

**Наталія Щербак**здобувач кафедри філософії, теорії та історії  
державного управління НАДУ при Президентіві України**НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ  
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

У статті розглядаються актуальні питання формування та розвитку корпоративної культури. За допомогою вивчення та аналізу науково-теоретичних підходів формування та розвитку корпоративної культури досліджується її вплив на функціонування публічного управління.

Ключові слова: корпоративна культура, публічне управління, система, реформа, науково-теоретичні підходи.

**Nataliya Shcherbak****SCIENTIFICALLY-THEORETICAL APPROACHES TO THE SURVEY  
OF CORPORATE CULTURE IN PUBLIC ADMINISTRATION**

This article highlights main issues of the formation and the development of the corporation culture. By study and analysis of the scientific and theoretic approaches of the formation and the development of the corporation culture its influence on the functioning of public administration is highlighted.

Key words: corporation culture, public administration, system, reform, theoretic and methodological basis.

**Наталія Щербак****НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

В статье освещаются актуальные вопросы формирования и развития корпоративной культуры. С помощью изучения и анализа научно-теоретических подходов формирования и развития корпоративной культуры исследуется ее влияние на функционирование публичного управления.

Ключевые слова: корпоративная культура, публичное управление, система, реформа, научно-теоретические подходы.

Постановка проблеми

Основний зміст сучасних змін в системі публічного управління характеризується як «державний менеджеризм», який стимулює переорієнтацію діяльності як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування на більш якісне та повне задоволення потреб громадян. Йдеться, насамперед, про зміну парадигми в теорії публічного управління. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів публічної влади, орієнтованих на підвищення відповідальності своєї діяльності, забезпечення її підзвітності громадянам та суспільству. Отже, мова йде переважно про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. У цьому контексті особливого значення набуває корпоративна культура як система матеріальних та духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою та є властивими певному органу чи корпорації.

В останні роки питанням формування та розвитку корпоративної культури в різних колективах та організаціях приділяється значна увага. Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у зарубіжній науці, починаючи з 1980-х років. Піонерами в цьому напрямку були Т. Пітерс, Р. Уотермен. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак, В. Шепель, А. Пригожин та ін.

Так, серед вітчизняних науковців, що досліджували різні аспекти корпоративної культури, слід виділити Н. Артеменко, Т. Василевську, Н. Власову, С. Демещенко, О. Жадан, В. Князєва, С. Ковалевського, О. Руденко,

М. Таран та ін. Одночасно з урахуванням проведення в Україні комплексної адміністративної реформи набуває особливого значення вивчення впливу корпоративної культури на публічне управління.

Метою статті є розгляд теоретико-методологічних засад формування і розвитку корпоративної культури, а також її вплив на публічне управління.

Світовий та європейський досвід свідчить, що успішні реформи в системі публічного управління, здійснюються передусім за рахунок ефективного управління людськими ресурсами. У сучасних умовах підбір працівників здійснюється, орієнтуючись на реальний потенціал інтелектуальної і духовної енергії людей, від якого і залежить їх здібність до творчої праці. Інше завдання – створення умов для самореалізації цього потенціалу, які для різних людей різні.

Реалізація адміністративної реформи та реформи місцевого самоврядування, розпочаті в контексті впровадження Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», передбачає кардинальну перебудову управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Так, Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45, передбачає запровадження цілеспрямованої, системної та послідовної державної кадрової політики. Метою державної кадрової політики є забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку

Мета

Виклад основного матеріалу

Аналіз останніх досліджень і публікацій

України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Одним із напрямів державної кадрової політики є модернізації кадрових служб, що передбачає зміну парадигми управління персоналом на державній службі та місцевому самоврядуванні. Відповідно до основних завдань реалізації Стратегії державної кадрової політики передбачено формування здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури.

Як зазначає В. М. Князев [12], сучасний етап розвитку наукового пізнання породжує третій його рівень – технологічний, який доповнює емпіричний та теоретичний. Паралельно з указаними 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 усі народи планети, незалежно від їх расових, релігійних, політичних, економічних чи культурних відмінностей почуваються «пасажерами одного космічного корабля».

