

**ФОРМУВАННЯ НОВОЇ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА
РОЗВИТКУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА**

НАВЧАЛЬНО-ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Тернопільський національний економічний університет

Проект “Реформа управління на сході України”, що виконується
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

НАВЧАЛЬНО-ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Тернопільського національного економічного університету*

Київ

2018

Видавництво «Фенікс»

УДК

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Тернопільського національного економічного університету (протокол № 3 від «07» лютого 2018 р.).

Авторський колектив:

Н.В. Щербак – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету

Т.В. Журавель – керівник проекту “Реформа управління на сході України”, що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

В.В. Толкованов – доктор права (Страсбурзький Університет III ім. Р. Шумана, Франція), доктор наук з державного управління (Україна), професор

Д.Ю. Записний – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету

М.В. Канавець – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державного управління філософського факультету Київського національного університету ім. Т. Шевченка

В.Ю. Легенько – бакалавр права, експерт з питань міжмуніципального співробітництва

Ю.Ю. Лихач – кандидат наук з державного управління

І.В. Ружецька – аспірантка Національної академії державного управління при Президентові України

М.М. Шкільняк – доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету

Рецензенти:

А.І. Крисоватий – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Академії економічних наук України, ректор Тернопільського національного економічного університету

О.М. Руденко – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та менеджменту Чернігівського національного технологічного університету

В.П. Удовиченко – доктор економічних наук, професор, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, член Української муніципальної академії

Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. – 156 с.

ISBN 978-966-136-548-2

Навчально-практичний посібник “Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва” підготовлено у співпраці з проектом “Реформа управління на сході України”, що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, та Тернопільським національним економічним університетом. Цей посібник містить теоретичні, практичні, навчально-методичні матеріали, кращі практики з питань формування нової корпоративної культури в муніципальному управлінні з метою більш ефективної реалізації проектів місцевого розвитку та розвитку міжмуніципального співробітництва (ММС). Для науковців, експертів, службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також усіх тих, хто цікавиться питаннями формування корпоративної культури, ММС та реформування місцевого самоврядування.

ISBN 978-966-136-548-2

УДК

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Особливості реалізації політики децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні та інших європейських країнах	7
2. Розвиток співробітництва територіальних громад (міжмуніципального співробітництва – ММС) як пріоритетний напрямок реформи місцевого самоврядування	16
2.1. Визначення ММС та його нормативно-правове забезпечення	20
2.2. Суб'єкти та сфери реалізації ММС	26
2.3. Основні форми співробітництва територіальних громад	28
3. Корпоративна культура як об'єкт наукових досліджень	37
4. Корпоративна культура як система цінностей, сучасні тенденції та виклики її формування в муніципальному управлінні	48
4.1. Структура, принципи та основні завдання корпоративної культури	59
4.2. Типологія та моделі корпоративної культури	68
4.3. Управління корпоративною культурою	77
5. Етичні аспекти формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні	91
6. Взаємодія з громадськістю та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування	104
7. Роль лідерства у реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нової корпоративної культури	116
8. Формування дієвої команди та корпоративна культура	125
9. Програма навчального курсу “Корпоративна культура в муніципальному управлінні”	131
10. Список літератури	141

ВСТУП

Стратегічною метою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є передача більших повноважень від держави органам місцевого самоврядування з урахуванням принципу субсидіарності, створення властивої національним реаліям, ефективної, відкритої, підконтрольної громадянам системи муніципального управління, спрямованої на задоволення потреб людей, підвищення рівня їх життя, забезпечення сталого місцевого та регіонального розвитку.

Місцеве самоврядування сьогодні виступає важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела – народу. В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято ряд базових нормативно-правових актів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Разом з тим, у реформі місцевого самоврядування важливе місце займає розвиток нових інструментів реалізації кадрової політики, більш ефективне управління людськими ресурсами, а також формування та впровадження нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні. Корпоративна культура місцевого самоврядування – це адаптована до умов національної моделі місцевого самоврядування система суспільних матеріальних і духовних цінностей переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, норм професійної публічно-управлінської поведінки, що є похідними від усвідомлення місії муніципального управління, зумовлюють здатність суб'єктів місцевого самоврядування до змін та модернізації.

Корпоративна культура органу місцевого самоврядування – це система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі місцевого самоврядування та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, у якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу місцевого самоврядування із відповідною територіальною громадою та зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів місцевого самоврядування до надання більш якісних послуг громадянам.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу й окремих працівників, на сьогодні визнають одним із найважливіших елементів муніципального управління. Лояльність співробітників, залучення до справ органу місцевого самоврядування, здатність стимулювати організаційні зміни та зменшувати опір їм перестають бути суто теоретичними проблемами і включено до пріоритетних питань порядку денного діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, розвиток нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування має забезпечити підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в колективі, мобілізації зусиль його членів для виконання нових стратегічних завдань місцевого розвитку, а

також покращення іміджу відповідного органу місцевого самоврядування чи територіальної громади. Корпоративна культура органу місцевого самоврядування виявляється прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна регулювання, стрімкі економічні перетворення та нові технології вимагають змін корпоративної культури органів місцевого самоврядування, що гальмують підвищення її ефективності.

Основним завданням корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування є створення належної мотивації для діяльності кожного службовця та/чи посадової особи місцевого самоврядування. Для досягнення цієї мети необхідно виробити певні ціннісні орієнтації, настанови особистості й організації шляхом визначення загальних принципів, закономірностей, потреб та інтересів.

Проблематика корпоративної культури є багатогранною та відносно новою для системи місцевого самоврядування та українського суспільства загалом. У зв'язку з цим вона поки що недостатньо досліджена вітчизняною наукою. Разом з тим, слід наголосити, що корпоративна культура перебуває на "перетині" різних галузей науки – політології, психології, культурології, педагогіки, соціології, філософії тощо. Вона потребує нових комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу за участю фахівців і представників різних наукових шкіл.

Корпоративна культура органу місцевого самоврядування є складною системою формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цього органу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою та керівництвом відповідного органу, перспектив його розвитку. Одночасно це також система цінностей і переконань, що розділяються усіма посадовими особами місцевого самоврядування, зумовлюючи їх поведінку та характер професійної діяльності.

Нові підходи до реформування місцевого самоврядування в Україні ґрунтуються на запозиченні передових підходів муніципального менеджменту. Це дає розуміння того, що окрема громада та суспільство загалом можуть себе організувати на засадах горизонтальних зв'язків, які виключають використання механізмів примусу і прямого тиску, а суспільні інститути, бізнес і громадськість усвідомлюють свої права, інтереси, прагнуть гарантій рівності, соціальної та економічної справедливості. Все вищезгадане зумовлює впровадження нових підходів до формування нової корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування.

Формування нової корпоративної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників органів місцевого самоврядування. Організаційні норми і цінності, що впроваджують у відповідному органі місцевого самоврядування, можуть вступати в конфлікт з реальними, а тому можуть не сприйматись окремими співробітниками.

Безперечно, корпоративна культура є інноваційним інструментом для реалізації реформи місцевого самоврядування, яка передбачає передачу більшої кількості повноважень та ресурсів від держави органам місцевого самоврядування, а також більш ефективного надання адміністративних (муніципальних) послуг громадянам із урахуванням принципу субсидіарності. Одночасно посадові особи місцевого само-

врядування зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Вони повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал органів місцевого самоврядування на сьогодні розглядається як один із ключових елементів у системі муніципального управління. Лояльність співробітників, активне залучення до діяльності відповідного органу місцевого самоврядування, здатність стимулювати організаційні зміни та зменшувати опір щодо їх реалізації перестають бути суто теоретичними проблемами, вони включаються до порядку денного реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні. Таким чином, формування корпоративної культури має забезпечити підвищення якості роботи органів місцевого самоврядування, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в колективі, мобілізації зусиль його членів для виконання нових стратегічних завдань, а також покращенню іміджу відповідних органів місцевого самоврядування.

В контексті реформування місцевого самоврядування набувають особливого значення нові аспекти розвитку корпоративної культури, зокрема (етичний аспект, розвиток лідерства, іміджевий аспект та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування, розвиток взаємодії з громадськістю, впровадження стандартів якості тощо).

Слід наголосити, що у формуванні нової корпоративної культури важливе місце займає етичний аспект, що має забезпечити формування доброчесної, ефективної та професійної служби в органах місцевого самоврядування. Саме впровадження стандартів публічної етики сприятиме покращенню роботи органів місцевого самоврядування, забезпеченню більш повної підтримки дій влади з боку членів територіальної громади, становленню громадянського суспільства, більш ефективному здійсненню ринкових перетворень та реалізації реформи місцевого самоврядування.

Необхідно зазначити, що іміджевий аспект є важливим складовим елементом нової корпоративної культури. Одночасно процеси формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування мають здійснюватись поступово, цілеспрямовано та постійно. Вагоме значення для формування та розвитку корпоративної культури має також позиція керівників органів місцевого самоврядування, що обумовлює необхідність формування нової когорти лідерів на службі в органах місцевого самоврядування з високими моральними та професійними якостями.

Згаданий посібник спрямований на комплексне представлення усіх можливих аспектів формування та розвитку нової корпоративної культури в муніципальному менеджменті, зокрема в умовах децентралізації та розвитку співробітництва територіальних громад (міжмуніципального співробітництва – ММС).

1. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ІНШИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Сучасні системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіальний устрій країн Європи сформувалися як результат розвитку національних держав за умов демократизації, урбанізації, переходу до правової системи стримувань і противаг, а також у відповідь на потреби сучасного суспільства, посилення руху за громадський контроль та спроб створити державу “загального добробуту”.

Тенденції конституціоналізму та громадського контролю при цьому узгоджувалися в Європі з принципами ліберальної ідеології, яка наголошувала на мінімальному втручанні уряду в діяльність органів місцевого самоврядування та чіткій відмежованості діяльності місцевих органів влади від інших сфер управління. Трансформації систем державного управління та місцевого самоврядування додатково були зумовлені процесами глобалізації і європейської інтеграції, особливо у зв'язку з утворенням та розвитком Європейського Союзу.

Зазначені зміни в системах управління країнами можна умовно поділити на такі типи: коригування кількості адміністративних одиниць, організаційні реформи, фінансові реформи, функціональні та процедурні реформи.

Під час першої хвилі реформ у європейських країнах відбувалось скорочення кількості адміністративних одиниць, зокрема муніципалітетів. При цьому дуже часто застосовували припущення, що ефективне та результативне надання послуг на місцях вимагає більших виборчих округів і адміністративних підрозділів.

Найбільшого поширення ця концепція набула в Скандинавських країнах та у Великій Британії. Дилема полягала в тому, що чим меншою є така одиниця, тим ближче перебувають послуги до кожного окремого громадянина, тим сильніший його вплив на прийняття відповідних рішень. І навпаки, чим більшою є адміністративна одиниця, тим менше важить голос окремого громадянина в прийнятті рішень.

Прикладами проведення такого типу реформ можуть слугувати Швеція, Данія та Фінляндія. У Швеції муніципалітети об'єдналися навколо сусідніх міст для реалізації спільних функцій, що було закріплено на законодавчому рівні. У Фінляндії було розпочато спроби “зверху” серйозно зменшити число муніципалітетів, як це було зроблено у Швеції й Данії. Однак, у результаті політичних дебатів стосовно територіальної реформи переміг принцип добровільності об'єднання. Паралельно було створено систему державних субсидій для виконання функцій держави (надання послуг у галузях шкільної освіти, соціального захисту дітей тощо). Держава заохочувала об'єднання муніципалітетів шляхом надання додаткових субсидій, тобто реформа проходила не адміністративним шляхом, а стимулювалася економічними інструментами [161].

Досвід укрупнення громад у різних європейських країнах був як позитивним, так і негативним одночасно (ідеться, насамперед, про Францію). Разом з тим, успіху досягали при об'єднанні муніципалітетів на добровільній основі, тому саме цей досвід реалізацій територіальних реформ доцільно застосувати й в Україні.

Важливими напрямками реформ були також визначені розвиток регіональної демократії та становлення регіонального самоврядування в європейських країнах. Проміжний рівень врядування зміцнювався для вирішення проблем, пов'язаних з урбанізацією, що зростає, і необхідністю надання нових типів послуг. Він надавав змогу приймати рішення та здійснювати діяльність у масштабах, що перевищують розміри муніципалітету (громади), а також слугував ефективним інструментом для просторового територіального планування тощо.

Додатковим чинником, що сприяв утворенню проміжних рівнів врядування на регіональному рівні, був рух за децентралізацію/демократію в Іспанії, Італії, Норвегії, Данії, Німеччині, Франції та інших європейських країнах. Зрештою, зазначений процес призвів до виникнення трьох рівнів врядування: загальнодержавного (національного), проміжного (регіонального) і місцевого. Проміжні структури набули цілком нових форм регіональних виборних органів влади, що здійснюють виконавчі, а інколи й законодавчі повноваження (Бельгія, Німеччина, Іспанія, Португалія, Італія).

Інший тип реформ, які відбувалися в європейських країнах протягом останнього півріччя XX-го століття, деякі вчені визначають як організаційні реформи. Вони здійснювались переважно під значним впливом центральної влади та передбачали зміну внутрішньої структури територіальних одиниць і включали такі елементи: посилення ролі мерів та виборних рад; надання процесові прийняття рішень більш відкритого, публічного й демократичного характеру; розширення участі громадськості в прийнятті рішень; запровадження обов'язкових "раціональних" методів планування; зміни в складі місцевого персоналу, зміни місцевих правил організації діяльності органів влади тощо. Багато в чому ці заходи мали сприяти більш активній участі органів місцевого самоврядування в суспільно-політичному житті відповідних країн і перетворенню їх на надійних провідників державної політики (Італія, Велика Британія тощо).

Фінансові реформи зазвичай передбачали збільшення обсягів ресурсів, що центральна влада надає органам місцевої влади, зокрема для розрахунків за соціальними програмами. Це забезпечило спроби зміцнити здатність органів місцевої влади збирати податки чи забезпечити себе альтернативними засобами фінансування, серед яких варто зазначити плату за послуги, створення місцевих підприємств або надання адміністративних послуг на ринкових засадах.

Майже усі реформи децентралізації, які було реалізовано останнім часом у європейських країнах, супроводжувались збільшенням ресурсної бази органів місцевого самоврядування. Функціональні та процедурні реформи включали в себе комплекс заходів, спрямованих на децентралізацію повноважень органів державної влади і їх передачу органам місцевого самоврядування. Наприклад, у Великій Британії надання соціальних послуг було децентралізовано, щоб наблизити їх до людей. В Італії відбулася аналогічна децентралізація багатьох державних функцій. У деяких країнах (Франції, Італії, Іспанії) контрольні функції префектів над діяльністю органів місцевого самоврядування було послаблено й навіть скасовано. Крім того, запроваджували системи планування діяльності та ефективності надання послуг (Німеччина, Франція, Данія тощо).

У більшості європейських країн найбільш важливими завданнями проведення реформ децентралізації можна визначити такі: надання більш якісних послуг громадянам, підвищення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, наближення послуг до споживачів (впровадження принципу субсидіарності), досягнення прозорості дій публічної адміністрації, більш активне залучення громадян до прийняття рішень, консолідація бюджетної політики, розвиток ресурсної бази органів місцевого самоврядування.

Сучасні тенденції організації публічної адміністрації країн Європейського Союзу базуються на демократичній децентралізації влади, що здійснюється шляхом передачі відповідних повноважень на найближчий до громадян рівень публічної влади.

У зв'язку із цим питання впровадження економічних, соціальних та політичних перетворень в Україні потрібно розглядати в контексті реалізації політики європейської інтеграції. Ефективність цього курсу вимагає від органів влади всіх рівнів таких узгоджених заходів: здійснення суттєвих інституційних змін; реформування принципів та методів роботи, у тому числі в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення фінансово-економічних можливостей стимулювання розвитку місцевого самоврядування тощо [161].

Зазначені дії мають бути реалізовані з урахуванням кращого європейського досвіду, інноваційних інструментів місцевого й регіонального розвитку, а також із широким залученням міжнародних програм технічної допомоги та кваліфікованих експертів. Такі підходи до реформування потребують узагальнення кращого досвіду, підштовхуючи до вироблення та вдосконалення концепції “доброго врядування” на міжнародному рівні.

Треба зазначити, що для системи місцевого самоврядування в перехідний період розвитку держави стан “нерівноваги” провокується, передусім, процесами, що відбуваються в зовнішньому середовищі (перехід до національної незалежності, ринкової економіки, розвиток демократії, становлення громадянського суспільства тощо). Кожна система, яка розвивається (у тому числі й система місцевого самоврядування), має відповідний час і простір, в яких відбувається функціонування та розвиток системи.

Окремі інноваційні інструменти розвитку системи місцевого самоврядування необхідно об'єднати в певну систему – систему “доброго врядування”. Ця система повинна бути динамічною, такою, що розвивається разом із системою публічного управління. Такий підхід надасть змогу системі місцевого самоврядування розв'язувати існуючі суперечності й переходити на нові рівні функціонування. Будь-який орган місцевого самоврядування, незалежно від структури, розмірів, цілей і функцій, можна розглядати як соціальну систему, що може ефективно розвиватись на основі стандартів “доброго врядування”.

У Європейському Союзі під час визначення основних принципів “доброго врядування” враховували єдині для всіх держав-членів принципи європейського адміністративного простору. За своїм змістом більшість цих принципів збігається. Ідеться, насамперед, про такі принципи, як: надійність, передбачуваність, відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність і результативність.

Разом з тим, концепція “доброго врядування” створює межі для побудови нового стилю керівництва, особливо акцентуючи увагу на елементах лідерства та комунікації; воно фактично є орієнтиром для просування ідеї самоврядування й демократії, залучення громадян до спільної діяльності щодо вирішення питань місцевого значення [161].

Відповідно до термінології Програми розвитку ООН, можна охарактеризувати основні складові, притаманні “доброму врядуванню”:

1. **Участь (Participation).** Усі громадяни мають право голосу. Участь може бути як безпосередньою, так і опосередкованою, через легітимізовані посередницькі інституції та представників.
2. **Верховенство права (Rule of law).** Правова система повинна бути справедливою й діяти однаково для всіх, особливо стосовно забезпечення прав людини.
3. **Прозорість (Transparency).** Свобода інформації, її повнота й доступність для всіх, хто в ній зацікавлений.
4. **Відповідальність (Responsiveness).** Діяльність органів державної влади має служити інтересам усіх членів суспільства.
5. **Орієнтація на консенсус (Consensus orientation).** Дотримання балансу інтересів для досягнення широкого консенсусу як з місцевих (локальних), так і загальнодержавних питань та процедур.
6. **Справедливість (Equity).** Добробут суспільства залежить від урахування інтересів кожного члена суспільства.
7. **Ефективність та результативність (Effectiveness and Efficiency).** Максимально ефективне використання ресурсів для задоволення потреб громадян.
8. **Підзвітність (Accountability).** Органи державної влади на всіх рівнях та органи місцевого самоврядування мають бути підзвітні у своїй діяльності громадянам.

Варто також зазначити, що Центром експертизи з питань реформування системи місцевого самоврядування Ради Європи було розроблено Європейську стратегію інновацій та “доброго врядування” на місцевому рівні, яка була схвалена на 15-й Європейській конференції міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління (м. Валенсія, 15–16 жовтня 2007 р.) та була затверджена Комітетом Міністрів РЄ у 2008 році.

Основна ідея згаданого документа полягає в тому, що “добре врядування” виступає як необхідний елемент модернізації системи державного управління. На місцевому рівні воно є життєво важливим, оскільки місцева влада є найближчою до громадян та надає їм основні послуги. Саме на цьому рівні громадяни можуть найшвидше відчувати свою причетність до ухвалення й упровадження найбільш важливих рішень.

Ухвалення Європейської стратегії є надзвичайно важливим кроком у подальшому розвитку місцевої демократії, адже однією з основних передумов реформування системи місцевого самоврядування як в Україні, так і в інших європейських країнах, є

спроможність місцевої влади ефективно реалізовувати дедалі більшу кількість повноважень, що передаються їй органами центральної влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Основне завдання Стратегії полягає в тому, щоб мобілізувати й стимулювати дії національних та місцевих органів влади, інших інституцій таким чином, щоб громадяни всіх європейських країн відчували користь від «доброго демократичного врядування» на місцевому рівні завдяки послідовному поліпшенню якості публічних послуг, залученню населення до вироблення політики, що відповідає їх законним очікуванням.

Добре врядування – це багатогранна концепція, яка ґрунтується на принципах, правилах та практиках, вироблених у всіх країнах. Стратегія враховує вже розроблені напрацювання у сфері “доброго врядування” Радою Європи та іншими міжнародними організаціями. Їх досвід і результати, а особливо власний доробок Ради Європи у сферах демократії, прав людини й верховенства права об’єднано у дванадцять принципів доброго “демократичного врядування”, а саме:

1. Чесне проведення виборів, представництво та участь для забезпечення реальних можливостей для всіх громадян у вирішенні питань місцевого значення.
2. Чутливість для забезпечення належного реагування органів місцевого самоврядування на законні очікування та потреби громадян.
3. Ефективність і результативність для забезпечення досягнення цілей і водночас найраціональнішого використання ресурсів.
4. Відкритість і прозорість для забезпечення публічного доступу до інформації та полегшення розуміння того, як ведуть суспільні справи.
5. Верховенство права для забезпечення справедливості й передбачуваності у вирішенні суспільних справ.
6. Етична поведінка для забезпечення переваги суспільних інтересів над приватними.
7. Компетентність і спроможність для забезпечення здатності представників та посадових осіб органів місцевого самоврядування ефективно виконувати свої обов’язки.
8. Інновації та відкритість до змін для забезпечення максимальної користі від нових рішень і кращих практик.
9. Сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати для врахування інтересів майбутніх поколінь.
10. Надійний фінансовий менеджмент для забезпечення ощадливого та продуктивного використання публічних коштів.
11. Права людини, культурне різноманіття та соціальне згуртування для забезпечення захищеності й поваги до всіх громадян, недопущення проявів дискримінації.
12. Підзвітність для забезпечення більшої відповідальності з боку службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Одночасно варто зазначити, що на сьогодні керівництво Української держави здійснює системні кроки щодо реформування вітчизняної системи місцевого самоврядування.

Так, 1 квітня 2014 року Урядом України було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, метою якої є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення й підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян у всіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад [108].

Підкреслимо, що для реформи місцевого самоврядування в Україні характерна комплексність завдань, вона вбирає в себе ознаки різних видів (типів) реформ децентралізації, що реалізувались у різних європейських країнах.

Місцеве самоврядування сьогодні виступає важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела – народу.

В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято ряд базових нормативно-правових актів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Разом з тим, як зазначено в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, система місцевого самоврядування на сьогодні не задовольняє потреби суспільства.

Функціонування органів місцевого самоврядування в більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримки сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг. Можна переконливо стверджувати, що без реформи місцевого самоврядування є неможливим подолання кризових явищ у соціально-економічному і політичному житті України.

Здійснення реформи місцевого самоврядування є неможливим без оновлення нормативно-правової бази. Сучасна система законодавства про місцеве самоврядування потребує вдосконалення на засадах зміцнення організаційної, правової, фінансової, матеріальної, адміністративної самостійності місцевого самоврядування, розбудови європейської моделі адміністративно-територіального устрою, а також принципів децентралізації, деконцентрації, повсюдності, субсидіарності, єдності системи публічної адміністрації тощо.

Проведення реформи місцевого самоврядування потребуватиме також належного кадрового забезпечення. Тому актуалізується проблема формування та реалізації дієвої кадрової політики на місцях, удосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації посадових осіб, службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, запровадження професійних програм підготовки для органів місцевого самоврядування тощо.

Провідні сучасні фахівці при аналізі місцевого самоврядування вже звертають увагу на його системний характер, наголошуючи, що «самоврядування (самокерування, самоуправління) є органічною властивістю, що притаманна суспільству, як цілісній динамічній соціальній системі, де відбуваються процеси самоорганізації та саморегуляції».

Одночасно однією з характерних особливостей місцевого самоврядування є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому територіальні громади безпосередньо або через органи місцевого самоврядування здійснюють функції і повноваження місцевого самоврядування.

Відповідно до згаданої Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, модернізація системи місцевого самоврядування має бути проведена у два етапи. На першому підготовчому етапі її впровадження (2014 р.) передбачено такі заходи: у першочерговому порядку внести до Конституції України зміни щодо утворення виконавчих органів обласних і районних рад та розподілу повноважень між ними; розробити проекти та прийняти акти законодавства щодо запровадження механізму прямого народовладдя, удосконалення правового регулювання процедур проведення загальних зборів громадян за місцем їх проживання та встановлення додаткових гарантій діяльності органів самоорганізації населення; створити сприятливі правові умови для широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування; створити законодавчу основу для реалізації права територіальних громад на добровільне об'єднання, передбачивши при цьому надання державної підтримки об'єднаним громадам протягом п'яти років після утворення для поліпшення інфраструктури надання послуг та транспортної доступності; створити законодавчу основу для реалізації права територіальних громад на співробітництво на засадах ресурсно-організаційної кооперації та отримання державної підтримки для реалізації проектів такого співробітництва; законодавчо врегулювати нову систему адміністративно-територіального устрою; здійснити моделювання адміністративно-територіальних одиниць у регіонах та розробити проекти нормативних актів, необхідних для завершення формування нової системи адміністративно-територіального устрою [108].

Також на цьому етапі визначено Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України головним центральним органом виконавчої влади з проведення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також розробити на рівні Кабінету Міністрів України механізм координації проведення зазначеної реформи місцевого самоврядування.

Передбачено проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи з питань реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також завершення формування законодавчої бази з питань діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на новій територіальній основі з визначенням їх повноважень і ресурсного забезпечення відповідно до вимог Концепції.

На другому етапі реалізації Концепції (2015–2017 рр.) передбачено уніфікувати та стандартизувати публічні послуги, що надаються населенню органами місцевого самоврядування й органами виконавчої влади з урахуванням принципів максимальної доступності послуг для споживачів і визначити на законодавчому рівні умови

для їх належного фінансування. Серед інших важливих кроків (заходів) реформи потрібно назвати такі: провести інституційну реорганізацію органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади на новій територіальній основі й місцеві вибори з урахуванням реформованої системи органів місцевого самоврядування; удосконалити систему планування території громад, вирішити питання забезпечення новостворених громад схемами планування території та генеральними планами [108].

Як основні очікувані результати реформи місцевого самоврядування в Україні визначено такі: формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць; запровадження стандартів (нормативів) якості публічних послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівнів, критеріїв оцінювання якості; створення сприятливих правових умов для максимально широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень, а також розвитку форм прямого народовладдя тощо.

Одночасно кінцевим результатом реформування місцевого самоврядування в Україні має стати покращення рівня життя українських громадян, побудова сучасної, ефективної, конкурентоспроможної держави, забезпечення сталого розвитку її громад та регіонів [108].

Відзначимо, що децентралізація зміцнює ефективність діяльності публічної адміністрації й підвищує рівень участі громадян у прийнятті рішень. На відміну від централізованої системи саме децентралізація створює в нових суспільно-політичних реаліях більш міцні підвалини для сильної, ефективної держави, оскільки вона забезпечує такі завдання: звільняє центральну владу від необхідності вирішувати поточні локальні проблеми та дає їй можливість зосередити увагу на системних і стратегічних заходах на національному рівні; обмежує наслідки невдалих рішень влади лише локальними масштабами; захищає державу від ризику загальнодержавних та локальних конфліктів; спрощує й пришвидшує процеси прийняття рішень, пов'язаних із питаннями місцевого значення; запроваджує природні механізми конкуренції між локальними спільнотами, що сприяє процесам розвитку; ініціює громадську активність, сприяє залученню громадян до взаємодії з владою та участі в суспільно-політичному житті, зокрема на місцевому рівні; підвищує ефективність демократичного контролю, сприяє прозорості в діяльності органів влади; збільшує можливості для інновацій, оскільки сприяє впровадженню, тестуванню та вдосконаленню нових технологічних, організаційних і соціальних рішень.

Серед можливих інструментів подальшого розвитку системи місцевого самоврядування в Україні можна виділити такі: “розвиток згори”, “розвиток зсередини”, “дрейф в очікуванні подій, які вимагають реакції”. “Розвиток згори” – це інструмент, який має витоки з тоталітарного минулого централізованої системи управління, у якій органи місцевої влади не мали майже ніякої автономії у своїх діях, але виконували інструкції (завдання), що надходили від центральних органів влади. Сьогодні деякі структурні реформи в окремих країнах здійснюються саме “згори”, але в цьому випадку вони мають недостатню підтримку серед широких верст населення на місцевих органах влади.

Найбільш ефективним шляхом модернізації системи місцевого самоврядування є “розвиток зсередини”, який спрямований на зміцнення інституційної спроможності місцевих влад для виконання їх основних повноважень, упровадження нових інноваційних інструментів менеджменту та управління людськими ресурсами. У цій ситуації також забезпечується оптимальна підтримка з боку як самих представників місцевих органів влади, так і громадян.

Аналізуючи досвід реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні, можна зробити такі висновки:

- По-перше, система місцевого самоврядування, як правило, торкається широких верств суспільства, тому її реформування не повинно бути різким і кардинальним. Оптимальним рішенням є вибір моделі щодо “реформування зсередини”;
- По-друге, саме при реформуванні системи організації місцевої влади потрібно більше уваги приділяти наявному позитивному досвіду, що має бути покладений в основу нової системи місцевого самоврядування;
- По-третє, для здійснення на практиці реформи місцевого самоврядування необхідно підготувати досить значну кількість кваліфікованих фахівців з комунального права, менеджменту й фінансів. Навіть значні фінансові ресурси не можуть компенсувати помилки управління на місцевому рівні. У зв’язку із цим особливого значення набувають питання надання якісних адміністративних (муніципальних) послуг громадянам;
- По-четверте, успішна реалізація реформи місцевого самоврядування потребуватиме кардинальних змін у свідомості службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також упровадження нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування.

2. РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА – ММС) ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМОК РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Міжмуніципальне співробітництво (ММС) як нова (інноваційна) форма політики місцевого і регіонального розвитку останнім часом набуває все більшого поширення в європейських країнах, зокрема й в Україні. Його поява пов'язана з тим, що місцеве самоврядування у багатьох країнах Європи (у тому числі й в Україні) сьогодні має справу з проблемами, можливі варіанти вирішення яких пропонує саме ММС. Воно має великий потенціал, який може бути дуже корисним для забезпечення сталого розвитку усіх без винятку (великих та малих) громад.

Досвід багатьох країн засвідчує, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. У зв'язку з цим ММС є актуальною та інноваційною формою діяльності багатьох громад. Воно є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між різними півнями публічної влади, недосконалої організації територіальної влади тощо.

ММС є відносно новою формою політики місцевого та регіонального розвитку. Її суть полягає в тому, що органи місцевого самоврядування на договірній основі об'єднують свої ресурси та зусилля для вирішення загальних проблем розвитку. Кінцева мета такого співробітництва – підвищення якості життя громад. Міжмуніципальне співробітництво є характерним для децентралізованої територіальної адміністративної системи. Чим вищою є ступінь автономії громад (муніципалітетів), тим більше вони потребують співпраці і тим більше вони можуть співпрацювати [153].

Станом на 01 січня 2015 року в Україні налічувалось понад 30 тисяч суб'єктів адміністративно-територіального устрою, з яких 29.324 – це сільські населені пункти та селища міського типу, в яких функціонують 11.550 представницьких органів місцевого самоврядування. Біля 50% територіальних громад мають населення менше 1000 мешканців. Майже усі такі територіальні громади перебувають на дотації держави, оскільки не мають необхідних фінансових та економічних ресурсів для надання повноцінних громадських, державних, комунально-побутових і соціально культурних послуг. Обсяги таких дотацій не дають змоги надавати населенню послуги на рівні гарантованих державою соціальних стандартів.

Разом із тим, багато громад є занадто малими за розмірами, щоб викликати зацікавленість з боку приватних інвесторів. У зв'язку із зазначеним ММС є ефективним інструментом для покращення вже сьогодні якості комунальних послуг, удосконалення муніципального менеджменту, а також гнучкою формою підготовки до проведення комплексної адміністративно територіальної реформи.

Спільні дії між громадами (органами місцевого самоврядування) в принципі мають довгу історію. Якщо у минулих століттях частіше природні катастрофи спонукали громади до організації спільного захисту від небезпеки, у сучасному світі швидкий розви-

ток техніки, економіки, торгівлі та транспорту загострює необхідність співпраці між громадами в рамках чітких організаційних форм. Зважаючи на постійне зменшення бюджетів, міста та громади часто звертаються до співробітництва саме з економічних міркувань. Передусім у невеликих громадах виникають проблеми зі збереженням здатності самостійно надавати певні послуги через недостатні фінансові та кадрові ресурси.

Крім того, часто кооперація дозволяє знайти більш ефективний підхід щодо вирішення певних завдань через використання спільних знань та досвіду. Поява ММС пов'язана з тим, що місцеве самоврядування сьогодні має справу з проблемами, можливі варіанти розв'язання яких пропонує саме ММС. ММС має великий потенціал, який може бути дуже корисним для забезпечення сталого розвитку усіх без винятку (великих та малих) громад.

Основними завданнями ММС є підвищення якості послуг, що надаються громадянам, розвиток місцевої інфраструктури, а також покращення муніципального менеджменту та підвищення ефективності діяльності відповідних органів місцевого самоврядування [153].

Отже, органи місцевого самоврядування (ОМС), які беруть участь у міжмуніципальному співробітництві, можуть очікувати конкретні переваги, серед яких слід виділити наступні:

- ОМС можуть об'єднувати свої ресурси, якщо це допомагає їм покращити ефективність своєї роботи. Разом ОМС можуть зробити те, чого вони ніколи не змогли б досягнути поодинож; вони можуть надавати нові послуги або підвищити якість послуг, які вже надаються ними громадянам. В окремих країнах навіть існують законодавчі вимоги щодо надання певних послуг (наприклад, утилізація відходів, водопостачання, транспорт та економічний розвиток) саме у форматі ММС;
- більший за кількістю споживачів "ринок" сприяє зменшенню витрат; партнерські органи місцевого самоврядування можуть обмінюватись знаннями та досвідом у наданні окремих послуг, що робить їх надання більш ефективною справою;
- покращується здатність залучати приватні інвестиції та брати участь у проектах публічно-приватного партнерства; стає можливим укладання більш вигідних контрактів з приватними компаніями.

До того ж можна також виділити наступні економічні переваги міжмуніципального співробітництва (ММС):

- покращується здатність освоєння інвестицій та довіра з боку кредиторів, завдяки чому можна швидше отримувати позики та залучати кошти з фондів ЄС та інших зовнішніх джерел;
- з'являється можливість реорганізувати систему надання адміністративних (муніципальних) послуг, залучити більш кваліфікований персонал, здійснити мобілізацію існуючих ресурсів;
- спільна робота над завданням економічного зростання та підвищення прозорості сприяють створенню нових робочих місць та залученню інвестицій краще, ніж фрагментарні дії окремих ОМС.

Досвід багатьох країн свідчить, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. У зв'язку з цим ММС є актуальною та інноваційною формою діяльності багатьох органів місцевого самоврядування. ММС є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між органами місцевого самоврядування, недосконалої організації територіальної влади, адже воно:

- зменшує виробничі витрати та забезпечує заощадження коштів завдяки обсягам діяльності (збільшення кількості одиниць “продукції” по відношенню до виробничих витрат);
- посилює переговорні позиції відповідних органів місцевого самоврядування, зокрема, у питаннях збільшення кількості користувачів/отримувачів послуг;
- зменшує кількість осіб, які отримують послуги “за ціною нижче собівартості” (завдяки розширенню сфери дії);
- збільшує “власні” інвестиційні ресурси громад-учасниць (через об'єднання їх (обмежених) фінансових ресурсів);
- підвищує рівень довіри серед кредиторів та здатність залучати зовнішнє фінансування як від держави, так і від приватних партнерів (завдяки покращенню співвідношення між витратами та вигодами проектів).

Відповідно до обраної організаційної моделі співробітництва ММС може мати наявні економічні, фінансові, соціальні ефекти (відсутність необхідності розширення інфраструктури, спільне використання коштів та муніципального майна, кращий ступінь використання техніки та обладнання, заощадження коштів через спільні закупки та їх більший обсяг, логістичні переваги через планування спільних транспортних маршрутів, залучення спеціалізованих кадрів для виконання певних робіт тощо).

Міжмуніципальне співробітництво можна визначити як відносини між двома або кількома органами місцевого самоврядування (громадами базового рівня місцевого самоврядування), які мають статус юридичних осіб та мають певну політичну, юридичну та фінансову автономію (відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування). Разом з тим, можна відзначити наступні характеристики ММС:

- ММС – це два або декілька ОМС, які співпрацюють між собою;
- Органи місцевого самоврядування, які є партнерами, погоджуються спільно працювати та надавати певні ресурси для отримання обопільної користі, яка була б недосяжною у разі їх самостійної (ізолюваної) діяльності;
- Спільні зусилля можуть стосуватися однієї або кількох галузей, які належать до визначеної компетенції ОМС. Законом може бути визначено, що певні функції ОМС не можуть бути предметом ММС (наприклад, функції, делеговані державою ОМС);
- Співробітництво має свою ціну для кожного з ОМС-партнерів: воно потребує зусиль, фінансування та спільного використання ресурсів (кадри, земля, обладнання, будівлі тощо);

- ММС є результатом усвідомленого рішення, а не лише механічним виконанням відповідних нормативних актів. Угода про співпрацю є добровільною, вона не нав'язується законом, хоча в деяких випадках закон може наполегливо рекомендувати або навіть спонукати муніципалітети до пошуку шляхів співпраці;
- Нові вигоди для ОМС-партнерів можуть бути різними, наприклад: створення ресурсів для надання послуг, які є недоступними для малих громад, заощадження витрат при наданні послуг, підвищення якості послуг, краща координація у плануванні майбутнього розвитку, ефективніша та прозоріша політика розвитку;
- Співробітництво не є фрагментарним – воно розраховано на певний період, а в більшості випадків обумовлюється постійною угодою без визначеної дати завершення терміну дії;
- Постійний трансфер повноважень органів місцевого самоврядування відсутній; муніципалітети зберігають непрямий контроль за рішеннями та послугами, які є результатом співробітництва.

Серед інших позитивних результатів ММС можна також виділити наступні:

- ММС може здійснювати позитивний вплив на практику менеджменту у відповідних муніципалітетах, тому що кожний партнер намагається переймати успішний практичний досвід інших учасників ММС;
- ММС може сприяти розвитку нової корпоративної культури, заснованої на співробітництві, що є особливо важливим, коли керівництво відповідних громад належить до різних політичних партій;
- Процес подачі спільних заявок до ЄС, Світового банку та інших організацій-донорів може допомогти виробленню необхідних інструментів для партнерської співпраці ОМС з іншими державними, приватними та громадськими організаціями;
- ММС може дати керівникам відповідних ОМС більше часу для того, щоб зосередитися на стратегічних завданнях, оскільки другорядні питання вирішуються завдяки ММС;
- ММС може знизити рівень корупції та підвищити прозорість у діяльності відповідних органів місцевого самоврядування;
- ММС може сприяти розвитку відчуття солідарності, що сприяє покращенню соціального клімату в суспільстві;
- ММС може створювати додаткові можливості для залучення громадських організацій та окремих громадян до розв'язання проблем місцевого значення.

Як вже зазначалось, розвиток ММС має сприяти покращенню якості послуг, що надаються громадянам органами місцевого самоврядування. Згадане покращення якості послуг можна досягти завдяки ефекту масштабу. Чим більша кількість громадян користується певними послугами або чим більш масштабними є ці послуги, тим нижчими є витрати, пов'язані з їх наданням. Якщо певна послуга надається для двох або більше муніципалітетів, кількість користувачів зростає, завдяки чому знижуються

виробничі та інші витрати. Серед інших позитивних результатів ММС можна виділити формування привабливого інвестиційного клімату, посилення спроможності відповідних громад-учасниць щодо співпраці з міжнародними (донорськими) організаціями, інвесторами щодо залучення необхідних ресурсів для ефективної реалізації програм та проектів місцевого розвитку [153].

Слід також наголосити, що ММС має особливе значення для формування майбутніх громад, яким надане новим законодавством України право об'єднувати на договірній основі свої зусилля і фінансові ресурси для вирішення спільних проблем розвитку. Такі об'єднання мають функціонувати за принципом “пробного шлюбу”, переконуючись на власному досвіді у доцільності в подальшому злиття в єдину (об'єднану) територіальну громаду.

2.1. ВИЗНАЧЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА – ММС) ТА ЙОГО НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Верховною Радою України схвалено 17 червня 2014 року Закон України “*Про співробітництво територіальних громад*” [113], який визначає організаційні, фінансові, бюджетні та інші форми відносин між територіальними громадами з метою їх добровільного об'єднання, встановлює форми державної підтримки такого об'єднання, гарантує незмінність статусу населених пунктів сільської чи міської місцевості тощо.

З метою забезпечення реалізації Закону України “*Про співробітництво територіальних громад*” від 17 червня 2014 року, Урядом України та профільним Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (далі – Мінрегіон) як центральним органом виконавчої влади, уповноваженим на реалізацію державної політики у сфері місцевого самоврядування, затверджено низку важливих нормативно-правових актів, зокрема накази Мінрегіону від 27.08.2014 р. № 233 “*Про затвердження Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад*” та від 15.08.2014 р. № 225 “*Про затвердження Порядку формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад*” та ін. Одночасно вітчизняними та зарубіжними експертами підготовлено відповідний коментар та методичні рекомендації з питань реалізації Закону України “*Про співробітництво територіальних громад*”.

У преамбулі Закону України “*Про співробітництво територіальних громад*” зроблено акцент на меті прийняття самого Закону – це створення умов для реалізації наявними в Україні територіальними громадами конституційного права на об'єднання своїх ресурсів для вирішення питань місцевого значення. Зокрема частина 3 ст. 142 Конституції України встановлює, що “*Територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби*”. Це означає, що норми Закону містять не лише принципи та організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, але й конкретні механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю.

Закон України “Про співробітництво територіальних громад” є основним нормативно-правовим актом, на підставі якого має здійснюватися співробітництво за відповідними формами та у передбачений ним спосіб. У цьому Законі терміни вживаються у такому значенні:

- **договір про співробітництво** – договір про умови співробітництва територіальних громад, що визначає форму співробітництва, зобов’язання та відповідальність сторін – суб’єктів співробітництва, джерела та обсяги його фінансування;
- **співробітництво територіальних громад (далі – співробітництво)** – відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень;
- **спільний проект** – комплекс спільних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування суб’єктів співробітництва за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел і спрямовані на соціально-економічний, культурний розвиток територій.

Слід наголосити, що ключове значення для Закону має термін “співробітництво територіальних громад”. Його визначено як “відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень”.

Етимологічно термін “співробітництво” має таке саме значення, що й у приватних відносинах – спільна діяльність, співучасть, партнерство, взаємодія тощо. Метою запровадження у правовий обіг категорії “співробітництво територіальних громад” є адекватне розуміння її юридичного змісту при застосуванні положень Закону на практиці заінтересованими суб’єктами.

