

Н. В. Щербакаспірант
Класичного приватного університету

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ТА МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті розглядаються актуальні питання формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Сьогодні поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів державної влади, орієнтованих на підвищення відповідальності за свою діяльність, забезпечення її підзвітності громадянам і суспільству. Мова йде переважно про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила та норми. У цьому контексті корпоративна культура постає як інноваційний інструмент для подальшої модернізації державної служби. На основі вивчення та аналізу досвіду інших європейських країн, сучасних тенденцій у науці та практиці державного управління, кращих вітчизняних і зарубіжних практик підготовлено відповідні пропозиції щодо подальшого розвитку корпоративної культури в умовах модернізації державного управління та реформування місцевого самоврядування в Україні.

Ключові слова: корпоративна культура, органи державної влади, реформа, державне управління, місцеве самоврядування, вітчизняний і зарубіжний досвід.

Постановка проблеми. Багато сучасних дослідників і вчених зазначають, що високоякісний, конкурентоспроможний персонал є гарантом успішної та ефективної діяльності організації, тому в інтересах розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств украї необхідним є формування позитивної корпоративної культури [17].

Під корпоративною культурою органу публічної влади (органу державної влади та/або органу місцевого самоврядування) розуміється унікальна система цінностей і переконань у відповідному органі влади, що безумовно поділяється та підтримується всіма співробітниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його співробітників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих співробітників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

В умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування зростає значення формування нової корпоративної культури як складового елемента модернізації та професіоналізації публічної служби.

Корпоративна культура в органах державної влади та органах місцевого самоврядування

спрямована на вирішення таких основних завдань, як забезпечення внутрішньої цілісності державного органу та єдності його співробітників, а також забезпечення адаптації відповідного органу влади до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки питанням формування та розвитку корпоративної культури як в Україні, так в інших зарубіжних країнах приділяється значна увага.

Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у зарубіжній науці починаючи з 1980-х років. Істотний внесок у дослідження цього питання зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак, В. Шепель, А. Пригожин та ін. Серед вітчизняних науковців, що досліджували різні аспекти корпоративної культури, слід виділити Н. Артеменко, Т. Василевську, Н. Власову, С. Демещенко, О. Жадан, В. Князева, С. Ковалевського, О. Руденко, М. Таран та ін.

З урахуванням розпочатої в Україні широкомасштабної реформи публічного управління згадані дослідження мають бути розширені з

метою вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення модернізації державної служби шляхом впровадження нових інноваційних інструментів, одним з яких, безперечно, є корпоративна культура.

Метою статті є розгляд питань формування та розвитку корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників організації, а також сукупність способів їхньої реалізації, які переважають в організації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вищенаведеного, визначимо, що корпоративна культура, з одного боку, є системою особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації, а з іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні [16].

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та уподобання окремих співробітників, їхні потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

На можливість зміни культури впливають такі фактори:

- організаційна криза: ставить під сумнів практику та відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плінності кадрів, втрата довіри громадян;

- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури організації, зміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що службовці приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якими мають бути організація та її авторитет;

- етап розвитку організації. Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до росту та від зрілості до ліквідації або реорганізації. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни корпоративної культури є просто необхідними.

У розпорядженні нових членів організації є декілька джерел потенційної інформації про

корпоративну культуру. Поширеними є такі способи отримання інформації, використовуючи які нові співробітники отримують відомості про корпоративну культуру:

- відкриті методи прямого питання, коли легко безпосередньо запитати колегу про ту або іншу проблему;

- питання можна поставити третій особі, замінюючи, наприклад, первинне джерело інформації (начальника) іншим (співробітником). Звернення до третьої сторони здійснюється, коли основне джерело інформації є недоступним або коли необхідно прояснити інформацію, отриману від основного джерела;

- для експерименту можна порушувати правила, спостерігаючи за реакцією колег для того, щоб зрозуміти, наскільки і за яких умов це правило працює.

Так, є допустимим використовувати методи «уважного спостереження» за деякими людьми в певних виробничих ситуаціях, вивчаючи те, що відбувається, відзначаючи, про що розмовляють співробітники, у якій манері спілкуються з представниками інших відділів, з громадянами, керівництвом тощо.