Одночасно слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку управління ефективність діяльності організацій, підприємств, установ багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. В Україні лише розпочинається робота щодо формування корпоративної культури в системі управління [20].

Успіхи щодо розвитку та основних показників діяльності підприємств, установ та організацій в умовах трансформації економіки і соціальної сфери України визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури (але за умови розв'язання пріоритетних проблем корпоративного менеджменту, формування належного рівня корпоративної культури на всіх рівнях управління).

Концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватись у 80-х роках ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки.

Виокремлюють такі причини появи інтересу до корпоративної культури за кордоном на початку 1980-х років [25, с. 20–26].

1. Відбулися зміни в зовнішньому середовищі організації:

- забруднення навколишнього середовища;
- обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, зростанням безробіття тощо;
- зміни в соціальному середовищі, які мали прояв у мотиваційній кризі у багатьох людей і втраті сенсу життя.

2. Дані зміни в зовнішньому середовищі призвели до певних змін у внутрішньому середовищі (структурі) організації, а саме:

- недолік ідентифікації працівника з організацією;
- синдром недовіри між керівником і підлеглим.

Приймаючи до уваги ці зміни, було сформульовані нові завдання для управління (менеджменту), які приймали до уваги відповідальність перед суспільством, у тому числі й етичну, а також існування в управлінні якісних психологічних складових. Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративних культур і зростання інтересу до даного феномену.

Подальші дослідження в цій сфері показали, що політика всіх успішних компаній обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру як запоруку успіху організації [11, с. 77–79].

Слід зазначити, що дослідженню особливостей корпоративної культури в багатьох країнах приділяється достатньо уваги, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок у формуванні корпоративної культури в межах національної економіки в цілому та в державній службі зокрема.

Деякі вчені дуже часто ототожнюють поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура». Одночасно аналіз наукових джерел свідчить, що організаційна культура розглядається з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши дослідження, 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 представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці.

Організаційна культура – система норм і цінностей, характерних для конкретної організації. Організаційна культура визначається сукупністю властивих тільки їй філософії цінностей, понять, очікувань, поглядів, норм і включає такі складники: регулятори поведінки (організаційні ритуали, церемонії, мова); панівні внутрішні організаційні цінності (які поділяє більшість членів організації); специфічну філософію, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів; неписані правила встановлення взаємин між членами організації; імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі.

Культура включає конкретні об'єкти, створені групою. Серцевину культури становлять традиції, ідеї та цінності, вироблені й відібрані культурою. В контексті цього підходу виділено основні елементи культури: поняття, відношення, цінності, правила і стандарти [24].

Організаційна культура не є монолітом, а складається з переважаючої культури, субкультури груп і контр-культури, 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 [4].

Уявлення про організаційну культуру розкривається під час спостереження за роботою співробітників на своїх робочих місцях, їх спілкуванням один з одним, перевагами в розмовах.

Також розуміння організаційної культури може бути розширене, якщо ознайомитися з тим, як побудована система кар'єри в організації і які критерії служать 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 [7].

Деякі вчені вважають, 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 і дії працівників максимально орієнтовані на цілі організації в цілому.

Отже, корпоративна культура певною мірою займає вищий щабель і посідає значне місце у підвищенні ефективності системи корпоративного управління [14].

Одночасно нам є більш близьким визначення корпоративної культури, яке дають автори «Енциклопедії державного управління»: «Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній 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».

До поняття «корпоративна культура» відносять також принципи, норми, поведінки і традиції, що сформувався за час діяльності та сприймаються більшістю працівників. Головною відзнакою корпоративної культури є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми і групами організовується на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом.

Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найважливіших можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії; звернути увагу на традиції, правила та 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/невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів тощо [13].

Найбільш значний внесок у дослідження типології та структур корпоративної культури зробили зарубіжні науковці Р. Гелегер, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Е. Джакус, Е. Шайн, К. Шольц, Д. Олдхем, М. Мескон, Е. Браун. Вони вважають, що 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 [6].

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 слова «cultus» і означає поклоніння божеству. Кожне підприємство має власну корпоративну культуру, якій притаманний певний рівень розвитку. Тобто корпоративна культура – це об'єктивна реальність сучасного розвитку організації, особливо підприємств корпоративного типу [2].