Із законодавчого визначення можна виділити ключові ознаки співробітництва територіальних громад:

- співробітництво передбачає відносини між двома або більше територіальними громадами. Це означає, що у відносини з приводу оформлення спільної діяльності можуть вступати дві або більше територіальних громад. Максимальна кількість територіальних громад як учасників відносин законодавчо не обмежується. Територіальна громада – це жителі, об’єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями. Територіальна громада села, селища, міста є також й первинним суб’єктом місцевого самоврядування;
- відносини здійснюються на договірних засадах у визначених Законом формах. Ця ознака зумовлює заінтересованих суб’єктів здійснювати відносини відповідно до укладеного між ними договору за формою, визначеною Законом. Оскільки

Закон передбачає п'ять можливих форм співробітництва [113], то для юридичного закріплення кожної з них передбачається “особливий” предмет договору відповідно до обраної суб'єктами співробітництва форми співробітництва, передбаченої статтею 4 Закону. Поруч з цим до усіх договорів, що можуть укладатися заінтересованими суб'єктами для юридичного оформлення відносин пред'являються й загальні вимоги, визначені статтею 9 Закону;

- метою співробітництва є забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективне виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень. З огляду на цю ознаку, можна зробити висновок, що співробітництво як взаємовигідні відносини декількох зацікавлених суб'єктів мають свій логічно обґрунтований кінцевий сенс, тобто той підсумковий результат, задля якого територіальні громади вступали у відносини на договірних засадах. Це означає, що передбачені Законом механізми об'єднання наявних у територіальних громадах ресурсів мають призвести до більш ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень, що своєю чергою повинно забезпечити соціально-економічний, культурний розвиток територій, підвищити якість надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей.

Стаття 1 Закону дає визначення поняття та ознак договору про співробітництво [113]. У пункті першому статті договір про співробітництво визначається як договір про умови співробітництва територіальних громад, що визначає форму співробітництва, зобов'язання та відповідальність сторін – суб'єктів співробітництва, джерела та обсяги його фінансування. Слід зазначити, що визначення поняття “договір” через тотожне поняття “договір” є дещо некоректним, оскільки містить тавтологію (від грец. *ταυτό* – те саме і *λόγος* – слово). Під тавтологією прийнято вважати стилістичну фігуру, що ґрунтується на однокореновому повторі попереднього слова. Було б більш коректно договір про співробітництво визначити як укладений у письмовій формі та затверджений відповідними місцевими радами документ про предмет, форму співробітництва, зобов'язання та відповідальність сторін-суб'єктів співробітництва, необхідні для нього ресурси та тривалість договірних відносин, умови співробітництва та підстави для можливого розірвання. Принаймні, таким було визначення договору у первісному варіанті законопроекту про співробітництво територіальних громад.

Договір є основною підставою виникнення зобов'язально-правових відносин (зобов'язань), який встановлює певні суб'єктивні права і суб'єктивні обов'язки для сторін, що його уклали. Предметом договору завжди є певна дія, але ця дія може бути тільки правомірною. Якщо предметом договору буде неправомірна дія, тобто незаконна, то такий договір визнається недійсним.

Договір вважається дійсним за дотримання таких умов: законності дії; волевиявлення сторін; дотримання встановленої законом форми договору; право та дієздатності сторін. Головним елементом кожного договору є воля сторін, спрямована на досягнення певної мети, яка не суперечить закону. Змістом будь якого договору є права та обов'язки сторін, установлені ним. Зміст будь-якого договору характеризується його умовами. Прийнято розрізняти істотні, звичайні та випадкові умови договору.

Згідно зі ст. 153 Цивільного кодексу України договір вважається укладеним, коли між сторонами в потрібній у належних випадках формі досягнуто згоди з усіх істотних умов. Істотними є ті умови договору, що визнані такими за законом або необхідні для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою однією зі сторін повинно бути досягнуто згоди (наприклад, строк, на який укладається договір про співробітництво. Крім істотних умов, у договорі можуть бути умови звичайні й випадкові. До звичайних умов відносять ті, які самі по собі передбачаються, скажімо, місце виконання договору. Ці умови не обов'язково повинні бути включені до договору. Якщо їх не включено до договору, то діє загальна норма з врегулювання певних договірних відносин. Випадковими визнаються такі умови договору, які зазвичай у договорах такого виду не передбачаються, але можуть бути встановлені угодою сторін, та підлягають виконанню сторонами.

У пункті третьому статті 1 згаданого Закону спільний проект визначається як комплекс спільних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел і спрямовані на соціально економічний, культурний розвиток територій. Ключовою ознакою поняття *“спільний проект”* є комплекс заходів, під яким варто розуміти сукупність дій унаслідок об'єднання зусиль двох чи більше суб'єктів співробітництва з метою досягнення бажаного результату. Поруч з цим визначення *“спільний проект”* містить три інших складових, що своєю сукупністю вказують на зміст коментованого поняття. Ними є суб'єкти співробітництва (органи місцевого самоврядування), його джерела фінансування (кошти місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел) та напрями (соціально-економічний, культурний розвиток територій).

Стаття 2 згаданого закону визначає такі принципи співробітництва: законності; добровільності; взаємної вигоди; прозорості та відкритості; рівноправності учасників; взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його результати. Під принципами в праві прийнято розуміти керівні засади, ідеї, які зумовлені об'єктивними закономірностями існування, рівнем розвитку суспільства і визначають зміст і спрямованість правового регулювання. Також під принципами права варто розуміти незаперечні вимоги, які пред'являються до учасників суспільних відносин із метою гармонічного поєднання індивідуальних, групових і громадських інтересів. Значення принципів в праві полягає у тому, що вони у стислому вигляді, концентровано відображають найсуттєвіші риси комплексу правових норм у визначеній сфері суспільних відносин.

Перераховані у згаданій статті Закону принципи за своїм поширенням на галузі національного права є міжгалузевими принципами і являють собою своєрідну систему координат, в рамках якої розвиваються кілька відповідних галузей права (законодавства), і одночасно вектор, що визначає напрямок розвитку цих галузей. Наприклад, принцип законності є притаманним усім без винятку галузям національного права (законодавства); принципи добровільності, взаємної вигоди та рівноправності учасників властиві не лише співробітництву в межах аналізованого Закону, але й таким галузям права як цивільне, господарське та міжнародне право. Прозорість та відкритість є принципами й виборчого та адміністративного права.

Деякі із зазначених у коментованій статті принципів, хоча і названі принципами співробітництва, проте належать до принципів права. Більшість з них давно відомі міжнародному та європейському праву, і їх було у свій час імplementовано в правову систему України (такі як, наприклад, принцип законності, принципи відкритості та прозорості тощо). Беззаперечною є та обставина, що коментовані принципи базуються на відповідних нормах Конституції та чинного українського законодавства (наприклад, стаття 7 Кодексу адміністративного судочинства України).

Як вже зазначалось, у статті закріплено шість найбільш важливих взаємопов'язаних принципів, на основі яких має ґрунтуватися процес організації співробітництва зацікавленими суб'єктами – територіальними громадами. Вищевказані принципи спрямовані на створення оптимальних умов для започаткування співробітництва та забезпечення ефективних правовідносин між його учасниками. Перейдемо до характеристики та тлумачення згаданих принципів, а саме:

1. Принцип законності. Законність – це фундаментальна категорія всієї юридичної науки і практики, а її рівень і стан служать головними критеріями оцінки правового життя суспільства, його громадян. Законність є одним із основоположних принципів діяльності державних органів, роботи посадових осіб і поведінки громадян. Дотримання законності є найважливішим напрямом формування правової держави, реального здійснення народовладдя. Сутність законності полягає в реальності права, у тому, що всі, без винятку, суб'єкти суспільних відносин керуються принципом суворим дотриманням приписів законів та інших нормативних актів, сумлінно виконують покладені на них юридичні обов'язки, безперешкодно і повною мірою використовують свої суб'єктивні права. Тим самим у державі і суспільстві дотримуються встановлених законами та іншими нормативними актами правопорядку, державної і громадської дисципліни. Принцип законності визначено у статті 19 Конституції України, згідно із якою *“органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України”*. Як видно, норма встановлює спеціальний дозвільний спосіб правового регулювання діяльності державного механізму. Аналогічні приписи містяться й у статті 120 Конституції. Принцип законності можна розглядати як складову принципу верховенства права, і як окремий принцип. Однак, найціннішим у ньому є саме вимога до рівня правового регулювання відносин, що виникають у зв'язку із організацією та реальним здійсненням співробітництва. Тобто таке регулювання має здійснюватися виключно законами. У згаданому Законі принцип законності найбільш чітко виражено у частині 2 статті 3 (Суб'єкти та сфери співробітництва), згідно із якою співробітництво здійснюється у сферах спільних інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом. Принцип законності є відправною незаперечною засадничою вимогою, що лежать в основі формування норм згаданого Закону і пред'являються до поведінки учасників правовідносин, пов'язаних із співробітництвом територіальних громад.

2. Принцип добровільності. В основі цього принципу лежить категорія “свобода”. Принцип добровільності передбачає усвідомлену свободу вибору ініціатором спів-

робітництва інших територіальних громад як партнерів майбутнього співробітництва. Принцип добровільності також передбачає, що співробітництво ґрунтується на вільній згоді територіальних громад – суб'єктів співробітництва започатковувати, здійснювати та припиняти відповідну співпрацю. Принцип добровільності не дозволяє одним зацікавленим суб'єктам майбутнього співробітництва примушувати інших до співробітництва всупереч їх волі. Іншими словами, співробітництво має бути актом свідомого вибору, актом доброї волі. Принцип добровільності передбачає виключне право потенційних учасників співробітництва вирішувати питання доцільності започаткування співробітництва, брати чи не брати у ньому участь, а якщо брати, то за якою формою, визначеною Законом та на яких договірних умовах. Що стосується добровільності укладення договору про співробітництво, то його основний зміст полягає у можливості вступу в договірні відносини їх потенційних суб'єктів як сторін договору, керуючись своїм внутрішнім волевиявленням. В основі такого волевиявлення повинна знаходитися юридично неущкоджена автономна воля сторони, яка полягає в її бажанні настання правових наслідків, що можуть бути досягнуті шляхом вступу у відповідні договірні відносини. Варто знати, що в структурі автономної волі сторони первинним є саме бажання досягти певних позитивних наслідків (відповідно, правових і економічних результатів), а бажання укласти конкретний договір має вторинний характер, оскільки вступ у договірні відносини здійснюється не заради нього як такого, а є інструментом реалізації стороною своїх інтересів.

3. Принцип взаємної вигоди – це один із загальновизнаних принципів міжнародного права, яким найчастіше керуються у міжнародних економічних відносинах. Цей принцип тісно пов'язаний з таким принципом, як рівність учасників відносин. Адже лише в межах рівності можна врахувати взаємні інтереси, щоб досягти обопільної вигоди. Тому в Хартії економічних прав та обов'язків держав 1974 р. ці принципи розглядаються як такі, що взаємно доповнюють один одного. Недодержання цього принципу у будь-якому співробітництві спричиняє дискримінацію, нерівноправність і нееквівалентність обміну. Без будь-яких перебільшень розглядуваний принцип є актуальним майже до всіх сфер відносин, урегульованих національним правом, оскільки практично будь-який вид співпраці (навіть некомерційної) передбачає наявність певної вигоди, "задоволення" для партнерів. Вона може мати як матеріальну форму (акумуляція ресурсів, збільшення розміру фінансування, залучення додаткових ресурсів тощо), так і будь-яку іншу (підвищення рівня довіри мешканців громади, підтримка культурної спадщини тощо). У більшості випадків відсутність вигоди навряд чи змусить будь-яку територіальну громаду добровільно вступати у правовідносини з іншими суб'єктами.

4. Принцип прозорості та відкритості відображено у нормах згаданого Закону, який зобов'язує суб'єктів співробітництва оприлюднювати проект договору про співробітництво, звіт про використання грошових коштів, рішення сільської, селищної чи міської ради про припинення співробітництва тощо. Реалізація розглядуваного принципу в конкретних нормах Закону сприяє не лише відкритості та прозорості процесу організації співробітництва, його здійснення та припинення, але й стимулює громадськість долучатися до демократичних процедур місцевого самоврядування.

5. Принцип рівноправності учасників означає формальну рівноправність – ідентичність обсягу прав і юридично санкціонованих можливостей учасників правовідносин, у нашому випадку – насамперед рівність суб'єктів співробітництва перед законом. Принцип віднаходить своє вираження у концептах формальної рівності, заборони дискримінації, відсутності необґрунтованих, безпідставних переваг чи привілеїв для будь-кого із суб'єктів співробітництва. Це означає, що будь-хто із суб'єктів співробітництва має відносно інших суб'єктів рівні, тобто такі самі права під час організації та здійснення самого співробітництва, незалежно від розміру площі територіальної громади, розміру бюджету, кількості мешканців, географічного положення, наявної інфраструктури тощо.

6. Принцип взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його результати передбачає систему багатосторонніх відносин між його учасниками, в результаті яких кожен учасник несе відповідальність перед іншими учасниками. Ці відносини знаходять своє відображення у договорі про співробітництво і виступають додатковим стимулом для його учасників [153].

2.2. СУБ'ЄКТИ ТА СФЕРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА – ММС)

Стаття 3 Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”* [113] визначає, що суб'єктами співробітництва є територіальні громади сіл, селищ, міст, які здійснюють співробітництво через сільські, селищні та міські ради. Закон України *“Про місцеве самоврядування”* визначає територіальну громаду як жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр (абзац другий статті 1).

Перелік суб'єктів співробітництва є вичерпним і розширеному тлумаченню не підлягає. Це означає, що окрім територіальних громад сіл, селищ та міст будь-хто інший суб'єктами співробітництва не може бути. Під розширеним тлумаченням прийнято вважати такий спосіб тлумачення, відповідно до якого норми права надається більш широкий зміст, ніж це впливає із її словесного вираження.

З огляду на ту обставину, що територіальні громади сіл, селищ та міст не можуть здійснювати співробітництво безпосередньо, вони його здійснюють через відповідні представницькі органи – сільські, селищні та міські ради, які наділені правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення. Це означає, що у відносинах між територіальними громадами від імені таких громад беруть участь обрані їх мешканцями сільські, селищні та міські ради. Відповідно до частини 1 статті 10 Закону України *“Про місцеве самоврядування”* сільські, селищні, міські ради є органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України.

Частина друга статті 3 Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”* [113] закріпила припис, згідно із яким співробітництво здійснюється у сферах спільних

інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом. Як можна побачити, конструкція цієї норми побудована таким чином, що вона містить основну ознаку інтересів територіальних громад та обсяг повноважень, в межах яких має відбуватися співробітництво.

Основною ознакою здійснення такого співробітництва має бути наявність спільних інтересів суб'єктів співробітництва. Необхідність наявності спільності інтересів суб'єктів співробітництва є реалізацією таких принципів співробітництва як взаємна вигода та рівноправність його учасників. Поруч з цим спільні інтереси територіальних громад-суб'єктів співробітництва мають бути в межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, тобто сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів, якщо інше не передбачено законом. Це означає, що вид спільних інтересів територіальних громад не має виходити за межі повноважень, якими наділенні відповідні органи місцевого самоврядування.

Повноваженнями в контексті місцевого самоврядування необхідно вважати сукупність нормативно обмежених прав використовувати правомочним суб'єктом наявні ресурси та можливості відповідної територіальної громади для вирішення питань місцевого значення. Здебільшого такі повноваження мають своїм призначенням виконання певних функцій. В теорії права такі повноваження прийнято вважати штабними, оскільки їх реалізація не створює ієрархію управлінських рівнів, а сприяє забезпеченню необхідного організаційно-правового впливу на суспільні відносини в межах конкретної територіальної громади.

Перелік повноважень органів місцевого самоврядування міститься у Законі України *“Про місцеве самоврядування”* (стаття 27. Повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку; стаття 28. Повноваження в галузі бюджету, фінансів і цін; стаття 29. Повноваження щодо управління комунальною власністю; стаття 30. Повноваження в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку; стаття 31. Повноваження у галузі будівництва; стаття 32. Повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту; стаття 33. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища; стаття 34. Повноваження у сфері соціального захисту населення тощо).

Проведений аналіз вищевказаних правових норм дозволяє сформулювати перелік сфер спільних інтересів, а саме: соціально-економічний і культурний розвиток, планування та облік; бюджет, фінанси і ціни; управління комунальною власністю; житлово-комунальне господарство, побутове, торговельне обслуговування, громадське харчування, транспорт та зв'язок; будівництво; освіта, охорона здоров'я, культура, фізкультура і спорт; регулювання земельних відносин та охорона навколишнього природного середовища; соціальний захист населення; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо [153].

Одночасно слід зазначити, що за наявності спільних інтересів зацікавлених суб'єктів співробітництва у сфері, яка перебуває поза межами повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, організоване співробітництво буде незаконним та може потягти за собою негативні правові наслідки для посадових осіб, які таке співробітництво організовували.

2.3. ОСНОВНІ ФОРМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Частина 1 статті 4 Закону України “Про співробітництво територіальних громад” [113] визначає п’ять форм, в рамках яких може розвиватись таке співробітництво, а саме:

- делегування одному із суб’єктів співробітництва іншими суб’єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;
- реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб’єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;
- спільного фінансування (утримання) суб’єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об’єктів;
- утворення суб’єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об’єктів;
- утворення суб’єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень.

Слід зазначити, що кожна із перерахованих форм ММС є видовим поняттям. В обсяг кожного із п’яти таких понять можуть входити конкретні види співробітництва, що охоплюються таким поняттям. Наприклад, делегування одному із суб’єктів співробітництва іншими суб’єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів охоплює такий вид співробітництва як виконання одним суб’єктом співробітництва делегованого завдання декількох інших суб’єктів співробітництва щодо забезпечення дошкільної освіти дітей, які проживають в територіальних громадах, в яких відсутні дошкільні навчальні заклади.

Співробітництво у формі делегування одному із суб’єктів співробітництва іншими суб’єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів може бути застосована у тих випадках, коли у одного суб’єкта співробітництва є можливість надавати певні послуги, а інші не можуть, але спроможні для їх надання делегувати відповідне право та передати необхідні ресурси (забезпечення дошкільної освіти дітей, які проживають в територіальних громадах, в яких відсутні дошкільні навчальні заклади; діяльність комунальних підприємств, зокрема з питань водопостачання, поводження з твердими побутовими відходами, благоустрою тощо).

Співробітництво у формі реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб’єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення як певних (конкурсів, олімпіад, змагань тощо, так і реалізації проектів ММС.

Співробітництво у формі спільного фінансування (утримання) суб’єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності інфраструктурних об’єктів може бути організовано зацікавленими територіальними громадами у випадку, коли, в одного потенційного суб’єкта є певний інфраструк-

турний об'єкт, а інші суб'єкти мають необхідність в наданні ним послуг на території інших громад та спроможні його спільно фінансувати (утримувати).

Співробітництво у формі утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій спільних інфраструктурних об'єктів доцільно застосовувати у тих випадках, коли ні в кого з-поміж потенційних суб'єктів ММС не має певного інфраструктурного об'єкта або підприємства, і його створення є вкрай необхідним та економічно обґрунтованим для усіх суб'єктів, які мають намір організувати за цією формою співробітництво.

Співробітництво у формі утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень може бути організовано для створення окремого підрозділу чи у складі виконавчого комітету відповідної ради, наприклад, для бухгалтерського та/чи юридичного супроводу діяльності декількох органів місцевого самоврядування зацікавлених територіальних громад.

Стаття 10 Закону України “Про співробітництво територіальних громад” [113] визначає, що договір про співробітництво у частині делегування виконання окремих завдань (додаток № 1) повинен включати такі складові елементи:

- перелік завдань, що делегуються органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва;
- найменування органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва, якому делегуються завдання інших органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва;
- найменування органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, які делегують завдання відповідному органу місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва;
- вимоги до виконання органом місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва делегованих іншими суб'єктами співробітництва завдань;
- обсяг коштів місцевих бюджетів, що передаються місцевому бюджету органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва на виконання делегованих завдань;
- строк, на який делегуються завдання;
- форму і порядок звітування про стан виконання та фінансування делегованих завдань;
- порядок припинення договору та розв'язання спорів під час його виконання.

Разом з тим, фінансування виконання делегованих завдань здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України. Під переліком завдань, що делегуються органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва необхідно розуміти список чітко сформульованих обов'язкових доручень, виконання яких покладається на одного із суб'єктів співробітництва.

Найменуванням органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва, якому делегуються завдання інших органів місцевого самоврядування суб'єктів співробіт-

ництва є назва відповідної сільської, селищної чи міської ради, яка бере на себе зобов'язання виконувати делеговані завдання. Найменування органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, які делеguють завдання відповідному органу місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва є назва відповідних сільських, селищних, міських рад, які домовилися про делегування конкретних завдань одному іншому суб'єкту співробітництва.

Вимогами до виконання органом місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва делегованих іншими суб'єктами співробітництва завдань являють собою перелік кількісних та/чи якісних характеристик, які має враховувати той суб'єкт співробітництва, якому делегували виконувати певні завдання. Обсяг коштів місцевих бюджетів, що передаються місцевому бюджету органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва на виконання делегованих завдань – це чітко встановлена сума грошових коштів у національній валюті України, яка має систематично перераховуватись на відповідний казначейський рахунок того суб'єкта співробітництва, який зобов'язався виконувати делеговані завдання.

Строк, на який делеguються завдання, – це проміжок часу, на який сторони погодилися організувати співробітництво. Форма і порядок звітування про стан виконання та фінансування делегованих завдань – це вимоги до звітування суб'єкта співробітництва, який зобов'язався виконувати делеговані завдання. Звітування здебільшого має відбуватися в письмовій формі після завершення певного строку, погодженого сторонами договору про співробітництво.

Одночасно стаття 11 Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”* [113] визначає, що договір про співробітництво у частині реалізації спільного проекту (додаток № 2) повинен, зокрема, містити такі складові:

- мету спільного проекту;
- строки та умови його реалізації;
- перелік заходів органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, що передбачається здійснити у рамках реалізації спільного проекту;
- обсяги фінансування спільного проекту органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва;
- форму участі органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва у рамках реалізації спільного проекту;
- механізм координації діяльності органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва;
- порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання;
- відповідальність сторін.

Під метою спільного проекту необхідно розуміти перелік чітко сформульованого кінцевого результату, для досягнення якого було організоване співробітництво. Строки та умови реалізації проекту – це погоджені сторонами проміжки часу та

конкретні обставини, за наявності яких має бути реалізовано проект. Зазначаючи у договорі перелік заходів органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, що передбачається здійснити у рамках реалізації спільного проекту, сторони мають вказати чітко сформульований список дій, які має здійснити кожен із учасників співробітництва.

Обсяги фінансування спільного проекту органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва – це визначена суб'єктами співробітництва сума грошових коштів у національній валюті України, яка відображає вартість спільного проекту. Для відображення у договорі форми участі органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва у рамках реалізації спільного проекту необхідно вказати внесок (грошовий та/чи матеріальний) кожного суб'єкта співробітництва.

Механізм координації діяльності органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва передбачає здійснення одним із суб'єктів співробітництва як у підготовчий період, так і під час реалізації спільного проекту сукупності рішень та дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання регламентовано Розділом 5 Закону «Про співробітництво територіальних громад». Для фіксації відповідальності сторін у договорі суб'єкти співробітництва мають домовитися про конкретні негативні наслідки, які понесе кожна із сторін у разі невиконання взятих на себе зобов'язань чи порушенні інших положень договору.

Одночасно стаття 12 Закону *“Про співробітництво територіальних громад”* встановлює, що договір про співробітництво у частині спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності (додаток № 3) повинен включати такі елементи:

- перелік підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що передбачається спільно (усіма суб'єктами співробітництва) фінансувати (утримувати);
- обсяг фінансових ресурсів, який органи місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва планують виділити для спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, а також порядок здійснення видатків з місцевих бюджетів;
- умови щодо надання (виробництва) підприємствами, установами та організаціями комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються) суб'єктами співробітництва, послуг (продукції) для суб'єктів співробітництва;
- спосіб розподілу між суб'єктами співробітництва отриманих доходів та можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються);
- форму і порядок подання звітності про результати діяльності підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, використання ресурсів, у тому числі фінансових;
- порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання.

- перелік підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що передбачається спільно (усіма суб'єктами співробітництва) фінансувати (утримувати) може являти собою найменування одного чи декількох інфраструктурних об'єктів. Для цього в договорі необхідно вказати повну назву підприємства, установи чи організації або їх переліку, як це зазначено у відповідних реєстраційних документах.

У зв'язку з цим слід зазначити, що обсяг фінансових ресурсів, який органи місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва планують виділити для спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, а також порядок здійснення видатків з місцевих бюджетів – це домовлена сторонами сума грошових коштів у національній валюті України, яку зобов'язується виділяти кожен із суб'єктів співробітництва для спільного фінансування інфраструктурного об'єкта.

Під умовами надання (виробництва) підприємствами, установами та організаціями комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються) суб'єктами співробітництва, послуг (продукції) для суб'єктів співробітництва слід вважати конкретні життєві обставини, за наявності яких інфраструктурний об'єкт комунальної власності має надавати послуги чи виробляти продукцію для самих же суб'єктів співробітництва. Їх чіткий перелік мають узгодити сторони на стадії підготовки проекту договору про співробітництво [153].

Закріплюючи у договорі про співробітництво спосіб розподілу між суб'єктами співробітництва отриманих доходів та можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються), сторони мають визначитися яким чином мають розподілятися між суб'єктами співробітництва доходи та покриватися можливі збитки. Форма і порядок подання звітності про результати діяльності підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, використання ресурсів, у тому числі фінансових завдань – це вимоги до способу та періодичності звітування. Звітування здебільшого має відбуватися в письмовій формі після завершення певного строку, погодженого сторонами договору про співробітництво з відображенням чітко визначених якісних та кількісних показників.

Стаття 13 Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”* [113] також встановлює, що договір про співробітництво у частині утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій (додаток № 4) повинен містити такі складові:

- сферу діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- найменування та місцезнаходження спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- організаційно-правову форму спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- структуру органів і служб управління спільними комунальними підприємствами, установами та організаціями, порядок їх призначення та організації діяльності;

- обсяг коштів (майна), що інвестуються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва для фінансування (утримання) та забезпечення функціонування спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також строки їх внесення;
- етапи утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій і відповідальність сторін за результати їх діяльності;
- шляхи покриття органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва можливих збитків, дефіциту коштів та розподілу отриманих доходів спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- порядок припинення діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також розподілу між суб'єктами співробітництва майна таких підприємств, установ та організацій;
- порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання;
- умови виходу одного із суб'єктів із співробітництва.

У зв'язку з цим слід зазначити, що під сферою діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій необхідно розуміти конкретні сектори суспільного життя, пов'язані із виробництвом товарів та послуг. До основних таких сфер належать питання освіти, медицини, торгівлі, транспорту, зв'язку, комунального господарства тощо.

Для зазначення у договорі найменування та місцезнаходження спільних комунальних підприємств, установ та організацій необхідно вказати назву підприємства, установи чи організації або їх переліку без організаційно-правової форми та їх юридичні адреси, як це вказано у відповідних реєстраційних документах. Організаційно-правова форма спільних комунальних підприємств, установ та організацій – це форма здійснювання господарської (у т.ч. підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях юридичної особи, порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо. Оскільки юридична особа це організація, то в середині неї виникають певні відносини. Характер цих відносин, їх наповнення, а також деякі умови відповідальності внутрішніх учасників цієї юридичної особи перед кредиторами визначаються саме її організаційно-правовою формою. Організаційно-правова форма юридичних осіб зазвичай зазначається в їх назвах.

Зазначені у договорі про співробітництво структура органів і служб управління спільними комунальними підприємствами, установами та організаціями, порядок їх призначення та організації діяльності мають бути ідентичними відповідним положенням статуту створюваного підприємства, установи чи організації.

Вказуючи обсяг коштів (майна), що інвестуються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва для фінансування (утримання) та забезпечення функціонування спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також строки їх внесення варто прописати у проекті відповідного договору домовлену сторонами суму

грошових коштів у національній валюті України чи матеріальних ресурсів та їх грошовий вираз, яку зобов'язується виділяти кожен із суб'єктів співробітництва для спільного фінансування (утримання) інфраструктурного об'єкта. Поруч з цим необхідно розписати й строки їх внесення.

Етапами утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій є обумовлені законом проміжки часу, упродовж яких необхідно вчинити низку логічно послідовних та взаємно доповнюючих дій. Зокрема, до них можна віднести підготовку пакету необхідних документів для реєстрації інфраструктурного об'єкта як юридичної особи, саму реєстрацію, затвердження штату персоналу та відповідні кадрові призначення тощо. Поруч з цим, Закон вимагає у текстовій частині договору про співробітництво прописати відповідальність сторін за результати їх діяльності.

Зазначаючи шляхи покриття органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва можливих збитків, дефіциту коштів та розподілу отриманих доходів спільних комунальних підприємств, установ та організацій, у договорі про співробітництво мають бути вказані джерела та способи як розподілу отриманих доходів, так і покриття можливих збитків та дефіциту коштів, які не суперечать чинному законодавству України.

Іншою обов'язковою умовою договору згідно із коментованою формою співробітництва є порядок припинення діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також розподілу між суб'єктами співробітництва майна таких підприємств, установ та організацій. Цей законодавчий припис має бути деталізовано за домовленістю сторін в текстовій частині договору у контексті відповідних норм Господарського кодексу України.

Порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання регламентовано Розділом 5 Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”*. Окрім умов виходу одного із суб'єктів із співробітництва доцільно прописати у договорі й наслідки такого виходу, перш за все, для того суб'єкта співробітництва, який з нього вийшов. Наприклад, у договорі можна зазначити, що суб'єкт співробітництва має право вийти із співробітництва за умови передачі його прав, обов'язків, частки майна та грошових коштів іншим учасникам співробітництва у рівних долях.

Слід наголосити, що статут спільного комунального підприємства, установи чи організації повинен відповідати законодавству та вимогам, визначеним у договорі означає, що при підготовці статуту спільного комунального підприємства, установи та організації суб'єкти співробітництва мають керуватися чинним законодавством, зокрема Господарським кодексом України в частині, що регламентує зміст, та порядок затвердження установчих документів. Утворення та реєстрація спільного комунального підприємства, установи та організації має також здійснюватися відповідно до вимог законодавства України. Основними нормативно-правовими актами з цих питань є Господарський кодекс України та Закон України *“Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”*.

Стаття 13 Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”* [113] також визначає, що договір про співробітництво у частині утворення спільного органу управління (додаток № 5) повинен містити, зокрема, такі елементи:

- мету утворення спільних органів управління;
- повноваження, що реалізуються спільним органом управління, та його функції;
- найменування та місцезнаходження спільного органу управління;
- спосіб утворення спільного органу управління та його майна;
- порядок призначення (обрання) на посаду, а також звільнення з посади керівника спільного органу управління та інших посадових осіб;
- відповідальність керівника спільного органу управління;
- порядок та обсяги фінансування суб'єктами співробітництва спільного органу управління;
- порядок та періодичність звітування спільного органу управління перед суб'єктами співробітництва та відповідними органами місцевого самоврядування;
- порядок припинення функціонування спільного органу управління та відповідного розподілу майна, наслідки такого припинення;
- порядок припинення дії договору, можливість припинення одним із суб'єктів співробітництва участі у співробітництві та наслідки такого припинення.

У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що спільний орган управління може утворюватися як окремий виконавчий орган сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва або у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва (як структурний підрозділ – департамент, відділ, управління, проектне бюро, агенція тощо).

Метою утворення спільних органів управління є економія коштів, необхідних для їх утримання (оптимізація чи зменшення видатків). В договорі про утворення спільного органу управління мета може бути більш конкретизована. Повноваження, що реалізуються спільним органом управління, та його функції мають не суперечити аналогічним повноваженням та функціям, що будуть згодом прописані у відповідному Положенні про спільний орган управління.

Для зазначення у договорі найменування та місцезнаходження спільного органу управління необхідно вказати його назву та фактичну поштову адресу.

Під способом утворення спільного органу управління та його майна слід розуміти яким чином буде утворено такий орган: як окремий виконавчий орган сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва або як структурний підрозділ у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва. Порядок призначення (обрання) на посаду, а також звільнення з посади керівника спільного органу управління та інших посадових осіб, а також відповідальність керівника спільного органу управління не повинні суперечити аналогічним приписам, що будуть згодом прописані у відповідному Положенні про спільний орган управління.

Вказуючи порядок та обсяги фінансування суб'єктами співробітництва спільного органу управління варто прописати у проекті відповідного договору домовлену сторонами суму грошових коштів у національній валюті України чи матеріальних ресурсів та їх грошовий вираз, яку зобов'язується виділяти кожен із суб'єктів співробітництва для фінансування (утримання) спільного органу управління. Поруч з цим, також доцільно вказати й строки їх виділення.

Порядок та періодичність звітування спільного органу управління перед суб'єктами співробітництва та відповідними органами місцевого самоврядування – це вимоги до способу та кількості звітувань за певний проміжок часу. Звітування здебільшого має відбуватися в письмовій формі після завершення певного строку, погодженого сторонами договору про співробітництво з відображенням чітко визначених якісних та кількісних показників.

Іншою обов'язковою умовою цієї форми договору є порядок припинення функціонування спільного органу управління та відповідного розподілу майна, наслідки такого припинення. Цей законодавчий припис має бути деталізовано за домовленістю сторін в текстовій частині договору у контексті відповідних норм Господарського кодексу України. Окрім порядку припинення дії договору, можливості припинення одним із суб'єктів співробітництва участі у співробітництві необхідно також прописати у договорі й наслідки такого виходу. Наприклад, у договорі можна зазначити, що суб'єкт співробітництва має право вийти із співробітництва за умови передачі його прав, обов'язків, частки майна та інших активів тим учасникам співробітництва, що залишилися у рівних долях.

Разом з тим, необхідно відзначити, що з метою забезпечення реалізації Закону України *“Про співробітництво територіальних громад”* наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.08.2014 р. № 233 затверджено примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад із урахуванням п'яти основних форм ММС.

3. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування в Україні ефективність діяльності органів місцевого самоврядування багато в чому визначено рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. Разом з тим, у нашій країні лише розпочинається робота з формування нової корпоративної культури в системі місцевого самоврядування.

На думку деяких науковців [151; 165], зміна суспільно-політичного ладу у 1990-х рр. спричинила руйнування системи ціннісних орієнтацій, які були характерні для кількох поколінь українців, що, у свою чергу, призвело до девальвації загальнолюдських цінностей, виявило відрив культурних традицій від соціально-історичних орієнтирів. Більшість людей відчувають життєву дезорієнтацію, страх перед завтрашнім днем, невизначеність, невпевненість у власних силах, недовіру до державних інститутів, які здійснювали контроль, регулювання суспільних відносин і виступали гарантом стабільного розвитку.

У сучасних умовах державотворення системної трансформації зазнають усі сфери життєдіяльності, що зумовлює докорінні зміни ціннісних орієнтацій суспільства. Одночасно нарощування інтелектуального потенціалу, врахування ментальних особливостей українського народу, удосконалення мотиваційної бази державних службовців, формування нової корпоративної культури створює міцний фундамент для модернізації всієї системи публічного управління [79].

У широкому розумінні семантику терміна *“культура”* можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін *“культура”* походить від латинського *“cultus”* і означає поклоніння божеству [150].

Кожна організація має власну корпоративну культуру, якій характерний певний рівень розвитку. На думку українського вченого В. Спивака, корпоративна культура – це об'єктивна реальність сучасного розвитку організацій, особливо підприємств корпоративного типу [152].

Одночасно можна погодитись із думкою деяких дослідників [19; 55; 101; 105] про те, що *“сила впливу основних культурних цінностей є величезною, і вони можуть бути змінені лише в результаті спільної згоди та великих зусиль. Вони зберігаються й відтворюються, навіть якщо компанії доростають до міжнародних масштабів, коли на них працюють тисячі людей, які проживають в усьому світі”*. Саме такі ключові культурні цінності і є тим, що можна назвати *“душею організації”*.

Слід зазначити, що сучасна концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватися у 1980-х рр. у США під впливом трьох наступних наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки. Піонерами в цьому напрямі були дослідники Т. Пітерс, Р. Уотермен [53; 187].

Як зазначають багато вчених та дослідників [30; 57; 63; 74; 76; 93; 155], в епоху глобальних змін з урахуванням технічного прогресу, який робить можливим зміни генів і навіть, можливо, створення нової людини, необхідно розробити етику, яка дала б змогу людям усвідомити їх відповідальність за майбутнє.

Вивчення феномена корпоративної культури розпочато представниками приватного сектору та бізнесу у 1960-х рр. Науковець Т. Гугіна слушно зауважує, що *“наукова спільнота і діловий світ прийшли до висновку про необхідність підвищення “етичної свідомості” професіональних бізнесменів і менеджерів при проведенні ними ділових операцій, а також відповідальності корпорацій перед суспільством. Особливу увагу звернено на випадки корупції як серед урядової бюрократії, так і серед відповідальних осіб різних корпорацій”* [29].

Разом з тим, деякі вчені та дослідники [85; 152; 161] виділяють такі причини появи інтересу до формування нової корпоративної культури в системі місцевого самоврядування:

- відбулися зміни в зовнішньому середовищі (розвиток нових інформаційних технологій, поглиблення соціально-економічних проблем, зростання безробіття, зміни в соціальному середовищі, які мали прояв у мотиваційній кризі в багатьох людей і втраті сенсу життя);
- згадані зміни в зовнішньому середовищі призвели до певних змін у внутрішньому середовищі (структурі) органів місцевого самоврядування (зокрема, підвищення рівня освіти працівників органів місцевого самоврядування, мобільність службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, “синдром недовіри” між керівниками та підлеглими тощо).

Враховуючи ці зміни, сформульовано нові завдання для керівників (менеджерів), які передбачають відповідальність перед членами територіальної громади (та суспільством загалом), у тому числі й етичну, а також існування в управлінні якісних психологічних складових. Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративної культури та зростання інтересу до цього феномена. Подальші дослідження в цій сфері показали, що стратегія успішного розвитку органів місцевого самоврядування обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру як запоруку успіху відповідних інституцій та організації [147].

Слід зазначити, що дослідженню особливостей корпоративної культури в багатьох країнах приділено достатньо уваги, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок у формуванні корпоративної культури в умовах модернізації місцевого самоврядування [80; 132; 166; 173]. Одночасно деякі вчені дуже часто отожденоють поняття *“корпоративна культура”* та *“організаційна культура”* [20; 98].

Грунтовний аналіз наукових джерел [9; 78; 87; 92; 97; 98; 101] свідчить, що організаційну культуру розглянуто з позицій різних наукових дисциплін. Так, можна виділити кілька напрямів, зокрема управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, та критерії, за якими в контексті кожного напрямку велось вивчення організаційної культури.

Кожен із напрямів за визначеними критеріями висвітлює основний чинник формування та особистісний фактор організаційної культури, а також її основну функцію і, відповідно до них, досліджує це явище. Слід зазначити, що серед них управлінському напрямку належить ключова роль. Культура організації впливає на відображення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці тощо.

Разом з тим, дослідниця Н. Сорокіна [151] визначає поняття “цінності” як особливе соціальне явище, що є найважливішим фактором, який стимулює, мотивує поведінку та вчинки індивіда, регулює його особисте й суспільне життя й одночасно виступає як спосіб і результат самореалізації особистості. Оскільки система цінностей є однією з основних характеристик особистості, то, спираючись на неї, людина демонструє внутрішню готовність здійснювати ті чи інші дії з метою задоволення потреб, запитів чи інтересів, визначає спрямованість своєї поведінки.

Одночасно термін “*ціннісні орієнтації*” може бути визначений як настанови щодо тих чи інших цінностей суспільства, які поділяються особою, є метою її життєдіяльності, а тому набувають функцій найбільш важливих регуляторів соціальної поведінки членів суспільства [18].

Український вчений В. Стрельцов [154] наголошує, що, відповідно до сутності людини та її потреб, цінності розглядають є чотирьох розуміннях – аксіологічних кластерах, а саме: ціннісні “абсолюти” (добро, зло, істина тощо); універсальні модальності та загально-інструментальні (стан речей, який вважається важливим не тільки з особистої точки зору, – свобода батьківщини, особиста свобода, справедливість у соціальних відносинах, рівність перед законом тощо); інструментальні цінності – найбільш поширені зразки поведінки, які використовують для позитивної чи негативної оцінки гідності людини (або такої оцінки групи громадськістю); утилітарні цінності (власний будинок, машина, гроші, впливові друзі тощо). Одночасно можна стверджувати нерозривність зв’язку гідності людини з найбільш поширеними моделями її поведінки.

За визначенням деяких дослідників [49; 101], організаційна культура – це система норм і цінностей, характерних для конкретної організації. Організаційна культура визначається сукупністю властивих тільки їй філософії цінностей, понять, очікувань, поглядів, норм і включає такі складові: регулятори поведінки (організаційні ритуали, церемонії, мова); ключові внутрішні організаційні цінності, які поділяє більшість членів організації; специфічну філософію, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів; неписані правила встановлення взаємовідносин між членами організації; імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі тощо.

Український науковець Е. Сергієнко дає визначення поняттю “*організаційна культура муніципального управління*” як адаптований до умов муніципального управління сукупності суспільних цінностей і уявлень, норм професійної публічно-управлінської поведінки, що є похідними від усвідомлення місії муніципального управління, базуються на орієнтації всієї діяльності на клієнта-громадянина, зумовлюють здатність персоналу до змін і перетворення органу управління в “підприємство” з надання якісних послуг населенню [142].

Культура включає конкретні об'єкти, створені групою. Серцевину культури становлять традиції, ідеї та цінності, вироблені й відібрані культурою. В контексті цього підходу виділяють основні елементи культури: поняття, відношення, цінності, правила і стандарти [99].

Разом з тим, слід зазначити, що організаційна культура не є монолітом. Вона складається з переважаючої культури, субкультури груп і контркультур, посилюючи або послаблюючи культуру організації в цілому. Сила культури залежить від масштабів і виокремлення основних її атрибутів членами організації, а також від ясності її пріоритетів [102].

Українська дослідниця Л. Пермякова зазначає, що *“організаційна культура є складним поняттям і фіксує самостійне явище, що віддзеркалює процес та результат взаємовпливу й взаємодії двох інших феноменів – організації та культури. Організаційна культура є одним із різновидів культури, з ознаками, що властиві іншим видам культури. Організаційна культура – це особливий вид культури, перш за все, з точки зору специфічності об'єкту – організації, до якої належать також органи публічної влади”* [97].

На думку деяких науковців і дослідників [78; 98], організаційна культура органу публічної влади – це система цінностей, принципів, норм і правил поведінки, що склалася в конкретному органі публічної влади та поділяється його співробітниками, що визначає як внутрішні відносини, так і взаємовідносини органу публічної влади із зовнішнім середовищем. За допомогою організаційної культури визначаються моделі та правила організаційної поведінки, формується певний клімат у колективі, здійснюється координація та контроль діяльності службовців, створюється система мотивації тощо.

Уявлення про організаційну культуру розкривається під час спостереження за роботою співробітників на своїх робочих місцях, їх спілкуванням один з одним, перевагами в розмовах. Крім того розуміння організаційної культури може бути розширене, якщо ознайомитися з тим, як побудовано систему кар'єри в організації і які критерії слугують для просування працівників. У випадку, якщо в організації працівники просуваються швидко і не завжди за результатами індивідуальних досягнень, можна передбачити, що існує слабка організаційна культура.

