **Zakharchyn, H.** (2023). «The role of communication culture in personnel management». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>.
8. **Zubko, S.V., Karkov's'ka, V.Ya.** (2022). «Organizational culture and its importance in the public administration sector». *Biznes Inform*. № 3. pp. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-113-119>.
9. **Prudyus, L.V.** (2017). «Development of corporate culture of civil servants in the conditions of European integration of Ukraine». *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. № 1(57). pp. 120-125.
10. **Pysarenko, Zh.A.** (2007). «Structure of culture of public administration: theoretical and methodological aspect». *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Issue 1 (16). pp. 119-125.

#### Abstract.

#### **Khomyh B. Mechanisms of public management of corporate culture development in territorial communities.**

The article examines the mechanisms of public management of corporate culture development in the system of territorial communities in the context of decentralization and modern socio-economic transformations. It is argued that corporate culture is an essential intangible resource for improving the effectiveness of local self-government bodies, the quality of management decisions, and public trust in public authorities. It has been proven that the development of corporate culture in territorial communities is systematic and implemented through a set of organizational, regulatory, personnel, motivational, and communication mechanisms. Attention is focused on the multi-level nature of these mechanisms, which operate at the strategic, tactical, and operational levels of management. The strategic level defines the values, mission, and vision for community development; the tactical level covers programs, internal policies, performance standards, and management procedures; the operational level manifests itself in everyday management practices, staff behavior patterns, and public interaction. It has been established that the effectiveness of public management mechanisms for corporate culture development depends on their consistency with each other, actual compliance with declared norms, and the active role of community leadership in shaping staff value orientations. The proposed systematization of mechanisms for public management of corporate culture development can serve as a methodological basis for improving management practices, fostering a culture of responsibility, partnership, and effectiveness, and enhancing the quality of interaction among local self-government bodies, citizens, and other stakeholders at the regional level. It is argued that the corporate culture of territorial communities extends beyond an internal organizational phenomenon and becomes a strategic factor in increasing institutional capacity, adaptability, and the sustainable development of territories.

**Keywords:** corporate culture, personnel management, public administration, organizational culture models, territorial communities, mechanisms, administration.

Стаття надійшла до редакції / Received 05.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 15.11.2025

#### Бібліографічний опис статті:

Хомин Б.С. Механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 24-28.

Khomyh B. Mechanisms of public management of corporate culture development in territorial communities. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 24-28.

УДК 352:35.078.3:004; JEL classification: M11, O13, R11, L10

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-6>

**ЯКОВЛЄВА Оксана Сергіївна, здобувач вищої освіти ступеня Доктор філософії (спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування) Полтавського державного аграрного університету, <https://orcid.org/0000-0002-0343-6518>**  
**ЛОЗИНСЬКА Тамара Миколаївна, док. наук з держ. управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету, <https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>**

## СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

**Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Становлення цифрової системи управління територіальною громадою.**

Мета дослідження полягає у формуванні й науковому обґрунтуванні моделі цифрової системи управління територіальною громадою, а також визначення основних передумов, факторів та інструментів, що забезпечують результативне впровадження цифрових технологій у практику місцевого самоврядування. У статті представлено концептуальну модель цифрової системи управління територіальною громадою, що охоплює її структуру, ключові функціональні параметри та критерії оцінювання ефективності в умовах сучасної цифрової трансформації публічного управління. Обґрунтовано актуальність переходу територіальних громад до цифрових форматів управління, зумовлену потребою підвищення прозорості, оперативності, інклюзивності та адаптивності управлінських процесів, а також вимогами суспільства до якісніших і доступніших публічних послуг. Запропонована модель визначає комплекс структурних компонентів цифрової системи: цифрову інфраструктуру громади, інтегровані інформаційно-комунікаційні платформи, мережу електронних адміністративних і соціальних сервісів, механізми електронної демократії та залучення громадян, системи збирання, обробки й аналітики даних, а також засоби кіберзахисту й управління даними. Під час проведення дослідження було окреслено параметри функціонування системи, серед яких технологічна готовність, ступінь автоматизації процесів, інтегрованість цифрових ресурсів, рівень користувацької орієнтації, доступність сервісів, можливість міжвідомчої взаємодії, відкритість даних і потенціал до масштабування. Особливу увагу приділено формуванню критеріїв оцінювання ефективності цифрової системи управління, що включають якість надання публічних послуг, швидкість та точність управлінських рішень, рівень задоволеності користувачів, інтенсивність громадської участі, зменшення адміністративних витрат, підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації стратегічного планування цифрової трансформації громад, розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових рішень, оцінювання рівня цифрової зрілості та формування ефективних механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами й іншими зацікавленими сторонами. Це забезпечує можливість побудови сучасної, гнучкої та стійкої системи управління територіальною громадою, яка здатна відповідати на виклики цифрової епохи та сприяти сталому розвитку на локальному рівні.

**Ключові слова:** цифрова система управління, електронне урядування, цифрова трансформація, електронні сервіси, інноваційні технології.

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасні умови цифрової трансформації створюють для органів місцевого самоврядування необхідність переосмислення традиційних підходів до управління територіальними громадами. Зростання обсягів інформації, складність управлінських процесів, потреба в оперативності прийняття рішень та прозорості діяльності влади вимагають впровадження інноваційних цифрових

технологій. Проте у процесі формування цілісної цифрової системи управління громади стикаються з низкою проблем: нерівномірний рівень цифрової готовності громад, відсутність єдиних стандартів електронного урядування, недостатня інтегрованість наявних інформаційних ресурсів, низький рівень цифрових компетенцій посадових осіб та населення, обмеженість фінансових і технічних ресурсів.