Чим менше подібних (схожих) речей помічає новий співробітник в новому оточенні порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід в зміні виробничих ролей, тим частіше він використовує методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі роботи. Нові співробітники з вищою самооцінкою вдаватимуться до методу прямого питання частіше, ніж ті, у яких самооцінка низька. Чим більше новизна контексту, тим значніше стають завдання адаптації до нових умов [7].

Крім очевидної орієнтації програм навчання, корпоративна культура може передаватися службовцям такими способами, як інформація, традиції, символи та мова.

Інформація містить опис подій, пов'язаних із утворенням підприємства, ключових рішень, що визначають в майбутньому стратегію підприємства, вищої ланки керування. Вона дозволяє порівняти минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної практичної діяльності організації.

Традиції, їх дотримання є засобом передачі культури, оскільки з ними пов'язані головні цінності організації.

Дизайн і планування території та будинків, меблі, стиль керівництва, одяг є матеріальними

символами, що передаються службовцям. Важливим є ступінь рівноправності в організації, що забезпечується вищим керівництвом, види та типи поведінки (ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), що вважаються прийнятними.

Мова (державних службовців) є також однією з найбільш важливих ознак, за якими відбувається ідентифікація, ототожнення людей, що належать до державної служби [9].

Отже, організація (орган державної влади) функціонує та розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування та виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управлінської культури й висококваліфікованих співробітників. Успіх організації визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які сприяють досягненню та збереженню провідних позицій на ринку.

Розвиток корпоративної культури передбачає її формування та підтримку. Формування культури відбувається в умовах вирішення організацією двох важливих проблем: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. На формування культури в організації впливає культура суспільства народу, всередині якого організація функціонує [8].

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі корпоративної. Національний характер являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З іншого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, зокрема корпоративної культури, корпоративної свідомості.

На всіх етапах історичного розвитку України суттєвий вплив на її економічне середовище та економічну культуру мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українства. Особливо важливе значення в зазначеному контексті має національний характер. Досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, слід враховувати ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не

формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, творчості. Ці норми базуються на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з природою [10].

До основних складників корпоративної культури, які властиві будь-якому державному органу, можна віднести ціннісні орієнтири; прийняту систему лідерства; стиль управління; організаційний клімат; методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів; діючу систему комунікації та взаємовідносини у колективі; статус індивіда в державному органі; усвідомлення себе і свого місця в державному органі; цінності та норми (цінності державної служби, розпорядження та норми, правила етичної поведінки, дрес-код тощо); вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби в державному органі, та профілі професійної компетентності посад державної служби; особисті якості персоналу (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності, темперамент тощо); форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо); систему мотивації; розвиток і самореалізацію співробітників державного органу.

Метою корпоративної культури є забезпечення високої результативності діяльності державного органу шляхом підвищення ефективності управління та якісного поліпшення діяльності державного органу в цілому шляхом удосконалення управління персоналом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до державного органу як до свого дому, розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів [12].

Відповідно до визначених завдань корпоративна культура у державному органі виконує функції:

1) внутрішньої інтеграції, а саме:

– нормативно-регулюючу (забезпечує управління державним органом та регулює норми поведінки);

– управлінську (похідна від нормативно-регулюючої функції, доповнює, а іноді і замінює деякі функції з управління людськими ресурсами у державному органі);

– адаптивну (спрямована на вирішення завдань щодо адаптації новопризначених державних службовців до умов професійної діяль-

ності, входження у систему міжособистісних взаємовідносин професійного колективу, прийняття цінностей, норм і традицій колективу, наявної культури);

– запобіжну (похідна від адаптивної функції, запобігає перенесенню з іншого державного органу (виникненню) і поширенню в цьому органі небажаних цінностей, норм і традицій);

– мотиваційну (підвищує рівень мотивації та ефективність службової діяльності співробітників державного органу);

– комунікативну (дозволяє спростити процеси комунікації в державному органі та зменшити час на погодження або надання зворотного зв'язку);

– управління якістю (забезпечує більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків, що впливає на якість результатів службової діяльності, а також поширення ефективних складових наявної культури та вилучення неефективних, впровадження нових норм і цінностей та їх накопичення);

– рекреативну (пов'язана з формуванням сприятливого психологічного клімату у колективі державного органу);

2) зовнішньої спрямованості, а саме функції формування позитивного іміджу державного органу; пристосування державного органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; регулювання партнерських взаємовідносин; регулювання взаємодії з громадськістю.