Деякі вчені [59; 125] зауважують, що правильно визначивши функції, мотивацію, розвиток відносин між працівниками, узгодження інтересів, залучення працівників до розробки загальних цілей, можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси й дії працівників максимально спрямовані на цілі організації загалом.

Одночасно Е. Сергієнко [142] зазначає, що запровадження корпоративних засад публічного управління надає можливість розглядати певний орган публічної влади як своєрідну корпорацію, де працівники (службовці) реалізують свої спільні інтереси.

Світовий досвід свідчить, що на корпоративних засадах через мотивовані форми громадської участі в управлінні досягається більш ефективна взаємодія між органами влади, представниками громадськості та бізнесу. Таким чином, ми можемо зроби-

ти висновок про те, що корпоративна культура певною мірою займає вищий щабель порівняно з організаційною культурою, а також відіграє важливішу роль у модернізації системи муніципального управління.

Для більш повного розуміння феномена “корпоративна культура в місцевому самоврядуванні” важливим є дослідження різних аспектів (видів) культури (психологічний, професійний, духовний, управлінський, моральний, національний тощо). У зв’язку з цим цікавими є дослідження Н. Нестеренко поняття “психологічна культура”, яке визначено як *“складова підсистеми професійної та загальної культури управління, основою якої є готовність державного службовця постійно й ґрунтовно оволодівати знаннями з психології, що в подальшому реалізуються в уміннях та навичках застосовувати знання з психології й особистий досвід для вирішення конкретних професійних завдань у процесі управлінської діяльності. За допомогою комплексного наукового підходу обґрунтовано наявність комунікативного, регулятивного, інтеграційного та когнітивного компонентів у структурі змісту психологічної культури державного службовця”* [89].

Деякі науковці [19; 89; 92] наголошують і на тому, що головною ознакою підвищення рівня психологічної культури є поява в психіці особистості управління нових рис, які визначають продуктивний вектор його становлення, оволодіння новими професійними знаннями та навичками. Це бажання, воля, наполегливість, прагнення самого державного службовця до самоосвіти, саморозвитку й самовдосконалення, планомірної і систематичної праці над збагаченням власних професійних психологічних знань. Проявом такого прагнення є удосконалення соціально-перцептивної компетентності, що реалізується в розвитку навичок соціальної перцепції, ідентифікації, умінні уникати негативного впливу стереотипів і соціально-оціночних еталонів. Вироблення вмінь управління власним емоційним станом (самосвідомість, саморегуляція, самомотивація, релаксація, самонавіювання, упевненість, аутотренінг, контроль імпульсивності) є важливою складовою соціальної та професійної зрілості особистості службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

У своїх наукових розвідках українська дослідниця Н. Сидоренко значну увагу приділила вивченню феномена *“професійна культура службовця”* [144], який можна визначити як системний якісний стан особистості, що характеризує рівень соціально-професійного розвитку державного службовця, міру й спосіб реалізації його сутнісних сил і творчої активності у вигляді цінностей, норм, стилю мислення, мотивації, професійної та культурної компетентності, особистих якостей у процесі професійної діяльності та її результатів.

Аналіз різноманітних наукових досліджень [7; 56; 83; 145] з цього питання свідчить про те, що професійна культура трактується як процес і результат творчої діяльності соціального суб’єкта в усіх сферах свідомості та буття. Вона свідчить про ступінь освоєння суб’єктом своєї професійної сутності, оволодіння мистецтвом підтримки стабільності організації, поєднання знань із практичними справами, становлення професійно підготовленого фахівця.

Одночасно аксіологічний підхід припускає дослідження та формування професійної культури крізь призму засвоєння цінностей, норм і традицій, розгляд їх впливу на мотивацію професійно орієнтованої поведінки до досягнення поставленої мети,

формування відповідних стандартів поведінки. Сутність практиологічного підходу зводиться до того, що формування професійної культури осмислюється через категорію “діяльність” і характеризується вмінням використовувати отримані знання в професійній діяльності [146].

Український науковець С. Чукут [167] зазначає, що поняття “*духовна культура*” представляє собою не якийсь сталий результат людської діяльності, а є процесом утворення і накопичення культурних надбань, в яких втілюється все розмаїття людської природи і які виникають у процесі духовного виробництва як окремої нації, так і людства загалом. Одним з підходів до розгляду сутності духовної культури, що поєднує в собі її минуле, сучасне та майбутнє, є аналіз процесу відтворення генераційної цілісності духовної культури. У зв'язку з цим мова йде про єдиний цілісний процес, що складається з окремих взаємопов'язаних елементів у вигляді форм і засобів відтворення духовної культури. Виділяють види відтворення генераційної цілісності духовної культури – формальний і неформальний. Носієм формального виду відтворення виступає держава, правляча еліта, а носієм неформального – особистість, творча еліта, які виступають основою того чи іншого вибору напряму розвитку духовної культури.

Одночасно аналізуючи феномен “*моральна культура*”, М. Нинюк дає його визначення як історично конкретної та соціально обумовленої творчої діяльності суспільства й соціальних груп, яка включає виробництво, освоєння та практичне втілення цінностей моральної свідомості в різні сфери буття і яка має свої особливості (моральна свідомість, моральні відносини, моральна поведінка, моральна практика). Одночасно рівень моральності як базової характеристики моральної культури створює один із важливих потенціалів (моральний потенціал) розвитку культури й суспільства загалом, який або сприяє, або стримує поступ суспільства, мотивує практичну діяльність людей [92].

Українська дослідниця Ж. Писаренко підкреслює, що “*управлінська культура, яка поєднує елементи загальної культури з особливостями управлінської діяльності, може розглядатися як система, що складається з цінностей, норм моралі і етики, управлінських знань і вмінь. Культура управління, крім управлінських знань, умінь та навичок, включає сукупність матеріальних і духовних досягнень, отриманих у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Отже, культура управління є системою теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються рівною мірою всіх аспектів людської діяльності*” [102].

Досліджуючи поняття “*професійна правова культура службовців*”, Г. Хаварівська [166] зазначає, що ця категорія є не просто конкретизацією правових норм у їх професійній діяльності, а своєрідною формою реалізації правової свідомості й відповідної професійної поведінки суб'єктів професійної діяльності.

Основною методологічною ідеєю дослідження правової культури службовців є те, що вона розглядається як важлива умова стабільної діяльності органів публічної влади, від якої суттєво залежать можливості підвищення ефективності та надійності функціонування цих органів. Таким чином, поняття “*професійна правова культура службовців*” може бути визначено як своєрідна форма реалізації правової свідомості, що включає сукупність уявлень, ідей, почуттів, що відображають ставлення до права

і відповідної професійної поведінки суб'єкта професійної діяльності та відносин, зокрема, в органах публічної влади.

Враховуючи особливості управлінської діяльності органів місцевого самоврядування (масштабність і складність завдань, вимоги щодо пріоритетності інтересів місцевого й регіонального розвитку, раціональності рішень, компетентності та професіоналізму службовців і посадових осіб місцевого самоврядування), деякі вчені та дослідники [101; 141] розглядають культуру муніципального управління як специфічний вид культури управління, що носить більш регламентований характер, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб завжди обмежена законодавчими й підзаконними нормами.

Цікавими, на наш погляд, є дослідження [16; 24; 135] щодо формування та розвитку культури праці службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Так, Л. Воронько [20] пропонує визначення культури як сукупності стилів життєтворчості особистості, що виявляється в різних сферах суспільного життя через створення духовних і матеріальних цінностей та відображає ставлення людини до себе, інших осіб і до природи.

Одночасно деякі дослідники [13; 21; 68] вкладають у бачення культури праці службовців і посадових осіб місцевого самоврядування такі складові: особиста відповідальність (добросовісне виконання службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування своїх обов'язків у контексті реалізації принципів служби в органах місцевого самоврядування, наслідком чого має бути задоволення з боку тих, хто працює, і задоволеність тих, хто користується результатами цієї праці); висока організованість, тобто набуття саме тих знань, форм поведінки, ціннісних установок тощо, які в остаточному підсумку повинні забезпечити раціональність, гармонійність і ефективність суспільних відносин і процесів; мистецтво спілкування з людьми як головний фактор створення конструктивних взаємовідносин із колегами по роботі та іншими членами територіальної громади; робоча комфортність, що забезпечується сприятливою робочою атмосферою, належними умовами праці, які стимулюють високопродуктивну діяльність; здатність і готовність працювати творчо, що сприятиме розвитку особистості службовця та громадянина; відчуття спільної мети як у конкретній справі, так і з питань стратегічного розвитку територіальної громади; гармонія між внутрішньою потребою в самореалізації особистості службовця і виконанням ним своїх службових обов'язків.

Все це свідчить про те, що оволодіти культурою праці для службовця та посадової особи місцевого самоврядування означає навчитися працювати відповідально й творчо за умов обов'язкового здійснення принципів публічної служби, що сприятиме самореалізації особистості, створенню гармонізації у внутрішніх організаційних відносинах і взаємовідносинах службовців з іншими громадянами. Таким чином, можна погодитись із думкою деяких дослідників [57; 62; 74] про зв'язок між культурою праці службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та культурою муніципального управління, а саме: культура праці службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є основою культури муніципального управління, яку більшість науковців визнають однією з важливих передумов щодо успішного реформування місцевого самоврядування в Україні.

Деякі дослідники визначають корпоративну культуру як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються органом державної влади і задають загальні напрями поведінки в усіх сферах діяльності державних службовців [8; 130].

Е. Шейн характеризує корпоративну культуру як *“сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою людей такою мірою, як вони навчаються вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем”* [168].

Вітчизняний учений Ю. Резник наголошує, що корпоративна культура є специфічною, характерною для певної організації системою зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в межах конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи [125].

Разом з тим, заслуговує на увагу визначення корпоративної культури, яке дають автори “Енциклопедії державного управління”, а саме: *“Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища”* [47].

До поняття “корпоративна культура” відносять також принципи, норми, поведінки і традиції, що сформувалися за час діяльності та прийнятні для більшості працівників. Головною відзнакою корпоративної культури є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми й групами організована на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом.

Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найбільш важливих можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін у навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії (організації); звернути увагу на традиції, правила й міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до таких важливих ситуацій, як адаптація нового співробітника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху або невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів, надання послуг тощо [7].

Значний внесок у дослідження типології та структур корпоративної культури зробили М. Тевене [156], Т. Діл [187] та С. Шольц [202]. На їх думку, культура організації є складною композицією важливих елементів, які досить часто не піддаються формалізації, але поділяються членами колективу, тобто корпоративна культура розглядається як філософія та ідеологія управління.

На сьогодні корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Вона є важливою для будь-якого органу місцевого самоврядування, оскільки може впливати на такі фактори: мотивація співробітників; привабливість органу місцевого самоврядування як роботодавця; моральність кожного співробітника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин в органах місцевого самоврядування; відносини службовців у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування; покращення взаємодії між владою та громадянами тощо.

Нажаль, в Україні навіть за останні десятиліття корпоративна культура не завжди розглядалася як сфера, що заслуговує на достатню увагу. Однак значущість зазначеної проблеми зростає, зокрема внаслідок глобальних змін, коли збут продукції та надання послуг стали значно складнішими за виробництво, поява нових практик муніципального управління почала випереджати теорію. У процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративна культура поступово починає впроваджуватися у вітчизняний соціально-економічний простір.

Слід наголосити, що корпоративна культура перебуває на “перетині” багатьох галузей науки – менеджменту, психології, культурології, педагогіки, соціології, філософії тощо, вона потребує нових комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу за участю фахівців різного профілю [65]. Одночасно вважаємо доцільним продовжити вивчення питань розвитку корпоративної культури саме з позицій галузі науки державного управління, беручи до уваги її міждисциплінарний характер.

Як зазначають багато дослідників [36; 38; 41; 56; 82], технологізація та гуманізація науки в епоху науково-технічної революції, а точніше в період трансформації індустріального суспільства в постіндустріальне, породили новий культурно-історичний тип знань, який у науково-методологічній науці отримав назви *“постнеокласична наука”*, *“технонаука”*, *“нанонаука”*.

Державне управління є “наукою нового покоління”, яка стоїть поруч з такими “технонауками”, як: кібернетика, генетика, гена інженерія, соціальна технологія, біотехнологія, теорія комунікацій тощо. Таким чином, ми можемо погодитись із думкою деяких учених [53; 161] про те, що державне управління – це наука постнеокласичного типу, яка спирається на проектно-конструктивний стиль мислення і орієнтована на вирішення практичних проблем у галузі державного управління та місцевого самоврядування.

Як зазначає український учений В. Князев [54], сучасний етап розвитку наукового пізнання породжує третій його рівень – технологічний, який доповнює емпіричний та теоретичний. Паралельно із вказаними трансформаціями наукового пізнання відбувається зміна місця, ролі й характеру управлінської діяльності. По-перше, управління в постіндустріальному суспільстві на відміну від безпосередньої, виконавської праці в індустріальному стає основою суспільного виробництва. Продуктивність праці та комерційний успіх останнього на 70-80% залежать від менеджерських якостей

так званих “білих комірців”, тобто вищої ланки керівників та організаторів виробництва. По-друге, науково-технологічний тип знань (інформація) стає основним засобом управління. По-третє, з’являється низка навчальних закладів, що професійно готують управлінські кадри для різних галузей господарства, а також для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. По-четверте, масове запровадження інформаційно-комунікативних технологій сприяє процесу глобалізації світу, робить його єдиним, цілісним, коли всі народи планети, незалежно від їх расових, релігійних, політичних, економічних чи культурних відмінностей почуваються “пасажирями одного космічного корабля”.

Вітчизняний дослідник В. Козаков [56] зазначає, що аналіз наукового доробку історичних попередників, категорійного апарату та принципів державного управління загалом розкриває зміст наукової проблеми становлення та розвитку соціально-ціннісних засад системи державного управління в Україні, зокрема потребу в дослідженні тенденцій формування сучасних соціально-ціннісних концепцій державного управління, узагальненні методологічних підходів щодо дослідження й формування соціально-ціннісної бази державного управління, визначенні особливостей формування ціннісних засад сучасного українського соціуму загалом та його політико-управлінських верств, визначенні та обґрунтуванні пріоритетів соціально-ціннісної бази розвитку публічного управління в Україні.

Все це, на нашу думку, доводить доцільність вивчення корпоративної культури як складної системи саме з позицій галузі науки державного управління як міждисциплінарної науки, науки нового покоління.

Український дослідник О. Бабич [7] також пропонує визначення терміна “*корпоративна культура*” як певне тло діяльності організації, що сприяє посиленню вектору результативності залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури чи роду діяльності. Це тло включає сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації.

Корпоративна культура – це цілісний соціальний організм. Одночасно вона є багатоаспектним явищем. Так, існують норми поведінки, яких працівники дотримуються “де-факто”, а також ті, до яких вони прагнуть і визнають ідеалом. Існує корпоративна культура, що вже склалася, і та, до якої прагне колектив організації. Принципи одних працівників можуть дещо візнитися від принципів інших працівників. Слід зазначити, що в окремих підрозділах окремого органу місцевого самоврядування може сформуватись своя субкультура.

Можна також погодитись із думкою окремих дослідників [9; 14; 152] про те, що корпоративне управління є продуктом еволюції, який могли створити лише досвід і зрілість людей, свого роду необхідною відповіддю суспільства на катаклізми у світовій системі управління та прагненням до стабільності в умовах глобалізації. Корпоративне управління виступає як форма переходу до соціально-ринкових відносин у державному управлінні та місцевому самоврядуванні.

Важливою засадою формування позитивної корпоративної культури в системі місцевого самоврядування є надання адміністративних (муніципальних) послуг. Розробка та затвердження порядку їх надання сприяє впровадженню позитивної корпоратив-

ної культури органу місцевого самоврядування. На думку деяких вчених [138], корпоративна культура у вчиненні процедур – це культура дії, і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва органу місцевого самоврядування полягає в розвитку її позитивних аспектів, завдяки чому забезпечується привабливість дій суб'єкта управління. Робота за порядком – це не додаткові можливості бюрократичної машини, а насамперед інноваційний підхід до вирішення системних типових управлінських завдань, зокрема на місцевому й регіональному рівнях.

Враховуючи проведені дослідження, ми можемо визначити корпоративну культуру в системі місцевого самоврядування як адаптовану до умов муніципального управління (органу місцевого самоврядування чи відповідної територіальної громади) систему суспільних матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, норм професійної публічно-управлінської поведінки, що є похідними від усвідомлення місії муніципального управління, зумовлюють здатність суб'єктів системи місцевого самоврядування до змін і модернізації.

Одночасно корпоративна культура органу місцевого самоврядування може бути визначена як система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі місцевого самоврядування та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу місцевого самоврядування із відповідною територіальною громадою та зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів місцевого самоврядування до надання більш якісних послуг громадянам.

4. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СИСТЕМА ЦІННОСТЕЙ, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Корпоративна культура є складною системою, при вивченні якої належну увагу слід приділити її принципам та основним завданням. Аналіз проведений багатьма вченими та дослідниками свідчить, що основні принципи корпоративної культури, атмосфера духовної спільності, притаманна суб'єктам державного управління та місцевого самоврядування, здійснюють більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. У результаті працівники краще розуміють, що вони повинні й чого не повинні робити, і вживають усіх заходів, щоб добитися більшого успіху організації. Саме корпоративна культура, що склалася, надихає працівників на удосконалення культури організації.

Враховуючи вищевикладене, пріоритетного значення набувають питання ефективного управління корпоративною культурою в органах місцевого самоврядування, зокрема з урахуванням нових реалій проведення реформи децентралізації в Україні. Мова йде, насамперед, про певний процес, який складається з формування, підтримки та зміни корпоративної культури, реалізація якого має бути підкріплена впровадженням в органах місцевого самоврядування та територіальних громадах (сучасних інструментів стратегічного планування, проектного менеджменту, управління якістю, технологій “бенчмаркінгу”, “управління знаннями” тощо).

Органи місцевого самоврядування поставлені сьогодні перед викликом сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію удосконалення системи муніципального управління через адаптацію форм і методів роботи як органів місцевого самоврядування, так і окремих службовців до потреб місцевого й регіонального розвитку. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дасть змогу забезпечити єдність дій шляхом розуміння всіма службовцями й посадовими особами місцевого самоврядування своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Одночасно метою формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні є розвиток у службовців і посадових осіб місцевого самоврядування розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони працюють, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та службовцями інших органів публічної влади (органів державної влади та органів місцевого самоврядування), а також членами відповідної територіальної громади.

Корпоративна культура органу місцевого самоврядування – це система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі місцевого самоврядування та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень співробітництва та сумісності працівників

між собою і з органом, у якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу місцевого самоврядування із відповідною територіальною громадою та зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів місцевого самоврядування до надання більш якісних послуг громадянам.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу й окремих працівників, на сьогодні визнають одним із найважливіших елементів муніципального управління. Лояльність співробітників, залучення до справ органу місцевого самоврядування, здатність стимулювати організаційні зміни та зменшувати опір їм перестають бути суто теоретичними проблемами і включено до пріоритетних питань порядку денного діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, розвиток нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування має забезпечити підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в колективі, мобілізації зусиль його членів для виконання нових стратегічних завдань місцевого розвитку, а також покращення іміджу відповідного органу місцевого самоврядування чи територіальної громади.

Корпоративна культура органу місцевого самоврядування виявляється прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна регулювання, стрімкі економічні перетворення та нові технології вимагають змін корпоративної культури органів місцевого самоврядування, що гальмують підвищення її ефективності.

Одночасно слід наголосити, що, починаючи з середини XX ст., система місцевого самоврядування в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура й новий стиль роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити й потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також управління з орієнтацією на ціннісні й культурні чинники, а не на бюрократичні правила й норми. Оцінка діяльності цих органів залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їх довіри до цих органів, а також реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на всіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом займають центральне місце в діяльності будь-якої установи. У зв'язку з цим слід виділити такі напрями "нової парадигми муніципального управління": наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного органу місцевого самоврядування; надання службовцям можливості проявляти ініціативу на робочому місці; орієнтація (у діяльності органів місцевого самоврядування, окремих службовців і посадових осіб місцевого самоврядування) на клієнта та якісне надання відповідних адміністративних (муніципальних) послуг; більша відкритість і прозорість служби в органах місцевого самоврядування; нові механізми оплати праці службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема на основі оцінки ефективності та результативності їх діяльності [27].

У загальному вигляді ця концепція принципово по-новому розкриває суть взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та інституціями громадянського

суспільства: від ієрархічних, підпорядкованих відносин до системи співробітництва, взаємодії, кооперації, “доброго врядування” (“good governance”), заснованого на горизонтальних зв’язках, рівноправних статусах, мережових структурах, що виключають використання механізмів примусу та прямого тиску [161].

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 реалізації державної політики в різних сферах [36].

Мережева форма муніципального управління принципово змінює статус органів місцевого самоврядування у відносинах з приватним сектором і громадськістю. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дасть змогу забезпечити єдність дій шляхом усвідомлення всіма службовцями своїх соціальних ролей та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Новий образ, який характеризує зміни в корпоративній культурі, є процесом переходу від традиційної моделі бюрократа до моделі сучасного менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, а саме: діяти в межах чинного законодавства, орієнтуватися на результати, вміти підраховувати витрати, вміти приймати оптимальні управлінські рішення, брати на себе ризик і нести відповідальність тощо.

На зміну бюрократичної залежності та ієрархічної підпорядкованості приходять принципи автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на органи місцевого самоврядування. У зв’язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, відкритість до змін, управління інноваціями, більш широка свобода дій персоналу.

Результати аналізу сучасних реформ у системі місцевого самоврядування дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи муніципального управління, орієнтованої на потреби клієнта або споживача.

У зв’язку з цим можна погодитись із думкою окремих учених та дослідників [5; 42] про те, що на нинішньому етапі треба перейти від ідеї служіння суспільству (громаді) до ідеї поставки послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до спрямованості на потреби споживачів і замовників публічних послуг. Одночасно слід зазначити, що частиною згаданих концепцій муніципального управління, які є орієнтованими на клієнта або громадянина, є зосередження уваги на підвищенні якості надання адміністративних (муніципальних) послуг.

Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності обумовлює пошук нової моделі місцевого самоврядування, яка б, з одного боку, відповідала національним традиціям українського народу, а з іншого – сучасним світовим вимогам, спрямованим на забезпечення прав і свобод людини, задоволення її найбільш вважливих потреб, підвищення ефективності надання послуг населенню, зростання добробуту громадян. На нашу думку, якісне надання адміністративних (муніципальних) послуг має забезпечити такі результати: покращення іміджу органів місцевого самоврядування та їх керівників, підвищення довіри до їх діяльності з боку звичайних громадян (членів територіальної громади); демонстрація готовності до змін і забезпечення подальшого реформування системи місцевого самоврядуван-

ня в Україні, зокрема із урахуванням європейських стандартів доброго врядування; запровадження в практику роботи органів місцевого самоврядування нових інформаційних технологій; розширення спектру послуг, що надають органи місцевого самоврядування із урахуванням принципу субсидіарності як одного з базових принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Ж. Писаренко відзначає, що творцем культури і водночас її творінням є людина [100]. Рушійною силою розвитку культури виступає потреба і здатність людини в процесі самореалізації свідомо перетворювати світ. Діяльність є способом існування людини; у процесі та результатах діяльності людей відбиваються знання та навички, ідеї й цінності, що успадковуються від покоління до покоління.

Одночасно управлінська діяльність як специфічний вид діяльності, заснований на цілеспрямованому впливові суб'єкта управління на об'єкт, ґрунтується на відповідних професійних знаннях, цінностях, навичках і нормах поведінки управлінців [165]. З іншого боку, поведінка окремих індивідумів та цілих груп представників суспільства зумовлена ціннісними орієнтаціями, віруваннями та морально-етичними нормами, що відповідають цій національній культурі. Тому логічним є висновок, що зміст культурологічних засад муніципального управління становить систему принципів, знань, цінностей та норм державно-управлінської діяльності, сформованих на основі національної культури із урахуванням певних особливостей відповідної територіальної громади чи регіону.

Виходячи з вищевикладеного, можна констатувати, що метою формування нової корпоративної культури в муніципальному управлінні є розвиток у службовців і службовців органів місцевого самоврядування розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони працюють, систему цінностей та основних завдань місцевого й регіонального розвитку, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами по роботі, представниками інших організацій та інституцій, а також громадянами.

Корпоративна культура як сукупність основних професійно-етичних норм повинна визначити для службовців та посадових осіб місцевого самоврядування такі складові: моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах місцевого самоврядування; професійно-етичні вимоги до службової, позаслужбової та антикорупційної поведінки; формування єдності переконань і поглядів у сфері професійної етики та службового етикету, спрямованих на професійно-етичний еталон поведінки; регулювання професійно-етичних проблем взаємовідносин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності; виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі; взаємодію з представниками інших установ та організацій, населенням із урахуванням норм і принципів професійної та службової етики.

За своїм функціональним призначенням основні положення корпоративної культури виконують такі завдання: служать методологічною основою формування професійної культури службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; спрямовують згаданих осіб в умовах конфліктів і етичної невизначеності та інших обставин морального вибору; сприяють формуванню у службовців та посадових осіб місцевого самоврядування потреби дотримання професійно-етичних норм поведінки; є дієвим інструментом громадського контролю за їх моральною та професійною поведінкою тощо.

Формування корпоративної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації або підвищення кваліфікації персоналу в тому чи іншому органі влади. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємодіючи, вони обмежують сферу реально можливих у цій установі способів реалізації особистих цінностей і, тим самим, визначають їх домінування в колективі, зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну, саме їй притаманну сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись у способах діяльності, формують внутрішні (групові) норми й моделі поведінки.

В основі корпоративної культури муніципального управління лежать цінності, що визначають моральні принципи службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, організацію професійної діяльності, правила міжособистісного спілкування тощо. Орган місцевого самоврядування, що бажає бути ефективним у своїй діяльності, повинен мати систему цінностей, які необхідно узгодити зі специфікою діяльності цього органу, його місією та відповідними пріоритетами місцевого та регіонального розвитку.

При формуванні системи цінностей бажано врахувати й ті з них, що є важливими в особистому житті службовців і посадових осіб місцевого самоврядування загалом, а не тільки в їх професійній діяльності. Розроблений проект системи цінностей (їх не повинно бути багато, адже мають бути визначені найбільш важливі цінності) підлягає обов'язковому обговоренню в колективі, оскільки дуже важливо, щоб, по-перше, цінності поділялися більшістю співробітників, а, по-друге, щоб працівники із самого початку відчували свою причетність до формування основ корпоративної культури у відповідному органі місцевого самоврядування.

Однак слід пам'ятати, що необхідно не просто позначити основні цінності організації, а й максимально сприяти їх втіленню у практичне життя. Прийнята система цінностей повинна опинитися в центрі уваги всіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. У такому разі є доцільним ознайомлювати з системою цінностей відповідного органу місцевого самоврядування (територіальної громади) при прийнятті нових працівників на роботу, проведенні навчальних семінарів, курсів, лекцій, просвітницьких заходів тощо. Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має вагоме значення, що виходить за межі конкретної діяльності, конкретної посади, грошового винагородження тощо. Разом з тим, сила корпоративної культури визначається такими важливими факторами, як ступінь сприйняття службовцями й посадовими особами місцевого самоврядування основних цінностей відповідного органу місцевого самоврядування (територіальної громади) та ступінь їх відданості цим цінностям.

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають у тому, що нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й певні цінності, погляди й переконання. Індивідуальні (особистісні) цінності нових службовців і посадових осіб місцевого самоврядування можуть істотно змінити сформовані культурні цінності відповідного органу місцевого самоврядування (територіальної громади). Для підтримки сформованої системи культурних цінностей у муніципальному управлінні необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтирів службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для максимального зближення їх з цінностями відповідної територіальної громади чи органу місцевого самоврядування.

Одночасно українська дослідниця О. Пархоменко-Куцевіл [95] зазначає, що основною проблемою існування та функціонування управління персоналом системи муніципального управління є відсутність чи недосконалість кадрових технологій роботи з персоналом. Багато прогресивних кадрових технологій функціонують у приватному секторі, однак їх не використовують ані в державному, ані в муніципальному управлінні, оскільки вони не є адаптованими до специфіки державного та муніципального секторів. Так, на приватних підприємствах активно використовують такі технології, як залучення персоналу, відбір, підбір, адаптація, мотивація, кар'єрне просування та ін. Крім того, ці кадрові технології використовують системно, постійно, цілеспрямовано, комплексно. Приватні підприємства мають спеціалістів, які формують кадрову стратегію, визначають місію організації, планують потребу в кадрах та організації, визначають шлях кар'єри кожного працівника, проводять тренінги особистісного зростання фахівців тощо.

Ця практика, на жаль, поки що не досить поширена в державному й муніципальному секторах. Разом з тим, слід пам'ятати, що люди, які працюють у державному, муніципальному та приватному секторах, по суті є однаковими; вони потребують однакової "турботи" як з боку роботодавців, так і науковців і дослідників з питань муніципального управління. Тому пропонується змінити характер і спрямованість кадрових технологій у роботі з кадрами системи місцевого самоврядування. Вони мають враховувати не тільки певні пріоритети місцевого й регіонального розвитку, але й відповідати інтересам кожного фахівця та бути спрямованими на розвиток його особистісних і професійних якостей. У зв'язку з цим нова корпоративна культура в муніципальному управлінні повинна сприяти інтелектуальному розвитку службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, спонукати їх ефективно працювати, реалізуючи при цьому свої індивідуальні потреби та сподівання.

На нашу думку, при формуванні корпоративної культури службовців і посадових осіб місцевого самоврядування необхідно враховувати основні аспекти їх моральної поведінки та ціннісних орієнтацій, а саме: розуміння кожним працівником місії відповідного органу місцевого самоврядування шляхом усвідомлення та впровадження стандартів доброго врядування; підтримання духу новаторства та лідерства; ототожнення відповідним органом місцевого самоврядування чи територіальною громадою (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в органах державного управління); рівень соціалізації (розвиток спілкування з колегами не тільки в робочий, а й у позаробочий час тощо).

Мотивація має стати процесом використання мотивів поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у практиці управління їх діяльністю та ґрунтуватися на задоволенні їх потреб, змушуючи працівників діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи професійних цілей. Формування корпоративної культури службовців і посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтується на визначенні їх моральних цінностей та потреб, створенні умов для самореалізації їх інтелектуальної та духовної енергії та здійснюється шляхом мотивації персоналу, удосконалення кадрових процедур і розробки певного стилю муніципального управління. Як зазначено [90; 97], основними корпоративними цінностями службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є такі: згуртованість, висока результативність виконання роботи, чесність, справедливість, дисциплінованість тощо.

Л. Мисів [83] наголошує, що поняття “*цінність*” має, насамперед, суспільне походження. Процеси виникнення, споживання, перетворення цінностей у ході соціального розвитку можуть зазнавати регуляторного впливу, який виникає внаслідок самоуправління соціуму. Такий вплив можуть справляти як окремі представники суспільства, так і різноманітні суспільні інститути, найбільш важливими й організованими серед яких є органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на репутацію відповідного органу місцевого самоврядування та стратегію розвитку його зв'язків з громадськістю [120]. Одночасно на корпоративну культуру загалом впливають звички й уподобання окремих співробітників, їх потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент. На можливість зміни корпоративної культури в муніципальному управлінні можуть також вплинути такі фактори:

- організаційна криза, яка може поставити під сумнів практику роботи органів місцевого самоврядування. Вона також відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Показниками такої кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плинності кадрів, втрата довіри громадян;
- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури органу місцевого самоврядування, заміна 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;
- новий етап реформування системи місцевого самоврядування загалом і розвитку окремих органів місцевого самоврядування зокрема. Є зрозумілим, що змінити й модернізувати корпоративну культуру муніципального управління легше під час комплексного реформування всієї системи місцевого самоврядування, реалізації процесів муніципальної консолідації тощо.

У розпорядженні членів територіальної громади є декілька джерел потенційної інформації про корпоративну культуру відповідного органу місцевого самоврядування. Так, поширеними є такі способи отримання інформації про корпоративну культуру: відкриті методи прямого запитання, коли легко безпосередньо запитати будь-якого службовця чи посадову особу місцевого самоврядування про ту чи іншу проблему; питання можна поставити третій особі, змінюючи, зокрема, первинне джерело інформації (слід зазначити, що звернення до третьої сторони здійснюється, коли основне джерело інформації є недоступним або коли необхідно уточнити інформацію, отриману від основного джерела); для експерименту можна порушувати правила, спостерігаючи за реакцією службовців чи посадових осіб місцевого самоврядування для того, щоб зрозуміти наскільки і за яких умов це правило працює.

Одночасно є допустимим використовувати методи “уважного спостереження” за людьми в певних виробничих ситуаціях, вивчаючи те, що відбувається, а також відзначаючи, про що розмовляють співробітники, в якій манері спілкуються з представниками інших підрозділів, громадянами, керівництвом тощо. Чим менше подібних (схожих) речей помічає новий співробітник у новому оточенні порівняно зі своїм

попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід у зміні виробничих ролей, тим частіше він використовує методи спостереження і рідше – прямі запитання в процесі роботи. Нові співробітники з вищою самооцінкою удаватимуться до методу прямого запитання частіше, ніж ті працівники, в яких самооцінка є нижчою. Чим більше новизни контексту, тим більш актуальними стають завдання адаптації до нових умов [42].

Крім очевидного наряду програм навчання, корпоративна культура може передаватися службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування такими способами, як інформація, традиції, символи та мова. Інформація містить опис подій, пов'язаних із утворенням того чи іншого органу, ключових рішень, що визначають стратегію розвитку відповідного органу в майбутньому, вищої ланки управління тощо. Вона дає змогу порівняти минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної діяльності відповідного органу місцевого самоврядування тощо.

Традиції, їх дотримання є засобом передачі певних (моральних, духовних та інших) цінностей, пов'язаних із діяльністю органів місцевого самоврядування. Дизайн і планування території та службових приміщень, стан технічного обладнання, меблів, стиль роботи керівництва, одяг працівників 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), визнані прийнятними. Мова службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є також однією з найбільш важливих ознак, за якими відбувається ідентифікація, ототожнення людей, які належать до служби в органах місцевого самоврядування [44].

Таким чином, органи місцевого самоврядування функціонують і розвиваються як складний організм, їх життєвий потенціал та ефективність функціонування залежать не тільки від стратегій місцевого й регіонального розвитку, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управлінської культури та кваліфікованих співробітників. Успіх діяльності відповідного органу місцевого самоврядування визначається ще й сильною (корпоративною) культурою та особливим стилем управління, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Слід також зазначити, що формування й розвиток корпоративної культури відбувається в умовах розв'язання органами місцевого самоврядування двох важливих проблем, а саме: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Як зазначає В. Карлова, на формування корпоративної культури в організації має також вплив національний менталітет [52]. Безперечним є той факт, що національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер представляє 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, а також від можливостей людей реалізувати свої права і свободи. З іншого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на розвиток суспільства чи окремих організацій (спільноти, колективу тощо), формування їх корпоративної культури. Відмінності у співвідношенні цінності – дії (практики)

можна пояснити різними етапами (групами) соціалізації. Так, цінності ми отримуємо в дитинстві через спілкування з нашою родиною. До набуття повноліття наш базовий набір цінностей вже є сформованим. Організаційні образи поведінки формуються на робочому місці в більш пізньому віці. Отже, проаналізувавши думки численних авторів щодо природи корпоративної культури і впливу національних особливостей на її формування [6; 11; 100; 105; 130; 149; 155; 178], можна сформулювати наступну модель впливу національної культури на корпоративну культуру органів місцевого самоврядування (рис. 1.1).

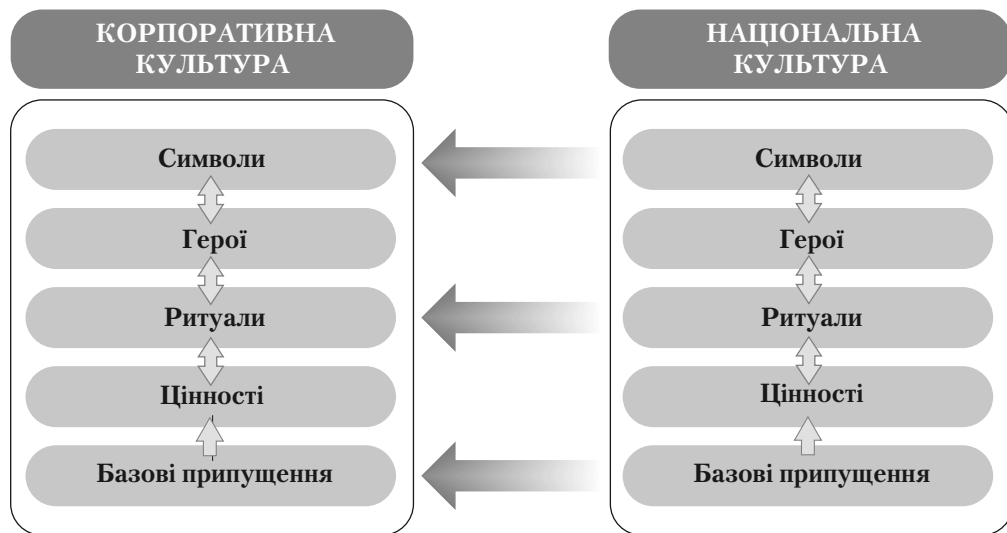


Рис. 1.1. Модель впливу національної культури на корпоративну культуру органів місцевого самоврядування

Отже, вплив національного фактору на формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування є досить значним, він проявляється не тільки в базових припущеннях, але й на вищих рівнях корпоративної культури.

Якщо поставлено запитання, яке викликало у людини дискомфорт або збентеження, то, можливо, було порушено певне базове припущення. Наприклад, можна помітити, що японці кланяються нижче, ніж представники інших народів. Якщо запитати чому так відбувається, то швидше за все пересічний японець не дасть чіткої відповіді. Одночасно він може зауважити, що інші люди теж так роблять (тобто це стало загальноновизнаною нормою). Разом з тим, японці можуть зазначити, що цими діями вони хочуть засвідчити свою повагу до іншої людини або інституції. У зв'язку з цим може виникнути інше запитання: *“Чому ви поважаєте іншу людину?”*. Більшість японців або збентежаться, або посміхнуться (намагаючись приховати своє роздратування). Коли йдеться про базові принципи, як правило, постають питання, з якими людина до цього не зустрічалася. Це може призвести як до нового розуміння реальності, так і до роздратування.

Символи національної культури, хоча й меншою мірою, можуть впливати на символи корпоративної культури. Наприклад, на логотипі туристичної компанії часто можна помітити “хліб і сіль” чи інші атрибути гостинності. Такі саме атрибути національної, регіональної та місцевої культур можна помітити на символіці (герби, логотипи тощо) відповідних територіальних громад та органів місцевого самоврядування України.

Вітчизняна дослідниця О. Батіщева зазначає, що *“з проголошенням незалежності Українська держава отримала широкі можливості сприяння розвитку української національної культури, яка була і є важливим чинником державотворення та консолідації української нації”* [10].

Разом з тим, на усіх етапах історії України суттєвий вплив на її розвиток мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українців. Особливо важливе значення в цьому плані має національний характер. Досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, деякі науковці наголошують на тому, 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 тощо”* [131; 133].

Л. Савчук [138] зазначає, що однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Український індивідуалізм сформувався як пріоритет індивідуального над загальним, колективним, як вияв свободоловства особистості. Цей аспект може розглядатися як позитивний фактор в економіці при утворенні акціонерного підприємства, що здійснюється за принципом “через індивідуальне до колективного”, з опосередкованим володінням власністю в ньому.

Таким чином, зазначена риса національного характеру українців об’єктивно сприяє формуванню корпоративної культури, норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, прагнення до свободи, яке мало прогресивний історичний сенс, може призвести до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, невміння створювати і разом утримувати владу, що сьогодні може розглядатися як стримуючий фактор процесу формування нової корпоративної культури в муніципальному управлінні.

Не можна не погодитись із думкою вітчизняного дослідника В. Козловського про те, що на формування корпоративної культури значною мірою впливають також певні риси ментальності національної еліти, зокрема інтелігенції [58].

Разом з тим, український учений О. Пухкал зазначає, що поняття *“ментальність”* має складну історію становлення і трансформації як загальноприйнятої та самодостатньої наукової категорії. Поняття ментальності в суспільствознавчих науках трактується як розгортання уявлень про “психологію” суспільного індивіда, епохи, нації. Йдеться про ментальні й культурні основи соціальних, економічних, правових та інших відносин, які яскраво віддзеркалювали співвідношення індивідуального й загального в суспільному житті й людській самосвідомості [117].

Можна погодитись із думкою окремих науковців і дослідників [8; 147; 155] про те, що теоретичне розуміння ментальності як певного прояву структур глибинного рівня колективної та індивідуальної свідомості світобачення та світосприйняття індивідів, їх соціальних груп і спільнот зумовлює відповідні прагнення, поведінку, характер діяльності і спосіб життя людей та їх об'єднань. Ментальність у діяльності людей виявляється як щось спільне в їх мисленні, вірі, почуттях та емоціях.

Слід також враховувати вплив на корпоративну культуру органів місцевого самоврядування такого історично сформованого соціального явища, як козацька свобода. Вона не була нормованою та юридично забезпеченою, але стала втіленням спонтанності, нерегламентованого волевиявлення у стихійній “козацькій демократії”.

Одночасно можна погодитись із думкою деяких дослідників [15; 134] про те, що негативно впливають на формування корпоративної культури в муніципальному управлінні психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним радянським минулим, зокрема, безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй, звичка легко порушувати закони тощо. Не сприяє формуванню нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування та втрата деякими службовцями й посадовими особами місцевого самоврядування почуття відповідальності, ірраціональна віра в усеїлля “вождів”, очікування на прихід “месії”, який вирішить усі проблеми.

Л. Мисів [83] зазначає, що радянська влада намагалася перетворити народи колишнього СРСР в єдине монолітне суспільство, функціонування якого визначалося б лише однією формою суспільної свідомості – марксистсько-ленінською ідеологією. Християнські цінності, які становили глибинну основу української традиційної духовно-ціннісної системи, викорінювалися різноманітними методами. Натомість вищим духовним ідеалом людини було проголошено революційну діяльність в інтересах партії, але не в інтересах розвитку особистості. Вищою духовністю вважалися віра і відданість ідеям і настановам КППС. Така особистість була здатна на будь-які вчинки в інтересах комуністичної партії.

Звісно, ця політика мала негативні наслідки для українського соціуму й практично призвела до ціннісного розколу, який ми переживаємо сьогодні. Для ціннісної консолідації української нації, розвитку демократичної системи місцевого самоврядування необхідним на сьогодні є удосконалення державної політики в сфері духовно-ціннісного розвитку суспільства.

Разом з тим, слід зазначити, що особливості національної культури українців, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис “української вдачі”, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури в муніципальному управлінні. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не тільки в політичній, а й у корпоративній культурі. Демократичні цінності українського суспільства, що впродовж кількох століть поступово слабшали, “вимивалися”, та пов'язані з цим риси національного характеру в умовах незалежності України можуть бути не тільки відтворені, але й розвинуті.