У той же час, за переконанням Р. Гелегера, «сила впливу основних культурних цінностей величезна, і вони можуть бути змінені лише в результаті спільної згоди та великих зусиль. Вони зберігаються і 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» [5]. Е. Шейн характеризує корпоративну культуру як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається 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» [15].

В даний час корпоративна культура розглядається в якості головного механізму, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Вона є важливою для будь-якого органу державної влади та органу місцевого самоврядування, оскільки може впливати на такі фактори:

- мотивація співробітників;
- привабливість органу державної влади/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 державної влади та органах місцевого самоврядування;
- відносини державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у позаробочий час;
- творчий потенціал державних службовців та посадових осіб;
- формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, покращення взаємодії між владою та громадянами.

На жаль, в Україні навіть в останні десятиліття корпоративна культура не завжди розглядалася як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Однак важливість зазначеної проблеми зростає, зокрема, внаслідок глобальних змін, коли збут продукції та надання послуг стали значно складнішими за виробництво, поява нової практики управління почала випереджати теорію. У процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративна культура поступово починає впроваджуватися у вітчизняний соціально-економічний простір [1].

☞ Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що розділяються усіма суб'єктами системи публічного управління (державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування), зумовлюючи їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу і окремих працівників наразі розглядається як одне з найбільш важливих питань у системі управління персоналу. Лояльність співробітників, залучення до справ органу державної влади та/або органу місцевого самоврядування, здатність стимулювати організаційні зміни і зменшувати опір їм перестають бути суто теоретичними проблемами і включаються до порядку денного органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Отже, формування корпоративної культури має забезпечити підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в колективі, мобілізації зусиль його членів задля виконання нових стратегічних завдань, а також покращенню іміджу відповідної організації [20].

Проблематика корпоративної культури є багатогранною та відносно новою для нашого суспільства. У зв'язку з цим вона поки що недостатньо досліджена вітчизняною наукою. Корпоративна культура перебуває на «перетині» менеджменту, психології, культурології, педагогіки, соціології, філософії тощо, вона потребує нових комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу за участю фахівців різного профілю [21]. Одночасно вважаємо доцільним продовжити вивчення питань розвитку корпоративної культури саме з позицій галузі науки державного управління, беручи до уваги її міждисциплінарний характер.

### Література.

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління, 2003. – № 2. – С. 449–456.
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 224 с.
3. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учеб. пособие. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
4. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000.
5. Гэлэгэр Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгэр. – М. : Добрая книга, 2006. – С. 18.
6. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
7. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко. // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37–44.
8. Закон України від 17 травня 2012 року № 4722-VI «Про правила етичної поведінки».
9. Закон України від 07 квітня 2011 року № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції».
10. Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «Про державну службу».
11. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
12. Князев В. В. Про природу науки державного управління // «Вісник державної служби України». – 2012. – № 4. – С.28–36.
13. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств: [навч. посібник] / Г. А. Колесніков – Луцьк : ВІЕМ, 1997. – 350 с.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
15. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24–29.
16. Мизелева Г. С., Балакина И. В., Эйдельман Я. Л. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 14–32.
17. Наказ Головного управління державної служби України від 04 серпня 2010 року № 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 року за № 1089/18384;
18. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М. : Логос, 2002. – 224 с.
19. Радугин А. А., Радугин К. А. Социология: Курс лекций. – М. : Владос, 1995. – 192 с.
20. Рафаева О. С. Коррекция корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
21. Резник Ю. М., Кравченко К. А. Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63–69.
22. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим!? // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27.
23. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова. // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
24. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
25. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.
26. Тевене М. Культура предприятия: Пер. с фр. / Под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб. : ИД «Нева», 2003. – 128 с.
27. Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки».
28. Ульяновский, А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
29. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
30. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley publishing company, inc., 1982, 280 p.
31. Kobi J.-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
32. Scholz C. Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden: Gabler, 1990.
33. Steinmann H., Schreyoegg G. Management. Grundlagen der Unternehmensfuehrung. – Aufl. 3. – Wiesbaden, 1993.