Розрізняють такі основні типи корпоративної культури у державному органі:

– органічну (узгодженість із загальною місією, цілями та завданнями державного органу; керівництво та комунікації розвиваються без конфліктів, органічні);

– креативну (переважає наявність вільної ініціативи та індивідуальної творчості серед співробітників державного органу; керівництво суто демократичне, а комунікації інтенсивні і непередбачувані);

– бюрократичну (наявність чітко поставлених цілей і завдань; сильне керівництво та визначені і зрозумілі правила комунікації);

– демократичну (повна наявність і цілковита реалізація демократичних принципів керівництва і комунікацій).

У державному органі можна виділити домінуючу культуру та субкультуру.

Домінуюча культура виражає основні або центральні цінності, які приймаються більшістю

співробітників державного органу. Корпоративна культура істотним чином впливає на ефективність діяльності державного органу. Ефективність вимагає, щоб корпоративна культура державного органу, його стратегія діяльності, зовнішнє і внутрішнє середовище були взаємоузгоджені.

Субкультура отримує розвиток у великому за обсягом і структурою державному органі та відбиває загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вона розвивається в окремих структурних підрозділах і містить основні цінності домінуючої культури та додаткові цінності, властиві тільки співробітникам цього структурного підрозділу [11].

Слід розрізняти також сильну та слабку корпоративні культури. Силу корпоративної культури державного органу можна визначити за такими характеристиками: ступінь, до якого корпоративна культура державного органу розділяється та підтримується його співробітниками, а також чіткість пріоритетів корпоративної культури.

Сильна корпоративна культура створює переваги для державного органу, але водночас вона є серйозною перешкодою на шляху проведення змін у ньому, тому рекомендується мати помірно сильну корпоративну культуру. Сильна корпоративна культура є безперечною та відкритою. Її можна розпізнати за цінностями, які прийняті у державному органі та розуміються, схвалюються і приймаються всіма його співробітниками.

Корпоративна культура вважається слабкою, якщо вона дуже роздроблена і ці складові не пов'язані разом загальними цінностями та переконаннями. Субкультури різних структурних підрозділів державного органу, що не пов'язані або знаходяться в конфлікті одна з одною, можуть мати негативний вплив на ефективність діяльності цього органу. Державний орган, у якому загальні цінності та переконання не очевидні, не має чіткої корпоративної культури взагалі.

Формування у державному органі корпоративної культури переважно пов'язане зі специфікою службової діяльності його співробітників, сфери діяльності, у якій функціонує державний орган, з соціальними, політичними та економічними умовами його існування, а також низкою інших внутрішніх і зовнішніх чинників. Можна виділити три основні джерела, що безпосередньо впливають на формування і зміну корпоративної культури у державному органі:

- переконання, уявлення та цінності керівництва державного органу;
- колективний досвід, отриманий співробітниками державного органу в процесі його розвитку;
- нові переконання, уявлення та цінності, привнесені ззовні новими співробітниками державного органу, у тому числі новим керівником цього органу.

Серед головних принципів формування корпоративної культури в державному органі можна визначити такі:

- комплексність планування розвитку державного органу, яке виражає не лише взаємовідносини між співробітниками цього органу, але й уявлення про призначення державного органу в цілому та його працівників, цілі та завдання державного органу;
- визначення цінностей, прийнятних і бажаних для цього державного органу;
- дотримання традицій, які значною мірою визначають характер і стиль управління;
- заперечення силової дії, згідно з якою не можна штучно насаджувати слабкій корпоративній культурі сильну і навпаки або коригувати її. Ефективність сильної корпоративної культури, як і слабкої, залежить від конкретних умов;
- комплексність, відповідно до якої оцінка дії корпоративної культури на ефективність функціонування державного органу повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не лише врахування способів прямої дії корпоративної культури на ефективність державного органу, але й врахування безлічі опосередкованих шляхів впливу.

