

десяти років. Майже завершено зовнішнє оздоблення пам'ятки, частково впорядковано територію закладу, відновлено три великих зали. Грантові кошти частково допомогли оновити інтер'єр, передавши дух минулого часу.

На прикладі реалізації грантової політики, яку проводить Національний заповідник «Замки Тернопілля» бачимо, що заповідник має всі можливості для залучення інвестиційних ресурсів у пам'яткоохоронну галузь. Для цього потрібно змінити ставлення до культури як з боку держави, так і з боку громадськості. Необхідно зробити цю галузь пріоритетною, популяризуючи її серед представників бізнесу.

На сьогоднішній день одним із провідних завдань заповідника є необхідність використання усіх можливих напрямків та можливостей застосування міжнародних вимог щодо практичних заходів збереження пам'яток нашого краю, втілення на практиці усіх можливих форм співробітництва з міжнародними структурами та вироблення науково-обґрунтованих пропозицій із подальшого вдосконалення і підвищення ефективності заходів охорони культурної спадщини. Багатосторонні контакти дозволили розширити географію міжнародних зв'язків, котрі дали результат.

**Наталія ЦЕРБАК**

Тернопільський національний економічний університет, Україна

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Органи державної влади поставлені сьогодні перед викликом сформуванню таких орієнтирів розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію удосконалення системи державного управління через адаптацію форм і методів роботи як органів державної влади, так і окремих державних службовців до потреб громадян і самих чиновників.

Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування нової корпоративної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння всіма державними службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Одночасно метою формування нової корпоративної культури в державному управлінні є розвиток у державних службовців розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони проходять службу, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та службовцями інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

В останні роки питанням формування та розвитку корпоративної культури в різних колективах та організаціях приділяється значна увага. Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують представники різних галузей науки, зокрема соціології, політології, психології, державного управління тощо. Одночасно з урахуванням розпочатої в Україні реформи державного управління набуває особливого значення більш ґрунтовне дослідження останніх тенденцій розвитку корпоративної культури в системі державного управління, а також її впливу на забезпечення подальшої модернізації цієї системи.

Починаючи з середини ХХ-го століття державне управління в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів державної влади з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми [2]. Оцінка їх діяльності залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їх довіри до цих органів влади і реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на усіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом стають центральним моментом у діяльності установи. У загальному вигляді ця концепція принципово по-іншому розкриває суть взаємовідносин між державними та недержавними інститутами: від ієрархічних, підпорядкованих, відносин до системи співробітництва, урядування, заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережевих структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску [6].

Сучасні ідеї «врядування» реалізуються в концепції мережевого управління (networking management). У загальному вигляді під цією мережею уявляється спілка індивідуальних і групових, державних і недержавних суб'єктів, спільно залучених у процес розробки та/чи

реалізації державної політики в різних сферах [4]. Мережева форма публічного управління принципово змінює статус державних інститутів у взаємовідносинах з приватним та громадянським сектором.

Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння усіма службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Новий образ, який характеризує зміни в корпоративній культурі, є процесом переходу від традиційної моделі бюрократа до моделі менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, що випливають з духу підприємництва: діяти відповідно до економічних законів, орієнтуватися на результати, уміти підраховувати витрати, уміти приймати рішення, брати на себе ризик і нести відповідальність. На зміну бюрократичної залежності і ієрархічної підпорядкованості приходять принцип автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на державні структури. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, управління інноваціями, децентралізація, значна свобода дій персоналу.

Отже, результати аналізу сучасних реформ публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи управління, орієнтованої на потреби клієнта або споживача. По суті, треба перейти від ідеї служіння суспільству до ідеї поставки послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби споживачів і замовників публічних послуг. Частиною загального спрямування клієнт-орієнтованих концепцій управління є зосередження уваги на підвищенні якості публічних послуг [5].

Органи державної влади поставлені сьогодні перед викликом сформуванню таких орієнтирів розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію вдосконалення управління через адаптацію форм і методів роботи до потреб громадян і самих чиновників.

Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності зумовили пошук нової системи організації влади на місцях, яка б, з одного боку, відповідала національним традиціям, а з іншого – сучасним світовим вимогам, спрямованим на забезпечення прав і свобод людини, задоволення її потреб, підвищення ефективності надання послуг населенню, зростання його добробуту [3].

Слід також зазначити, що корпоративна культура – це сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної

влади і задають загальні напрямки поведінки у всіх сферах діяльності державних службовців. Одночасно корпоративну культуру визначають як специфічну, характерну для певної організації систему зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи [1].

В основі корпоративної культури лежать цінності, що визначають моральні принципи співробітників, їх трудову поведінку, правила міжособистісного спілкування тощо. Орган влади, що бажає бути ефективним, повинен мати систему цінностей, які необхідно узгодити зі специфікою діяльності цього органу і його призначенням.