У зв'язку з цим безперечним є той факт, що корпоративна культура в муніципальному управлінні, яка будується із урахуванням національних факторів, має бути певною мірою компромісною. Все це буде сприяти розвитку сталих взаємовідносин працівників з різними етичними поглядами та національною, релігійною, соціальною приналежністю, а також дасть змогу уникнути конфліктів у колективі на цьому підґрунті.

Цікавою є також думка деяких українських дослідників і вчених [9; 43; 132; 138] про те, що корпоративна культура в муніципальному управлінні є продуктом еволюції, який могли створити лише досвід і зрілість людей, свого роду необхідною відповіддю суспільства на суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації в конкретній громаді, регіоні, а також у державі та світі. Це є певною формою переходу до соціально-ринкових відносин і розбудови нової системи місцевого самоврядування, побудованої на демократичних стандартах та принципах.

4.1. СТРУКТУРА, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінує серед працівників органів місцевого самоврядування, співробітників інших організацій, а також сукупність способів їхньої реалізації, що переважають у відповідній організації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вищенаведеного, корпоративна культура, з одного боку, є системою особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються усіма членами корпорації. З іншого – 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 [44].

Цікавою є думка деяких дослідників [9; 14] про те, що система корпоративного управління є продуктом спільних зусиль учасників корпоративних відносин щодо формування загальноприйнятих юридичних і моральних правил, норм, вимог, які працівники ставлять перед собою або яких потребує організація в певному середовищі.

Одночасно характерними ознаками ефективного корпоративного управління є такі: прозорість фінансової інформації та інформації про діяльність організації; контроль за діяльністю керівництва; всебічний захист прав і законних інтересів власників; незалежність контролюючого органу у визначенні стратегії організації, моніторингу її діяльності тощо.

Слід зазначити, що застосування системи корпоративного управління, основними принципами якого є чесність, прозорість, підзвітність, відповідальність, є гарантом повного врахування інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Одночасно є доцільним назвати такі основні складові корпоративної культури, властиві будь-якому органу місцевого самоврядування, а саме: ціннісні орієнтири; прийнята система лідерства; стиль управління; організаційний клімат; методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів; діюча система комунікації та взаємовідносини в колективі; статус індивіда у відповідному органі місцевого самоврядування; усвідомлення себе і свого місця в цьому органі; цінності й норми (цінності публічної служби, розпорядження та норми, правила етичної поведінки, дрес-код тощо); вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад у певному органі місцевого самоврядування; особисті якості персоналу (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності, темперамент тощо); форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо); система мотивації; розвиток і самореалізація співробітників органу місцевого самоврядування тощо.

Окремі дослідники [145; 152] визначають структуру корпоративної культури у складі п'яти основних елементів, а саме: артефакти, переконання, цінності й відносини, етичні норми, базові припущення, історія.

Артефакти – це найбільш явна частина корпоративної культури, її матеріальні, фізичні та поведінкові прояви. До артефактів відносить все, що можна побачити, почути або відчути, спостерігаючи за групою з незнайомою культурою – інтер'єр і офісну обстановку, певні технології, що використовують у відповідній організації, продукти й послуги, стиль спілкування, міфи та історії про організацію, корпоративні свята, церемонії тощо.

На думку деяких учених, артефакти досить легко підмітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без більш глибокого аналізу [156]. Судження про культуру організації (у цьому контексті ми будемо й надалі використовувати терміни *“орган місцевого самоврядування”* та *“організація”* як тотожні), засновані лише на аналізі артефактів, можуть виявитися поверхневими й помилковими.

Щоб зрозуміти, що означає або символізує явна частина організаційної культури, необхідно проаналізувати інші цінності, норми й правила, якими керуються працівники організації у своїй поведінці. У зв'язку з цим доцільно визначити такі категорії артефактів:

- матеріальні об'єкти, наприклад, річний звіт про діяльність певної організації (органу місцевого самоврядування), продукти (як матеріальні, так і нематеріальні), які готує та чи інша організація, маркетингові матеріали тощо. Всі ці матеріальні носії здатні транслювати в зовнішнє середовище корпоративну культуру певної організації. Досліджуючи та аналізуючи зміст та оформлення цих предметів, певні науковці стверджують про можливість підготовки висновків чи є та чи інша організація консервативною або прогресивною;
- фізична обстановка, зокрема географічне розташування організації, стан офісного приміщення (відкрите чи закрите, загальні або індивідуальні робочі місця тощо), якість і функціональність меблів, офісного обладнання тощо. Всі ці фактори, на думку багатьох дослідників [93; 99; 102], суттєво впливають на поведінку людей, стиль спілкування між собою, визначає наскільки великим є розрив між керівництвом та іншими співробітниками організації, їх ставлення до роботи, моральний клімат у колективі тощо;

- інформаційні та інші технології, а також якість оргтехніки та іншого обладнання, що використовуються відповідною організацією у своїй практичній діяльності;
- мова, лексика, яка використовується співробітниками організації, зокрема жарти, анекдоти, історії, метафори, жаргонізми тощо. Мова відіграє важливу роль у самоідентифікації службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в межах формування нової корпоративної культури. Вживання жаргонних термінів, а також слів у іншому значенні може мати результатом створення певної “корпоративної мови”, яка має сприяти більшому єднанню співробітників. На той самий результат можуть бути спрямовані окремі історії про створення та розвиток організації, найбільш яскраві події в її діяльності, а також повчальні розповіді про поведінку окремих співробітників у певних ситуаціях;
- поведінка співробітників, зокрема, під час проведення певних заходів, церемоній, корпоративних вечірок і святкувань, а також у взаємодії з клієнтами та відвідачами, представниками інших організацій тощо;
- символи, тобто слова, певні об’єкти, дії співробітників організації, що відрізняють їх від інших людей;
- правила, процедури, організація системи заохочення співробітників, їх просування по службі;
- значні постаті (особистості) в історії організації (її керівники, співробітники, які досягнули великих успіхів у своїй роботі). Діяльність цих людей є мотивуючим фактором та моделлю поведінки для інших співробітників організації.

За твердженням деяких дослідників та вчених [141; 168; 187], переконання та цінності є однією з найміцніших на психологічному рівні складових корпоративної культури. Цінності визначають, що для людини є найбільш важливим, а також як вона уявляє собі ідеально правильну поведінку людей (у тому числі й свою поведінку).

Цінності є нерозривно пов’язаними з моральними та етичними установками людини. Вони також відображають ставлення людини до таких фундаментальних світоглядних понять: “зло – добро”, “потворне – прекрасне”, “ненормальне – нормальне”, “парадоксальне – логічне”, “ірраціональне – раціональне”.

Цінності – це те, що першим формується у людини в дитинстві та розвивається в неї в процесі подальшого виховання. Вони найчастіше залишаються незмінними протягом усього життя людини, якщо в неї не відбувається ніяких серйозних потрясінь (насильство, смерть близької людини тощо), що можуть вплинути на людину на глибокому рівні.

Переконання людини пов’язані з тим, що вона вважає правдою, а що неправдою. Вони також відображають її уявлення про те, що відбувається у навколишньому середовищі. Переконання формуються на основі цінностей людини, її особистих оцінок і впливу оточуючих людей. Вони в основному стосуються певних зовнішніх проявів, подій і систем. Переконання легше ніж цінності піддаються змінам, однак це все ж таки залежить від індивідуальних особливостей тієї чи іншої людини.

Відносини поєднують цінності й переконання на емоційному рівні. Вони зазвичай формуються в короткостроковому періоді та легко піддаються змінам протягом певного часу. Цінності, які підтримуються в певній організації, можуть бути визначені як цінності й норми поведінки, що декларуються та сповідуються певною групою (колективом) співробітників. До них відносять такі цінності: філософія та декларовані принципи роботи, корпоративні цілі (для внутрішнього користування), стратегії досягнення поставлених цілей тощо [163; 171].

Цінності, що підтримують в організації, не завжди узгоджуються з базовими припущеннями. Наприклад, впровадження принципів командної роботи в певній організації може наштовхнутися на базове припущення її співробітників про те, що для досягнення успіху й кар'єрного просування насамперед важливими є результати індивідуальної роботи.

Етичні норми можуть існувати в окремих організаціях як у формальній, так і неформальній формах. Етичні норми є принципами, яких працівники певної організації чи органу місцевого самоврядування повинні дотримуватись у своїй поведінці, прийнятті рішень, ставленні до співробітників і клієнтів. Вони засновані на цінностях і переконаннях, прийнятих у певній організації, а також нормах чинного законодавства [169].

До базових припущень відносять судження, вірування, які сприймаються певною групою (колективом) людей на підсвідомому рівні як самі по собі зрозумілі та правильні, а також не підлягають сумніву. Базові припущення є своєрідним джерелом виникнення цінностей певної організації. Вони засвоюються окремими особистостями й групами людей у процесі виховання і пізнання, на них більшою мірою впливають культурні й національні особливості, родина, близькі родичі, друзі тощо. Їх дуже складно змінити, адже вони зачіпають основи самої людини та увесь накопичений досвід її життєдіяльності.

Базові припущення відрізняються від переконань за певними ознаками, а саме: переконання є свідомими, вони досить легко ідентифікуються, тоді як базові припущення є підсвідомими, ідентифікувати їх більш складно; зазвичай переконання є більш спірними, вони викликають безліч дискусій, а базові припущення є більш очевидними; переконання формуються досить просто, тоді як базові припущення формуються відповідно до переконань, а також їх інтерпретацій під впливом певним цінностей та емоцій.

Як зазначають деякі науковці й дослідники [73; 78], історія організації (органу місцевого самоврядування) здатна суттєво вплинути на її корпоративну культуру. По-перше, в історії відбивається відправна точка утворення організації, а також ідеї, що вкладалися в неї її творцями. Ті ідеї, цінності, що закладено в організації з моменту її утворення, при правильній організації управління будуть ретельно передаватись із покоління в покоління її співробітниками. По-друге, в історії акумулюється накопичений досвід діяльності, її успіхи та невдачі, а також певні висновки, що можуть бути підготовлені на цій основі.

Аналізуючи окремі наукові джерела [8; 59; 65], можна виділити такі принципи корпоративної культури службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення; пошана

і відсутність бар'єрів у взаємовідносинах керівництва і співробітників; заохочення ініціативи та прагнення співробітників до самовдосконалення; дотримання співробітниками етичних норм корпоративної поведінки; дотримання норм ділової етики; формування і підтримка позитивного іміджу; формування і розвиток корпоративного стилю; соціальна відповідальність тощо.

Корпоративний дух співробітників формується в умовах високої відповідальності за результати своєї роботи. Основними заходами для подальшого зміцнення корпоративного духу працівників органів місцевого самоврядування можна визначити такі: доведення місії та стратегічних цілей органів місцевого самоврядування до всіх співробітників; популяризація місії та стратегічних цілей діяльності організації, роз'яснення їх на всіх рівнях; доведення до розуміння кожного співробітника його місця в структурі та його ролі в досягненні стратегічних цілей; дотримання корпоративних свят; підвищення престижу відповідного органу місцевого самоврядування тощо.

Корпоративна культура кожної установи або організації є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика діяльності органів місцевого самоврядування дає змогу сформувати принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури. Для того, щоб чітко визначитись із корпоративною культурою, насамперед, необхідно розробити її принципи, які відображають основні засади, положення ефективного управління персоналом. У зв'язку з цим слід зазначити, що кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури.

Разом з тим, враховуючи проведений аналіз наукових джерел [9; 99; 152], вважаємо, що принципи необхідно розподілити на загальні та спеціальні (рис. 2.1). Так, загальні принципи мають універсальний характер, вони є спільними для різних органів місцевого самоврядування. Із урахуванням специфіки діяльності, своєї структури, функцій органів місцевого самоврядування загальні принципи можуть бути доповнені спеціальними (індивідуальними).

Під час формування корпоративної культури, враховуючи різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими **загальними принципами**:

- 1. Принципи соціально-економічного та інтелектуального розвитку**, які передбачають, що корпоративна культура повинна спрямовувати на забезпечення відповідного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників відповідного органу місцевого самоврядування.
- 2. Принцип системності**, який передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність відповідного органу місцевого самоврядування.

3. **Принципи вимірності й корисності.** Слід зазначити, що корпоративна культура у відповідному органі місцевого самоврядування повинна сприяти його ефективній діяльності. Ось чому виокремлення принципу вимірності дає змогу забезпечити набір якісних і кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на різні показники діяльності органу місцевого самоврядування. Необхідно також пам'ятати, що корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для співробітників, так і всієї організації (органу місцевого самоврядування).
4. **Принципи відкритості й постійного удосконалення.** Зауважимо, що елементи, цінності, норми корпоративної культури можуть передаватись із покоління в покоління. Проте сучасний науково-технічний прогрес не стоїть на місці, а отже, цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з урахуванням, з одного боку, базових (традиційних) цінностей культури певної територіальної громади чи органу місцевого самоврядування, а з іншого, відповідності вимогам сучасного соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, цінностей і потреб працівників. Таким чином, цей принцип передбачає спрямованість корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток, адже корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.
5. **Принцип координації,** який полягає у тому, що корпоративна культура, насамперед, повинна забезпечувати порядок у роботі відповідного органу місцевого самоврядування. Вона повинна координувати поведінку службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як у самому органі місцевого самоврядування (під час робочого процесу), так і за його межами. Цей принцип є надзвичайно важливим, оскільки службовці дуже часто демонструють той чи інший тип корпоративної культури саме за межами органу, в якому вони працюють.
6. **Принцип обов'язковості,** який передбачає, що керівництво відповідного органу місцевого самоврядування має право здійснювати контроль за дотриманням своїми співробітниками норм і правил корпоративної культури.
7. **Принцип винагороди,** оскільки корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.
8. **Принцип відповідності чинному законодавству.** Слід зазначити, що відповідний орган місцевого самоврядування самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури тощо. Одночасно ця діяльність має здійснюватися лише в межах та у спосіб, визначений чинним законодавством і в жодному випадку не суперечити йому.

Український дослідник О. Бабич [9] зазначає, що основні принципи корпоративної культури, атмосфера духовної спільності, притаманна суб'єктам державного управління та місцевого самоврядування, здійснюють більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. У результаті працівники краще розуміють, що вони повинні й чого не повинні робити. Одночасно вони вживають усіх заходів, щоб добитися більшого успіху організації. Саме корпоративна культура, що склалася, надихає працівників на удосконалення культури організації.



Рис. 2.1. Принципи корпоративної культури

Проаналізувавши спеціальні принципи корпоративної культури, можемо констатувати, що розроблення цих принципів залежить від значного переліку чинників, серед яких слід виділити організаційно-правовий вид діяльності органів місцевого самоврядування, стан суспільно-політичної та економічної ситуації в державі та окремих її регіонах і громадах тощо. До **спеціальних принципів** корпоративної культури можна віднести такі принципи:

- **принцип вільного прояву**, адже корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати природно під впливом різноманітних ситуацій. Вона повинна формуватися із урахуванням діяльності, якою займається відповідний орган місцевого самоврядування;
- **принцип узгодженості та відповідності цілей**, оскільки кожний орган місцевого самоврядування розробляє свою місію, стратегію, цілі, корпоративна культура повинна відповідати цим цілям і забезпечувати їх досягнення;
- **принцип чіткості**, який демонструє розуміння керівництвом та співробітниками відповідного органу місцевого самоврядування значення корпоративної культури. У зв'язку з цим мають бути сформовані основні вимоги до корпоративної культури, визначено основні завдання, які мають бути досягнуті за допомогою використання корпоративної культури;
- **принцип особистісно-орієнтованого менеджменту**. Слід наголосити, що корпоративна культура повинна бути зосереджена саме на конкретних особистостях, працівниках відповідного органу місцевого самоврядування, адже саме від них залежить ефективність праці, якість результатів тощо;

- **принцип забезпечення збалансованих і гармонійних відносин “керівництво – працівник”**, оскільки корпоративна культура з одного боку має сприяти утвердженню в усіх працівників таких рис (чеснот), як порядність, вихованість, повага до керівництва, а з іншого – забезпечити визнання керівництвом та всім колективом відповідного органу місцевого самоврядування цінності та індивідуальності кожного співробітника;
- **принцип еталону**, адже корпоративна культура повинна бути певним еталоном ефективної діяльності, відповідної органу місцевого самоврядування. Приклади діяльності органів місцевого самоврядування, інших організацій та інституцій свідчать, що міцна й високорозвинена корпоративна культура сприяє зміцненню позицій тієї чи іншої організації, формуванню її позитивного іміджу, підвищенню ефективності її діяльності. Еталоном (прикладом) корпоративної культури у відповідних організаціях (органах місцевого самоврядування) мають бути саме їх керівники, забезпечуючи тим самим розвиток цих організацій, результативність та ефективність їх діяльності.

Окремі дослідники [124; 138; 152] зазначають, що метою корпоративної культури є забезпечення високої результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування за рахунок підвищення ефективності управління та якісного покращення їх діяльності загалом шляхом удосконалення управління персоналом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до відповідного органу влади як до своєї домівки (родини), розвитку спроможності спиратись у діловому й міжособистісному спілкуванні на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Відповідно до визначених завдань, корпоративна культура в органі місцевого самоврядування виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої спрямованості. Одночасно серед функцій внутрішньої інтеграції виділяють такі функції:

- **нормативно-регуляторна**, яка забезпечує управління відповідним органом місцевого самоврядування та регулює норми поведінки;
- **управлінська**, яка є похідною від нормативно-регуляторної функції, вона доповнює, а в деяких випадках і замінює деякі функції з управління людськими ресурсами в органі місцевого самоврядування;
- **адаптивна**, яка спрямована на вирішення завдань щодо адаптації новопризначених службовців і новообраних посадових осіб місцевого самоврядування до умов професійної діяльності, входженням у систему міжособистісних взаємовідносин професійного колективу, прийняттям цінностей, норм і традицій цього колективу, існуючої культури територіальної громади;
- **запобіжна**, яка є похідною від адаптивної функції, вона запобігає виникненню або перенесенню з інших організацій, а також поширенню небажаних цінностей, норм і традицій;
- **мотиваційна**, яка підвищує рівень мотивації та ефективність службової діяльності працівників органу місцевого самоврядування;

- **комунікативна**, яка дає змогу спростити процеси комунікації в органі місцевого самоврядування та зменшити час на погодження або надання зворотного зв'язку;
- **управління якістю**, що забезпечує більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків. У свою чергу, це впливає на якість результатів службової діяльності, поширення ефективних складових існуючої культури та вилучення з обігу неефективних елементів, а також впровадження нових норм і цінностей та їх накопичення;
- **рекреативна**, яка пов'язана з формуванням сприятливого психологічного клімату в колективі відповідного органу місцевого самоврядування.

Серед функцій зовнішньої спрямованості можна виділити такі: формування позитивного іміджу відповідного органу місцевого самоврядування; адаптація цього органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; регулювання партнерських взаємовідносин з іншими інституціями та організаціями; регулювання взаємодії з громадськістю тощо.

Враховуючи вищевикладене, ми можемо констатувати, що корпоративна культура органу місцевого самоврядування має багаторівневу структуру. Вона є складною системою взаємопов'язаних елементів та складається з множини субкультур.

Так, вітчизняний учений В. Спивак [152] виділяє **три рівні корпоративної культури** в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а саме:

1. **символічний рівень**, тобто зовнішні прояви корпоративної культури (стиль одягу виконавців проекту, процедури початку робочого дня, характер взаємовідносин між співробітниками, комплектація оргтехнікою, меблями, розміщення робочих місць тощо);
2. **аксіологічний рівень**, а саме цінності, до опанування яких прагнуть більшість співробітників відповідного органу місцевого самоврядування;
3. **базовий рівень**, тобто уявлення про основні цілі, місію органу місцевого самоврядування, основні соціальні й управлінські функції тощо.

У складі корпоративної культури можна виділити суб'єктивну й об'єктивну культури. До групи суб'єктивних чинників корпоративної культури входять елементи, що віддзеркалюють цінності, етику, зразки поведінки, комунікації та особливості спілкування, традиції, та інші елементи, що характеризують взаємовідносини між людьми, їх свідомість та ін. До групи об'єктивних чинників корпоративної культури належать елементи, що пов'язані з фізичним оточенням (стан будівлі, дизайн приміщень, місце розташування, технічне обладнання, що використовується в органі місцевого самоврядування).

4.2. ТИПОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Дослідники й науковці визначають багато параметрів і критеріїв для класифікації видів корпоративної культури [125; 130; 145]. За рівнем бюрократизації розрізняють два типи культур, а саме: **бюрократичну** й **демократичну**.

Відмінності між ними є досить очевидними: у **бюрократичній організації** спостерігається більша закритість, гірший обмін інформацією, вона має більше рівнів ієрархії, стиль управління є більш авторитарним і сконцентрованим нагорі, водночас співробітники нижчої ланки майже не мають права голосу.

У цих організаціях відносини між співробітниками є досить напруженими, присутня атмосфера заздрості, “підсиджування”, залякування, страху перед керівництвом тощо.

Т. Діл зазначає [187], що тип бюрократичної організації є більш характерним для органів публічної влади. Разом з тим, приклад цього типу можна знайти й серед організацій приватного сектору. Мова йде, насамперед, про компанії, що мають великі обороти й розгалужену багаторівневу структуру управління (Газпром, компанія “British Railways” та ін.).

У свою чергу, **демократична організація** є більш відкритою, прозорою для співробітників усіх рівнів, а також спрямованою на створення спільних цінностей та корпоративного духу. Комунікації між співробітниками є прямими, відповідальність і право приймати рішення розподілені рівномірно, атмосфера в колективі є здоровою та позитивною, а також орієнтованою на взаємодопомогу.

Одночасно слід зазначити, що ця типологія є досить полярною, в реальності ж між цими двома полюсами знаходиться змішаний тип (“м’яко-бюрократичний”, “жорстко-демократичний” тощо), що поєднує у собі ознаки, властиві як демократичній, так і бюрократичній організаціям.

Типологія корпоративних культур за специфікою виду діяльності побудована на двох основних параметрах – швидкості зворотного зв’язку і ступеня ризику. У зв’язку з цим окремі дослідники [59; 65; 89], які вивчали питання корпоративної культури у приватному секторі, виділяють такі її види: **культура торгівлі**, **спекулятивна культура (культура вигідних угод)**, **адміністративна культура**, **інноваційна культура** (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Види корпоративної культури у приватному секторі

<i>Зворотний зв’язок</i>	<i>Швидкий</i>	Культура торгівлі	Спекулятивна культура (культура вигідних угод)
	<i>Повільний</i>	Адміністративна культура	Інноваційна культура
		<i>Малий</i>	<i>Великий</i>
		<i>Ризик</i>	

Тип **культури торгівлі** характеризується високою мотивацією і високою активністю. Менеджмент організації є націленим на досягнення успіху та схильним до експериментів у роботі. У таких організаціях переважно працюють молоді люди. Для її співробітників важливими є такі риси: комунікабельність, вміння переконувати, дружнелюбність тощо.

Такий тип культури є характерним для дистриб'юторських організацій, маклерських контор і фінансових компаній. Негативними аспектами цієї культури можуть бути такі: внутрішня конкуренція між співробітниками, низька лояльність керівництва організації до її співробітників, пріоритетність кількісним показникам на шкоду якісним, орієнтація більше на короткострокові результати ніж на довгострокові, висока плинність кадрів тощо. Деякі дослідники зазначають, що людям, сформованим в умовах "культури торгівлі", буде важко пристосуватись до іншого типу культури [152].

Тип **спекулятивної культури (культури вигідних угод)** характеризується прагненням отримати надприбутки та швидкі результати за будь-яку ціну. Основними мотивами роботи співробітників організації цього типу в основному є матеріальні винагороди, успішні угоди, в деяких випадках просування по службі. Серед основних характеристик, що вимагаються від співробітників у цих організаціях, слід виділити такі: цілеспрямованість, твердість характеру, наполегливість у роботі, впевненість у собі тощо. Типовими організаціями такого типу культури є інвестиційні компанії та брокерські фірми.

Тип **адміністративної культури** характеризується підвищеною бюрократизацією і відносною статичністю. Він має багато схожих ознак із типом "бюрократичної організації". Працівники в цій організації слабо взаємодіють і співпрацюють між собою, існує значний розрив між співробітниками, що знаходяться на різних рівнях службової ієрархії, просування в кар'єрі відбувається надзвичайно повільно.

У цьому типі культури важливу роль відіграють ритуали, певні норми, правила, службові інструкції тощо. Як зазначає Е. Шейн, в організаціях такого типу дуже часто недостатньо уваги приділено питанням досягнення практичних результатів у роботі [168].

Тип **інноваційної культури** характеризується високим динамізмом та орієнтованістю на майбутнє, а також досить високими ризиками у поточній діяльності. Співробітники цих організацій можуть швидко втратити роботу в разі невдачі, тому від них вимагається обережність, уважність і високий професіоналізм. До компаній з цим типом культури належать технологічні фірми, венчурні фонди, організації, що працюють у сфері високих технологій.

Ми можемо погодитись із думкою деяких дослідників [59; 65] про три основні параметри, що визначають корпоративну культуру, а саме: взаємовідносини між співробітниками і самою організацією; вертикальна структура ієрархії, що визначає взаємовідносини між керівництвом організації та іншими співробітниками; уявлення працівників про місію організації, цілі, завдання та свою власну роль її діяльності.

Аналізуючи діяльність різних організацій, необхідно врахувати такі важливі аспекти, як рівень ієрархії (високий і низький), орієнтація на людину та орієнтація на завдання, які мають бути виконані. Все це дає змогу виділити чотири типи корпоративних культур,

які відрізняються між собою такими факторами: способи ухвалення рішень, організація навчання, інструменти реалізації змін та перетворень, мотивація до роботи, механізми досягнення результатів і вирішення конфліктів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Класифікація корпоративних культур

Слід зазначити, що ці типи корпоративної культури представлені як ідеальні моделі, а в реальності більшість організацій має змішаний тип корпоративної культури. Проте ця класифікація є необхідною для розуміння базових процесів в організації, певних реалій, у яких певні норми й процедури, що добре працюють в організаціях одного типу, втрачають свою ефективність в інших.

Т. Діл [187] називає певну організацію, культура якої є орієнтованою на людину, родиною (сім'єю) в тому випадку, якщо в ній домінують персональні взаємовідносини між співробітниками. Разом з тим, вона є ієрархічною, в тому сенсі, що досвід і авторитет "батька" сімейства перевищує досвід "дітей", особливо якщо існує певна різниця у віці та життєвому та професійному досвіді співробітників. У результаті формується корпоративна культура, заснована на владі, де лідер сприймається як турботливий батько, який знає краще ніж підлеглі, що треба робити. Робота в такій організації зазвичай нагадує домашню атмосферу.

Як зазначає Е. Шейн [168], японські компанії є одними із найбільш яскравих представників цього типу культури. Основним принципом організацій цього типу є свого роду любов між людьми різних рівнів ієрархії, турбота, яка демонструється до молоді, а також повага до старших. Просування по службі відбувається із урахуванням

віку, професійного досвіду співробітників. Саме тому керівні позиції в організації, як правило, займають старші за віком люди. У цих організаціях домінує орієнтація на довгострокові результати, а також велика відданість місії організації.

Ці фактори багато в чому характеризують високий ступінь мотивації у досягненні результатів та побудові ефективної роботи співробітників, а також успішне вирішення (можливих) конфліктних ситуацій. Допомогти своєму керівнику або іншому колезі по роботі вже саме по собі є престижним.

Цю прихильність можна відразу помітити в організаціях такого типу за інтонацією в голосі, мімікою та жестами співробітників. Основною санкцією в таких організаціях є втрата робочого місця чи довіри з боку колег і керівництва. У зв'язку з цим моральні санкції мають більше значення ніж фінансові.

В організаціях цього типу співробітники мають різноманітні можливості для отримання інформації про діяльність організації. Одночасно досить поширеними є внутрішні сімейні історії, жарти, традиції тощо. Все це дає змогу новим співробітникам досить швидко збагнути “дух” організації та пристосуватись до нових реалій.

Інший тип корпоративної культури в організації, де бюрократичний поділ праці з різними ролями й функціями сприймається як даність, отримав назву *“Ейфелева вежа”* [156]. Усі завдання та діяльність структурних підрозділів ретельно координуються керівництвом організації.

Одночасно є дуже низьким рівень делегування певних повноважень на більш низький рівень ієрархії. Якщо кожна роль у цій організації буде виконуватись відповідно до визначеного плану, то організація буде працювати ефективно, а поставлені завдання будуть успішно виконані.

Ейфелева вежа, що знаходиться в місті Парижі, не випадково обрана в якості символу для цього типу культури, адже вона є симетричною і вузькою вгорі, має широку базу, а також є стабільною і стійкою. Її структура є набагато більш важливою, ніж її призначення.

Структура та взаємовідносини між співробітниками організації цього типу значно відрізняються від моделі типу *“сім'я”*. Кожна ланка на більш високому рівні ієрархії має чітку функцію контролю нижчих ланок. Працівник має підпорядковуватись своєму керівникові, працювати за його вказівками.

Основним завданням керівника, в свою чергу, є визначати завдання роботи своїх підлеглих і контролювати їх виконання. При цьому особисті характеристики працівників (як керівників, так і їх підлеглих) мають невеликий вплив на практичну діяльність організації, адже вони зобов'язані працювати, насамперед, із дотриманням посадових інструкцій, регламентів, інших нормативних актів та офіційних документів.

Кар'єра в організаціях цього типу будується на професійних знаннях і навичках. Розвиток персональних взаємовідносин між співробітниками не є дуже поширеним, одночасно в них суворо засуджуються фаворитизм і кумівство. Існує також досить детальний опис вимог до кожної посади в такій організації, відповідно до яких відбувається відбір потенційних кандидатів для роботи.

У зв'язку з цим можна констатувати, що такий тип корпоративної культури є характерним для міжнародних організацій із мультикультурним та мультинаціональним середовищем співробітників (Рада Європи, Європейська Комісія, ООН, ОБСЄ, ОЕСР, СОТ тощо).

Тип культури, що отримав назву “*керованийий снаряд*”, відрізняється від розглянутих вище типів нижчим рівнем ієрархії. У своїй діяльності такі організації базуються на окремих експертах чи професіоналах, які працюють у міні-групах та певних командах з метою досягнення конкретних та чітко визначених результатів. Такі групи (команди) створюються на певний період часу і слугують інструментом для виконання того чи іншого проекту (завдання). У подальшому співробітники мають бути готові працювати над іншими завданнями в інших групах.

Єдиним критерієм визначення цінності співробітника організації є результати його роботи та внесок у загальну справу. Такий тип корпоративної культури є характерним переважно для науково-дослідних установ, експертних організацій тощо.

Вид корпоративної культури, який отримав назву “*інкубатор*”, базується на теорії екзистенціалізму, головне місце в якій належить розвитку людини та реалізації її потенціалу.

На думку прихильників цієї теорії [184; 202], будь-яка організація повинна існувати, насамперед, для самореалізації та саморозвитку конкретних людей – співробітників організації. Організація такого типу характеризується високою персоналізацією та низьким рівнем ієрархії.

Такі організації дуже уважно ставляться до своїх співробітників, а також є чутливими до інновацій. Авторитет лідерів таких організацій носить персональний характер, він заснований на певних ідеях і бажанні вести людей до завдань і результатів, які поділяються усіма членами організації. Оскільки ці організації мають мінімальну структуру, то в них майже немає ієрархії, а також дуже поширений ступінь індивідуалізму.

Враховуючи вищевикладене, деякі дослідники [196] називають такі інституції “організаціями майбутнього”, адже вони є надзвичайно прихильними до інновацій.

Одночасно слід зазначити, що існують також й інші підходи до вивчення моделей корпоративної культури. Так, дослідником Е. Шейном [168] у 1980-х рр. запропоновано власну (авторську) модель корпоративної культури (рис. 2.3).

Перший рівень формують базові уявлення (знання) про людей і світ, а саме: уявлення про середовище навколо певної організації та взаємовідносини в самій організації; уявлення про природу людей (загальні характеристики людей); уявлення про природу людських вчинків (зокрема, уявлення про активність і діяльність людей); уявлення про природу міжособистісних відносин тощо. Ці базові уявлення не є ізольованими один від одного, а складають спільний образ. Для того, щоб зрозуміти культуру організації, потрібно спочатку зрозуміти її світогляд, який знаходить своє відображення в конкретних цінностях і стандартах поведінки (другий рівень).

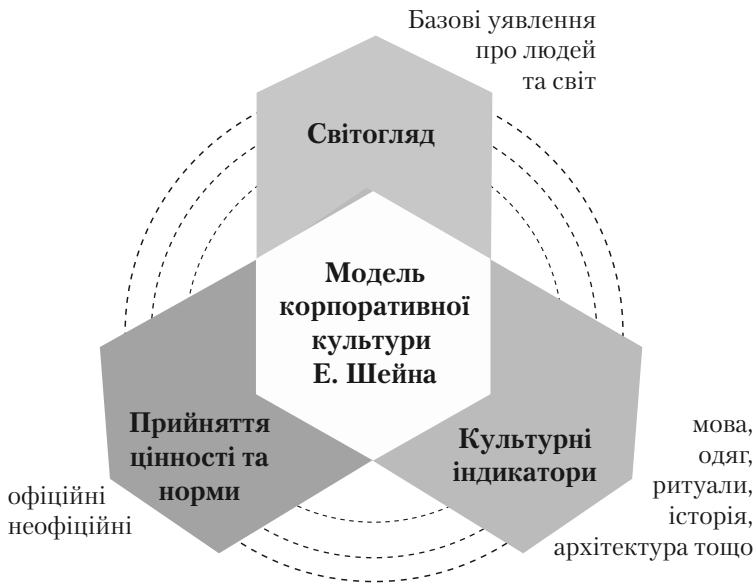


Рис. 2.3. Модель корпоративної культури Е. Шейна

Деякі організації намагаються зафіксувати ці цінності та стандарти у певних нормативних документах та сформулювати таким чином так звану “філософію менеджменту організації”. Разом ці базові передумови та стандарти поведінки дають поштовх до розвитку пріоритетів організації, що проявляється на третьому рівні – рівні символів і знаків. Невидимі до цього цінності стають на третьому рівні цілком видимими, вони інтерпретуються за допомогою певних символів, обрядів, ритуалів, традицій, професійних свят тощо.

До елементів третього рівня належать також історії, навіть легенди про засновників і співробітників організації, важливі віхи в її історії тощо. За допомогою елементів третього рівня корпоративна культура організації засвоюється її новими працівниками.

У зв'язку з цим слід зазначити, що вченими Ф. Харрісом і Р. Мораном [194] запропоновано власну модель корпоративної культури, основними елементами якої є такі складові:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації (в одних організаціях цінують приховування працівниками своїх внутрішніх настроїв, а в інших заохочують їх зовнішній прояв; в одних організаціях незалежність і творчість співробітників проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм).
2. Комунікаційна система та мова спілкування, адже використання усної, письмової, невербальної комунікації, навіть “телефонного права”, відкритості комунікації відрізняє одну організацію від іншої. Одночасно аббревіатури й жестикуляції, які використовують співробітники, залежать багато в чому від галузевої, функціональної та територіальної належності тій чи іншій організації.

3. Зовнішній вигляд, одяг співробітників організації.
4. Характер та організація харчування співробітників організації (зокрема, наявність чи відсутність в організації спеціальних місць для прийому їжі, існування дотацій для харчування; періодичність і тривалість прийомів їжі тощо).
5. Усвідомлення значення робочого часу, ставлення до нього та його використання (ступінь точності й відносності часу в працівників організації, дотримання трудового розпорядку та контроль за ним).
6. Взаємовідносини між співробітниками (з урахуванням їх віку, статі, соціального й матеріального статусу, службового положення, інтелектуального рівня, професійного досвіду і знань, релігійної та національної належності, хобі тощо).
7. Цінності, що розглядають як набір критеріїв з оцінювання того, що є гарним, а що поганим), а також норми як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки людини.
8. Віра у щось, ставлення чи прихильність до чогось (віра в керівництво, колег по роботі, успіх, свої сили, справедливість та ін., а також вплив релігії та моралі).
9. Процес професійного розвитку працівника, організація професійного навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи, ставка на інтелект або силу, процедури інформування працівників, підходи до пояснення причин тих чи інших явищ тощо).
10. Трудова етика і мотивація в роботі (ставлення до роботи, розподіл обов'язків між співробітниками, чистота робочого місця, якість роботи, звички співробітників, оцінювання результатів роботи й винагорода, умови просування по службі тощо).

Одночасно вченими та дослідниками Р. Рютінгером (рис. 2.4), Г. Хофтседом (рис. 2.5), Б. Усмановим (рис. 2.6) запропоновано та обґрунтовано власні моделі корпоративної культури [65].



Рис. 2.4. Модель корпоративної культури Р. Рютінгера

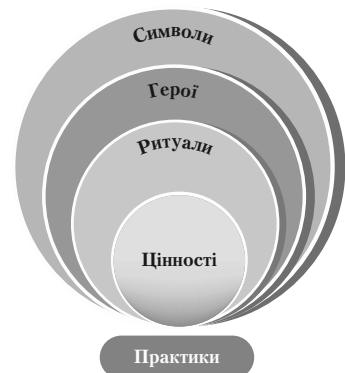


Рис. 2.5. Модель корпоративної культури Г. Хофтседа

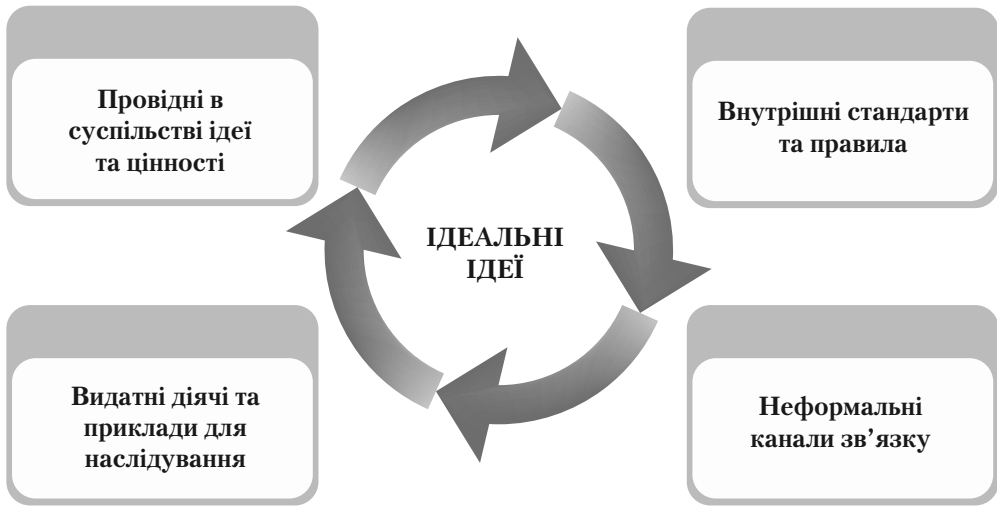


Рис. 2.6. Модель корпоративної культури Б. Ф. Усманова

Цікавою, на наш погляд, є також модель, яка запропонована фахівцями міжнародної організації “Performance Engineering Group” (рис. 2.7). Вона поєднує елементи корпоративної культури з елементами корпоративної стратегії [65].

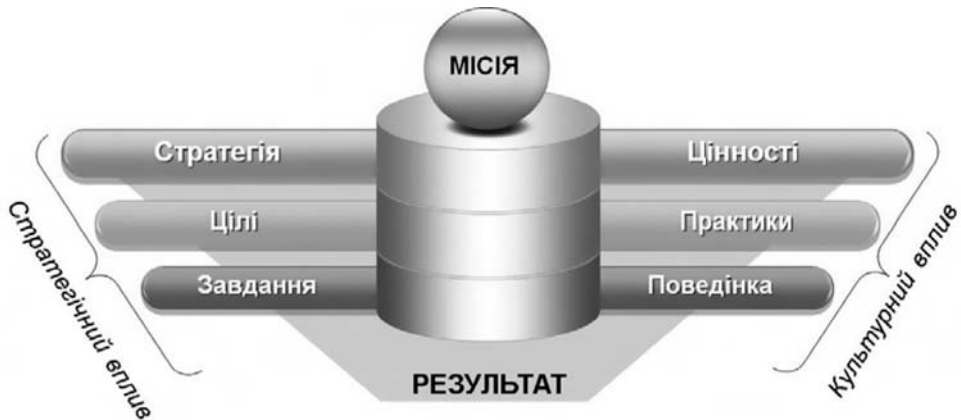


Рис. 2.7. Модель корпоративної культури, запропонована фахівцями компанії “Performance Engineering Group”

На основі дослідження поданих та інших моделей, аналізу спільних для них складових елементів можна визначити такі типи корпоративної культури:

1. **органічний**, у якому простежується узгодженість із загальною місією, цілями та завданнями певного органу, а керівництво та комунікації розвиваються без конфліктів та є органічними;
2. **креативний**, де переважає наявність вільної ініціативи та індивідуальної творчості серед співробітників, керівництво є демократичним у своїй діяльності, а комунікації досить інтенсивними;
3. **бюрократичний**, у якому спостерігається наявність чітко поставлених цілей і завдань, сильне керівництво, визначені й зрозумілі правила комунікації;
4. **демократичний**, що обумовлює наявність і практичну реалізацію демократичних принципів керівництва і комунікацій.

На базі аналізу ситуації у різних організаціях можна виділити домінуючу культуру та субкультуру. Домінуюча культура виражає основні цінності, які приймаються більшістю співробітників відповідного органу місцевого самоврядування. Корпоративна культура істотним чином впливає на ефективність діяльності такого органу. Все це обумовлює узгодженість корпоративної культури відповідного органу місцевого самоврядування, із стратегією його діяльності, особливостями зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Субкультура отримує розвиток у великій за обсягом та структурою організації, відображає загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вона розвивається в окремих структурних підрозділах і включає основні цінності домінуючої культури та додаткові цінності, властиві тільки співробітникам цього структурного підрозділу [92].

Слід розрізняти також сильну й слабку корпоративні культури. Міцність корпоративної культури певного органу місцевого самоврядування (організації) можна визначити за такими характеристиками, як ступінь, до якого корпоративна культура організації розділяється та підтримується його співробітниками, і чіткість пріоритетів корпоративної культури.

Сильна корпоративна культура створює переваги для діяльності відповідної організації. Одночасно вона може стати серйозною перешкодою на шляху проведення змін, тому деякі дослідники рекомендують формувати помірно сильну корпоративну культуру.

Сильна корпоративна культура є також безперечною та відкритою. Її можна розпізнати за цінностями, які прийняті у відповідному органі місцевого самоврядування та розуміються, схвалюються і приймаються усіма його співробітниками.

Корпоративна культура вважається слабкою, якщо вона є поділеною на певні складові, які не пов'язані загальними цінностями та переконаннями. Так, субкультури різних структурних підрозділів певного органу місцевого самоврядування, що не пов'язані або знаходяться у конфлікті одна з одною, можуть мати негативний вплив на ефективність діяльності всього органу.

Слід зазначити, що орган місцевого самоврядування, в якій загальні цінності та переконання не є визначеними та структурованими, не може мати чіткої корпоративної культури.

Разом з тим, необхідно наголосити, що інноваційні елементи різних розглянутих моделей можуть бути використані при формуванні нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, зокрема в сучасних умовах реалізації реформи децентралізації в Україні.