Деякі дослідники виділяють п'ять етапів формування корпоративної культури в державному органі:

- 1) визначення місії, стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- 2) дослідження наявної корпоративної культури, визначення рівня відповідності цієї корпоративної культури обраній керівництвом стратегії розвитку державного органу;
- 3) виявлення позитивних і негативних цінностей;
- 4) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- 5) цілеспрямовані дії на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей.

У процесі формування корпоративної культури можуть бути використані такі методи: ін-

струменти інформаційної дії на нових співробітників – система наставництва та адаптації, «музей» державного органу; внутрішня політика державного органу, що відображається у діях керівництва; поведінка та вчинки вищого керівництва, керівників структурних підрозділів і співробітників державного органу; інструменти інформаційної дії на співробітників державного органу: корпоративні свята, корпоративне видання, «музей» державного органу тощо.

Більшість дослідників [9; 14; 17] виділяють сім основних елементів сформованої корпоративної культури у державному органі:

- 1) *ідеал* (формулювання ідеального стану державного органу, до якого він прагне. Важливо, щоб цей ідеал поділявся керівниками і співробітниками державного органу);
- 2) *цінності* (формулюються ті поняття, які визнаються кращими для державного органу);
- 3) *цілі* (*місія*) (необхідно сформулювати основні довгострокові цілі, що дійсно є орієнтиром для державного органу);
- 4) *знання* (визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби, та розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби, у яких визначено вимоги до знань, умінь, навичок і особистих якостей, необхідних для досягнення поставлених цілей державного органу);
- 5) *стиль поведінки* (найбільш характерні для державного органу прийоми і принципи поведінки, що використовуються у службовій діяльності для досягнення поставлених цілей і виконання завдань);

6) *клімат* (найпростіші та найпомітніші принципи взаємовідносин у державному органі, а також зовнішні атрибути: інтер'єр, символіка, дрес-код);

7) *процедури* (вимоги до стилю і методів управління у державному органі: планування та контроль, система мотивації, політика в сфері управління персоналом тощо).

Висновки. Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль у модернізації державного управління. Багато організацій та органів влади розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їхню відданість системі цінностей та цілям корпорації.

На сучасному етапі розвитку української держави корпоративна культура має особливе значення для забезпечення подальшої модернізації системи державного управління та реформування місцевого самоврядування, зокрема для забезпечення муніципальної консолідації та створення дієздатних територіальних громад. У зв'язку з цим корпоративна культура має більш активно використовуватися для розвитку співробітництва територіальних громад (міжмуніципального співробітництва), а також об'єднання та утворення нових спроможних (дієздатних) територіальних громад.

Корпоративна культура може бути визначена як система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Корпоративна культура в організації (у державному органі) виявляється прийнятною на певний період часу та за певних умов. Зміна державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури організації, що гальмують підвищення її ефективності. Для створення нової корпоративної культури потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура укорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність до неї. Ця робота містить у собі формування нової місії, цілей підприємства та її ідеології, моделі ефективного управління, використання досвіду попередньої діяльності, традицій і процедур, що укорінилися, оцінку ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будинків тощо.

Опис корпоративної культури у державному органі може бути складений або робочими групами з-поміж працівників і співробітників державного органу, або службою персоналу. Оптимальним варіантом є поєднання обох методів. При формулюванні описів необхідно враховувати, що зазвичай існує певна розбіжність між наявною та бажаною корпоративною культурою, а також між точками зору різних людей, тому кожного разу доведеться знаходити баланс між різними формулюваннями.