Отже, можна зробити висновок, що формування нової корпоративної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників відповідної організації. Основною ціллю формування нової корпоративної культури в умовах реформування державного управління є створення належної мотивації для діяльності кожного службовця. Для досягнення цієї мети необхідно виробити певні ціннісні орієнтації, настанови особистості і організації шляхом визначення загальних принципів, закономірностей, потреб та інтересів.

Безперечно, корпоративна культура є інноваційним інструментом для побудови ефективного державного апарату, який визначається цілеспрямованими діями щодо впровадження основних завдань та функцій держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень. Вони зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Державні службовці повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету.

#### *Література*

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління. - 2003. - №2. - С.449-456.
2. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко. // Гуманітарний часопис. - 2011. - № 1. - С. 37-44.
3. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури

управління виробничих підприємств: [навч. посібник] / Г. А. Колесніков - Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.

4. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова. // Персонал. - 2005. -№ 5. - С. 86-89.

5. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

6. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. - Addison-Wesley publishing company, inc., 1982, 280 p.

**Оксана АРЗАМАСОВА**

Тернопільський національний економічний університет, Україна

### **РОЗВИТОК МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Інноваційна діяльність виступає основним фактором розвитку сучасної економіки у всьому світі. Економіка, побудована на наукових дослідженнях і високих технологіях забезпечує конкурентоспроможність країни на світовій арені. Важлива роль у цьому процесі належать регіонам. Адже на думку багатьох дослідників, на сучасному етапі в міжнародних відносинах домінують два основних напрямки - глобалізм і регіоналізм. Це означає, що процвітання національної економіки буде залежати від взаємодії зі світовою економікою, з одного боку, і регіональної кооперації - з іншого.

Особливістю інноваційного процесу в умовах глобалізації є те, що тут стираються національні кордони, основна вага зміщується у регіон. Тому завданням регіональної влади є формування інноваційної інфраструктури, яка б зробила регіон привабливим для інвесторів.

Результати аналізу статистичних показників свідчать проте, що в регіонах України складені впродовж останнього періоду тенденції розвитку інноваційної діяльності не є позитивними. Кількість підприємств, що впроваджують інновації падає. Окрім того існує значна диференціація їх за регіонами: 28,3% таких підприємств зосереджено у м. Києві, 16,0% – у Харківській, по 7,5% – у Дніпропетровській, Львівській областях. Найменше їх (до 2%) у Херсонській, Чернівецькій, Тернопільській, Чернігівській областях. Розмір витрат на інноваційну діяльність є низьким, порівняно з країнами Європи, серед яких найвища наукоємність

ВВП була у Фінляндії (3,31%), Швеції (3,30%) і Данії (3,06%). Для України цей показник у 2014р. становив 0,66% [1]. Важливо наголосити, що в основному ці кошти витрачаються регіональними органами на реалізацію різноманітних програм підтримки інноваційної діяльності, які реалізуються через проведення зустрічей, круглих столів, бізнес-форумів, навчальних семінарів, виїзних засідань, тощо. Зокрема на Тернопільщині на реалізацію даних заходів у 2015 було витрачено понад 300 тис. грн. загального фонду бюджетних коштів. Така сума, на перший погляд, повинна була би принести позитивні результати для розвитку регіону в сфері міжнародного співробітництва та інвестиційної діяльності, оскільки за рахунок організованих зустрічей та проведених низки проектів Тернопільщина налагодила контакти з іноземними партнерами. Однак статистичні дані свідчать про протилежне. Тобто, лише одні урочисті засідання і обговорення, без реальних дій є безрезультатними.

Очевидно, що постає необхідність розробки механізмів вдосконалення регулювання інноваційної діяльності регіонів, які дозволять сформувати необхідну інфраструктуру для реалізації повного циклу інноваційного процесу. Уваги потребує і вдосконалення способів та форм міжрегіональної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, що зумовить можливість розвитку регіональної інноваційної системи як повноцінного елемента регіональної економіки.

Можна запропонувати такі основні форми співпраці між регіонами як кооперація, асоціація, координація, кластеризація (табл.1).

Одним з ключових моментів міжнародної співпраці в сфері інноваційної діяльності є передача досвіду. Цей факт виступає підтвердженням необхідності співпраці саме на регіональному рівні, оскільки в кожному регіоні існують специфічні потреби в отриманні і передачі різних ресурсів і результатів інноваційної діяльності [2, с.128].

Важливим чинником реалізації інноваційного потенціалу регіону є створення регіональної інноваційної системи, яка є комплексом взаємодіючих економічних, соціальних, політичних, організаційних та інших механізмів, що забезпечують створення інновацій, перетворення знань у нові технології, продукти та послуги, які можуть успішно конкурувати на регіональному, національному чи міжнародному ринках.

Очевидно, що метою формування інноваційної системи є поєднання системи генерації наукових знань (науки), їх розповсюдження (освіти та інших шляхів підвищення кваліфікації) та стимулювання ділової активності (бізнесу) [3]. Така діяльність повинна ґрунтуватися на