4.3. УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Формування корпоративної культури в органах місцевого самоврядування та управління нею переважно пов'язане із специфікою, сферою діяльності, в якій функціонує відповідний орган, соціальними, політичними та економічними умовами його існування, а також рядом інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

Можна виділити три основні джерела, що безпосередньо впливають на формування і зміну корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, а саме: переконання, уявлення та цінності керівництва згаданого органу; колективний досвід, отриманий співробітниками органу в процесі його розвитку; нові переконання, уявлення та цінності, привнесені ззовні новими співробітниками цього органу, у тому числі новим керівництвом.

Український дослідник О. Бабич [9] зазначає, що головними методами формування і підтримки корпоративної культури можна назвати такі: заяви, заклики, декларації керівництва, навчання персоналу, система стимулювання, критерії відбору для роботи в організації, підтримка корпоративної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій, широке впровадження корпоративної символіки.

Разом з тим, за результатами власних досліджень та аналізу наукових джерел [171; 172; 173; 175; 176; 177; 181; 187; 202; 203], можна виділити такі принципи формування корпоративної культури в органах місцевого самоврядування:

- комплексність планування розвитку органу місцевого самоврядування, яке виражає не лише взаємовідносини співробітників, але й уявлення про призначення (місію) цього органу загалом та його працівників, цілі та завдання його діяльності;
- визначення цінностей, прийнятних і бажаних для цього органу;
- дотримання традицій, які значною мірою визначають характер і стиль управління;
- заперечення силової дії, згідно з якою не можна штучно насаджувати слабкій корпоративній культурі у певному органі елементи сильної корпоративної культури (і навпаки), або коригувати її без урахування згаданих критеріїв. Ефективність сильної корпоративної культури (як і слабкої) залежить від конкретних умов функціонування того чи іншого органу;

- комплексність оцінювання, відповідно до якого оцінка дії корпоративної культури на ефективність функціонування органу місцевого самоврядування повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не лише врахування способів прямої дії корпоративної культури на ефективність відповідного органу, але й урахування ряду опосередкованих шляхів впливу.

У зв'язку з цим можна виділити п'ять основних етапів формування корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, а саме:

1. визначення місії, стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
2. дослідження існуючої корпоративної культури, визначення рівня відповідності існуючої корпоративної культури обраній керівництвом стратегії розвитку органу місцевого самоврядування (чи територіальної громади);
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.

При формуванні корпоративної культури можуть бути використані такі методи: інструменти інформаційної дії на нових співробітників – система наставництва та адаптації; внутрішня політика відповідного органу місцевого самоврядування, що відображається в діях керівництва; поведінка і вчинки вищого керівництва, керівників структурних підрозділів і співробітників органу місцевого самоврядування; інструменти інформаційної дії на співробітників органу місцевого самоврядування (корпоративні свята, корпоративне видання, музей державного органу тощо).

Враховуючи вищевикладене, можна виділити сім основних елементів сформованої корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, а саме:

1. Ідеал, формулювання ідеального стану органу місцевого самоврядування, до якого він прагне. Важливо, щоб цей ідеал розділявся як керівниками й співробітниками цього органу, так і членами відповідної територіальної громади;
2. Цінності, коли визначаються ті поняття, які визнаються кращими для органу місцевого самоврядування;
3. Цілі (місія), адже необхідно сформулювати основні довгострокові цілі, які певним чином є орієнтиром розвитку певного органу місцевого самоврядування;
4. Знання, визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад в органах місцевого самоврядування;
5. Стиль поведінки, тобто найбільш характерні для органу місцевого самоврядування прийоми та принципи поведінки, що використовують у службовій діяльності для досягнення поставлених цілей і виконання завдань;

6. Клімат, найбільш прості та найбільш помітні принципи взаємовідносин в органі місцевого самоврядування, а також зовнішні атрибути (інтер'єр, символіка, дрес-код);
7. Процедури, тобто вимоги до стилю і методів управління в органі місцевого самоврядування (планування та контроль, система мотивації, політика в сфері управління персоналом тощо).

Вітчизняний вчений В. Спивак [152] визначає такі джерела формування та управління корпоративною культурою: погляди, цінності, уявлення, що поділяються більшістю співробітників відповідної організації; колективний досвід, отриманий при створенні й розвитку відповідної організації; нові погляди, цінності й уявлення, принесені новими членами організації та її керівниками тощо.

Процес формування нової корпоративної культури відбувається за допомогою інструментів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції відповідної організації.

Процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком відповідним органом державної влади свого місця в системі державного управління, а також його пристосуванням до зовнішнього середовища. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний зі встановленням і підтримкою ефективних відносин у роботі між членами колективу.

Основними завданнями зовнішньої адаптації організації (в контексті формування нової корпоративної культури) можна визначити такі: визначення місії організації і її головні завдання, а також вибір стратегії для виконання цієї місії; визначення специфічних цілей, досягнення згоди у їх досягненні; визначення методів, що можуть використовуватись для досягнення цілей, а також досягнення згоди щодо їх використання; вибір певної організаційної структури органу місцевого самоврядування; встановлення дієвої системи стимулювання працівників; ідентифікація критеріїв виміру досягнутих результатів; створення ефективної інформаційної системи; визначення санкцій, інших можливих дій щодо окремих співробітників, які порушують певні стандарти та норми корпоративної культури тощо.

Одночасно серед основних завдань внутрішньої інтеграції можна виділити наступні:

- встановлення “спільної мови” між співробітниками відповідного органу місцевого самоврядування;
- вибір дієвих методів комунікації; встановлення критеріїв членства в організації та її групах (структурних підрозділах);
- визначення статусу членів організації; розподіл обов'язків між ними; визначення допустимого рівня відкритості в роботі;
- визначення як бажаної, так і небажаної поведінки співробітників органу місцевого самоврядування;
- встановлення правил, що стосуються рівня та характеру відносин в органах місцевого самоврядування між певними групами співробітників (із урахуванням статі, віку та інших показників);
- визначення допустимого рівня відкритості у роботі відповідного органу місцевого самоврядування тощо.

Для більш точної діагностики розвитку корпоративної культури в органах місцевого самоврядування можна виділити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть сприяти або навпаки гальмувати позитивні зміни в корпоративній культурі організації (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури

№	Сприятливі фактори	Фактори, що можуть гальмувати розвиток корпоративної культури
1.	Зростання контактів із зовнішнім середовищем, відкритість до сприйняття нових ідей	Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах організації
2.	Вивчення та аналіз потреб клієнтів (громадян)	Незрозумілі та непрозорі критерії оцінювання успіху організації, а також мотивації її співробітників
3.	Дослідження та аналіз дій і досягнень конкурентів	Домінуюча позиція у певному середовищі, пов'язана з цим стагнація у діяльності організації
4.	Навчання співробітників за межами організації	Неприйняття ініціатив співробітників, зокрема з питань розвитку корпоративної культури
5.	Залучення відомих зовнішніх консультантів	Низький управлінський рівень, відсутність ротації керівного складу
6.	Тиск з питань розвитку корпоративної культури, забезпечення достатнього рівня мотивації співробітників	Хаотичний та несистемний підбір кадрів, застосування суб'єктивних критеріїв оцінювання
7.	Наявність в організації значних ресурсів, частина яких може спрямовуватись на розвиток корпоративної культури	Відсутність достатніх ресурсів для розвитку корпоративної культури
8.	Довгий "життєвий" цикл організації, що створює стабільні умови для розвитку корпоративної культури	Короткий "життєвий" цикл організації, відсутність традицій корпоративної культури
9.	Об'єктивний підбір кадрів, прозорі критерії кадрового та професійного зростання	Введення обмежень у роботі з кадрами за суб'єктивними ознаками (політичні, мовні та ін.)
10.	Постійний контроль з боку керівництва за станом корпоративної культури, застосування методів пропаганди всіх корпоративних досягнень	Постійна увага до питань розвитку корпоративної культури

Слід зазначити, що для ефективного управління корпоративною культурою в органі місцевого самоврядування (чи іншій організації) необхідно забезпечити наявність і чітке функціонування окремих компонентів корпоративної культури.

Ці компоненти мають забезпечити низку заходів, що демонструють корпоративні традиції, викликають повагу до трудових, інтелектуальних, спортивних та інших досягнень, пропагують корпоративну культуру у внутрішньому середовищі підприємства та за його межами. Метою таких заходів є виховання у працівників поваги до корпоративної культури організації та заохочення їх до підняття на ще більш високий рівень розвитку.

Важливими компонентами корпоративної культури відповідного органу місцевого самоврядування є корпоративні документи, стандарти й організаційна структура. Через корпоративні ЗМІ сутність цих документів може бути доведена до членів трудового колективу.

Корпоративні вимоги повинні виконувати всі члени колективу, що забезпечить високий рівень довіри до них і сприятиме розвитку взаємовідносин між співробітниками органу місцевого самоврядування.

Як вже зазначалось, питання оцінювання та діагностики корпоративної культури, управління нею почали активно вивчатись науковцями та практиками, починаючи з 1980-х рр. [146; 152; 177]. У зв'язку з цим все це має здійснюватися в контексті загального розвитку того чи іншого органу місцевого самоврядування із урахуванням комплексної стратегії та визначених цілей.

Перш ніж вносити відповідні зміни, необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує у відповідному органі місцевого самоврядування. Одночасно на основі аналізу наукових джерел [89; 202] можна визначити основні **методи оцінювання** корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, а саме:

- **неформалізовані** методи, в основі яких лежить використання таких інструментів, як глибинне інтерв'ю, монографічні дослідження (спостереження); вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації; вивчення практики управління, що склалася в організації; аналіз документів організації; спостереження заходів, які проводяться в певній організації тощо;
- **формалізовані (кількісні)** методи, що характеризуються використанням інструментів соціологічних досліджень (анкетування, тести тощо), рольових ігор, тренінгів; різних стандартизованих опитувальників, які підготовлені із урахуванням згаданих моделей Г. Хофштеде, Е. Шейна, Д. Денісона, К. Камерона і Р. Куїнна, Т. Діла і А. Кенеді та ін. [65].

Серед великої кількості підходів до вирішення проблеми діагностики корпоративної культури цікавим є методологічний підхід, що базується як на стандартних діагностичних процедурах, так і на спеціальних методах оцінювання корпоративної культури в організації. Цей підхід передбачає якісну та кількісну оцінки корпоративної культури в органах місцевого самоврядування [168].

У зв'язку з цим аналіз внутрішніх організаційних процесів і корпоративних культурних цінностей в органах місцевого самоврядування може включати такі складові: дослідження чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відповідного органу місцевого самоврядування; вивчення наявної системи стратегічного розвитку органів місцевого самоврядування (вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність і результативність для певної організації); аналіз наявної системи управління персоналом (вивчення регламентів, інших нормативно-правових актів, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, їх уживаність і результативність для діяльності відповідного органу місцевого самоврядування); аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю (ідентифікації) органів місцевого самоврядування при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем; аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як усередині органу місцевого самоврядування, так і при взаємодії з представниками інших інституцій та організацій (партнерами, клієнтами) або громадянами; виявлення “проблемних зон” корпоративної культури у відповідному органі місцевого самоврядування, розробка рекомендацій щодо їх усунення.

Одночасно можна запропонувати такий алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури

Проведення аналізу корпоративної культури в органах місцевого самоврядування може проводитись за такими напрямками: вивчення базових цінностей, традицій і символіки, стандартів поведінки, найбільш визначних особистостей цього органу (відповідної територіальної громади), сприйняття її певних особливостей тощо.

У ході реалізації цього етапу мають бути проаналізовані діяльність усіх структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, а також виявлення усіх базових цінностей (зокрема, тих цінностей, що вже сформовані, а також цінностей, які можуть бути сформовані у майбутньому).

На цьому етапі має бути також проведена експертна оцінка корпоративної культури органу місцевого самоврядування, що обумовлює заповнення оціночних таблиць, аналіз та обробку персональних даних тощо.

Слід також наголосити на важливості аналізу та вивчення відповідного типу корпоративної культури. Як зазначено деякими дослідниками [98], в основі будь-якого типу корпоративної культури лежить певна система цінностей, яка виступає природним регулятором поведінки співробітників органів місцевого самоврядування. Цінність, яка виступає у формі формально закріпленого в документах організації вимог до відповідної поведінки, лежить в основі корпоративної культури як інструменту управління персоналом.

Рівень і цінність інструментаріїв, що використовують у цьому процесі, є ключовими для цієї технології управління. Позиція персоналу органів місцевого самоврядування визначає допустимий тиск (зміст нових цінностей, характер їх впровадження тощо) з того чи іншого аспекту модифікації корпоративної культури.

Одночасно інтегральні показники рівня ціннісного тиску визначають на основі приватних індикаторів, що характеризують такі фактори: різноманітність вимог, що пред'являються до персоналу; дисциплінарна строгість (санкції) за їх порушення; різноманітність мотиваційних елементів, а також частота їх застосування.

Приватні індикатори рівня ціннісного тиску визначають на основі таких параметрів: вимоги до трудової дисципліни співробітників (можливі доповнення до типових посадових інструкцій), вимоги до зовнішнього вигляду співробітників органів місцевого самоврядування, вимоги, які стосуються їх позаробочого часу.

Разом з тим, усі згадані вимоги, за невиконання яких можуть бути застосовані певні санкції, можуть бути розділені на такі групи: дисциплінарні санкції, які спрямовані на безпосереднє забезпечення виконання співробітниками їх прямих обов'язків; "соціокультурні" вимоги (санкції), які непрямым чином впливають на ефективність діяльності персоналу. При цьому друга група включає в себе певні підгрупи, що характеризують різноманітність можливого арсеналу санкцій.

Поряд із санкціями мають також бути використані мотиваційні фактори, а саме: винагороди (фіксована або диференційована частини заробітної плати, премії, інші виплати тощо); подарунки; соціальний пакет, що може включати в себе безкоштовне медичне страхування, пенсійне забезпечення, видатки на транспорт, харчування, допомога в навчанні, отриманні додаткової кваліфікації тощо.

Як зазначають деякі дослідники [13; 61; 75; 96; 129], критеріями застосування як санкцій, так і певних мотиваційних факторів мають виступити щорічні програми атестації співробітників, співставлення критеріїв оцінювання роботи співробітників з цілями організації, результати програм підвищення рівня професійної компетентності співробітників органів місцевого самоврядування та ін.

На другому етапі певною групою експертів (як внутрішніх, так і зовнішніх) має бути проведено узгодження та діагностика цінностей усередині визначеного типу корпоративної культури.

На наступному (третьому) етапі здійснюється розробка та поступове впровадження нової корпоративної культури (або її елементів) у відповідних органах місцевого самоврядування.

Четвертий етап передбачає ідентифікацію та послідовне виведення за межі організації (“утилізацію”) несумісних з новою корпоративною культурою цінностей та елементів.

На заключному (п'ятому) етапі мають бути здійснені діагностика, моніторинг та оцінювання нововведень у корпоративній культурі відповідного органу місцевого самоврядування. Ці заходи мають бути здійснені за допомогою методики оцінювання ефективного управління, яка має сприяти мінімізації негативних ефектів від впровадження новацій та одночасно збільшенню позитивних ефектів.

Серед можливих негативних ефектів впровадження (або модифікації) корпоративної культури слід виділити такі: зниження задоволеності співробітників роботою в органі місцевого самоврядування; звільнення співробітника за власним бажанням з метою пошуку менш регламентованої (щодо корпоративної культури) роботи; високі показники відсутності на робочу місця, а також збільшення у співробітників захворювань та перебування на лікарняному.

Одночасно підвищення позитивних ефектів пов'язано з такими показниками: задоволення роботою, керованість поведінки персоналу, підвищення ефективності діяльності як окремих структурних підрозділів, так і органу місцевого самоврядування загалом.

Механізми впровадження і підтримки нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування можна поділити на дві великі групи, а саме: первинні механізми впровадження основ корпоративної культури (оцінювання і контроль явищ і процесів з боку лідерів; поведінка лідерів у критичних ситуаціях і під час організаційних криз; об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів; свідоме рольове моделювання; навчання і наставництво; об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівників органів місцевого самоврядування; об'єктивні критерії при відборі, просуванні та звільнення працівників відповідного органу місцевого самоврядування тощо); вторинні механізми формування та закріплення основ корпоративної культури (механізми розвитку органів місцевого самоврядування, організаційні звичаї та ритуали, організаційні системи та процедури, організаційні звичаї та ритуал, дизайн фізичного простору, фасадів і будівель, офіційне визнання філософії та цінностей органу місцевого самоврядування чи територіальної громади).

Разом з тим, важливим завданням є належна та достатня підтримка корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, що є досить складним і комплексним процесом (рис. 2.9).

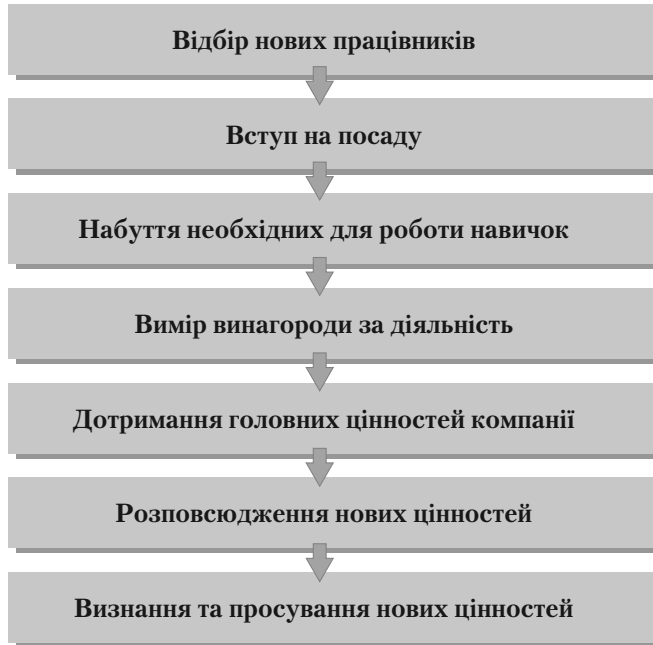


Рис. 2.9. Процес підтримки корпоративної культури

Опис корпоративної культури в органах місцевого самоврядування може бути складений або робочими групами з числа працівників і співробітників відповідного органу, або кадровою службою (службою персоналу). Оптимальним варіантом є поєднання обох методів.

При формулюванні описів необхідно враховувати, що зазвичай існує певна розбіжність між існуючою і бажаною корпоративною культурою, а також між точками зору різних людей, тому кожного разу доведеться знаходити баланс між різними формулюваннями.

Одночасно є доцільним виділити такі методи подальшої підтримки та розвитку корпоративної культури в органах місцевого самоврядування: декларування та підтримка керівництвом органу місцевого самоврядування місії, цілей, правил і принципів діяльності цього органу, що визначають ставлення до його співробітників і громадськості; підтримка зовнішніх символів (індикаторів) включає вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, оформлення приміщень, організацію системи заохочення і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень; система взаємовідносин у колективі та зворотного зв'язку між керівництвом органу місцевого самоврядування, його структурних підрозділів та співробітниками; підтримка традицій як органу місцевого самоврядування, так і відповідної територіальної громади;

участь керівництва органу місцевого самоврядування у відповідних організаційних заходах; поведінка керівництва органу місцевого самоврядування в кризових ситуаціях; якість кадрової політики органів місцевого самоврядування.

Ухвалення рішень службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування має ґрунтуватися на принципах прозорості та адекватності. Вони повинні надавати один одному достовірну інформацію своєчасно, без порушення норм конфіденційності та враховуючи прийняті колегіальні рішення.

У разі виникнення корпоративних конфліктів співробітники мають знаходити шляхи їх вирішення шляхом переговорів з метою забезпечення ефективної роботи та належної ділової репутації.

Враховуючи вищевикладене, формування корпоративної культури слід починати з таких кроків: мотивації персоналу – стимулювання особистих заслуг і досягнень, перспектив кар'єрного зросту, визнання та пошани; удосконалення ієрархії управління і влади – розподілу повноважень, відповідності посадових осіб займаним посадам; розробки ефективних критеріїв відбору на посади різних категорій посадових осіб місцевого самоврядування; підвищення дисципліни в органах місцевого самоврядування; визначення та впровадження оптимального стилю керівництва (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва); вдосконалення процесів прийняття рішень, оцінювання ефективності роботи тощо.

Разом з тим, слід погодитись з думкою деяких дослідників [164; 168] про те, що будь-який процес змін складається з трьох етапів: **“розморожування”**, **“когнітивного реструктурування”** та **“заморожування”**. Якщо в частині базової структури відбуваються зміни, то вся система знаходиться в стані дисбалансу. При цьому діяльність системи є спрямованою не просто на закріплення вже існуючих уявлень, а на щось більше.

Виникнення такого дисбалансу називається **“розморожуванням”** системи або формуванням мотивації до зміни. Виділяють три причини, які супроводжують формування цієї мотивації, а саме: достатня кількість даних, що суперечать сформованому порядку речей і приводить до серйозного дискомфорту і дисбалансу; отримані дані входять у суперечність з головними цілями та ідеями організації, що викликає занепокоєння або відчуття провини зі сторони співробітників; достатня психологічна безпека, тобто наявність можливості вирішити проблему без втрати індивідуальності співробітників або цілісності організації. Все це дає змогу членам організації погодитися з новими даними, пропозиціями, а не заперечувати, відкидати їх.

Після того як організація виявилася **“розмороженою”**, в ній починається процес трансформації змін. Більшість процесів перетворень припускають зміну поведінки, необхідної для формування основ когнітивного перегляду уявлень. Поведінка може бути змінена насильно. Разом з тим, якщо цьому не передувало або не сприяв когнітивний перегляд уявлень, то при зникненні примусової сили все повернеться на свої старі місця [65].

Завершальним етапом будь-якого процесу змін є повторне **“заморожування”**, тобто закріплення нової поведінки або пізнань за допомогою підтвердження даними.

Якщо такого підтвердження не відбувається, процес пошуку і пристосування продовжується.

Слід також наголосити, що механізми зміни корпоративної культури є різними залежно від стадії розвитку організації, а саме: на стадії заснування та раннього розвитку організації зміни реалізуються еволюційним шляхом, за допомогою інструменту “внутрішньої організаційної терапії”, сприяння створенню гібридних культур тощо; на етапі “середнього віку” існування організації зміни корпоративної культури відбуваються за допомогою систематичного підживлення з обраних субкультур, реалізації проєктів розвитку організації та створення паралельних навчальних систем, змін певних технологічних факторів тощо; на “зрілому” або фінальному етапі зміни здійснюються за рахунок “втручання” та впливу сторонніх осіб і організацій, “розвінчання” певних міфів, стереотипів тощо.

При зміні корпоративної культури можливою є також зміна поведінки співробітників організації. При цьому можна виділити такі моделі поєднання змін в поведінці й корпоративній культурі: значні зміни поведінки та корпоративної культури (постійні зміни); суттєві зміни корпоративної культури без зміни поведінки (проблеми здібностей і підготовки); помітні зміни поведінки без зміни корпоративної культури (проблеми прихильності й послідовності).

Необхідно зауважити, що для формування корпоративної культури повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який відповідав би основним етапам формування корпоративної культури і був здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов.

Можна погодитись із думою багатьох дослідників [5; 11; 65; 72; 78; 133] про те, що обов’язковими для формування позитивної корпоративної культури в органах місцевого самоврядування є такі елементи: удосконалення стилю керівництва, введення стимулюючої системи винагороди, оптимізацію навчання кадрів, упровадження прогресивної кадрової політики, приділення адекватної уваги робочому оточенню тощо.

Таким чином, корпоративна культура є предметом розвитку і змін протягом усього періоду існування відповідного органу місцевого самоврядування.

Особливе місце у формуванні корпоративної культури займає взаємодія з громадськістю (“паблік рилейшнз” – PR). У зв’язку з цим деякі науковці [120; 140] вважають, що “паблік рилейшнз” слід розуміти як вплив органів управління на громадську думку у напрямі формування бажаної поведінки різноманітних суб’єктів, а також як технологію сучасної соціальної політики.

Основою ефективної взаємодії з громадськістю є створення зовнішнього та внутрішнього соціально-політичного та психологічного середовища, яке є необхідним для успішної роботи органів місцевого самоврядування, забезпечення певної поведінки громадян щодо цього органу. Будь-які заходи “паблік рилейшнз”, що здійснює відповідний орган місцевого самоврядування, спрямовуються не тільки на зовнішнє середовище, але й “всередину” організації, тобто на своїх працівників з метою формування сприятливих людських відносин, неформальної комфортної атмосфери спілкування, злагоди та взаємопорозуміння в колективі тощо.

Важливим напрямом формування позитивної корпоративної культури органів місцевого самоврядування є удосконалення надання адміністративних (муніципальних) послуг. Розробка та затвердження порядку їх надання сприяє впровадженню позитивної корпоративної культури у відповідному органі місцевого самоврядування. Для роботи за таким порядком необхідна певна мобілізація фахівців різного профілю та кваліфікації, створення компетентної команди, психологічно готової у найбільш оптимальний спосіб реалізувати місію організації. Отже, особлива цінність такого порядку вбачається в системному підході до вчинення процедури надання адміністративних (муніципальних) послуг [5].

Корпоративна культура у вчиненні процедур – це культура дії, і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва відповідного органу місцевого самоврядування полягає в розвитку її позитивних аспектів, завдяки чому забезпечується привабливість дій суб'єкта управління, а насамперед, інноваційний підхід до вирішення системних типових управлінських завдань. Такий підхід привносить елемент інноваційного менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування та підвищує ефективність і результативність їх роботи.

Важливим завданням в удосконаленні процедур і покращенні якості надання адміністративних (муніципальних) послуг є утворення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Шляхом прийняття у 2012 р. Закону України *“Про адміністративні послуги”* [105] встановлено правові засади створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг.

Згідно з положеннями згаданого закону, ЦНАП – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Сам ЦНАП не є суб'єктом надання адміністративних послуг, а забезпечує можливість отримання послуг в одному приміщенні за принципом “єдиного вікна” (суб'єктами надання послуг є державні органи та органи місцевого самоврядування). З цією метою здійснюється взаємодія адміністраторів центрів надання адміністративних послуг (посадових осіб органу, який створив ЦНАП) з органами, які надають адміністративні (муніципальні) послуги. З метою забезпечення доступності адміністративних послуг можуть утворюватися територіальні підрозділи центрів надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначається органом, який прийняв рішення про його створення. На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через Центр також можуть надаватися інші адміністративні (муніципальні) послуги. Вже з 2008 р. (ще за відсутності згаданого Закону *“Про адміністративні послуги”*) в Україні за ініціативою органів місцевого самоврядування утворюються перші “інтегровані офіси” – центри надання адміністративних послуг.

Перший ЦНАП під назвою “Центр адміністративних послуг “Прозорий офіс”” було відкрито у вересні 2008 р. у м. Вінниці. Номенклатура послуг, що надавались даним ЦНАП на той час, включала усі види послуг Вінницької міської ради, її виконавчих органів та державних дозвільних органів. Приклад Вінниці наслідували Івано-

Франківськ, Луцьк, Хмельницький, Житомир, Черкаси, Чернігів, Кіровоград, Кривий Ріг, Харків та інші міста.

Одночасно ухвалення наприкінці 2015 р. Верховною Радою України пакету законодавчих актів з питань децентралізації у сфері надання адміністративних послуг створило передумови для утворення на рівні органів місцевого самоврядування моделі “інтегрованого офісу” ЦНАП [5]. Основними ознаками цієї моделі можна визначити такі:

- Інтегрованість або робота за принципом “єдиного офісу”. Основна суть офісів полягає у тому, що в одному місці особа може отримати максимально широкий комплекс базових адміністративних послуг, без потреби відвідувати інші державні органи чи органи місцевого самоврядування;
- Робота за принципом “єдиного вікна”. Цей принцип полягає в тому, що громадянину для отримання адміністративної послуги необхідно лише подати заяву та необхідний мінімум документів працівнику “інтегрованого офісу”, а потім прийти за результатом чи отримати його поштою. Збір інформації, довідок, погодження тощо має здійснюватися всередині адміністрації (всередині адміністративного органу та між адміністративними органами), а не покладатися на особу. Таким чином мінімізують бюрократичні процедури;
- Територіальна доступність;
- “Відкрите приміщення”. Зона обслуговування має бути максимально просторою, а робочі місця персоналу мають бути відкритими. Належні “інтегровані офіси” не повинні мати кабінетну систему обслуговування. Процес обслуговування бачать усі відвідувачі, що підвищує прозорість, психологічний комфорт для громадян і відкритість робочого процесу;
- Розширений графік роботи;
- Електронне регулювання черги (для великих офісів). Організація роботи ЦНАП передбачає наявність системи електронного керування чергою, що додає впорядкованості, оперативності, прогнозованості та справедливості в обслуговуванні;
- Максимальне інформаційне забезпечення, у тому числі рецепція. У ЦНАП для відвідувачів мають бути забезпечені інформаційні стенди, буклети, інформаційні картки щодо кожної з послуг, інформаційні термінали тощо;
- Можливість надання супутніх послуг.

Як уже зазначалось, управління корпоративною культурою можна визначити як процес, що складається з формування, підтримки й зміни організаційної культури у відповідних інституціях та організаціях. Досвід свідчить, що реалізація цього процесу має бути підкріплена новими інструментами стратегічного планування, проектного менеджменту, “управління знаннями” та “вимірювання результату і заохочення”.

Перспективними напрямками діяльності також є підвищення кваліфікації на робочому місці та дистанційні форми навчання [13]. Дієвим засобом є підтримка кращих носіїв і зразків організаційної культури через мотивацію, стимулювання, винагороду, оприлюднення кращих досягнень, сайти, презентації (блок “вимірювання результату і заохочення”) тощо.

Необхідно зауважити, що під час втілення змін корпоративної культури повинен працювати так званий принцип “першого керівника”, коли керівник відповідного органу місцевого самоврядування (іншої інституції чи організації) власним прикладом повинен підтримувати необхідність і правильність здійснюваних змін і нововведень. Також повинен бути реалізований принцип “водоспаду”, коли керівництво розробляє положення корпоративної культури, які “спускаються вниз, по рівнях ієрархії, аж до рівня спеціалістів, “змиваючи” старі зв’язки і відносини між співробітниками.

З метою підтримки формування та розвитку корпоративної культури в органах державної влади та органах місцевого самоврядування підготовлено відповідні рекомендації [106]. Ці рекомендації передбачають визначення стадій зрілості корпоративної культури на основі певних критеріальних ознак. Одночасно рівень зрілості можна визначити як інтегральний показник, що відображає ступінь розвитку характеристик корпоративної культури. На підставі виявленого показника зрілості корпоративної культури у певному органі місцевого самоврядування може бути прийнято рішення про можливість і доцільність її зміни. Аналіз наукових джерел [146; 152; 163] допоміг нам визначити чотири рівні зрілості корпоративної культури, а саме:

1. Перший рівень зрілості має такі ознаки: орган місцевого самоврядування не має проголошених цінностей; службовці самі визначають, що вітається в організації, а що – ні; корпоративна культура підтримується у вигляді легенд, традицій; знання про цінності органу місцевого самоврядування у вигляді особистого досвіду його працівників; можливі поодинокі випадки управління корпоративною культурою в окремих підрозділах. Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності органу місцевого самоврядування та довести їх до відома усіх працівників, тому цей рівень має назву “знати”.
2. Другий рівень зрілості має такі ознаки: певні правила задокументовано, але наявність документації з формування корпоративної культури не свідчить про те, що правила працюють. Поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу місцевого самоврядування загальної користі від управління корпоративною культурою, тому назва цього рівня зрілості – “розуміти”.
3. Третій рівень зрілості корпоративної культури органу місцевого самоврядування характеризується тим, що цінності та норми органу доведено до персоналу; вони втілюються в роботі, використовуються інструменти управління на засадах якості. Отже, виробляються певні моделі поведінки працівників відповідного органу місцевого самоврядування, звідси назва “використовувати”.
4. На четвертому рівні зрілості корпоративної культури управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно. При цьому залучається набутий досвід формування корпоративної культури, відбувається оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу, що визначає назву “постійні оновлення”.

Одночасно слід наголосити, що перехід від одного до іншого рівня корпоративної культури обумовлює необхідність вироблення та впровадження відповідної стратегії, методології та інструментів.

5. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Питання розроблення та впровадження етичних стандартів є сьогодні надзвичайно актуальним питанням для формування нової корпоративної культури та реформування системи місцевого самоврядування. Стає все більш зрозумілим, що розпочата в Україні реформа децентралізації може мати успіх лише за умови утвердження в суспільній та професійній свідомості нової філософії служби в органах місцевого самоврядування, що вимагає суттєвої перебудови системи підготовки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, визначення нових етичних засад і принципів їх діяльності.

Як слушно зауважує Т. Василевська [16], у процесі побудови правової, демократичної, соціальної держави зростає значущість моральної складової діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яка є важливим елементом формування довіри й партнерських відносин між громадою та владою, вагомим важелем запобігання корупції, ресурсом управління професійною діяльністю, чинником стимулювання високого професіоналізму бюрократії.

Зв'язок професійної діяльності з владою та управлінням накладає на посадових осіб місцевого самоврядування підвищену відповідальність перед членами територіальної громади. Етичну проблематику управлінської діяльності загострюють процеси швидких змін і ускладнення сучасного суспільства, інформатизації та глобалізації, які призводять до фрагментації особистості, втрати моральних орієнтирів, ускладнюють сприйняття наслідків дій і відчуття відповідальності, провокують ставлення до громадян – споживачів управлінських послуг – як до абстрактної величини тощо. Слід наголосити, що на сучасному етапі розвитку Української держави моральні чинники стають особливо важливими регуляторами державно-управлінських відносин.

Слід наголосити, що у своїй сутності місцева демократія залежить від громадської довіри. Без повної довіри громадськості до тих, кого вони обирають, а також до тих, хто найнятий на роботу для того, щоб надавати їм послуги, демократичні інституції на всіх рівнях не можуть існувати належним чином. Ринкова економіка не зможе розвиватися, якщо система управління матиме суттєві недоліки та підіриватиме чесну конкуренцію. Зрозуміло, що демократія не зможе розвиватися в суспільстві, яке не дотримується головних стандартів етичної поведінки на всіх рівнях – центральному, регіональному та місцевому. У зв'язку з цим етичний аспект стає важливим компонентом нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.

Необхідно зазначити, що в європейських країнах приділяють серйозну увагу питанням розвитку етичних стандартів і формуванню нової корпоративної культури в умовах модернізації системи місцевого самоврядування. Більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників [14; 20; 22; 25; 28; 32; 43; 57; 62; 74; 77; 91; 100; 131; 133; 182; 184] погоджуються з тим, що в другій половині ХХ-го століття етизація публічної служби стала пріоритетним напрямом реалізації реформ місцевого самоврядування у більшості європейських країн.

На зміну технократичній моделі управління з властивою їй “бюрократичною етикою” прийшов “менеджеризм”, який ґрунтується на взаємній довірі й співпраці суб’єктів управління. Його характерною ознакою є гуманізація процесу управління, що виявляється в розширенні меж дії моральних і, відповідно, звуженні меж правових і адміністративних засобів, стимулюванні почуття власної значущості та етичної поведінки службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, сприянні розвитку індивідуальної творчості в колективній діяльності управління тощо.

Деякі науковці виділяють корпоративну етику як систему моральних принципів, норм моральної поведінки, що регулює вплив на відносини всередині однієї організації і на взаємодію з іншими організаціями [22; 77]. Одночасно, за оцінкою окремих вчених, *“під впливом корпоративної етики діяльність працівників організується не стільки на основі наказів або компромісів, скільки за рахунок внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників”*.

Організація, побудована на єдності світогляду та ціннісних установок її членів, стає найбільш гармонійною та динамічною формою корпоративного співтовариства” [135]. Таким чином, призначенням корпоративної етики є регулювання взаємовідносин між представниками різних професій, об’єднаних спільністю трудового колективу, що працюють в одному органі місцевого самоврядування.

Корпоративну етику можна представити як систему з двома підсистемами. По-перше, це моральні й етичні цінності органу місцевого самоврядування та пріоритети його розвитку. По-друге, це норми й правила поведінки співробітників органу місцевого самоврядування реалізуються в формальних і неформальних ситуаціях.

Можна констатувати, що корпоративна етика базується на певних принципах або правилах діяльності в системі норм моральної поведінки суб’єктів корпоративної етики при виконанні ними своїх обов’язків, а саме:

1. Відсутність чітко сформульованих правил корпоративної етики неминуче призводить до відсутності відданості цінностям територіальній громаді та/ чи органу місцевого самоврядування, що негативно позначається як на роботі конкретного співробітника (співробітників), так і результатах діяльності відповідного органу загалом. Наприклад, передача конфіденційної інформації представникам інших установ чи організацій практично є етичною нормою, адже співробітник не зобов’язаний піклуватися про інтереси того органу, в якому він працює. І лише введення правил корпоративної етики дає змогу людині відчувати себе не просто гвинтиком у виробничій машині, не інструментом, за допомогою якого хтось “вирішує свої питання”, а повноправним членом колективу, майже членом єдиної родини.
2. Корпоративна етика обумовлює колективні принципи поведінки, наприклад, турботу про загальні інтереси органу місцевого самоврядування та кожного співробітника окремо, забезпечення зростання цінностей відповідного органу, дотримання норм ділового спілкування, створення й підтримка іміджу та репутації органу місцевого самоврядування, підтримка загальної стратегії та пріоритетів його розвитку тощо.
3. Корпоративна етика обумовлює етичні принципи службових відносин. Так, посадові особи місцевого самоврядування повинні з повагою ставитися до усіх людей.

Вони повинні виконувати свої обіцянки, проявляти терпимість до чужої думки, дотримуватися ввічливості й коректності, не втручатися в особисте життя іншої людини без її особистого прохання тощо.

4. Над правилами, які встановлює корпоративний кодекс для співробітників органу місцевого самоврядування, знаходяться правила, встановлені для відповідного органу влади. Мова йде, зокрема, про такі правила: побудова відносин з клієнтами та партнерами виключно на правовій основі, повна відповідальність за якість наданих послуг і виконання договірних зобов'язань, визнання трудових заслуг співробітників і забезпечення їм справедливої винагороди, забезпечення соціальних гарантій своїх співробітників тощо.

Іншими словами корпоративна етика повинна відповідати принципам **SMART**: **S** (specific) – конкретна; **M** (measurable) – вимірювана; **A** (acquireable) – досяжна; **R** (realistic) – реалістична; **T** (time-bound) – здійснена в обмежений час [189]. SMART часто асоціюють з концепцією Пітера Друкера “управління за цілями” (англ. “management by objectives”). Більшість вчених та дослідників [184; 197; 202] дають наступні характеристики згаданим принципам SMART:

1. Першим критерієм є необхідність мати конкретну, специфічну мету замість абстрактної. Це значить, що ціль має бути зрозумілою і однозначною. Для того, щоб мета стала специфічною, має бути означене що точно очікується, чому це важливо, кого це стосується, де це буде відбуватися і які атрибути є важливими. Специфічна мета зазвичай має відповідати на п'ять питань: *“що? чого я хочу досягти?”*, *“чому? специфічні причини, майбутні вигоди і переваги у разі досягнення мети”*, *“хто задіяний, кого це стосується?”*, *“де? вказати місцезнаходження”*, *“який? вказати вимоги та обмеження”*.
2. Другий критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення мети. Ідея в тому, що якщо прогрес у досягненні мети не можна виміряти, то неможливо знати, чи є рух в напрямку успішного завершення. Вимірювана мета зазвичай відповідає на наступні запитання: *“скільки? Як можна дізнатися, що мету досягнуто?”*
3. Третій критерій наголошує на важливості реалістичності мети. Коли визначається мета, має бути вивчені питання щодо наявності необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.
4. Четвертий критерій наголошує на необхідності вибору цілей, які мають значення. Актуальні цілі мають мотивувати як окремого працівника, так і команду в цілому. Актуальні цілі можуть відповідати на такі питання: *“чи це варто того? Чи слушний час? Чи відповідає це іншим потребам? Чи це може бути застосовано у певному середовищі?”*
5. П'ятий критерій наголошує на важливості визначення кінцевої дати виконання завдань. Постановка кінцевої дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше. Цей критерій призначений для запобігання кризи та економії часу. Визначена в часі мета зазвичай відповідає на наступні запитання: *“коли? Яких результатів можна досягти за певний проміжок часу?”*

Слід також зазначити, що принципи SMART сьогодні лежать в основі концепції “сучасного муніципального менеджменту” та забезпечення стандартів доброго врядування на місцевому і регіональному рівнях.

В умовах реформування системи місцевого самоврядування в Україні починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів місцевого самоврядування, орієнтованих на підвищення відповідальності своєї діяльності, забезпечення її підзвітності громадянам і суспільству. Отже, мова йде переважно про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила й норми.

Таким чином, ми можемо констатувати, що основу норм корпоративної етики становлять цінності, які можна визначити як відносно загальні переконання. Вони визначають, що є правильним і що не є правильним у (професійній) діяльності, а також встановлюють загальні переваги людей. Цінності можуть бути позитивними, орієнтуючи людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення стратегічних цілей відповідного органу місцевого самоврядування, але можуть бути й негативними, що негативно впливають на ефективність діяльності відповідного органу.

Позитивні цінності можуть бути висловлені наступними висловлюваннями: *“робота може бути виконана на “відмінно””, “у суперечці народжується істина”*, *“інтереси споживача понад усе”*, *“успіх у діяльності відповідного органу місцевого самоврядування (територіальної громади) – це мій успіх”*, *“настрій на взаємодопомогу й підтримку хороших відносин з колегами”*, *“співпраця для досягнення спільної мети в роботі”* тощо.

Одночасно негативні цінності можуть бути відображені у таких висловлюваннях: *“начальству довіряти не можна, довіряти можна тільки друзям”*, *“ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень”*, *“не висовуйся”*, *“добре працювати не є найголовнішим завданням у житті”*, *“усієї роботи не переробити”* тощо.

Цінності можна також розподілити на індивідуальні й організаційні. У більшості випадків вони багато в чому збігаються, але є й такі, що відносяться виключно або до однієї, або до іншої групи. Слід зазначити, що кожна людина вкладає свій зміст у назву цінності, тому варто при вивченні ціннісних орієнтацій уточнювати значення тієї чи іншої цінності. Виходячи з вищевикладеного, ми можемо визначити такі основні цінності, на основі яких має формуватись корпоративна етика в органах місцевого самоврядування:

- **компетентність і професіоналізм.** Суб'єкти корпоративної етики повинні мати якісну освіту, володіти досвідом роботи, вміти приймати зважені й відповідальні рішення, прагнути підвищувати свій професійний рівень, бути ініціативними і активними при виконанні посадових обов'язків, відповідальними і дисциплінованими;
- **чесність і неупередженість**, які мають стати основними засадами діяльності органу місцевого самоврядування, її працівників та їх ділової репутації. В органі місцевого самоврядування не допускаються випадки конфліктів між особистими інтересами та професійною діяльністю його працівників;
- **відповідальність**, яка має стати гарантією якості діяльності органу місцевого самоврядування, а також повага людської особистості. Працівники органу місце-

вого самоврядування мають право на чесне й справедливе ставлення до них незалежно від раси, мови, політичних і релігійних переконань, статевої, національної та культурної належності;

- **патріотизм**, адже посадова особа місцевого самоврядування має бути як патріотом своєї держави, так і патріотом відповідної територіальної громади, сприяючи їх гармонійному та сталому розвитку;
- **безпека**, яка виражається в прагненні зберегти службову таємницю, в турботі про збереження цінностей відповідного органу місцевого самоврядування чи територіальної громади, забезпеченні безпечних умов праці;
- **взаємозамінність**, що дозволяє керівництву органу місцевого самоврядування гнучко реагувати на несподівані зміни в навколишньому середовищі й позаштатні ситуації в самому органі;
- **гармонія**, адже важливим завданням є орієнтація на відповідність різних аспектів, сторін життєдіяльності відповідного органу місцевого самоврядування (незалежно від того чи є вони ефективними чи ні, але головним є не порушувати рівновагу гармонійністю відносин);
- **гнучкість**, адже спонукання посадових осіб місцевого самоврядування до ефективної взаємодії, спільних пошуків оптимального вирішення проблеми, прийнятного для представників різних служб і підрозділів, своєчасне реагування на зміни навколишнього середовища є необхідним елементом у забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема враховуючи проведення комплексної реформи децентралізації.