Вважаємо доцільним виділити такі методи подальшої підтримки та розвитку корпоративної культури у державному органі:

- декларування та підтримка керівництвом державного органу місії, цілей, правил і принципів діяльності цього органу, що визначають ставлення до його співробітників і громадськості;
- підтримка зовнішніх символів (індикаторів), яка включає в себе вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, оформлення приміщень, організацію системи заохочення і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень;
- система взаємовідносин в колективі та зворотного зв'язку між керівництвом державного органу, керівниками структурних підрозділів і співробітниками державного органу;
- підтримка наявних традицій державного органу;
- участь керівництва державного органу в організаційних заходах;
- поведінка керівництва державного органу в кризових ситуаціях;
- кадрова політика державного органу.

Список використаної літератури:

1. Закон України «Про правила етичної поведінки» від 17 травня 2012 року № 4722-VI.
2. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 7 квітня 2011 року № 3206-VI.
3. Закон України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-VI.
4. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року № 45.
5. Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» від 4 серпня 2010 року № 214, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 року № 1089/18384.
6. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449–456.
7. Герчикова И. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : [учеб. пособие] / И. Герчикова. – М. : Консалт-банк, 2002. – 576 с.
8. Гэлэгэр Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгэр. – М. : Добрая книга, 2006. – 352 с.
9. Дмитренко М. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37–44.
10. Колесніков Г. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств : [навч. посібник] / Г. Колесніков. – Луцьк : ВІЕМ, 1997. – 350 с.

11. Персикова Т. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : [учеб. пособие] / Т. Персикова. – М. : Логос, 2002. – 224 с.
12. Рафаева О. Коррекция корпоративной культуры / О. Рафаева // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
13. Резник Ю. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю. Резник, К. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63–69.
14. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или, возможно, провести самим? / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27.
15. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова. // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
16. Спивак В. Корпоративная культура. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
17. Толкованов В. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В. Толкованов, Н. Щербак, Т. Василевська, В. Удовиченко. – Київ, «Крамар», 2008. – 212 с.
18. Deal T. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life / T. Deal, A. Kennedy. – Addison-Wesley publishing company, inc., 1982. – 280 p.
19. Ethics in the public service / ed. by R. Charman. – Ottawa : Carleton University Press, 1993. – 150 p.
20. Ethics in the public service: Current issues and practice. – Paris : OECD, 1996. – 120 p.
21. European Handbook on the Implementation of the Model Initiatives Package on Public Ethics at Local and Regional Levels. Council of Europe. – Strasbourg, 2006. – 80 p.

Щербак Н. В. Особенности формирования корпоративной культуры в государственном управлении и местном самоуправлении: отечественный и зарубежный опыт

В статье рассматриваются актуальные вопросы формирования и развития корпоративной культуры в государственном управлении и местном самоуправлении.

Сегодня постепенно начинают формироваться новая культура и новый стиль работы органов государственной власти, ориентированных на повышение ответственности за свою деятельность, обеспечение ее подотчетности гражданам и обществу. Речь идет преимущественно об ориентации на ценностные и культурные факторы, а не на бюрократические правила и нормы. В этом контексте корпоративная культура становится инновационным инструментом для обеспечения дальнейшей модернизации государственной службы.

На основе изучения и анализа опыта других европейских стран, современных тенденций в науке и практике государственного управления, лучших отечественных и зарубежных практик подготовлены соответствующие предложения касательно дальнейшего развития корпоративной культуры в условиях модернизации государственного управления и реформирования местного самоуправления в Украине.

Ключевые слова: корпоративная культура, органы государственной власти, реформа, государственное управление, местное самоуправление, отечественный и зарубежный опыт.

Scherbak N. Features of formation of corporate culture in the public administration and local self-government: national and international experience

This article highlights main issues of the formation and the development of the corporate culture in public administration.

Today the new culture and the new style of public authorities' work are going to be implemented. They are oriented at increasing responsibility for their activity, insuring their accountability towards the citizens and the society. Thus, it is spoken about orientation at human and cultural values, and not at bureaucratic rules and norms. In this regard, the corporate culture becomes an innovative tool for ensuring further modernization of the civil service.

On the basis of the study and the analysis of the experiences of other European countries, modern tendencies in public administration science and practice, best national and international practices, the relevant proposals on further development of the corporate culture are prepared.

Key words: corporate culture, public authorities, reform, public administration, local self-government, national and international experiences.