Слід перелічити також інші моральні якості, на яких базується корпоративна етика в органах місцевого самоврядування, а саме: чуйність, уважність, доброзичливість, відданість, порядність, чесність, скромність, відкритість посадових осіб місцевого самоврядування, їх здатність сприймати критику тощо.

Провідне місце у формуванні нової корпоративної культури займають питання впровадження етичних стандартів [22]. Необхідно підкреслити, що як службовці, так і звичайні громадяни європейських країн добре обізнані про необхідність активного проведення навчання стандартам етичної поведінки.

У зв'язку з цим не можна не погодитись з Н. Грицяк [27], яка стверджує, що економічні, політичні й соціокультурні трансформації обумовлюють необхідність у формуванні системи демократичного врядування, що відповідає міжнародним і європейським стандартам.

У цьому контексті значно зростає та підвищується значущість впровадження етичних принципів демократичного врядування, які є невід'ємними характеристиками здійснення державної влади на засадах реальної демократії. Їх наявність і динамічний розвиток є якісними показниками демократичних перетворень суспільства. Етичні принципи демократичного врядування виступають як принципи організації та діяльності органів державного управління, а також принципи взаємовідносин між державою та громадянським суспільством.

Важливим фактором необхідності впровадження етичних принципів демократичного врядування, зокрема й на місцевому рівні, є євроінтеграційні орієнтири нашої держави, приєднання до цілої низки міжнародних угод та інших регуляторних актів і заходи з адаптації вітчизняного законодавства до міжнародних норм. На етичних принципах демократичного врядування побудована демократія в країнах-членах Європейського Союзу, і кожен із принципів є важливим для модернізації системи місцевого самоврядування та забезпечення розвитку демократичного суспільства.

Досвід більшості європейських країн свідчить також про те, що процес формування етичних принципів демократичного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування є історично тривалим. Він безпосередньо пов'язаний із соціально-економічним розвитком держави та її регіонів і громад. Він має також відповідати прагненням демократичного розвитку українського суспільства.

Демократичні перетворення суспільства та відповідні зміни в менталітеті його громадян значною мірою залежать від діяльності органів публічної влади. Ця діяльність регулюється відповідними правовими нормами. У зв'язку з цим цікавою для України є модель “шести принципів доброго врядування” Польщі: прозорості, нетерпимості до корупції, громадської співучасті, фаховості, передбачуваності та звітності в публічному управлінні органів місцевого самоврядування [69].

Слід зазначити, що Радою Європи ще у середині 1990-х рр. розпочато серйозну роботу щодо узагальнення, популяризації та розповсюдження стандартів публічної етики. Так, у 2006 році Центром експертизи з питань реформування системи місцевого самоврядування Ради Європи було підготовлено підручник кращих європейських практик публічної етики на місцевому рівні, узагальнених Європейським комітетом Ради Європи з питань місцевої та регіональної демократії [208]. Як свідчить досвід практичної роботи з європейськими та іншими міжнародними організаціями, є доцільним використати згаданий підручник у процесі впровадження етичних стандартів в українських органах місцевого самоврядування.

Структура цього підручника базується на пакеті модельних ініціатив з питань впровадження стандартів публічної етики на місцевому й регіональному рівнях, який був розглянутий та затверджений на міжнародній конференції у м. Нордвікерхаут (Королівство Нідерланди) у березні 2004 р.

Модельні ініціативи Ради Європи складаються з двох частин, а саме: **частина I – Методологія моделювання та покращення публічної етики на місцевому рівні; частина II – Європейська шкала балів публічної етики на місцевому рівні**. Методологія пояснює яким способом, використовуючи модель, можна в оптимальні терміни досягти таких результатів: адаптувати європейську шкалу балів (загалом чи окремі розділи) до конкретної ситуації у тій чи іншій країні; провести самооцінку та розробити національну модель на базі національної шкали балів; провести експертні дослідження, які закладатимуть засади для реалізації програми реформ.

Європейська шкала балів містить структурований перелік висловлювань про публічну етику й надає стартовий матеріал для розробки національної моделі. Шкала балів допомагає визначити головні засади з питань етики на місцевому рівні, відповідно до пропозицій, визначених у підручнику, а також сприяє муніципалітетам у

визначенні своїх переваг і недоліків. Інформацію про переваги слід розповсюджувати, тоді як інформацію про недоліки необхідно використовувати при розробці та реалізації стратегій покращення та удосконалення роботи. Не існує “гарних” чи “поганих” результатів, якщо вони допомагають розвитку й покращенню роботи органів місцевого самоврядування, а також слугують індикатором де і для кого може бути надана краща допомога [22].

Важливе значення для впровадження стандартів публічної етики займає правове регулювання цього процесу. Так, у Конституції України [64] сформульовано моральну сутність демократичної держави, закріплено її основні цінності, норми їх реалізації, особливості професійної діяльності владних органів, а також механізм гуманізації суспільних відносин і формування етики службовців.

Це, зокрема, ключові ідеї Конституції України, а саме: людина – найвища цінність; “головний обов’язок” держави – “утвердження і забезпечення прав і свобод людини”; механізм співучасті громадян в управлінні державними справами та управлінні територіальною громадою, підзвітність і підконтрольність, відповідальність держави перед людиною і народом тощо. Ці ідеї знайшли своє продовження також в інших нормативно-правових документах, зокрема Законі України *“Про місцеве самоврядування”* [109], Указі Президента України *“Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки”* [114] тощо. Разом з тим, пріоритетним напрямом роботи на сьогодні є забезпечення закріплення стандартів публічної етики на місцевому рівні у новій редакції Закону України *“Про службу в органах місцевого самоврядування”*.

Слід наголосити, що на етику службовців і посадових осіб місцевого самоврядування впливають не тільки правові норми, інституціональні засоби, але й особистісна моральна саморегуляція [15; 87]. Інституціональні засоби спрямовані на забезпечення належної поведінки службовців, їх орієнтації на дотримання суспільно визнаних цінностей професії.

Інституціоналізувати етику службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, виробити дієві механізми її підтримки, налагодити сприятливий для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування клімат, а також посилити етичну чутливість службовців є можливим за допомогою етичної інфраструктури служби в органах місцевого самоврядування, тобто сукупності засобів, що вживаються для регулювання неналежної і заохочення належної поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

До елементів етичної інфраструктури, згідно з аналізом експертів Програми SIGMA, що реалізується спільно з Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) за підтримки Європейського Союзу [189], належать такі: політична воля, законодавство, професійно-етичні кодекси, механізми звітності й нагляду, умови підтримки державної служби, координуючі органи, професійна соціалізація, громадянське суспільство тощо. Побудова на службі в органах місцевого самоврядування етичної інфраструктури сприятиме створенню етичного режиму, здійсненню системного управління етикою службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (планування етичної роботи, мотивація працівників на прояви етичної чутливості, моніторинг етичного клімату в органах місцевого самоврядування, етичний аудит та оцінка діяльності службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, управління

конфліктами та коригування поведінки, санкціонування неналежної поведінки та позбавлення недоліків у роботі відповідних органів місцевого самоврядування та їх працівників тощо). Зауважимо, що етизація системи місцевого самоврядування саме через етичну інфраструктуру має не тільки набути системного характеру, але й стати цікавим об'єктом аналізу й подальших наукових і практичних досліджень у процесі реалізації реформи децентралізації в Україні.

Враховуючи зазначене, доцільним нагадати, що етична інфраструктура є сукупністю політико-правових, організаційних, етичних механізмів, методів і нормативно-правових засобів, що використовують для формування професійної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування в процесі їх управлінської діяльності. Етична інфраструктура є механізмом управління, за допомогою якого здійснюється організуючий і регулюючий вплив на професійну діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, що дає змогу підтримувати в органах місцевого самоврядування високі етичні стандарти й норми поведінки [169].

Етична інфраструктура забезпечує органічне поєднання етичного, політичного й правового регулювання діяльності службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також чітке юридичне закріплення меж дозволених дій; дієві механізми відповідальності за дотримання встановлених правил; кодекси етики; механізми професійної соціалізації, елементом якої є етична освіта; належні умови праці й соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування; активне громадянське суспільство та незалежні засоби масової інформації, які здійснюють громадський контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Можна погодитись із думкою деяких вітчизняних і зарубіжних науковців та дослідників [22; 161; 187; 199] про важливість забезпечення нових більш дієвих механізмів формування етичної інфраструктури в органах місцевого самоврядування, що містять такі елементи: політична воля до реформ (усвідомлення і публічне визнання вищим політичним керівництвом етичних норм основою демократичних трансформацій у відповідній громаді й державі загалом); законодавство (юридично закріплені базові етично-моральні норми діяльності); механізми звітності та нагляду (вони включають відповідальність і санкції за порушення етичних норм); кодекси поведінки (демократично прийняті правила поведінки); механізми професійної соціалізації; забезпечення певних умов функціонування органів місцевого самоврядування (належні умови й організація діяльності органів місцевого самоврядування та його працівників); функціонування координуючих органів (етичні інститути); наявність громадського (суспільного) нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування (інститути громадянського суспільства, які сприяють етизації системи місцевого самоврядування); етична експертиза як елемент, що підтримує в органах місцевого самоврядування клімат, який сприяє дотриманню етичних і моральних норм.

На нашу думку, стандарти етичної інфраструктури повинні мати такі ознаки: спільні зусилля певної групи людей у реалізації функцій органів місцевого самоврядування. Вони ґрунтуються на принципах поваги та гідності, професійного визнання, делегування повноважень, чесності та справедливості оцінювання праці, стимулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування тощо. Враховуючи вищевикладене, важливою є думка експертів Ради Європи [208] про те, що метою впровадження стандартів етичної інфраструктури на місцевому рівні є забезпечення

професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в інтересах громади та суспільства, а також запобігання можливим зловживанням владою та порушенням закону.

Виходячи з вищевикладеного, є доцільним рекомендувати (в межах реалізації реформи децентралізації та впровадження нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування) розробку окремого нормативно-правового акту *“Методичні рекомендації щодо впровадження етичної інфраструктури в органах місцевого самоврядування”*.

У зв'язку з цим можуть бути запропоновані відповідні функціональні складові стандартів етичної інфраструктури, що забезпечують практичну підтримку їх застосування, а саме: оцінка етичної поведінки службовців (насамперед, керівного складу) при їх призначеннях на посади й подальшому просуванні по службі; наявність регламентуючого документа (етичного кодексу) в органах місцевого самоврядування; моральні принципи поведіння, практичні форми їх прояву та порушення з конкретними прикладами; адаптація загальних норм поведінки та етики стосовно специфіки конкретного органу місцевого самоврядування; застосування покарань (санкції, публікація у ЗМІ) за порушення певних норм і стандартів; наявність комітету (комісії) з питань етики в структурі відповідного органу місцевого самоврядування; організація навчання з питань етики всіх категорій службовців, особливо керівного складу; обов'язкове проведення “етичного аудиту”; проведення моніторингу службової репутації (наявність морального авторитету) тощо.

Суттєвим фактором підтримки етичних стандартів в умовах формування нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування є також моральна саморегуляція, особисті моральні принципи й моральні чесноти службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

М. Рудакевич [134] зауважує, що формування професійної етики службовців розглядається як процес становлення професійної моральної свідомості, набуття досвіду моральної діяльності та етичного спілкування, самовиховання морально-професійних якостей, що є складовими їх професіоналізму. Він являє собою поєднання суспільних і специфічно-професійних цінностей і норм професійної поведінки, які реалізуються в спільній практичній діяльності.

Динаміку цього процесу відображено в контексті стадій соціокультурної еволюції моральної свідомості. Встановлено, що базовим рівнем морального розвитку службовця має бути постконвенційний (автономний) рівень морального суб'єкта, для якого дотримання морального закону є справою гідності й честі. Механізмом етичної поведінки виступає моральне самоствердження службовця як суб'єкта професійної діяльності у формі вільного й свідомого вчинку (рішення, дії).

Широке впровадження моральної регуляції у сфері муніципального управління є можливим за умов посилення уваги до особистісного компонента на службі в органах місцевого самоврядування, культивування поваги до громадян, на яких спрямована діяльність службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; підбору та просування кадрів з урахуванням не тільки професійно-етичної, а й моральної складової професіоналізму; акцентування уваги на моральних підставах кодексу поведінки в процесі його розробки й упровадження; входження в практику роботи органів

місцевого самоврядування низки інструментів, що активізують (через професійно-етичне навчання, розширення сфери свободи та особистої відповідальності службовців тощо) інтеріоризацію етичних стандартів службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Вітчизняний і зарубіжний досвід свідчить про необхідність постійного поєднання і взаємозв'язку між інституціональними й моральними засобами модернізації та реформування системи місцевого самоврядування.

Досвід роботи [22; 180] щодо розробки стандартів публічної етики в окремих органах місцевого самоврядування (зокрема, у Вінниці, Славуті, Артемівську, Борисполі, Тростянці, Кам'янець-Подільському, Україні тощо) дав змогу дійти висновку про необхідність підготовки комплексної (муніципальної) стратегії, яка має допомогти окремим громадам і відповідним органам місцевого самоврядування реалізувати заходи щодо боротьби з корупцією, впровадження стандартів доброчесної поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяти формуванню нової корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування, наданню більш якісних послуг населенню, а також збільшенню громадської довіри до діяльності органів місцевого самоврядування.

Враховуючи зазначене, доцільно рекомендувати національним асоціаціям органів місцевого самоврядування (Асоціації міст України, Українській Асоціації районних та обласних рад, Всеукраїнській Асоціації сільських і селищних рад) спільно підготувати та затвердити методичні рекомендації щодо розробки та впровадження муніципальної стратегії щодо запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесної поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. На нашу думку, реалізація згаданої муніципальної стратегії має включати такі заходи (етапи):

- розробка муніципального кодексу корпоративної етики, який має бути структурованим і чітким юридичним документом, затвердженим відповідним органом місцевого самоврядування. Кодекс має містити перелік (глосарій) найбільш вживаних термінів, інструкцію щодо впровадження єдиних стандартів в одязі для муніципальних службовців (“DressCode”). У Кодексі мають бути висвітлені такі поняття та “проблемні” питання: “конфлікт інтересів”; подарунки, права посадових осіб місцевого самоврядування щодо відмови в отриманні подарунків; відповідальність цих посадових осіб за порушення кодексу, санкції; інструменти практичного впровадження Кодексу; межі застосування кодексу (коло службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, на яких поширюється дія кодексу) та ін.;
- впровадженням стандартів якості у роботу органів місцевого самоврядування, зокрема стандартів якості щодо управління людськими ресурсами;
- утворення комісії з питань етики в органах місцевого самоврядування;
- реалізація відповідних інформаційних заходів або навіть окремої інформаційної стратегії в органах місцевого самоврядування. Вона має включати розміщення кодексу етики та інших документів з питань впровадження етичних стандартів у ЗМІ (зокрема, електронних), на сайті органу місцевого самоврядування; видання спеціалізованої друкованої продукції (буклети, брошури та ін.); проведення опитувань громадської думки, анкетування (у тому числі й анонімного) з питань можливих шляхів подолання корупції, оцінювання діяльності органів місцевого

самоврядування та впровадження етичних стандартів на місцевому рівні; створення “телефону довіри”; проведення регулярних прийомів громадян відповідними керівниками органів місцевого самоврядування (у тому числі й проведення спілкування по телефону та в режимі on-line); розміщення окремого стенду (анонімної скриньки) з питань впровадження етичних стандартів та боротьби з корупцією у приміщенні органу місцевого самоврядування);

- удосконалення роботи з громадськістю (утворення та підтримка діяльності громадської ради при відповідному органі місцевого самоврядування, проведення громадських слухань та інших заходів (тематичних конференцій, круглих столів, семінарів тощо), утворення молодіжної ради, інших консультативно-дорадчих органів тощо);
- організація навчання службовців і посадових осіб місцевого самоврядування стандартам публічної етики та інструментам їх впровадження, а також забезпечення постійного підвищення рівня їх професійної компетентності, проведення регулярного оцінювання їх діяльності тощо;
- етична експертиза, яка являє собою всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності органів місцевого самоврядування. Результатом такої експертизи має стати підготовка комплексу пропозицій, спрямованих на поліпшення морального клімату у відповідному органі місцевого самоврядування, покращення його іміджу в очах громадськості, внесення відповідних змін у його поточну діяльність тощо.

Важливим напрямом реалізації згаданої стратегії має стати удосконалення корпоративного ділового спілкування, яке визначається як процес взаємозв'язку і взаємодії, в ході якого відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом між працівниками органу місцевого самоврядування. Метою корпоративного спілкування є постановка й вирішення певних цілей і конкретних завдань в інтересах конкретної громади чи органу місцевого самоврядування. Саме цим воно відрізняється від ділового спілкування в широкому сенсі слова. Особливістю корпоративного ділового спілкування є те, що його неможливо припинити (принаймні, без втрат для обох сторін). Значну частину корпоративного ділового спілкування займає службове спілкування, тобто взаємодія людей, що здійснюється в робочий час, у стінах організації, у якій вони працюють.

Разом з тим, корпоративне ділове спілкування є поняттям більш ширшим, ніж службове спілкування, тому що воно включає в себе взаємодію, яка відбувається не тільки в організації, але й на різних ділових прийомах, семінарах, виставках та ін. Головними функціями корпоративного ділового спілкування є такі: організація спільної діяльності; формування і розвиток міжособистісних відносин; пізнання людьми один одного тощо. Корпоративне ділове спілкування можна умовно поділити на такі категорії:

- **пряме** (безпосередній контакт) і **непряме** (між суб'єктами існує просторово-часова дистанція). Пряме ділове спілкування володіє більшою результативністю, силою емоційного впливу, ніж непряме;
- **вертикальне** і **горизонтальне**. У ході вертикального спілкування здійснюється спілкування між керівниками та підлеглими, в ході горизонтального – між рівнями за статусом співробітниками;

- **вербальне і невербальне.** Вербальне спілкування здійснюється за допомогою слів. При невербальному спілкуванні засобом передачі інформації є пози, жести, міміка, інтонація, погляди, територіальне розташування тощо;
- **усне та письмове.** Відповідно до способу викладу воно може здійснюватися шляхом усного мовлення з використанням різних каналів зв'язку або при безпосередньому спілкуванні, або бути письмовим, коли суб'єкти спілкування обмінюються письмовими повідомленнями через різні канали зв'язку. Якщо ділове мовлення являє офіційно – діловий стиль мовлення, то усна ділова мова – різні форми гнб-ридного стильових утворень;
- **міжособистісне та публічне.** З точки зору кількості учасників під час корпоративного ділового спілкування воно здійснюється як між особистостями – суб'єктами спілкування, так і між певною особистістю та відповідною групою осіб.

Важливим завданням є також удосконалення етичних норм корпоративного спілкування, тобто вимог до поведінки власника ролі, людини, яка займає певну сходинку в структурі організації, суспільстві, сім'ї. Норми засвоюються разом із цінностями в процесі соціалізації, адаптації, але мають менш стійкий характер, ніж цінності. Норми узгоджуються з цінностями, забезпечують досягнення цілей відповідно до цінностей, впливають на поведінку при наявності санкцій, які формуються одночасно з нормами. Дотримання набутих і включених у структуру організації норм стає поведінкою, і наслідування їх викликає негативну реакцію, людина санкціонує себе сама (почуття провини, тривоги, переживання тощо).

Етичні норми корпоративного спілкування є системою певних моральних стандартів поведінки суб'єктів спілкування однієї організації (органу місцевого самоврядування). Вони не регламентують приватне життя співробітника, не обмежують його права і свободи, а лише визначають моральну сторону його діяльності, встановлюють етичні норми службової поведінки. У зв'язку з цим, розкриваючи другу підсистему корпоративної етики (її норми), слід зупинитись на правилах поведінки. Правила поведінки можна розподілити на правила, які стосуються взаємовідносин рівних за статусом співробітників по горизонталі і правил взаємовідносин по вертикалі, що обумовлює відповідні рекомендації по їх забезпеченню, а саме:

1. Створюючи й підтримуючи комфортну робочу атмосферу, посадові особи місцевого самоврядування повинні дотримуватися таких норм і правил поведінки: шанобливо ставитися один до одного; в робочий час не займатися справами, що не є безпосередньо пов'язаними з виконанням службових обов'язків; не демонструвати колегам свій поганий настрій, не проявляти нестриманість і агресію; завжди вибачатися за свою некоректну поведінку; допомагати колегам, ділитися знаннями й досвідом; не обговорювати особисті або професійні риси колег у їх відсутність; бути ввічливими й коректними; бути уважними до думки інших людей тощо.
2. Керівникам органів місцевого самоврядування рекомендується дотримуватися таких норм і правил поведінки: демонструвати співробітникам приклад доброго володіння нормами і правилами етики та ділового етикету; не критикувати працівників у присутності інших працівників, робити це конфіденційно; вміти визнавати перед підлеглими свої помилки й не переслідувати їх за конструктивну критику на свою адресу тощо.

Слід зазначити, що згадані етичні норми і правила не є чимось статичним. Це динамічні утворення, які мають тенденцію змінюватися під впливом певних чинників. Вони зберігаються на індивідуальному рівні до того моменту, поки їх дотримання є функціонально корисним для відповідного органу місцевого самоврядування, територіальної громади або окремих людей. Для забезпечення їх практичної реалізації є необхідним не тільки прийняти відповідні законодавчі та інші нормативно-правові акти (нова редакція Закону України *“Про службу в органах місцевого самоврядування”*, накази Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Національного Агентства України з питань державної служби тощо), але й забезпечити їх впровадження шляхом прийняття відповідних муніципальних стратегій з питань запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесної поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також формування відповідної етичної інфраструктури на місцевому рівні.

6. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сьогодні стає все більш і більш зрозумілим те, що встановлення довіри між громадянами та органами місцевого самоврядування, розвиток взаємодії та співробітництва між ними є однією з найбільш актуальних проблем у сфері реформування системи місцевого самоврядування та формування нової корпоративної культури.

Зв'язки з громадськістю (“паблік рілейшнз”, “Public Relations” – англ.) – це маловідомий вислів, який дуже рідко вживався на теренах колишнього СРСР. Сьогодні цей інструмент все більше і більше використовують у практичній діяльності органи місцевого самоврядування. Для того, щоб пом'якшити критичне або іноді навіть негативне ставлення громадськості до діяльності органів влади на усіх рівнях, необхідно удосконалити існуючу систему інформаційного забезпечення громадян України. Одночасно для глибоких змін у відносинах органів влади з громадськістю необхідно здійснити перетворення явища комунікації в інструмент стратегічного управління (стратегічного менеджменту).

Головним моментом такого підходу має стати уявлення про те, що зміцнення репутації органу влади, насамперед, залежить від рівня переконаності представників громадськості (у вигляді позитивної громадської думки та зростання довіри до владних інститутів) щодо легітимності діяльності згаданих органів влади. Основу такого підходу становить принцип, за яким територіальна громада, як правило, допускає вплив на себе лише в тому разі, якщо орган місцевого самоврядування є готовим до діалогу з нею (безпосередньо чи опосередковано) з метою узгодженості принципів своєї діяльності.

Відкритість влади є важливою ознакою демократичної системи місцевого самоврядування. Питання відкритості влади є багатоаспектним і складним питанням. Разом з тим, одним із його важливих складових елементів є питання забезпечення інформаційної відкритості органів місцевого самоврядування, а саме: свободу доступу (за усним чи письмовим запитом) до інформаційних ресурсів органів місцевого самоврядування та наявність ефективних процедур її забезпечення, а також в органах місцевого самоврядування інструментів дієвого та постійного інформування громадян про свою діяльність.

Ефективність інформування громадян про діяльність органів місцевого самоврядування визначається, насамперед, певними вимогами до інформації, що надається, а саме: актуальність (зібрана інформація є оперативною); достовірність (на основі цієї інформації можна приймати ефективні рішення); достатність (інформація повинна бути такою, що глибоко та всебічно висвітлює ту чи іншу проблему); доступність (існування дієвих механізмів отримання інформації, що є доступними для кожного громадянина); якість надання інформації (оформлення інформації має здійснюватися у зрозумілій та чіткій формах для громадян). Слід зазначити, що недостатнє спілкування досить часто призводить до непорозуміння. Саме тому удосконалення каналів комунікації, розробка та впровадження форм двостороннього потоку інформації є одним із основних завдань роботи з питань взаємодії з громадськістю.

Одночасно проблема довіри громадян до органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб стає однією з ключових питань в умовах формування нової корпоративної культури в Україні. Пояснюється це, насамперед, тим, що службовці й посадові особи місцевого самоврядування в умовах здійснення реформи місцевого самоврядування стають об'єктом особливої уваги з боку усього суспільства (або відповідної територіальної громади), і рівень довіри населення до них та їх діяльності зумовлює великою мірою рівень соціальної стабільності в державі чи окремому її регіоні. Високий рівень довіри населення до службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сприяє також стабілізації соціально-політичної ситуації, підвищує рівень взаємодії органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства, покращує соціальне самопочуття службовців, якість роботи органів місцевого самоврядування загалом.

Протягом останнього часу в Україні спостерігається (з різним ступенем інтенсивності) певне зниження рівня довіри населення до органів влади на усіх рівнях [122]. Цей факт обумовлений зростаючими вимогами з боку суспільства до ефективності роботи службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, якості адміністративних (муніципальних) послуг, що надаються громадянам, а також до морального вигляду службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (зокрема, це стосується нетерпимості до аморальних вчинків, бюрократизму, корупції, відірваності від інтересів громадян тощо).

Ці прояви пов'язані, насамперед, з тим, що в сучасному українському суспільстві в умовах серйозних соціально-економічних трансформацій зростає для населення значущість моральних чинників і одночасно в умовах суспільної нестабільності відкривається більший простір для аморальної поведінки представників влади.

Актуальною потребою сьогодні стає необхідність вивчення феномена “довіри” громадян до діяльності органів місцевого самоврядування, а також покращення їх іміджу шляхом впровадження нових інноваційних інструментів та механізмів, зокрема нової корпоративної культури.

У зв'язку з цим довіру громадян до професійної діяльності службовців і посадових осіб місцевого самоврядування можна визначити як сукупність соціально обґрунтованих і соціально підтверджених очікувань щодо професійної діяльності як окремих службовців, так і органів місцевого самоврядування та системи місцевого самоврядування загалом. Сутність довіри як відносно самостійного соціально-психологічного явища полягає в тому, що довіра в міжособистісних відносинах існує у формі внутрішнього стану суб'єкта по відношенню до людей загалом і до певного кола осіб зокрема, і виявляється в спілкуванні й у практичній діяльності. Особливості його вираження засновані на минулому досвіді кожної окремої особистості, а також залежать від сформованих норм і цінностей у певних спільнотах людей. Довіра по відношенню до конкретних людей виникає в тому випадку, якщо суб'єкт впевнений чи хоча б припускає, що інша особа зможе розділити його цінності [41].

Громадяни довіряють тим службовцям, посадовим особам (або органам місцевого самоврядування), погляди, уявлення і вчинки яких відповідають сформованій у них системі цінностей. Вони (громадяни) сприймають насамперед ту інформацію, яка викликає у них довіру.

Довіра, так само як і її відсутність, суттєво впливає на поведінку як суб'єкта, так і об'єкта довіри. У силу цього, довіра, як і будь-яке соціально-психологічне явище, представляє собою динамічний процес, що не має стабільного стану. Довіра або перебуває в процесі безперервного розширення, захоплюючи нові верстви громадян, нові економічні, соціальні й культурні сфери, або навпаки поступово зменшується.

Довіра населення до службовців і посадових осіб місцевого самоврядування складається з трьох таких елементів: етичного, соціально-психологічного та раціонального [93]. У зв'язку з цим слід зазначити, що етичність службовця може бути визначена як його внутрішні духовні якості, сукупність моральних норм і правил, якими керується службовець у своїй поведінці та професійній діяльності.

Розглянута категорія є основною складовою довіри. По-перше, ставлення населення до органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від моральних якостей самих службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, їх порядності, чесності, самовідданості в служінні інтересам держави та відповідної територіальної громади. По-друге, серйозні аморальні дії (вчинки) службовців є найбільш сильними чинниками, що дестабілізують суспільство, стають предметом пильної уваги населення. По-третє, це зумовлено самою специфікою місії службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – бути провідником волі громадян, територіальної громади завжди знаходитися в центрі суспільної уваги, працювати з населенням, відчувати певне обмеження своїх громадянських прав тощо.

На соціально-психологічному рівні довіра населення до органів місцевого самоврядування формується в тому випадку, коли це співвідноситься із стереотипами, установками, вже зафіксованими в масовій свідомості, зі сформованою системою цінностей, з інтересами та сподіваннями населення та не суперечить їм.

Можна виділити два головні джерела формування стереотипів, що впливають на рівень довіри населення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. З одного боку, це індивідуальний або груповий минулий досвід і інформація, якою люди користуються в повсякденному буденному житті, а також деякі специфічні явища, що виникають у сфері міжособистісного спілкування та взаємодії – суб'єктивна вибірковість, вплив установок, чутток, ефектів первинності, новизни тощо. З іншого боку, важливим джерелом формування стереотипів є цілеспрямована діяльність засобів масової інформації та соціально-політичної пропаганди [31; 43].

Раціональним фактором, що впливає на формування довіри населення до органів місцевого самоврядування, є зрозуміла й усвідомлена населенням професійна діяльність службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема її спрямованість, ефективність прийнятих рішень, контроль за їх виконанням тощо. Подібна діяльність у контексті з довірою повинна, насамперед, бути конкретно в тому сенсі, що вона є спрямованою на реальний об'єкт, забезпечуючи його функціонування і комплексний облік реальних потреб, інтересів і цілей людей, що здійснюється тільки на основі тісних контактів відповідного органу з об'єктом управління. Управлінські рішення та дії відповідних структур повинні реалізовуватись в межах законності, адже в законах виражається загальна воля, вони захищають загальний інтерес громадян.

Разом з тим, останнім часом загострилася необхідність розробки й використання комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування та її представників, мінімізацію негативних наслідків у формуванні низького рівня довіри людей до службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що виникають у процесі їх контактів з населенням, заходів, що сприяють поліпшенню морального клімату муніципального управління, підвищенню ефективності діяльності службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо.

Пошук шляхів і методів формування довіри громадян до службовців і посадових осіб місцевого самоврядування має йти насамперед у двох напрямках – духовно-моральному і професійному. Формування довіри населення до службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в межах духовно-морального спрямування передбачає завдання по виробленню системи стимулювання їх високomorальної поведінки, позитивної мотивації на сумлінну працю та виконання службового обов'язку.

Основним завданням цієї діяльності є сприяння формуванню належних духовно-моральних якостей службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, їх правильної моральної орієнтації в межах своєї професії, що, у свою чергу, повинно більшою мірою сприяти підвищенню рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування, зміцненню авторитету влади та стабільності в українському суспільстві. Одним із основних напрямів формування належної духовно-моральної поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є суспільна атмосфера нетерпимості до аморальних проявів діяльності органів місцевого самоврядування чи окремих службовців.

У межах цієї діяльності особливу увагу слід приділяти виробленню у службовців таких професійних якостей, як культура спілкування, стиль комунікації, здатність до всебічного аналізу причин і наслідків подій, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення, вміння концентрувати увагу, чітко формулювати цілі тощо. Метою вироблення цих професійних якостей у службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є підвищення їх професіоналізму, що сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

Ми переконані, що формування позитивного іміджу служби в органах місцевого самоврядування, створення нового покоління службовців, які не є “інфікованими” корупцією, бюрократією, командно-адміністративною культурою управління, розробка й впровадження нової корпоративної культури є першочерговими завданнями для подальшого реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

Імідж служби в органах місцевого самоврядування є одним із важливих напрямів комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема в умовах розвитку інформаційного суспільства. Він має змінюватися відповідно до динаміки та тенденцій суспільного розвитку. Імідж є цілісним уявним зібранням, що складається з багатьох елементів, одним з яких є професіоналізм службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [148].

Оскільки функціональні обов'язки посад службовців мають певну фахову спрямованість, то вони повинні мати вищу освіту за спеціальністю, яка відповідає вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики. Професіоналізм службовців і посадових осіб місцевого самоврядування покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із будь-яких повноважень органів місцевого самоврядування, можливість підвищення своєї кваліфікації тощо.

До професійних якостей службовців і посадових осіб місцевого самоврядування необхідно віднести організацію руху інформації не лише відповідно до загальнодержавних інтересів, а й з урахуванням інтересів відповідної територіальної громади [26]. Ось чому професійним обов'язком службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є вміння відбирати, обробляти, аналізувати інформацію, захищаючи права й гідність людини та пускати в обіг лише таку, без якої не можна розв'язати завдання саме в інтересах людини, громади та держави загалом.

Реалізація принципу професіоналізму, насамперед, потребує постійного професійного розвитку персоналу служби в органах місцевого самоврядування, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації та науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідних службовців.

Навчання можна розглядати як довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний залежно від соціально-економічного стану держави, що має здійснюватися диференційовано з огляду на професійні обов'язки та повноваження службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до цілей та завдань органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим варто ставити питання про перехід від інформаційного до моделюючого навчання, адже для сучасного службовця важливі не просто самі по собі знання, а здатність ефективно діяти в різних реальних ситуаціях.

Проведення реформи місцевого самоврядування в Україні закладає підвалини для оновлення комплексу професійно-кваліфікаційних характеристик посад службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як однієї з складових розробки сучасних вимог до управлінських кадрів, формування критеріїв та методів оцінювання при їх відборі, просуванні по службі та атестації, визначення змісту їх навчання, удосконалення механізмів конкурсних і атестаційних заходів тощо.

Одним із важливих елементів формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування слід вважати самоосвіту службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Практику самоосвіти слід розвивати, оскільки сьогодні на службі в органах місцевого самоврядування запроваджується характерний для європейських країн принцип безперервного навчання упродовж усього професійного життя.

З метою підвищення рівня професійної компетентності службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо розвитку корпоративної культури спеціальна навчальна програма з цього питання має бути впроваджена у навчальних закладах національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Орієнтовний навчально-

тематичний план цієї навчальної програми (дисципліни) має включати такі складові елементи: сутність і зміст корпоративної культури в місцевому самоврядуванні, знаково-символічна складова корпоративної культури, типологія корпоративної культури, розвиток корпоративної культури, вплив корпоративної культури на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, технології управління корпоративною культурою, організація реалізації програм з розвитку та формування корпоративної культури.

Згадана програма має бути спрямована на засвоєння основних гуманітарних технологій, що забезпечують формування корпоративної культури. Актуальність цієї навчальної програми обумовлена сучасними підходами до реформування системи місцевого самоврядування, відповідно до яких у центрі роботи керівника органу місцевого самоврядування мають знаходитись питання управління людськими ресурсами. Так, у поєднанні з іншими формами навчання ця програма має забезпечити нові підходи в організації роботи керівників і працівників органів місцевого самоврядування, служби персоналу, інших структурних підрозділів, які за змістом своєї професійної діяльності повинні взаємодіяти з іншими працівниками, інституціями та організаціями.

Метою згаданої навчальної програми є формулювання, систематизація та закріплення у службовців і посадових осіб місцевого самоврядування комплексу знань з теоретичних основ корпоративної культури та набуття практичних навичок, необхідних для засвоєння ціннісного аспекту корпоративної культури в межах їх професійної діяльності.

Ми можемо також визначити такі завдання реалізації згаданої навчальної програми: засвоєння концепції корпоративної культури; засвоєння технологій формування корпоративної філософії; підготовка до проектування та реалізації технологій формування корпоративної культури; підготовка до проектування та реалізації технологій формування культури міжособистісних відносин; підготовка до проектування та реалізації технологій формування культури трудової поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; освоєння технологій корпоративного навчання та розвитку персоналу органів місцевого самоврядування тощо.

Одночасно слід виділити такі важливі фактори, що впливають на формування іміджу органів місцевого самоврядування: забезпечення результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій і відкритість влади до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності службовців та її висвітлення у засобах масової інформації; ефективна кадрова політика в органах державної влади як складова механізму формування іміджу; висока якість послуг, що надаються громадянам тощо.

Найчастіше фахівці й практики у сфері місцевого самоврядування наголошують на певних професійних і особистих рисах, які мають бути притаманними для службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також складати основу їх іміджу, а саме: гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, ерудованість, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, вміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю тощо [96].

Позитивних характеристик іміджу органів місцевого самоврядування може додати їх компетентність як структур, укомплектованих професіоналами, компетентними людьми, що мають певний досвід практичної діяльності з різних питань життєдіяльності територіальної громади. Органи місцевого самоврядування мають бути також представлені громадянам як органи відкриті, прозорі, доступні для діалогу, дискусій, пропозицій, співпраці. Їх діяльність має носити публічний характер через підзвітність перед населенням, інформування про плани, перспективи діяльності, прийняття рішень, їх мотиваційні підстави, шляхи й засоби досягнення поставлених цілей [196].

Оновлений імідж органів місцевого самоврядування повинен бути чітко структурованим, керованим, розроблятися та реалізовуватися за відповідною схемою, в залежності від певних обставин. Важливою складовою ефективного іміджу органів місцевого самоврядування та службовців є рівень довіри до них з боку громадськості, харизматичність керівників органів місцевого самоврядування, здатність нести відповідальність за прийняті рішення, внутрішні і зовнішні складові процесу позиціонування органів місцевого самоврядування, здатність до презентації своєї діяльності, особистісний фактор, розвинені комунікативні здібності тощо. Таким чином, ми можемо констатувати, що сучасний стан іміджу органів місцевого самоврядування потребує змін та впровадження інноваційних стратегій його покращення.

Формування позитивного іміджу службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має також здійснюватися на основі принципу покращення особистих моральних якостей та професійних рис, важливих у діловому світі. Основоположними чинниками формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування має стати професіоналізм їх представників та модель двосторонньої комунікації між владою та членами територіальної громади на основі чесності та відкритості.

Процес формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування має бути спрямований на подолання існуючої недовіри громадян України до діяльності органів влади на усіх рівнях, рівень якої продовжує сьогодні залишатися досить високим.

Одночасно ми можемо визначити такі напрями покращення іміджу органів місцевого самоврядування: визначення основних потреб громадян – членів відповідної територіальної громади, а в разі необхідності – потреби окремих соціальних груп, а також побудова на цій основі основних засад (принципів) оновленого іміджу органів місцевого самоврядування; доповнення згаданих принципів необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості в бажаному образі та можливостей органу місцевого самоврядування їх демонструвати; перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікацій органів місцевого самоврядування у зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах.

Важливою ознакою демократичної системи місцевого самоврядування є відкритість і прозорість відповідних органів влади. Одночасно слід наголосити, що процес формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування та (або) окремих службовців чи посадових осіб повинен здійснюватися поступово, цілеспрямовано й постійно.

Імідж органів місцевого самоврядування передбачає також соціальне конструювання, що базується на професійних і моральних якостях усіх службовців. Він має три основні комунікативні функції, а саме: полегшити аудиторії сприйняття інформації про службу в органах місцевого самоврядування; забезпечити позитивний результат при сприйнятті особистості службовця чи посадової особи місцевого самоврядування; підготувати ґрунт для формування установок щодо позитивного ставлення до окремого службовця та системи місцевого самоврядування загалом.

На нашу думку, структура іміджу органу місцевого самоврядування має включати такі компоненти (складові): діловий імідж органу (організації), тобто уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності (як складові ділового іміджу організації виступають повнота й своєчасність наданих послуг громадянам); імідж працівників органів місцевого самоврядування, який включає уявлення про їх стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики; внутрішній імідж організації, тобто уявлення співробітників про свою організацію.

Формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування можна розглядати із урахуванням двох паралельних процесів: стихійного виникнення у суспільній свідомості образу влади та цілеспрямованого його формування з урахуванням потреб і запитів об'єкта вказаного процесу.

У разі, якщо над створенням позитивного іміджу не ведеться цілеспрямована робота, образ, що буде формуватись в уяві громадян, може виявитись невідповідним реальному стану справ і мати небажані відхилення від реальності. Все це може позначитись на ставленні громадян до влади, поглиблювати існуючі суперечності та викликати недовіру до органів місцевого самоврядування.

У контексті цього доцільно виокремити такі показники, що сприяють формуванню ставлення громадськості до органів місцевого самоврядування: ефективність діяльності як органу місцевого самоврядування загалом, так і окремих його структурних підрозділів і посадових осіб; упорядкованість, згуртованість і монолітність органу місцевого самоврядування; рівень корпоративної культури; ступінь впровадження етичних норм і стандартів; ставлення співробітників до своєї установи та її керівництва; стиль взаємодії з із навколишнім середовищем; відображення та врахування потреб членів відповідної територіальної громади, менталітету громадян та історичних особливостей відповідної громади чи регіону.

Як зазначалося, одним із факторів формування іміджу органу місцевого самоврядування є загальний рівень професіоналізму його працівників, який визначає якість надання послуг населенню, відповідальність за прийняті рішення, їх швидку реалізацію, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування.

Інформування про участь у соціальних та інших громадських заходах дає змогу прес-службі органу місцевого самоврядування донести до громадськості додаткову інформацію про свою діяльність. Таким чином, орган місцевого самоврядування демонструє свою зацікавленість життям територіальної громади та окремих її членів, небайдужість до соціальних заходів тощо.

Процес формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування безпосередньо пов'язаний з проблемою зміни сформованих стереотипів у населення з питань функціонування органів місцевого самоврядування та роботи їх окремих посадових осіб. Досягнути стійкого позитивного іміджу органу місцевого самоврядування на практиці дає змогу вміле застосування певних комунікативних стратегій, основними завданнями яких можна визначити такі: розробка системи показників для оцінювання іміджу органів місцевого самоврядування; створення системи моніторингу іміджу органу місцевого самоврядування в місцевих, регіональних і національних засобах масової інформації; формування системи просування іміджу органу місцевого самоврядування для всіх категорій громадян; об'єднання зусиль усіх структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, кваліфікованих фахівців з питань суспільних комунікацій з метою створення позитивного іміджу та визначення найефективніших шляхів його просування; проведення цілеспрямованої та системної роботи з моніторингу громадської думки про рівень сприйняття органу місцевого самоврядування та його діяльності; стимулювання розробок і апробації інноваційних проектів створення позитивного образу органу місцевого самоврядування; розробка внутрішнього іміджу органу місцевого самоврядування для консолідації колективу, удосконалення корпоративної культури; впровадження правил етичної поведінки службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як важливого елемента покращення іміджу органу місцевого самоврядування; удосконалення комунікативної стратегії органів місцевого самоврядування, зокрема з використанням нових інформаційних технологій.

Одночасно процес формування іміджу органів місцевого самоврядування є багатофакторною взаємодією змішаного типу трьох суб'єктів, а саме: безпосередньо органу влади, населення та засобів масової інформації. Вони взаємодіють один з одним у вигляді інформаційного обміну, емоційних реакцій, оцінювання тощо (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес формування іміджу органу місцевого самоврядування

У реалізації процесу формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування можуть також виступати керівництво відповідного органу місцевого самоврядування, прес-служба та інші структурні підрозділи органу місцевого самоврядування, безпосередньо самі службовці й посадові особи місцевого самоврядування; консультативно-дорадчі органи органу місцевого самоврядування (громадська рада, науково-експертна рада тощо).

Слід наголосити, що діяльність з формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування повинна носити системний, плановий, організаційно і фінансово обґрунтований характер.

У зв'язку з цим можна визначити окремі напрями й заходи інформаційної та іміджевої політики органів місцевого самоврядування, а саме: наукове забезпечення і супровід розробки й реалізації програми іміджевої політики; створення та імплементація програми моніторингу іміджу; кадрове забезпечення діяльності по формуванню позитивного іміджу, у тому числі підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів для сфери суспільних комунікацій; підвищення професійного рівня фахівців, що займаються вирішенням проблем формування іміджу; розробка нормативних правових актів по формуванню позитивного іміджу органу місцевого самоврядування; створення організаційної схеми управління діяльністю по формуванню його позитивного іміджу; організація діяльності відповідних суб'єктів по формуванню позитивного іміджу, у тому числі систематичне, планомірне інформування громадськості з актуальних питань діяльності органів місцевого самоврядування; координація діяльності засобів масової інформації та масових комунікацій по просуванню позитивного образу (іміджу) органів місцевого самоврядування; цілеспрямована системна робота щодо інформування та просвіти членів територіальної громади (зокрема, у засобах масової інформації) з питань діяльності відповідного органу місцевого самоврядування, а також оперативне розміщення інформації про актуальні новини, події, послуги тощо; розвиток і підтримка електронних засобів масової інформації та масових комунікацій, які інформують про діяльність органів місцевого самоврядування; активізація і систематизація діяльності прес-служби, інших структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, власних (муніципальних) засобів масової інформації (офіційний веб-сайт, друковані видання; радіо, телебачення тощо); підготовка та проведення інформаційних компаній з актуальних питань діяльності органу місцевого самоврядування (впровадження нового законодавства з питань реформування місцевого самоврядування, надання нових адміністративних послуг громадянам, підписання угод про співробітництво тощо); проведення комунікативних заходів із залученням представників громадськості; проведення місцевих і регіональних конкурсів щодо якості роботи органів місцевого самоврядування та їх працівників тощо.

Одночасно саме співробітники мають бути основним капіталом відповідного органу місцевого самоврядування. Ось чому керівництво органів місцевого самоврядування має забезпечити створення усіх необхідних умов для результативного й ефективного виконання службовцями своїх службових обов'язків.

Керівництво органів місцевого самоврядування має будувати відносини зі своїми співробітниками на принципах довгострокової співпраці, взаємної пошани та неухильного виконання взаємних зобов'язань. Разом з тим, керівники органів місцевого самоврядування повинні бачити та розуміти такі зобов'язання перед своїми співробітниками: забезпечення стабільної та гідної оплати праці, умов праці, що відповідають нормам законодавства і стандартам робочих місць, встановлених нормативно-правовими актами; надання соціального забезпечення в межах, встановлених чинним законодавством; побудова службових відносин із співробітниками на довгостроковій основі, надання співробітникам належної довіри і забезпечення відкритого діалогу; розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації, оцінки потенціалу співробітників; підтримка ініціативності та прагнення співробітників до саморозвитку, підвищення професійної компетентності, виконання складних завдань; формування

в державному органі атмосфери співпраці, взаєморозуміння і стабільності; забезпечення діяльності профспілкового комітету, громадської ради, інших консультативних і дорадчих органів; проведення для співробітників і членів їх сімей спортивно-оздоровчих, культурно-масових, творчо-інтелектуальних та інших заходів тощо.

Зі своєї сторони службовці та посадові особи повинні бути готові також нести певні зобов'язання перед органом місцевого самоврядування, в якому вони працюють, а саме: сумлінно виконувати свої службові (трудові) обов'язки; дотримуватися вимог до службової поведінки, які визначені чинним законодавством; піклуватися про позитивний імідж органу місцевого самоврядування; постійно підвищувати рівень професійної компетентності; дотримуватися правил внутрішнього службового (трудоного) розпорядку; сумлінно виконувати доручення і розпорядження керівництва; дотримуватись правил етичної поведінки тощо.

Формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування обумовлює також необхідність впровадження стандартів якості у їх діяльність. Ефективним інструментом, що сприяє реалізації реформи місцевого самоврядування, впровадженню стандартів доброго врядування, визначено стандарти управління якістю, моделі оцінки та вдосконалення. Мова йде, насамперед, про стандарти ISO 9001–2001, тобто серію міжнародних стандартів, що встановлюють вимоги до системи управління якістю органів влади, інших установ та організацій, а саме: стандарт ДСТУ ISO 9001-2001 “*Системи управління якістю. Вимоги*”; стандарт ДСТУ ISO 9000-2001 “*Системи управління якістю. Основні положення та словник*”; стандарт ДСТУ ISO 9004-2001 “*Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності*” тощо.

Водночас аналіз зарубіжного досвіду функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування свідчить про ефективність інструменту “*Загальна схема оцінки (Common Assessment Framework, CAF)*” [210].

Основна відмінність моделі CAF від стандартів серії ISO 9001 полягає в тому, що модель CAF орієнтована на підвищення рівня якості послуг, а впровадження стандартів серії ISO 9001 – на усунення існуючих (або можливих) недоліків у діяльності відповідних органів влади. Модель CAF дає змогу оцінити якість менеджменту в органах влади шляхом самооцінки або за допомогою зовнішніх експертів. Сьогодні модель CAF використовується для порівняльного аналізу систем управління в європейських країнах, а також з метою виявлення і поширення кращих практик муніципального менеджменту [161].

Дієвим інструментом формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування та розвитку корпоративної культури є також проведення місцевих, регіональних і національних конкурсів серед службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Основним завданням їх проведення можуть бути визначені такі: сприяння зростанню професіоналізму, відкритості, інституційної спроможності служби в органах місцевого самоврядування, підвищення її авторитету в суспільстві, а також впровадження особливої системи самоосвіти – комплексного підвищення кваліфікації службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Функціонування спеціалізованих веб-ресурсів, інформаційних порталів може бути також ефективним інструментом для розвитку корпоративної культури та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування. У цьому плані гарними прикладами можуть бути модернізовані сайти Української міської ради, Славутицької міської ради, а також Асоціації малих міст, Всеукраїнської асоціації сільських і селищних рад тощо. Враховуючи зазначене, доцільно рекомендувати органам місцевого самоврядування та їх асоціаціям продовжити діяльність щодо модернізації своїх веб-сайтів з метою утворення більш потужних і функціональних веб-ресурсів, здатних не тільки ефективно інформувати громадян про діяльність відповідних органів влади, але й надавати в дистанційному режимі (через спеціалізований он-лайн кабінет) найбільш поширені адміністративні (муніципальні) послуги.

7. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У РЕФОРМУВАННІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННІ НОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Як зазначалося, формування нової корпоративної культури в умовах реформування системи місцевого самоврядування в Україні є досить складним та тривалим процесом. Вирішальна роль у цих змінах належить керівникам органів місцевого самоврядування, які мають бути справжніми лідерами в системі місцевого самоврядування, яскравими особистостями, що володіють інноваційними технологіями менеджменту, вміють вирішувати соціальні й управлінські суперечності й конфлікти, а також впроваджувати нову корпоративну культуру в системі місцевого самоврядування.

Сучасний період функціонування Української держави все більш переконує у тому, що керівникам органів місцевого самоврядування недостатньо бути лише гарними професіоналами своєї справи. Вони повинні бути ефективними лідерами, здатними не тільки повести за собою людей та організувати на належному рівні роботу всього колективу працівників, але й згуртувати територіальну громаду задля вирішення важливих стратегічних завдань. У цьому контексті лідерство в системі місцевого самоврядування набуває вагомості та значущості як одна із ключових проблем активізації професійно зайнятих людських ресурсів. У зв'язку з цим актуальним і важливим завданням місцевого розвитку постає питання наповнення лідерства новим змістом сутнісних характеристик.

Лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. На нашу думку, лідера вирізняють якості, що характеризують цей тип: виражені емоції, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікативність, гнучкість, харизма. Все це спонукає людей йти за таким лідером та вірити в нього.

Він не лише вміє впливати на людей і підпорядковувати їх своїй волі, але й спроможний організовувати роботу колективу або групи людей та нести відповідальність за виконані вчинки. Справжній лідер вміє переконувати, мотивувати й направляти людей, він також робить усе можливе для того, щоб підвищити працездатність колективу. Він живе інтересами “свого” колективу, залучає до нього нових учасників, вміє приймати ефективні рішення і формує політику колективу з урахуванням усіх можливих чинників.

Лідерство є мистецтвом впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за власним бажанням прагнули досягнути цілей [199]. Останнім часом категорія “лідерство” отримала більш широкі інтерпретації та нові парадигми. Лідерство є сучасною концепцією управління, у тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності тієї чи іншої особи [183].

Керівна посада в органах місцевого самоврядування формально дає необхідні передумови певній особі бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить. Лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається на повноваження чи на авторитет (або на те й інше одночасно).

Влада керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підпорядкування та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений і визначається місцем керівника в ієрархії органу влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу.

У зв'язку з цим важливим завданням впровадження нової корпоративної культури та реалізації реформи місцевого самоврядування є підготовка профілів компетентностей лідерства на службі в органах місцевого самоврядування, які мають закріплені у новій редакції Закону України *“Про службу в органах місцевого самоврядування”*. Вони є описом набору компетентностей та, відповідно, пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на службі в органах місцевого самоврядування для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, зокрема із урахуванням пріоритетів розвитку відповідної територіальної громади та модернізації публічної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу, а також формування нової корпоративної культури. Профілі компетентностей лідерства описують навички, здібності та компетенції, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним лідером у своїй організації. Одночасно є важливим, щоб керівники органів місцевого самоврядування мали необхідні навички для підтримки та розвитку професійної служби в органах місцевого самоврядування, що обумовлює необхідність забезпечення інституційної спроможності та розвитку лідерства в усіх без винятку органах місцевого самоврядування.

Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні. Ставлення керівників органів місцевого самоврядування до реформи децентралізації буде обумовлювати сприйняття цієї реформи у звичайних службовців та членів територіальної громади.

Разом з тим, слід наголосити, що кожна країна визначає свої власні підходи до розвитку спроможностей лідерів. У Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на загальноєвропейському рівні (компетенції лідерства для європейських лідерів, керівників інституцій ЄС), так і на рівні окремих країн-членів ЄС (у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо). Необхідні для своїх країн компетенції лідерства також визначили інші зарубіжні країни, зокрема Канада. Одночасно термінологія у різних країнах може відрізнятися (мова йде, зокрема, про такі терміни: *“основи стратегії управління на основі компетенцій”*, *“профіль розвитку лідерства”*, *“управління талантами”* тощо). Проте спільним для всіх цих підходів є наявність загальних рамок/основ стратегії розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених компетентностей лідерства [198].

Необхідно зазначити, що профілі професійної компетентності службовців і посадових осіб місцевого самоврядування повинні обов'язково враховувати як національні особливості та потреби, так і місцевий контекст тієї чи іншої територіальної громади. Одночасно більшість компетентностей лідерства, визначених у різних країнах, є досить схожими, незважаючи на різні типи організацій, де їх використовують. Вони відрізняються лише в контексті їх впровадження. Важливим для органів місцевого самоврядування є те, що результат їх діяльності є тісно пов'язаним із задоволенням “публічного інтересу”, наданням адміністративних (муніципальних) послуг громадянам.

Для підготовки згаданих профілів компетентностей лідерства на службі в органах місцевого самоврядування пропонуємо виділити такі ключові компетентності лідерства:

1. Орієнтація на результат, а саме: спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.
2. Аналітичне мислення, а саме: здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій; визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.
3. Управління людськими ресурсами, тобто спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, проводити добір кадрів, розвивати їх спроможність та організовувати діяльність на основі поточних та майбутніх потреб організації, вміти мотивувати ефективну діяльність працівників, визнавати їх внесок у діяльність органів місцевого самоврядування, а також створювати сприятливі умови праці, в яких службовці максимально зможуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації.
4. Ефективна комунікація, а саме здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби територіальної громади в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку як із колегами по роботі, так із пересічними громадянами.

Проведений аналіз проблеми лідерства дав змогу виявити, що є достатньо наукових теорій, які намагаються пояснити різні аспекти цього явища [26; 75; 127; 160; 162; 168; 169; 178]. Вчені здавна намагаються з'ясувати наскільки певні якості роблять людей великими лідерами чи, все ж таки, ситуативні чинники відіграють головну роль.

Разом з тим, коли мова йде про певний колектив, слід говорити й про його лідера. Саме імідж першої особи органу місцевого самоврядування суттєво впливає на сприйняття громадськістю діяльності цього органу. Крім якостей, притаманних кожному службовцю, керівник повинен володіти управлінською культурою, яка передбачає наявність таких факторів: планування людських ресурсів, формування кадрового складу, організація праці, розподіл функціональних обов'язків, оцінювання діяльності персоналу, оплата праці та матеріальне стимулювання праці, охорона праці і здоров'я, формування системи комунікацій у колективі тощо. Таким чином, під культурою управління розуміється майже весь комплекс питань управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

Суть і зміст управлінської культури можуть бути охарактеризовані насамперед умінням працювати компетентно та професійно, творчо та ініціативно. Важливим компонентом культури є навички управління, тобто стійкі за формою їх здійснення

дії, що досягли відомого ступеня удосконалення, автоматизму. Навички проявляються в належному, адекватному використанні отриманих знань і досвіду у сфері державного управління, особливо у складних управлінських ситуаціях.

Важливим елементом управлінської культури є управлінська свідомість, яка віддзеркалює творчу діяльність людей у суспільному житті. Як суб'єктивний образ об'єктивної дійсності управлінська свідомість запроваджує результати наукового відображення, усвідомлення дійсності – ідеї, а також соціально-психологічного відображення.

Елементом управлінської культури є управлінське мислення як одна із форм відображення дійсності, узагальнене пізнання існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творче вироблення нових ідей, прогнозування явищ та процесів, що мають практичне значення для управлінської діяльності.

Управлінське мислення відіграє також суттєву прогножуючу роль у процесі управління. Зріле управлінське мислення нерозривно пов'язано насамперед із вмінням керувати науково обгрунтовано, враховуючи всю інформацію, існуючі ресурси і тощо в межах компетенції. Управлінське мислення передбачає створення нових, прогресивних методів і стилів управління. Воно визначає необхідність займати конструктивну позицію в інтересах справи та рішуче брати на себе долю відповідальності.

Значну роль у формуванні управлінської культури відіграють стиль і методи керівництва [165]. Для забезпечення необхідних змін в управлінській культурі службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є доцільним здійснити такі кроки: розробити типологію стилів управління, визначити взаємозв'язок між ними; розробити основи систематизації вимог до стилю і методів управління, пов'язавши їх з особливостями конкретних культурно-історичних умов, їх змінами та практичною реалізацією в умовах ринкової економіки; визначити фактори, під впливом яких формується і змінюється стиль роботи службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; розробити методичні основи виявлення елементів бюрократизму та бюрократичного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування.

Важливе значення для формування управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування мають також управлінські знання. Керівник повинен бачити всю систему операцій, сукупність процесів. Можна припустити, що управлінські знання – це певна методологія аналізу й оцінки управлінських відносин та взаємозв'язків, інструмент їх постійного пізнання та впровадження необхідних змін. Питання вивчення, засвоєння та практичного застосування управлінських знань – це власне питання ставлення до службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, визнання їх творчого потенціалу й суспільного авторитету у відповідному органі місцевого самоврядування та/ або територіальній громаді.

Неабияку роль для формування нової генерації керівників органів місцевого самоврядування можуть відігравати такі елементи управлінської культури: процес формування переконань, громадянський обов'язок, відповідальність, які характеризують соціально-психологічну сутність службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Впливає на становлення управлінської культури керівника і політичний клімат як у державі загалом, так і у відповідній територіальній громаді зокрема.

Потужним локомотивом для удосконалення професійної діяльності на службі в органах місцевого самоврядування постає особистий приклад керівника. Для змін в організаційному середовищі керівники органів місцевого самоврядування повинні, насамперед, вдаватися до змін у власному мисленні та поведінці, простежувати, щоб їхні вчинки не підштовхували підлеглих до неетичних дій, відчувати й враховувати потреби інших працівників.

Завоювання керівником поваги та неформального лідерства в додаток до формального лідерства (займаної посади) можливе на основі високої професійної культури, чіткого бачення цілей організації, знання інтересів підлеглих, контролю за дотриманням етичних стандартів у діяльності службовців та у власній поведінці. Тобто формування нової генерації управлінців має здійснюватися на основі ідеології та політики українського державотворення, удосконалення їх управлінської культури – сукупності політичних, економічних, правових, естетичних та інших знань, морально-етичних і комунікативних якостей, які впливають на орієнтири їх життєдіяльності, регулюють поведінку і є визначальними у практичній роботі в органах місцевого самоврядування.

Розвиток ефективного лідерства безперечно сприятиме формуванню позитивного іміджу всієї служби в органах місцевого самоврядування, формуванню нової корпоративної культури. Як стверджують деякі науковці [162; 165], найбільш сучасним і перспективним інструментом формування успішного іміджу службовців є *самоменеджмент*. Самоменеджмент (або самоуправління, самоорганізація, самопрезентація) – це складова менеджменту, де об'єктом управління, діяльності стає сам службовець, керівник тощо.

Самоменеджмент є послідовним і цілеспрямованим використанням ефективних методів роботи в практиці освіти та самоосвіти. Одночасно цей процес є комплексом загальних підходів, що забезпечують професійне управління власною кар'єрою як системою ефективних прийомів і методів самопізнання, самооцінювання, самореалізації й саморозвитку з метою досягнення поставлених цілей і завдань [160].

Сутність цього процесу полягає у самоусвідомленні людиною себе через самопізнання, і як результат, досягається вміння ефективно регулювати свою діяльність. Це вид діяльності, який розгорнуто не ззовні, а на суб'єкта управління – службовця, коли виробляється оптимальна модель самостійної діяльності суб'єкта управління. Самоменеджмент передбачає вміння саморегуляції, здатність оцінювати свої позитивні й негативні риси, постійно підвищувати свій розумовий, моральний, фізичний і психічний потенціал тощо. Не вміючи організувати себе і управляти собою, не можна управляти державними, суспільними і приватними справами.

Самоменеджмент необхідний кожному, але найбільш його потребують ті, хто зайняті у сфері соціального управління, тим паче в сучасних умовах подолання дезорганізації суспільства й пошуку нової моделі суспільного устрою на демократичних засадах.

Основною ціллю самоменеджменту службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є максимальне використання власних можливостей, свідоме керування перебігом свого життя і здолання зовнішніх обставин. Самоменеджмент допомагає виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати працю (отже, одержа-

ти кращі результати), зменшити навантаженість роботою і, як результат, зменшити можливість отримання стресів [176].

Кожна людина як у своєму повсякденному житті, так і у професійній діяльності, повинна постійно вдосконалюватись, прагнути досягти “чогось більшого”, щоб отримувати задоволення від свого життя та приносити користь людям. В умінні створювати подібний успіх, звичайно, зацікавлений кожний службовець. Його досягнення чи невдачі в оволодінні тими чи іншими професійними навичками мають безпосередній вплив на особистий авторитет у колективі та серед членів територіальної громади [175].

Зміст цілей самоменеджменту пояснюють такі основні поняття, як самокерування, самоорганізація, самовиховання; процес самодіяльності, подолання себе; «випереджаюче» відображення дійсності, проектування зовнішнього середовища, в інтересах суб'єкта управління; інструмент організації способу життя, праці; творчість, імпровізація, нестандартний підхід. Методами реалізації цих цілей виступають прогнозування, планування та моделювання, організація, систематизація, мотивація, контроль.

Крім того, сучасний службовець, а тим більше керівник (лідер), повинен постійно перевіряти свою готовність до вироблення і реалізації управлінських рішень, широко використовувати у своїй діяльності сучасну техніку, розвивати системне мислення. Особливе значення має глибоке знання чинного законодавства, механізмів правового регулювання соціально-економічними процесами в регіонах та відповідних територіальних громадах.

Наступним важливим аспектом є планування робочого часу керівника органу місцевого самоврядування. Робочий план найчастіше сприймається як прообраз діяльності. Розробка плану, поруч з моделюванням, прогнозуванням, проектуванням, належить до основних методів самоменеджменту.

Планування власного часу має різні форми, проте всі вони спрямовані на подолання хаосу у справах. Таке планування не є самоціллю, проте воно повинно пронизувати життєдіяльність і поведінку працівника, надаючи його діям більшої змістовності. Основним принципом планування має бути збалансоване відсоткове співвідношення запланованого й незапланованого часу. Важливо також зосередити увагу на питаннях ефективного прийняття рішень у роботі сучасного лідера (керівника органу місцевого самоврядування). Прийняття рішень найчастіше має вигляд вказівок, постанов, розпоряджень, директив, законів тощо і посідає центральне місце в управлінському циклі.

Ухвалення певних рішень повинно виступати найчастіше як вибір (мети, методів, засобів, ціннісних орієнтацій і критеріїв, форм організації на державній службі) та будуватись на раціональному аналізі, передбачаючи класифікацію рішень, консультації, участь службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у прийнятті рішень, застосування методик, моделей, формалізованих процедур прийняття рішень тощо.

Ухвалення рішень тісно пов'язане з контролем, що є важливою функцією управлінської діяльності будь-якої соціальної системи (зокрема, територіальної громади). Самоменеджмент як систему також неможливо уявити без контрольних функцій.

У зв'язку з цим існує *зовнішній* і *внутрішній* контроль. Якщо зовнішній контроль побудовано на ситуаціях у роботі органу місцевого самоврядування, то внутрішній (*самоконтроль*) – на певних мотивах. До форм самоконтролю належать такі форми: самоаналіз, самооцінка, самозвіт, тестування, соціологічне опитування. Самоконтроль тісно пов'язаний з самонавантаженням. Під впливом перенавантажень виникає зниження працездатності, стомлюваність, стрес. Тому керівникам потрібно вміти встановлювати пріоритети в роботі за критеріями терміновості та важливості виконання завдань.

Говорячи про обґрунтованість прийняття тих чи інших рішень, необхідно розглянути важливе питання продуктивності праці на службі в органах місцевого самоврядування. Характеризуючи обґрунтованість прийняття керівниками органів місцевого самоврядування рішень, слід зауважити, що вони випливають з потреб, торкаються певних інтересів і опираються на правове, фінансове, кадрове забезпечення, а також є пов'язаними із вибором критеріїв, оцінки самого рішення – надійністю, економічністю, адаптованістю, технологічністю, забезпеченням.

Один із факторів продуктивності праці на службі в органах місцевого самоврядування полягає в намаганні приймати більше основоположних, важливих рішень з питань місцевого та територіального розвитку. У цьому випадку забезпечується домінуюча роль керівника органу місцевого самоврядування. Приймаючи рішення, він бере на себе основну відповідальність. У випадку колективного рішення цю відповідальність ділять між собою також інші співробітники. Проте більша відповідальність лежить все ж таки на ініціаторові рішення та керівникові.

Наступний фактор, якому слід приділити належну увагу при формуванні нової когорти лідерів на службі в органах місцевого самоврядування, є своєчасність прийняття рішень. Нагадаємо, що управління в органах місцевого самоврядування у більшості випадків є ситуативним. Часто буває, що реалізація того чи іншого рішення з певних причин відкладається, потім все ж таки здійснюється, хоча іноді й запізно.

Важливим фактором продуктивності праці на службі в органах місцевого самоврядування є мотивація, простеження механізму реалізації рішення. Огляд конкретних досліджень мотивації на службі в органах місцевого самоврядування дав змогу виявити, що найчастіше службовці й посадові особи місцевого самоврядування застосовують такі мотиваційні моменти своєї діяльності: *“знаємо, що і як, але не будемо робити”*; *“знаємо, що треба зробити, але не знаємо як”*; *“не вміємо, але ми намагаємося”*; *“знаємо, вміємо та робимо”*. У зв'язку з цим важливою є роль лідерів у виборі оптимальної стратегії мотивації співробітників для досягнення визначених і бажаних результатів.

Поняття самоменеджменту включає також важливе питання переробки соціальної інформації і комунікації. Насамперед, соціальна інформація виступає як основа для прийняття управлінських рішень. Якщо бути більш точним, інформація поряд з комунікацією (обміном інформацією) є необхідною на усіх етапах реалізації процесу самоменеджменту в управлінському циклі. Переробка інформації є розумовою працею, пов'язаною, по-перше, з пошуком необхідної інформації, по-друге, із захистом від інформаційного перевантаження, а по-третє, з запобіганням втраті особливо важливої інформації.

Традиційними джерелами інформації виступають такі: законодавчі, нормативно-правові акти та інші документи, книги, преса, телебачення, радіо, статистика, особисте спілкування, інформаційний облік тощо. Одночасно деякі вчені виділяють такі “нетипові” джерела інформації: соціологічні, соціально-психологічні дослідження, наукові конференції, симпозиуми, наукові публікації тощо [41].

Стосовно самоменеджменту як виду комунікації, відомо, що більш часто досягають успіху ті лідери, які є більш комунікабельними. Традиційно під комунікацією розуміють спілкування, роботу з людьми, поїздки, відрядження тощо. Разом з тим, комунікація не зводиться лише до обміну інформацією, а має свою специфіку. Деякі дослідники зазначають, що мова йде також про “обробку людей людьми”, обмін певними думками, ідеями тощо [36].

Досягнення взаєморозуміння та взаємоповаги шляхом безпосереднього спілкування є одним із важливих умов формування позитивного іміджу керівників органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим розрізняють неформальне й формальне спілкування. Згідно зі специфікою функціонування служби в органах місцевого самоврядування як виду публічної служби в Україні основним виступає ділове, формальне спілкування.

Ділове спілкування в органах місцевого самоврядування завжди спрямовано на практичний результат і здійснюється відповідно до правил і норм ділового етикету, а також має свої визначені стандарти. Воно також спрямоване на встановлення контактів і підтримку зв'язків між суб'єктами трудових відносин. Особливістю ділового спілкування службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є те, що в ньому беруть участь люди, наділені певними повноваженнями, у межах яких вони повинні виконувати замовлення відповідних територіальних громад. Одночасно варто наголосити, що неформальне спілкування між різними суб'єктами може приносити не менш вагомий результат, що також може бути використано керівниками органів місцевого самоврядування у своїй практичній діяльності.

Усі лідери повинні опанувати техніку “живого контакту”, а їх мова повинна бути чіткою, виразною, лаконічною, впевненою, виваженою, простою, змістовною, переконливою, правильною. Дуже швидкий (або, навпаки, дуже повільний) темп, “проковтування” або “прожовування”, дефекти мовлення слів є дуже неприємними моментами для окремих керівників, особливо в умовах проведення переговорів, ділових зустрічей, конференцій та інших заходів. У зв'язку з цим слід пам'ятати про ефект перших фраз, коли складається перше враження про людей. Саме у перших фразах повинна бути зосереджена цікава інформація з елементами оригінальності, що відразу привертає до себе увагу співрозмовника, налаштовує його на позитивне спілкування тощо.

Ще одними навичками, якими повинен оволодіти сучасний лідер у системі місцевого самоврядування, є ораторське мистецтво та вміння вести публічну дискусію. Практичний досвід може бути набутий за рахунок інтенсивного тренування будь-якою людиною (за умови наполегливості та працездатності). Професійний керівник повинен також володіти вмінням правильно висловлювати свою думку, переконувати, аргументовано довести ефективність і раціональність запропонованого рішення

своїм співробітникам. При цьому керівникам має бути притаманна така риса характеру, як вміння слухати колег і підлеглих, чути громадську думку тощо.

Зазначимо, що невербальним аспектам комунікативного процесу також слід приділити належну увагу, адже понад 80% інформації під час спілкування транслюється саме через невербальні канали. У зв'язку з цим створення динамічного стилю невербальної комунікації є важливим компонентом формування позитивного іміджу сучасного лідера на службі в органах місцевого самоврядування.

Враховуючи вищевикладене, важливого значення набуває професійна підготовка службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, що має здійснюватися з урахуванням базових засад служби в органах місцевого самоврядування та педагогічних принципів навчання.

Разом з тим, можуть бути застосовані специфічні принципи професійного навчання службовців, що має цілеспрямовану орієнтацію на підготовку управлінців-аналитиків, формування спроможності до інноваційної діяльності в органах місцевого самоврядування тощо.

Одночасно цікавим є досвід окремих територіальних громад та органів місцевого самоврядування (зокрема, Бердянська, Дніпропетровська, Львова, Полтави, Славутича тощо) щодо реалізації програм лідерства на місцевому рівні та відбору талановитих кадрів для роботи в органах місцевого самоврядування.

Разом з тим, на нашу думку, сьогодні є доцільним (на основі кращих вітчизняних і зарубіжних практик) підготувати нову програму розвитку муніципального лідерства, зокрема з урахуванням основних завдань впровадження нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування та пріоритетів реформи місцевого самоврядування в Україні. Згадана програма має включати в себе різні складові (прозорий відбір учасників, їх професійний розвиток, просування по службі, підвищення кваліфікації) та повинна бути реалізована за підтримки Уряду України та відповідних органів державної влади (насамперед, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Національного агентства з питань державної служби тощо), Національної академії державного управління при Президенті України у тісній співпраці із органами місцевого самоврядування та їх асоціаціями.

8. ФОРМУВАННЯ ДІЄВОЇ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

Якщо керівництво прагне розпочати справжній процес змін, постійно вдосконалювати діяльність органу державної влади, установи, організації, то йому потрібна повна підтримка працівників, зацікавлених сторін, інакше зміни приречені на провал.

Результат впливу лідера – залучення. Керівник може створювати умови для того, щоб зростала зацікавленість та залучення. Лідер є ініціативним, заохочуючим, “захоплюючим”, він піклується про людей, допомагає їм працювати якнайкраще.

Люди, які відчувають натхнення, причетність – працюють довше, більше, краще, швидше та з максимальним ентузіазмом, про який ані керівники, ані вони самі навіть і не думали, показують високий рівень енергії, підтримку та бездоганні результати діяльності, перевищують очікування щодо роботи.

Керівники зобов’язані підтримувати розвиток залучення як основи співпраці, що вимагає довіри, орієнтації на спільні цілі, відданості, співвідповідальності. Залученість дозволяє формувати спільність, яка є основою для злагодженої роботи організації, для розвитку та підтримки роботи команди, в якій впевненість один у одному зміцнює спроможність перемагати, втілювати зміни в життя, реалізовувати бачення та досягати ключових цілей. Перемоги надихають. Визнання внеску – заохочує. І з кожним успішно завершеним проектом, завданням організація стає місцем, куди люди хочуть приходити на роботу та “створювати перемоги”.

Лідерство та команда є взаємопов’язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів.

І, що важливо, для того, щоб стати максимально дієвою, команда має пройти п’ять основних етапів свого розвитку:

1. Формування команди і початок спільної роботи;
2. Конфлікти і протистояння;
3. Нормалізація;
4. Робота на повну силу;
5. Зміни або розставання.

1. Формування команди і початок спільної роботи

Саме на цьому етапі члени команди стикаються з труднощами, пов’язаними з переходом від індивідуальної роботи до командної. Роль лідера команди на цьому етапі є вирішальною.

Люди, об'єднані в робочу групу, мають різні мотиви і очікування. Крім того, до нового колективу кожен привносить свою "соціальну схему", яка є особистими поглядами на те, як повинна функціонувати команда.

Цей етап характеризується надлишком ентузіазму, пов'язаного з новизною завдань. На початку новизна може виступати значним мотивуючим чинником. Працівники на підйомі, вони передчують майбутні успіхи і налаштовані оптимістично. Кожен відчуває гордість від того, що вибрали саме його. З іншого боку, людей мучать підозри, вони відчувають страх і занепокоєння.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1. з'ясувати мотиви, цілі кожного учасника команди, і використовувати ці знання для об'єднання працівників;
2. подолати внутрішні протиріччя, пройти через конфлікти перш, ніж сформується дійсно команда. Найкращий шлях до цього – сформувати загальнокомандне бачення роботи/проекту, прояснити цілі, ролі, відповідальність і процедури, які мають відношення до дій команди. Усі учасники групи повинні чітко розуміти не лише що саме вони робитимуть, але і чому вони це робитимуть;
3. показати команді, як кожен з її членів може виграти від слідування єдиним законам розвитку та функціонування команди;
4. ефективно організувати роботу команди, познайомити один з одним, створити атмосферу невимушеності, налагодити взаємообмін думками і проявляти повагу до думки кожного члена команди, а також намагайтеся узгоджувати з працівниками рішення;
5. час від часу перерозподіляти ролі між членами команди;
6. підібрати до кожного члена команди адекватний стиль управління в залежності від його досвіду, знань, внеску та перспектив;
7. регулярно проводити робочі наради та складати звіти про поточний стан виконання завдань/статус проекту;
8. провести тренінг на тему роботи в команді;
9. розробити основні норми поведінки в команді і довести їх до відома кожного співробітника.

2. Конфлікти і протистояння

Найскладніший і найнебезпечніший, проте, неминучий етап у становленні команди.

На цьому етапі мотивація новизни вже ослабла, а сильні і глибокі внутрішні стимули у команди ще не з'явилися. Члени команди можуть прийти до розуміння, що їх завдання відрізняються від тих, які вони уявляли на початку, або що вона є складнішими. Багато членів команди можуть розгубити свій первинний позитивний настрій. Деякі учасники проявляють занепокоєння з приводу відсутності руху вперед або зважаючи на нестачу досвіду роботи в команді. З'являються сумніви.

Кожен учасник намагається встановити і відстояти свою роль в команді/проекті. Неминучі складнощі або невдачі породжують конфлікти, пошук винних.

Крім цього, команда може зіткнутися з такими проблемами: суперництво, оборонна позиція, учасники спираються на свій особистий досвід і не йдуть на співпрацю; виникають конфлікти і спори серед членів групи, навіть не дивлячись на те, що вони можуть дотримуватися єдиної думки з основних питань; починаються взаємні нападки і конкуренція; члени команди визнають первинні цілі складними і важко досяжними, висловлюють невдоволення з приводу великого навантаження.

Якщо лідер команди приймає авторитарний стиль і намагається припинити конфлікт, це може принести до його прихованого перебігу, що руйнує процеси становлення команди. В такий момент команда може відкинути визнаного лідера і визначити альтернативний спосіб управління своїми справами.

Цей етап необхідно подолати якнайшвидше, щоб негативні наслідки конфліктних ситуацій не відбилися на завданнях команди/проекті в цілому.

Щоб успішно подолати етап конфліктів, необхідно виконати такі дії:

1. пояснити працівникам, що розбіжності – це невід’ємна частина роботи в команді;
2. зосередитися на загальнокомандній меті;
3. визначити, яких результатів вам вдалося досягти на цей час;
4. ставити в центр уваги процеси, а не конкретних людей;
5. не варто нав’язувати свої рішення групі, навіть якщо вони здаються очевидними. Слід допомогти учасникам команди самим прийти до потрібних рішень. Не усі вірні рішення можуть бути ефективними. Рішення працюватиме тільки тоді, коли є люди, які хочуть його виконувати. Кожна людина мотивована брати участь в ухваленні рішення щодо власних проблем і готова переймати на себе зобов’язання щодо виконання спільно прийнятих рішень;
6. забезпечити обмін думками, сумнівами і конструктивне обговорення проблем під час робочих нарад;
7. коригувати заходи, орієнтуючись на звіти про поточний стан виконання завдань/статус проекту, результати проведених нарад;
8. сконцентрувати увагу працівників на тому, що можна зробити, хто це повинен зробити і в які терміни;
9. провести особисту бесіду з одним-двома працівниками, якщо їх відкритий опір створює в команді некомфортну обстановку, та допомогти їм успішно вирішити ці спори, вислухавши проблеми, забезпечивши обмін думками, що допускає усі точки зору, і надихнувши команду на досягнення намічених цілей;
10. забезпечити відкриту комунікацію в команді – конфлікти не слід ховати або “розрубувати”. Спори потрібно вирішувати – спокійно, терпляче і ретельно.

Після “загартування” команди на етапі розбіжностей і конфліктів в колективі починають вироблятися найбільш оптимальні методи взаємодії, спілкування і спільної роботи.

3. Нормалізація

На цьому етапі працівники приймають концепцію командної роботи. Вони дотримуються вироблених норм поведінки, спілкування відбувається без збоїв, і усі рухаються у напрямі до поставленої мети. Члени команди відчують, що спільна робота дає свої плоди, і кожен вносить певний вклад.

Члени команди можуть почати висловлювати конструктивну критику, прагнути порозумітися і уникнути зіткнень, доброзичливіше поводитися під час нарад, більше довіряти один одному та переживати почуття спільності і командного духу.

В команді зміцнюється довіра, люди починають помічати в колегах не лише проблемні, але і сильні сторони. На зміну битві амбіцій приходить продуктивна співпраця. Більш чітким стає розподіл обов'язків, зникає дублювання функцій. Лідер перестає знаходитися в стані постійного авралу, робота з побудови команди на цьому етапі – вже не гасіння пожежі, а скрупульозна праця з відпрацювання загальних норм і правил. На цьому етапі є доцільним здійснити такі кроки:

1. забезпечити поглиблення процесу об'єднання команди, постійну моральну підтримку та узгодження спрямування і прагнень кожного члена команди із загальними метою і цінностями;
2. забезпечити формування норм і механізмів, що сприяють ефективній роботі команди;
3. обов'язково сформулювати та впровадити механізми ефективного перегляду правил, які втратили свою актуальність або ефективність. Технологія повинна змінюватися разом з розвитком і зростанням команди/проекту, але на кожному етапі вона має бути визначена і описана;
4. гарантувати, що встановлення загальних норм сприяє ефективній роботі команди, а час, витрачений на підготовку нових правил на основі консенсусу, за якими команда збирається працювати, окупиться пізніше з великими дивідендами;
5. забезпечити уникнення надмірної бюрократії встановлюваних правил і процедур. Стандарти повинні розроблятися тільки для вирішення важливих і актуальних проблем, з якими вже зіткнулася команда, а не на усі випадки життя, вони повинні полегшувати роботу, а не ускладнювати її;
6. забезпечити постійну оцінку досягнень команди. Найкраща оцінка за принципом "вікно – дзеркало". Коли цілі досягнуті, результати – на рівні, керівник підходить до вікна і каже команді: *"Ми молодці!"*. А коли бажаних результатів немає, керівник повинен підійти до дзеркала.

4. Робота на повну силу

На цьому етапі команда об'єднана і працює ефективно для досягнення своїх цілей, націлена на розкриття потенційних можливостей. Високий командний дух, люди добре знають один одного і уміють використовувати сильні сторони колег. Високий рівень довіри. Це кращий період для розкриття індивідуальних талантів. Люди хочуть і можуть удосконалюватися, вони понад усе зацікавлені в професійному зростанні.

Досягнувши цього етапу, команда починає з відносною легкістю виявляти і вирішувати проблеми. У цей період члени команди змінюють свою поведінку в позитивну сторону, проміжні результати досягаються раніше, ніж очікувалося, а працівники навчають і підтримують один одного.

На цьому етапі лідер команди має вжити таких заходів:

1. оцінити ефективність команди, спостерігаючи за індивідуальними і командними зусиллями, успіхами і виконанням зобов'язань;
2. підтримувати на необхідному рівні мотивацію учасників команди, стежити за якістю їх роботи;
3. довіряти членам команди, де це необхідно;
4. делегувати додаткові повноваження членам команди;
5. надавати членам команди зворотний зв'язок, зменшити кількість нарад;
6. працювати на випередження, стежити за змінами в команді, оточенні, цілях і завданнях та передбачати і уникати ризиків бо зменшувати їх можливі дії на завдання;
7. спостерігати та оцінювати ефективність усіх процесів, що використовуються в роботі команди: *“Що зайве ми робимо?”*, *“Що можна робити простіше?”*, *“Що загрожує завданню/проекту?”*;
8. зосередитися на дотриманні балансу, скоротити непотрібні зусилля замість того, щоб *“прагнути до нових героїчних перемог”*;
9. визначити вузькі місця і застосувати коригуючі дії, там, де процеси починають гальмувати або ризики занадто великі. Важливо пам'ятати: не команда повинна пристосовуватися до процесів, а процеси повинні підлаштовуватися під команду у міру її розвитку і становлення;
10. обговорювати з членами команди пропозиції щодо поліпшенню її діяльності, заслуховувати корисні зауваження і враховувати, де це необхідно.

5. Зміни

На цьому етапі відбувається підведення підсумків виконання командою завдання та постановка перед нею нових завдань.

На цьому етапі достатньо виконати такі кроки:

1. відзвітувати перед безпосереднім керівником та отримати його оцінку виконаної роботи. У підсумковому звіті доцільно окрім отриманих уроків висловити рекомендації з удосконалення робочих процесів, із застосування набутого досвіду, з повторного використання інструментів, напрацьованих під час виконання завдань/реалізації проекту;
2. надати зворотний зв'язок членам команди, поінформувати їх про майбутні зміни та акумулювати отриманий досвід, уроки – проблеми, що виникали, і способи їх рішення;

3. оцінити виконану ними в команді роботу і те чому вони навчилися. Вони потребують інформації про те, наскільки добре вони виконали свою роботу і чи зможуть впоратися з новими завданнями.

Керівники мають враховувати логіку формування команди, розуміючи мотиви діяльності людей та сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності (бажання та спроможності). При цьому, у керівника завжди є дві мети – орієнтація на досягнення цілей діяльності та орієнтація на розбудову дієвих відносин, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

9. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ “КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ”

Навчальний курс (академічна програма) та/або факультативний модуль з тематики корпоративної культури в муніципальному управлінні можуть бути впроваджені у вищих навчальних закладах для студентів (бакалаврів, магістрів) відповідних напрямів підготовки (публічне управління та адміністрування, менеджмент тощо).

Одним з пріоритетних кроків реалізації реформи місцевого самоврядування є створення відповідного кадрового ресурсу (державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що відповідають європейським стандартам діяльності публічної адміністрації). Все це обумовлює розробку та впровадження у навчальну програму вищих навчальних закладів нових навчальних дисциплін та модулів, зокрема й з питань ММС.

У процесі впровадження згаданої нової навчальної дисципліни/ навчального модуля надзвичайно важливим є застосування системного підходу при забезпеченні розробки та апробації дисциплін муніципально-правового спрямування; формування відповідних знань у студентів відповідних навчальних закладів.

До змісту навчальної програми *“Нова корпоративна культура в місцевому самоврядуванні”* пропонуються такі теми інтерактивних лекцій і практичних занять:

1. Нова корпоративна культура в умовах децентралізації. Загальні засади.
2. Вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації політики місцевого розвитку та формування нової корпоративної культури.
3. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): поняття, сутність та зміст. Суб'єкти, сфери та етапи реалізації ММС. Форми ММС.
4. Корпоративна культура як об'єкт наукових та практичних досліджень. Сучасні тенденції та виклики формування корпоративної культури в муніципальному управлінні.
5. Структура, принципи та основні завдання корпоративної культури.
6. Типологія та моделі корпоративної культури.
7. Управління корпоративною культурою.
8. Етичні аспекти формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.
9. Взаємодія з громадськістю та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.
10. Формування дієвої команди, роль лідерства у реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нової корпоративної культури

Кожна з пропонованих тем містить перелік теоретичних і прикладних питань, які сприятимуть формуванню знань про реальні механізми формування нової корпоративної культури.

Особливо важливим блоком навчальної програми є ряд ситуаційних завдань практичного характеру (*практикуму*), аналізуючи та вирішуючи які моделюється абсолютно реальна життєва ситуація, яка потребує конструктивного підходу до її вирішення з точки зору муніципального менеджменту.

Виходячи з того, що одними з пріоритетних завдань навчальної діяльності є формування та поглиблення *теоретичних знань* студентів у сфері місцевого самоврядування, напрацювання *практичних навиків* і креативних, інноваційних *підходів* до майбутньої професійної діяльності студентів в органах місцевого самоврядування, органах державної влади, в основу розробки та підготовки навчального покладена глобальна теоретико-правова концепція його розуміння – висвітлення внутрішніх і зовнішніх аспектів формування нової корпоративної культури, які включають також і компаративні підходи. Такий метод вивчення предмету дисципліни пройшов успішне тестування при вивченні інших дисциплін в різних вищих навчальних закладах.

Як вже було зазначено, згадана навчальна програма є складовою системи дисциплін муніципально-правового напрямку, яку складають базові дисципліни – “Муніципальне право”, “Муніципальне право України”, “Міжнародно-правові стандарти місцевого самоврядування”, “Муніципальне право зарубіжних країн”, а також спеціалізованих курсів – “Муніципальне процесуальне право”, “Основи територіального устрою України”, “Муніципальне виборче право”, “Муніципальне статутне право”, “Правові основи статутів територіальних громад”, “Муніципальне фінансове право”, “Муніципальне земельне право”, “Служба в органах місцевого самоврядування”, “Міжмуніципальне співробітництво” тощо. Застосування принципу наступності в цьому сенсі є дуже важливим.

Завдання навчальної програми:

- ознайомити зі змістом поняття корпоративна культура в місцевому самоврядуванні;
- розкрити типи та моделі корпоративної культури;
- ознайомити з особливостями реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні та інших європейських країнах, зокрема в умовах розвитку співробітництва територіальних громад;
- висвітлити особливості управління корпоративною культурою;
- розкрити етичні аспекти формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні;
- надати уявлення про основні засади взаємодії з громадськістю та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування;
- висвітлити роль лідерства у реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нової корпоративної культури.

Вимоги до знань та вмінь студентів

Знати:

- поняття, предмет та принципи корпоративної культури;
- особливості формування нової корпоративної культури в умовах реалізації політики децентралізації та розвитку співробітництва територіальних громад;
- основні етапи формування та розвитку корпоративної культури;
- типи та моделі корпоративної культури;
- повноваження органів місцевого самоврядування, особливості управління корпоративною культурою;
- етичні аспекти формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні;
- роль лідерства у реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нової корпоративної культури.

Вміти:

- користуватися понятійним апаратом з питань корпоративної культури в місцевому самоврядуванні;
- застосовувати набуті теоретичні знання у практичній діяльності;
- здійснювати порівняльний аналіз розвитку корпоративної культури в Україні та зарубіжних країнах;
- опрацьовувати літературні джерела з метою узагальнення знань у сфері формування нової корпоративної культури;
- вирішувати ситуаційні завдання з тематики навчального курсу;
- готувати наукові доповіді з актуальних питань формування та розвитку нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.

В процесі вивчення цієї навчальної дисципліни передбачається проведення лекцій, практичних занять, ділових (рольових) ігор, круглих столів та контроль знань студентів.

Тематичний план навчальної дисципліни

Назва теми	Кількість годин				
	Денна форма навчання				
	Лекції	Практичні заняття	СРС	Індивідуальна робота	ВСЬОГО
Тема 1. Нова корпоративна культура в умовах децентралізації. Загальні засади.	2	1	2	3	8
Тема 2. Вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації реформи місцевого самоврядування та формування нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування.	2	1	2	3	8
Тема 3. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): поняття, сутність та зміст. Суб'єкти, сфери та етапи реалізації ММС. Форми ММС.	2	2	2	2	8
Тема 4. Корпоративна культура як об'єкт наукових та практичних досліджень. Сучасні тенденції та виклики формування корпоративної культури в муніципальному управлінні.	2	2	2	2	8
Тема 5. Структура, принципи та основні завдання корпоративної культури.	2	2	2	2	8
Тема 6. Типологія та моделі корпоративної культури.	2	2	2	2	8
Тема 7. Управління корпоративною культурою.	2	2	2	2	8
Тема 8. Етичні аспекти формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.	2	2	2	2	8
Тема 9. Взаємодія з громадськістю та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.	2	2	2	2	8
Тема 10. Формування дієвої команди, роль лідерства у реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нової корпоративної культури.	2	2	2	2	8
ВСЬОГО	20	18	20	22	80

Методика активізації процесу навчання

Для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів при вивченні дисципліни можуть використовуватись: проблемні лекції, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейси, презентації, рольові ігри, дидактичні ігри тощо).

Кожен з видів методик застосовується викладачем на власний розсуд. При цьому, слід враховувати рівень групи, кількість студентів, бажання приймати участь в тому чи іншому виді методик активізації процесу навчання, а також особливості тієї чи іншої дисципліни.

Проблемні лекції покликані сприяти розвитку логічного мислення і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею під час лекції друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів.

Міні-лекції повинні бути побудовані так, щоб передбачити можливість викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризується значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції, як правило, проводяться як частина заняття-дослідження з кінцевою постановкою конкретного науково-дослідного завдання невеликого за обсягом і складністю.

Робота в малих групах проводиться з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних завдань. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистих якостей та досвіду соціального спілкування. Така форма навчання використовується також з метою більш ґрунтовного засвоєння викладаемого матеріалу, загострення уваги студентів на особливо важливих аспектах, що містять в собі винесені на розгляд проблемні питання.

Семінари-дискусії (колоквіуми) проводяться для того, щоб сприяти обміну думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвинути мислення, допомагати формуванню поглядів і переконань, виробити вміння формулювати думки й висловлювати їх, вміння прислухатися до точки зору опонентів і "чути їх", навчитись оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Мозкові атаки, як метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час використовуються для того, щоб студенти за порівняно невеликий проміжок часу, відштовхуючись від поставленої задачі або поставленого завдання, могли висловити якнайбільшу кількість ідей і пропозицій по вирішенню озвученої і поставленої проблеми. Обговорити ці ідеї і пропозиції, здійснити їх селекцію. Суть мозкової атаки полягає також в тому, щоб студент, який висловив найбільшу кількість ідей або пропозицій, не тільки дав їх коротку анотацію, а й за невеликий проміжок часу, зміг здійснити селекцію ідей і пропозицій, висловлених іншими учасниками даної форми навчання.

Кейс-метод (тобто метод аналізу конкретних ситуацій) може і повинен використовуватись викладачем під час проведення будь-якого виду занять як одна із форм його практичного направлення, що дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд як виниклих, так і запропонованих викладачем ситуацій, а також управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації проводяться у формі виступів студентів по результатам виконання письмових завдань, з науково-навчальними тезами, рефератами, доповідями тощо перед аудиторією, а також використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, демонстрації нових наукових поглядів, оригінальних висновків та пропозицій.

Рольові ігри (інсценізації) використовуються у навчальному процесі як одна з форм активізації навчальної роботи студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій, що дає змогу відчувати і виробити можливі варіанти поведінки у майбутній професійній діяльності; попередити, таким чином, небажані наслідки і перспективи ефективного використання отриманих під час навчання знань та умінь.

Запровадження у навчальний процес дидактичних ігор, надає можливість активізувати відшліфування професійних знань та умінь завдяки методу імітації виконання функцій посадових осіб наділених певними повноваженнями (тобто наслідування або відображення таких повноважень) для прийняття управлінських рішень в різноманітних ситуаціях шляхом гри (програвання, розігрування) за правилами, що вже вироблені або виробляються самими учасниками. Ця форма занять (самостійного і індивідуального прийняття рішення, передбачає перевірку отриманих знань та умінь і можливість їх ефективного чи імпровізованого використання в штучно створеній екстремальній ситуації) реалізується через самостійне вирішення студентами поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опановувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі.

Система поточного і підсумкового контролю

Відповідно до вимог регламенту навчального процесу з метою успішного засвоєння знань студентами, а також об'єктивного їх оцінювання запроваджується здійснення систематичного поточного контролю знань і належна організація заліку. У зв'язку з цим, при викладанні згаданої навчальної дисципліни використовуються такі види контролю:

- попередній (ознайомлення із загальним рівнем підготовки студента);
- поточний;
- модульний;
- підсумковий (залік).

Контроль знань студентів з цієї навчальної дисципліни здійснюватиметься на практичних та індивідуальних заняттях, які проводитимуться з метою відпрацювання поточної заборгованості або отримання поглиблених знань з окремих питань.

1. Форми і методи поточного контролю:

Форми поточного контролю	Методи поточного контролю
Контроль на практичних заняттях	– вибіркове усне опитування; – фронтальне усне опитування; – стандартизоване опитування за тестовими завданнями; – письмова робота; – виконання практичних завдань
Контроль на лекції	– вибіркове експрес-опитування; – самостійні роботи

2. Оцінювання знань студентів проводиться за національною шкалою та шкалою ECTS таким чином:

Рейтингові бали за шкалою Академії муніципального управління	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Пояснення оцінки
90-100	Відмінно	A	Відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок
82-89	Добре	B	Вище середнього рівня з кількома помилками
75-81		C	В загальному вірно виконання з певною кількістю суттєвих помилок
67-74	Задовільно (зараховано)	D	Непогано, але зі значною кількістю недоліків
60-66		E	Виконання задовольняє мінімальним критеріям
35-59	Незадовільно (не зараховано)	FX	З можливістю повторного складання
1-34		F	З обов'язковим повторним курсом

3. Підсумковий модульний контроль здійснюється в балах

Умовний розподіл балів по визначенню підсумкового модульного контролю (залік)

Модуль	Контроль знань	Кількість балів	Разом
Модуль 1	Поточний контроль (робота на практичних заняттях)	5-10	30-50
	СРС	5-10	
	ІРС	10	
	Модульна контрольна робота	10-20	
Модуль 2	Поточний контроль (робота на практичних заняттях)	5-10	30-50
	СРС	10	
	ІРС	5-10	
	Модульна контрольна робота	10-20	
Всього за семестр	від 60 до 100		

Методичні рекомендації до написання контрольних робіт з навчальної дисципліни

Контрольна робота – це комплексне завдання, яке полягає у перевірці набутих теоретико-правових і практичних знань з вивченого курсу, яке спрямоване на формування та розвиток практичних навичок застосування нормативно-правових актів; використання нормативної, навчальної, спеціалізованої літератури, а також електронних джерел.

Контрольна робота передбачає самостійне виконання із застосуванням творчого підходу при викладенні питання з обраної тематики. При цьому, студент повинен проаналізувати та розкрити обране питання в наступній послідовності:

1. Теоретичне визначення
2. Нормативно-правове забезпечення
3. Проблеми правового забезпечення та практичні проблеми
4. Шляхи вирішення названих вище проблем
5. Загальний висновок

Метою письмової контрольної роботи є демонстрація рівня засвоєння отриманих знань з навчальної дисципліни; уміння користуватися джерельною базою курсу (в тому числі, нормативними, навчальними, науковими, статистичними, довідковими матеріалами, даними мережі Інтернет тощо).

Кожен студент повинен мати індивідуальне завдання, тобто обрана тематика не повинна співпадати з іншими. Обсяг контрольної роботи з зазначеного курсу становить 10-15 сторінок, обов'язково список посилань на джерела, де були взяті дані.

Рекомендації щодо оформлення контрольних робіт:

Обсяг роботи не менше 10-15 сторінок тексту (14 кегель, інтервал 1,5, Times New Roman, поля 2 см), титульний аркуш, вступ (1-2 сторінки), список посилань на джерела, де були взяті дані, додатки.

Титульний аркуш повинен містити: назву вищого навчального закладу; назву кафедри; тему контрольної роботи; відомості про студента та викладача.

Питання до заліку з навчального курсу (навчальної дисципліни)

“Корпоративна культура в муніципальному управлінні”

1. Особливості реалізації політики децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні та інших європейських країнах.
2. Визначення понять децентралізація, місцеве самоврядування, співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС).
3. Визначення ММС та його нормативно-правове забезпечення.
4. Суб'єкти та сфери реалізації ММС.
5. Основні форми співробітництва територіальних громад та їх характеристика.
6. Особливості формування нової корпоративної культури в муніципальному управлінні.
7. Корпоративна культура як об'єкт наукових та практичних досліджень. Позиції основних дослідників щодо формування та розвитку нової корпоративної культури.
8. Історія виникнення та етапи еволюції корпоративної культури.
9. Корпоративна культура як система цінностей.
10. Сучасні тенденції та виклики формування корпоративної культури в муніципальному управлінні.
11. Структура, принципи корпоративної культури.

12. Корпоративна культура та “добре врядування”.
13. Типологія та моделі корпоративної культури
14. Управління корпоративною культурою
15. Етичні аспекти формування нової корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.
16. Роль лідерства у реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нової корпоративної культури.
17. Підходи до формування дієвої команди та корпоративна культура.
18. Взаємодія з громадськістю та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.
19. Кращі практики щодо формування нової корпоративної культури для реалізації проектів місцевого розвитку та міжмуніципального співробітництва.
20. Національні особливості формування та розвитку корпоративної культури в системі місцевого самоврядування в Україні.

10. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління та адміністративне право в сучасній Україні: актуальні проблеми реформування / В. Б. Авер'янов. – Київ: Вид-во УАДУ, 1999. – 49 с.
2. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення / [заг. ред. В. Г. Яцуби]. – Київ: Секретаріат КМУ, 2003. – 321 с.
3. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: монографія / В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов, О. В. Батанов та ін.; за ред. В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. – Київ: Атіка, 2007. – 864 с.
4. Актуальні проблеми виконання законів України “Про місцеве самоврядування в Україні” та “Про місцеві державні адміністрації”: наук.-практ. посіб. / ред. В. В. Кравченка. – Київ: Атіка, 2003. – 288 с.
5. Актуальні питання надання адміністративних послуг: зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / за заг. ред. Т. В. Журавля. – Київ: Ріджи, 2016. – 114 с.
6. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций / Г. В. Атаманчук. – Москва: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
7. Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації / О. Бабич // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. праць. – Запоріжжя: ЗДІА, 2004. – Вип. 17. – с. 223-226.
8. Бабич О. Корпоративна культура як чинник підвищення ефективності державного управління / О. Бабич // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 1 (17). – с. 142-154.
9. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник УАДУ. – 2003. – № 2. – с. 449-456.
10. Батіщева О. С. Випробування глобалізацією: проблема нееквівалентності між-культурного обміну / О. С. Батіщева // Ефективність державного управління: зб. наук. праць Львів. регіон. ін-ту держ. упр. УАДУ при Президентіві України / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – с. 55-61.
11. Безверхнюк Т. М. Ресурсне забезпечення регіонального управління : теоретико-методологічні засади: монографія / Т. М. Безверхнюк. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 318 с.
12. Біла книга. Європейське врядування [Електронний ресурс] / Комісія Європейських Співтовариств. – Режим доступу: <http://uri.org.ua/load/4-1-0-113>.
13. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – с. 32-36.
14. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні: монографія / О. Ю. Бобровська. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.

15. Василевська Т. Е. Моральні аспекти діяльності державного службовця у контексті становлення громадянського суспільства / Т. Е. Василевська // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: мат-ли наук. конф.: у 2 т. – Київ, 2001. – Т. 2. – с. 413-415.
16. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія / Т. Е. Василевська. – Київ: НАДУ, 2008. – 336 с.
17. Васильев В. П. Государственное управление: учеб. пособ. / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. – Москва: Дело и Сервис, 2009. – 320 с.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [упоряд. В. Бусел]. – Київ ; Ірпінь: Перун, 2003. – 1440 с.
19. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Велбі: Проспект, 2007. – 688 с.
20. Воронько Л. Політична культура і норми етики в діяльності державних службовців / Л. Воронько // Зб. наук. праць УАДУ / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – Київ: Вид-во УАДУ, 1998. – Вип. 1. – с. 187-190.
21. Воронько Л. Роль керівника у формуванні культури праці державних службовців: постановка проблеми / Л. Воронько // Зб. наук. праць УАДУ / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – Київ: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2. – Ч. 3. – с. 22-29.
22. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В. В. Толкованов, Н. В. Щербак, Т. В. Василевська, В. П. Удовиченко. – Київ: Крамар, 2008. – 212 с.
23. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособ. / Т. П. Галкина. – Москва: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.
24. Гасюк Л. М. До проблеми визначення сутності поняття “професійна етика” / Л. М. Гасюк // Теоретичні питання освіти та виховання. – 2001. – Вип. 14. – с. 100-102.
25. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: учеб. пособ. / И. Н. Герчикова. – Москва: Консалтбанк, 2002. – 576 с.
26. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
27. Грицяк Н. В. Етичні принципи демократичного врядування та їх значення: європейський вимір [Електронний ресурс] / Н. В. Грицяк // Державне управління: теорія та практика: електр. наук. фах. вид. – 2010. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/index.htm.
28. Грицяк Н. В. Впровадження етичних принципів демократичного врядування та їх значення / Н. В. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – с. 102-107.
29. Гугніна Т. О. Мораль підприємництва як елемент світогляду / Т. О. Гугніна // Вісник УАДУ. – 1999. – № 3. – с. 279-285.
30. Гугніна Т. О. Питання етики в античній філософії / Т. О. Гугніна // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ЛФ УАДУ. – Львів, 1999. – № 2. – с. 80-88.

- 31.** Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; пер. з фр. В. Шовкуна. – Київ: Основи, 1993. – 165 с.
- 32.** Гусейнов А. А. Этика: учебник / А. А. Гусейнов, Е. Л. Дубко. – Москва: Гардарики, 2006. – 496 с.
- 33.** Державна кадрова політика в Україні: стан та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. – Київ: НАДУ, 2012. – 72 с.
- 34.** Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. – Київ: НАДУ, 2008. – 420 с.
- 35.** Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішний, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
- 36.** Державне управління: словник-довідник / уклад. В. Бакуменко. – Київ: УАДУ, 2002. – 228 с.
- 37.** Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / за ред. Н. Р. Нижник. – Київ: УАДУ при Президентіві України, 1997. – 448 с.
- 38.** Державне управління в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України: історія, теорія, методологія (Моніторинг наукових досліджень і розробок): навч. посібник / В. Бондаренко, Ф. Ващук, О. Руденко. – Ужгород: Ліра, 2007. – 343 с.
- 39.** Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – Київ: Юстініан, 2007. – 288 с.
- 40.** Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. – 616 с.
- 41.** Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: монографія / за заг. ред. В. М. Князева. – Київ: НАДУ: Міленіум, 2003. – 320 с.
- 42.** Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – Київ: НІЧЛАВА, 2000. – 280 с.
- 43.** Діденко Н. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії / Н. Діденко. – Донецьк, 2005. – 128 с.
- 44.** Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – с. 37-44.
- 45.** Друк Ю. Я. Зміст та основні складові модернізації політичної системи України / Ю. Я. Друк // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. паць ХарРІ НАДУ. – Харків: Магістр. – 2008. – Вип. 1. – с. 78-87.
- 46.** Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ: НАДУ, 2010. – 820 с.
- 47.** Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред.кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ: НАДУ, 2011.

– Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. кол.: В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 748 с.

48. Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку: зб. мат-лів та документів / за заг. ред. М. Пухтинського, М. Власенка. – Київ: Вид-во Акад. муніцип. упр., 2009. – 508 с.

49. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; под ред. И. В. Андреевой; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).

50. Кампо В. М. Муніципальна політика Президента України / В. М. Кампо, М. О. Пухтинський. – Київ: Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України, 2002. – 49 с.

51. Карлова В. Державна культурна політика: поняття, сутність та зміст у контексті сучасних підходів / В. Карлова // Зб. наук. праць УАДУ / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 2. – С. 301–314.

52. Карлова В. Державне управління культурною сферою: регіональний рівень / В. Карлова // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць ХФ УАДУ / за заг. ред. Г. І. Мостового. – Харків: Харків. філ. УАДУ, 2001. – Вип. 2. – с. 77–80.

53. Классики теории государственного управления: американская школа / под. ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – Москва: МГУ, 2003. – 800 с.

54. Князєв В. М. Про природу науки державного управління / В. М. Князєв // Вісник державної служби України. – 2012. – № 4. – с. 28–36.

55. Князєв В. М. Взаємозв'язок інституцій державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства / В. М. Князєв // Проблеми трансформації територіальної організації влади: зб. мат-лів та док. / наук. ред. М. Пухтинський. – Київ: Атіка, 2005. – с. 177–182.

56. Козаков В. Державне управління як соціально-ціннісний феномен / В. Козаков // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – с. 69–78.

57. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія / В. М. Козаков. – Київ: Вид-во НАДУ, 2007. – 284 с.

58. Козловський В. О. Морально-психологічний стан управлінців як критерій ефективності управління / В. О. Козловський // Вісник УАДУ. – 2001. – № 3. – с. 64–70.

59. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств: навч. посіб. / Г. А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.

60. Коллін П. Г. Англо-український словник політичних термінів / П. Г. Коллін; пер. з англ. М. Ю. Довгопола. – Харків: Каравела, 2002. – 344 с.

61. Колот М. А. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.

62. Колтун В. С. Етика і ефективність у державній службі / В. С. Колтун // Зб. наук. пр. УАДУ / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 1. – с. 180–192.

63. Колтун В. С. Етичні виміри державної служби: методологічний аналіз / В. С. Колтун // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – с. 310-315.
64. Конституція України: закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР: станом на 01.06.2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
65. Корпоративна культура: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Т. І. Євтухової, Ю. В. Легенька. – Київ: Укртехінформ, 2013. – 185 с.
66. Корпоративна культура: навчальна програма підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування “Корпоративна культура” / за заг. ред. Ю. В. Легенька. – Київ: Укртехінформ, 2013. – 80 с.
67. Кравченко В. В. Муніципальне право України: навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик. – Київ: Атіка, 2003. – 672 с.
68. Кравченко М. В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців / М. В. Кравченко // Вісник УАДУ. – 1998. – № 3. – с. 199-202.
69. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах: збірник / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. – Київ: Крамар, 2010. – 258 с.
70. Куйбіда В. С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: збірник / В. С. Куйбіда, В. А. Негода, В. В. Толкованов. – Київ: Крамар, 2009. – 170 с.
71. Кушнір М. О. Правова культура як складова частина управлінської культури (через призму діяльності центральних органів виконавчої влади в Україні) / М. О. Кушнір // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ. – Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (25). – с. 258-263.
72. Лазор О. Д. Місцеве управління: поняття, терміни, визначення: словник-довідник / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – Київ: Дакор, 2006. – 352 с.
73. Логунова М. М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні: навч. посіб. / М. М. Логунова. – Київ: НАДУ, 2008. – 56 с.
74. Ломачинська І. М. Професійна етика: навч. посіб. для дистанц. навч. / І. М. Ломачинська. – Київ, 2005. – 226 с.
75. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / В. Луговий // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – с. 5-13.
76. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – Москва: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
77. Льюис К. У. Этический вызов на государственной службе / К. У. Льюис // Государственная служба: Зарубежный опыт. – Москва, 1995. – с. 11.
78. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – с. 24-29.

79. Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський. // Вісник державної служби України. – 2009. – № 3. – с. 21-25.
80. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком: монографія / В. В. Мамонова. – Харків: Магістр, 2006. – 196 с.
81. Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Харків: Магістр, 2008. – 304 с.
82. Методологія державного управління: словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. – Київ: НАДУ, 2004. – 196 с.
83. Мисів Л. В. Особливості діяльності суб'єктів державної політики щодо формування та розвитку духовних цінностей українського суспільства / Л. В. Мисів // Вісник НАДУ. – 2005. – № 3. – с. 451-455.
84. Міжмуніципальне співробітництво: зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / за заг. ред. Т. В. Журавля, Д. Ю. Записного, Р. П. Чухвицького. – Київ, 2015. – 154 с.
85. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. – Київ: НАДУ, 2013. – 120 с.
86. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія / Ю. Б. Молодожен. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. – 370 с.
87. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / [за заг. ред. С. М. Серьогіна]. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 289 с.
88. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – Київ: Атіка, 2009. – 404 с.
89. Нестеренко Л. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності державних службовців / Л. Нестеренко // Вісник НАДУ. – 2004. – № 3. – с. 182-188.
90. Нестеренко Л. Психологічні передумови створення позитивного іміджу керівника-державного службовця / Л. Нестеренко // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – с. 182-186.
91. Нинюк М. Державний службовець та етична культура / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – 1999. – № 2. – с. 156-164.
92. Нинюк М. Суперечності та деформації моральної культури державних службовців в умовах реформування суспільства / М. Нинюк // зб. наук. праць УАДУ. – Київ: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 1. – с. 363-375.
93. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Київ: Академвидав, 2006. – 240 с.
94. Оцінка врядування в Україні: за матеріалами оцінювання Програми SIGMA // Бюрократ. – 2007. – № 8/9 (43/44). – с. 8.
95. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія / О. І. Пархоменко-Куцевіл. – Київ: ФАДА ЛТД, 2010. – 296 с.

- 96.** Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. ... д-ра держ. упр.: 25.00.03 / Л. А. Пашко; Ін-т законод. Верх. Ради України. – Київ, 2007. – 36 с.
- 97.** Пермякова Л. Д. Впливи національної культури на організаційну культуру публічної служби / Л. Д. Пермякова // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: зб. наук. праць. – Херсон: ХНТУ, 2012. – Вип. 1 (6). – с. 178-186.
- 98.** Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління / Л. Д. Пермякова // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 3 (39) – с. 80-85.
- 99.** Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособ. / Т. Н. Персикова. – Москва: Логос, 2002. – 224 с.
- 100.** Писаренко Ж. А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління / Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3 (39). – с. 160-163.
- 101.** Писаренко Ж. А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах / Ж. А. Писаренко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: у 2 ч. – Полтава: ПУСКУ, 2008. – № 3 (30). – Ч. 2. – с. 379-380.
- 102.** Писаренко Ж. А. Структура культури державного управління: теоретико-методологічний аспект / Ж. А. Писаренко // Теорія та практика державного управління. – Харків: Магістр, 2007. – Вип. 1 (16). – с. 119-125.
- 103.** Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко; за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – Київ: Генеза, 2004. – 736 с.
- 104.** Правові інструменти Ради Європи з питань місцевого і регіонального розвитку та проблеми їх імплементації в Україні: наук.-аналіт. документи / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Київ: Крамар, 2007. – 349 с.
- 105.** Про адміністративні послуги: закон від 06.09.2012 р. № 5203-VI за станом на 01.01.2016 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/5203-17.
- 106.** Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.12.2013 р. № 236; за станом на 01.01.2014 р. [Електронний ресурс] // Офіц. веб-сайт Нацдержслужби України. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/publish/article?sessionId=D44CEC950282D26EBCCC670BBD5F72F4?art_id=831762.
- 107.** Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII за станом на 13.01.2016 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

- 108.** Про концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р: за станом на 01.04.2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
- 109.** Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР: за станом на 04.04.2016 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
- 110.** Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 23.04.2013 р. № 229: за станом на 27.04.2013 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/229/2013>.
- 111.** Про правила етичної поведінки: Закон України від 17.05.2012 р. № 4722-VI: за станом на 03.08.2012 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>.
- 112.** Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III: за станом на 10.08.2012 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верх. Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
- 113.** Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII: за станом на 17.06.2014 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верх. Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
- 114.** Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45: за станом на 13.02.2012 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
- 115.** Прошко В. Я. Чути громаду / В. Я. Прошко. – Київ, 2009. – 90 с.
- 116.** Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. – Харків: Магістр, 2012. – 256 с.
- 117.** Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні: монографія / О. Г. Пухкал. – Київ: Вид.-поліграф. центр “Київ. ун-т”, 2010. – 287 с.
- 118.** Пухкал О. Реформування державного управління: пошук нових концепцій / О. Пухкал // Вісник НАДУ. – 2010. – № 2. – с. 31-38.
- 119.** Пухтинський М. О. Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід: зб. мат-лів та док. / М. О. Пухтинський. – Київ: Атіка-Н, 2006. – 744 с.
- 120.** Работа Ю. Проблеми інституалізації зв'язків з громадськістю в державно-управлінській діяльності / Ю. Работа // Вісник НАДУ. – 2004. – № 2. – с. 35-43.
- 121.** Радченко О. В. Політична культура громадян як чинник взаємодії влади і суспільства / О. В. Радченко // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – 2004. – № 4. – с. 169-174.

- 122.** Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення: монографія / О. В. Радченко. – Харків: Магістр, 2009. – 380 с.
- 123.** Райт Г. Державне управління / Г. Райт. – Київ: Основи, 1994. – 191 с.
- 124.** Рафаєва О. С. Коррекция корпоративной культуры / О. С. Рафаєва // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – с. 34-40.
- 125.** Резник Ю. М. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю. М. Резник, К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – с. 63-69.
- 126.** Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад: за станом на 16.04.2016 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevohosamovryaduvannya/reystyr>.
- 127.** Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи: монографія / [М. І. Мельник (кер. авт. кол.); Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська та ін.]. – Київ: Нота-прінт, 2002. – 160 с.
- 128.** Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід: посібник / В. В. Толкованов, Р. Герцог, А. К. Гук [та ін.]; під ред. В. В. Толкованова. – Київ: Крамар, 2011. – 261 с.
- 129.** Розвиток системи підготовки та атестації кадрів вищої кваліфікації у сфері державного управління України: зб. інформ.-аналіт. матер.: у 2 ч. / [К. О. Ващенко, В. П. Трощинський, В. О. Чмига та ін.]; за заг. ред. В. В. Толкованова, Ю. В. Ковбасюка. – Київ: НАДУ, 2012. – Ч. 1. – 248 с.
- 130.** Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим!? / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27.
- 131.** Рубцов В. П. Етика політиків і службовців (підходи до кодифікації) / В. П. Рубцов. – Київ, 2001. – 56 с.
- 132.** Руда Н. Г. Співвідношення понять професійної та прикладної етики / Н. Г. Руда // Наук. часопис. – 2007. – Вип. 12 (25). – с. 200-206.
- 133.** Рудакевич М. І. Етика державних службовців: монографія / М. І. Рудакевич. – Київ: Вид-во НАДУ, 2003. – 360 с.
- 134.** Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія / М. І. Рудакевич. – Тернопіль: АСТОН, 2007. – 400 с.
- 135.** Рудакевич М. Особливості вивчення професійної етики державними службовцями / М. І. Рудакевич // Вісник УАДУ. – 2001. – № 4. – с. 203-209.
- 136.** Руденко В. М. Правові засади місцевого самоврядування: навч. посібник / В. М. Руденко. – Київ: НАДУ, 2008. – 76 с.
- 137.** Руденко О. Теорія суспільної стабільності в державному управлінні: монографія / О. Руденко. – Київ: НАКККиМ, 2010. – 304 с.

- 138.** Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук // Персонал. – 2005. – № 5. – с. 86-89.
- 139.** Саханенко С. Є. Політичне управління містом в умовах самоврядування: монографія / С. Є. Саханенко. – Одеса: ОФ УАДУ, 2001. – 380 с.
- 140.** Свірін М. Паблік рілейшнз у місцевих органах державної влади: концептуальний аспект / М. Свірін // Вісник УАДУ. – 1998. – № 3. – с. 243-251.
- 141.** Сергієнко Е. Пріоритети трансформації організаційної культури в органах місцевого самоврядування / Е. Сергієнко // Теорія та практика державної служби: мат-ли наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19–20 вересня 2008 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008. – с. 176-178.
- 142.** Сергієнко Е. О. Організаційна культура в публічному управлінні: термінологічні проблеми / Е. О. Сергієнко // Ефективність державного управління: зб. наук. праць. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 18/19. – с. 361-367.
- 143.** Серьогін С. Теорія управління соціальним розвитком: глосарій / С. Серьогін, А. Решетніченко. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2002. – 63 с.
- 144.** Сидоренко Н. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної культури кадрів державного управління / Н. Сидоренко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 1 (35). – с. 259-267.
- 145.** Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз / Н. С. Сидоренко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2009. – № 4. – с. 62-67.
- 146.** Сидоренко Н. С. Структурний підхід до формування професійної культури державних службовців / Н. С. Сидоренко // Університетські наукові записки. – 2009. – № 1 (29). – с. 371-375.
- 147.** Сидоренко Н. С. Управління професійною культурою як управління компетенцією (компетентністю) кадрів / Н. С. Сидоренко // Менеджер. – 2010. – № 2 (52). – с. 135-141.
- 148.** Словарь иностранных слов. – Москва: Русский язык, 1981. – 239 с.
- 149.** Словарь по этике / под. ред. И. Кона. – Москва: Политиздат, 1983. – 192 с.
- 150.** Словник іншомовних слів [Електронний ресурс] / за ред. О. С. Мельничука. – Київ, 1974. – Режим доступу: <http://www.rozum.org.ua>.
- 151.** Сорокіна Н. Історичний аналіз взаємообумовленості соціокультури та державного управління / Н. Сорокіна // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2006. – Вип. 4. – С. 152–157.
- 152.** Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 416 с.
- 153.** Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навч.-практ. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Київ, 2016. – 159 с.
- 154.** Стрельцов В. Ю. Ціннісний феномен європейського врядування: монографія / В. Ю. Стрельцов. – Харків: ДокНаукДержУпр, 2012. – 274 с.

155. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – с. 39-44.
156. Тевене М. Культура предприятия / М. Тевене ; под ред. В. А. Спивака ; пер. с фр. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Нева, 2003. – 128 с.
157. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні: монографія / В. В. Тертичка. – Київ: Основи, 2002. – 750 с.
158. Тимцуник В. Удосконалення системи територіальної організації влади: сьогодення та перспективи / В. Тимцуник // Державне управління та місцеве самоврядування: наук. вісник Акад. муніцип. упр. – Київ, 2010. – Вип. 3. – с. 223-229.
159. Ткачук А. Конкурентоспроможність територій: практ. посіб. / А. Ткачук, В. Толкованов, С. Марковський. – Київ: Легальний статус, 2011. – 252 с.
160. Токовенко В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізація взаємодії: монографія / В. Токовенко. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – 253 с.
161. Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / В. Толкованов. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. – 264 с.
162. Трейси Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф. Шеелен; пер. с англ. – Москва: Попурри, 2002. – 288 с.
163. Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – Москва: Эксмо, 2008. – 400 с.
164. Управління змінами в публічному адмініструванні: навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Мамагова та ін.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
165. Управлінське лідерство: виклики сьогодення: монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с.
166. Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів / Г. С. Хаварівська // Ефективність державного управління: зб. наук. праць / за заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11. – с. 317-324.
167. Чукут С. А. Духовна культура та національне питання в контексті процесу державотворення в Україні (на початку ХХ ст.) / С. А. Чукут // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ЛФ УАДУ. – Львів, 1999. – № 2. – с. 23-28.
168. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; под ред. В. А. Спивака ; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 336 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
169. Штиршов О. Етична інфраструктура як механізм впливу на формування управлінської еліти / О. Штиршов // Наукові праці: наук.-метод. журнал. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – Вип. 147. – Т. 135. – с. 82-86. – (Серія “Державне управління”).

- 170.** Штиршов О. М. Аналіз політико-правових документів щодо етичних стандартів посадових осіб держави / О. М. Штиршов // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (32). – с. 181-186.
- 171.** Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні / Н. Щербак // Актуальні проблеми держ. упр.: зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 3 (59). – с. 26-29.
- 172.** Щербак Н. В. Розвиток корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики як складовий елемент модернізації служби в органах місцевого самоврядування / Н. В. Щербак // Ефективність державного управління: зб. наук. праць. – Львів, 2014. – Вип. 40. – с. 449-460.
- 173.** Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління [Електронний ресурс] / Н. В. Щербак // Демократичне врядування: електр. наук. фах. вид. – 2014. – Вип. 13. – Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Shcherbak.pdf.
- 174.** Щербак Н. В. Інституційна підтримка модернізації державного управління в умовах реалізації політики європейської інтеграції [Електронний ресурс] / Н. В. Щербак // Аспекти публічного управління: науковий журнал. – 2016. – № 3 (29). – с. 21-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_3_5.
- 175.** Щербак Н. В. Роль корпоративної культури у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців та посадових органів місцевого самоврядування в умовах реформування державного управління / Н. В. Щербак // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Харків: Магістр, 2016. – № 1 (49). – с. 170-178.
- 176.** Щербак Н. В. Впровадження нових форм підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку корпоративної культури на державній службі / Н. В. Щербак // Аналітика і влада. – 2013. – № 7. – с. 98-103.
- 177.** Щербак Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід / Н. В. Щербак // Право та державне управління: зб. наук. праць / [за ред. А. О. Монаєнка]. – Запоріжжя: КПУ, 2016. – № 1 (22). – с. 94-99.
- 178.** Щербак Н. В. Розвиток лідерства в умовах формування нової корпоративної культури та модернізації державного управління / Н. В. Щербак // Аналітика і влада. – 2014. – № 10. – с. 93-101.
- 179.** Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні / Н. В. Щербак // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2016. – № 1. – с. 34-37.
- 180.** Щербак Н. В. Підходи до впровадження в Україні європейського інструментарію з питань стандартів публічної етики на місцевому рівні / Н. В. Щербак // Інтеграція в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матер. наук.-

практ. конф. за Міжнар. участю (м. Київ, 16 травня 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2011. – Т. 1. – с. 55-57.

181. Щербак Н. В. Розвиток корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні / Н. В. Щербак // Місьцеве самоврядування – основа сталого розвитку України: матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за Міжнар. участю (Київ, 16 травня 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2014. – Т. 1. – с. 228–229.

182. Apel K.-O. Une etique universaliste est-elle possible? / K.-O. Apel // La philosophie en Europe / UNESCO. – Paris: Gallimard, 1993. – P. 487-504.

183. Boussaguet L. Dictionnaire des politiques publiques / L. Boussaguet, S. Jacquot, P. Ravinet. – Paris: Sciences Po, 2004. – 475 p.

184. Charman R. A. Ethics in the public service / R. A. Charman. – Ottawa: Carleton Univ. Press, 1993. – 215 p.

185. Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit / Dept. of Econ. and Soc. Affairs, Div. for Publ. Admin. and Dev. Management; United Nations. – New York, 2007. – P. 15.

186. Cornu G. Vocabulaire juridique / G. Cornu. – 4-е изд. – Paris: Quadrige, 2003. – 240 p.

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

188. Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management: EGPA Ann. Conf. (Leuven, 1997). – Leuven: IOS Press, 1998. – 300 p.

189. Ethics in the public service: Current issues and practice. – Paris: OECD, 1996. – 66 p.

190. European Governance: A White paper [Electronic resource] / Comm. of the Europ. Commun. (COM (2001) 428 final). – Brussels, 2011. – 35 p. – Mode of access: <http://eurlex.europa.eu>.

191. 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.

192. Global Issues. Governance [Electronic resource] / United Nations. – Mode of access: <https://www.un.org/en/globalissues/governance>.

193. Good practices in inter-municipal cooperation in Europe: Report of the Europ. Committee on Local and Reg. Democracy / Council of Europe; prep. with the coll. of Clothilde Deffigier. – 2007. – 66 p.

194. Hermet G. Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques / G. Hermet, B. Badie, P. Birnbaum. – 3-е изд. – Paris: Dalloz, 2001. – 287 p.

195. Inter-municipal cooperation: Manual of the Europ. Committee on Local and Regional Democracy (CDLR)/prep. with the coll. of Clotilde Deffigier. – Strasbourg, 2008. – 100 p.

- 196.** Lachaume J.-F. *L'administration communale* / J.-F. Lachaume. – 2-е изд. – Paris: L.G.D.J., 1997. – 249 p.
- 197.** Larange A. *La déconcentration* / A. Larange. – Paris: LGDJ, 2000. – 116 p.
- 198.** *Modern Leadership for Modern Local Government: Toolkit* [Electronic resource] / Council of Europe. – Strasbourg. – Mode of access: <https://wcd.coe.int>.
- 199.** Perlin G. *Assistance to Democratic Development* [Electronic resource] / G. Perlin. – Ottawa, 2005. – 29 p. – Mode of access: <http://www.global economic governance.org>.
- 200.** Raynaud P. *Dictionnaire de philosophie politique* / P. Raynaud, S. Rials. – Paris: PUF, 1996. – 395 p.
- 201.** Remond B. *De la démocratie locale en Europe* / B. Remond. – Paris: Presse de Sciences Politiques, 2001. – 115 p.
- 202.** Scholz C. *Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien* / C. Scholz. – Wiesbaden: GablerVerlag, 1990.
- 203.** Shcherbak N. Civil service reform in Ukraine: current status and new objectives to be attended / N. Shcherbak. // *Nauka i Studia*. – Przemyśl, 2014. – № 10 (120). – P. 94-103.
- 204.** *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level* [Electronic resource] / Council of Europe. – Mode of access: <http://www.coe.int>.
- 205.** *Toolkit on Intermunicipal Cooperation* [Electronic resource] / Council of Europe. – Strasbourg. – Mode of access: <https://wcd.coe.int>.
- 206.** *Toolkit of local government capacity building programmes* [Electronic resource] / Council of Europe. – Strasbourg. – Mode of access: <https://wcd.coe.int>.
- 207.** *Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management* [Electronic resource] / Council of Europe. – Strasbourg. – 397 p. – Mode of access: <https://wcd.coe.int>.
- 208.** *Toolkit on Public Ethics on Local Level* [Electronic resource] / Council of Europe. – Strasbourg. – Mode of access: <https://wcd.coe.int>.
- 209.** *Toolkit on Strategic Municipal Planning and Performance Management at Local Level* [Electronic resource] / Council of Europe. – Strasbourg. – Mode of access: <https://wcd.coe.int>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ТА РОЗВИТКУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

Навчально-практичний посібник

Укладачі:

Щербак Н.В., Журавель Т.В., Толкованов В.В., Записний Д.Ю.,
Канавець М.В., Легенько В.Ю., Лихач Ю.Ю., Ружецька І.В.,
Шкільняк М.М.

Комп'ютерна верстка: Літвінова О.О. (GIZ)

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
вул. Велика Васильківська 44, оф. 3, 6
01004 Київ, Україна
тел.: +380 44 581 19 56/57
Інтернет-сторінка: www.giz.de/ukraine-ua

Формат 70x100/16. Ум. друк. арк. 12,68
Наклад 1000 прим.
Зам. № 18-089

Видавець і виготовлювач ПП «Видавництво «Фенікс»,
03680, м. Київ, вул. Шутова 13-Б.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК за № 271 від 07.12.2000.
<http://www.fenixprint.com.ua>



Видавець:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH