

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
“КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ”**

**ТВОРЧА РОБОТА УЧАСНИКА ТРЕТЬОГО ТУРУ
ЩОРІЧНОГО ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ
“КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ”
НА ТЕМУ:**

**“Проблеми формування та розвитку корпоративної культури
державних службовців”**

Піскоха Людмила Іванівна

Дніпропетровська обласна державна
адміністрація

Начальник відділу аналізу та підготовки
матеріалів управління організаційної
роботи апарату облдержадміністрації

19.08.2018

2018 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.	4
1.1. Нормативно-правові акти, які регулюють питання формування та розвитку корпоративної культури державних службовців.	4
1.2. Поняття корпоративної культури. Особливості її формування та розвитку на державній службі.	7
2. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ.	9
2.1. Низький рівень мотивації.	9
2.2. Низький рівень професійної кваліфікації державних службовців.	11
2.3. Бюрократія та надмірно централізована система управління.	12
2.4. Порушення норм ділової етики та етикету.	14
2.5. Корупція як фундаментальна проблема української влади	16
ВИСНОВКИ	16
ДОДАТКИ	18
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ, ДЖЕРЕЛ	19

ВСТУП

Україна переживає складні часи: в умовах гібридної війни економіка країни зростає дуже повільно, є безліч проблем, зокрема великий зовнішній борг, девальвація гривні, зростання тарифів на комунальні послуги, падіння рівня життя населення.

Чи доречно та своєчасно при таких обставинах обговорювати тему корпоративної культури державних службовців? Вважаю, що так.

Свого часу провідний спеціаліст з менеджменту Пітер Друкер відзначив, що історичні успіхи нації на 80% визначаються не природними ресурсами, не економічним базисом або технологіями, навіть не талантом народу, а ефективністю управління (ст.54) [9].

Корпоративна культура є тим ефективним інструментом стратегічного розвитку організації, яка саме за рахунок підвищення ефективності управління забезпечує високу результативність діяльності цієї організації.

Вчені Т.Діл та А.Кенеді у своїх дослідженнях корпоративної культури дійшли висновку, що успішні компанії мають сильну та монолітну культуру, за допомогою якої співробітники об'єднуються, ототожнюючи себе зі своєю компанією та спільно прагнучі досягнення єдиної цілі (ст.55) [9]. На сьогодні корпоративна культура розглядається не тільки як імідж певної організації, але й головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації.

У сучасних умовах корпоративна культура стає необхідною ознакою не лише приватних підприємств, а й органів державного управління та характеризується переходом від традиційної моделі бюрократа до моделі менеджера.

Визначений Україною європейський вектор розвитку спрямований на реформування державної служби шляхом впровадження європейських цінностей та принципів демократичного врядування, створення професійної та доброчесної

державної служби, орієнтованої на потреби громадян, формування нової культури та стилю у публічному управлінні [10].

Нова культура та новий стиль роботи органів публічної влади орієнтовані на підвищення відповідальності за свою діяльність, забезпечення її підзвітності громадянам та суспільству, тобто 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 державному органу [7].

Формування нової, сучасної культури державних службовців, тобто корпоративної культури, стає одним із головних напрямів **удосконалення всієї системи державного управління.**

Різні країни світу, які мають успіхи у публічному управлінні, визнають корпоративну культуру як ключовий фактор розвитку та конкурентоспроможності управління державою. В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою державних управлінців. Фактично відсутні фахівці з питань формування та розвитку корпоративної культури, не здійснюється їх підготовка, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду в цій сфері.

Метою творчої роботи є дослідження проблем формування та розвитку корпоративної культури державних службовців та пошук шляхів їх вирішення.

1. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значної уваги приділено у працях зарубіжних науковців, таких як Т. Діл, А. Кеннеді, Р. Геллегер, К. Камерон, Р. Куїнн, В. Спивак, А. Пригожін та інших.

У дослідженнях цих авторів розкрито сутність корпоративної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на корпоративну

культуру (їхні особливості), однак це стосується більшою мірою сфери господарювання.

Багато уваги різним аспектам корпоративної культури приділили вітчизняні науковці: Н. Артеменко, Т. Василевська, Н. Власова, С. Демещенко, О. Жадан, В. Князєв, А. Кукуля, О. Руденко, М. Таран та інші.

Разом з тим, з урахуванням розпочатої в Україні реформи державного управління, набуває особливого значення більш ґрунтовне дослідження питань формування та розвитку корпоративної культури державних службовців. Існує потреба в розробленні моделі розвитку та здійсненні оцінювання ефективності корпоративної культури в публічному управлінні.

1.1. Нормативно-правові акти, які регулюють питання формування корпоративної культури

Нормативно-правовими актами, які регулюють питання формування корпоративної культури в Україні, є:

1. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки [5], яка передбачає, зокрема, здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;

2. Методичні рекомендації та Примірний кодекс корпоративної культури державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим та їх апараті [4].

Під **корпоративною культурою державного органу** у Методичних рекомендаціях [4], розуміється унікальна система цінностей та переконань у державному органі, що безумовно підтримується всіма працівниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його працівників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих працівників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

До **основних складових корпоративної культури**, які властиві будь-якому державному органу, віднесено: цінності державної служби; правила етичної поведінки, дрес-код; прийняту систему лідерства; стиль управління;

методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів; систему комунікації та взаємовідносини у колективі; усвідомлення себе і свого місця у державному органі; вимоги до рівня професійної компетентності; особисті якості персоналу; форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо); систему мотивації; розвиток і самореалізацію працівників державного органу [4].

Однак, з часу затвердження Методичних рекомендації (25 грудня 2013 року) відбулися зміни у чинному законодавстві:

1). у серпні 2015 року набув чинності **Закон України “Про запобігання корупції”** [2], яким визначені **Загальні вимоги до поведінки посадових осіб** (якими вони зобов’язані керуватися під час виконання своїх службових чи представницьких повноважень), підстави та порядок притягнення до відповідальності за порушення цих вимог.

2). 01 травня 2016 року набув чинності новий **Закон України “Про державну службу”** [1], яким визначено принципи державної служби (верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політична неупередженість, прозорість, стабільність) та правовий статус державного службовця.

3). 05 серпня 2016 року Нацдержслужбою затверджено “Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” [3], які є узагальненням стандартів етичної поведінки, якими державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов’язані керуватися під час виконання своїх посадових обов’язків.

З метою надання методично-консультативної допомоги, забезпечення системного підходу до формування, підтримки та розвитку корпоративної культури у державних органах, розуміючи, що наша державна служба “мислить” документами, бажано б було внести зміни до офіційного документа – Методичних рекомендацій [4], привести їх у відповідність до вищезазначених Законів України “Про державну службу” [1], “Про запобігання корупції” [2].

1.2. Поняття корпоративної культури. Особливості її формування та розвитку на державній службі

Аналіз досліджень щодо формування та розвитку корпоративної культури свідчить про різні підходи до визначення поняття корпоративної культури, її мети, завдань, функцій та принципів. Спільним серед науковців у розумінні поняття корпоративної культури є те, що її розглядають як систему (сукупність) цінностей і норм поведінки персоналу для досягнення цілей підприємства, установи, організації.

Як зазначають автори Енциклопедії державного управління [8], **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.

Л.В. Дробязко розглядає корпоративну культуру як інструмент ефективного управління персоналом [11], О.В.Тарасова – як інструмент ефективного менеджменту підприємства [12].

Державна служба як інститут має свої характерні особливості, які визначають і особливості формування та розвитку її корпоративної культури.

Так, досліджуючи особливості корпоративної культури державної служби, Л.В.Дробязко зазначає, що державна служба носить публічний характер, тобто стоїть між державою і людиною, виражаючи інтереси певних груп людей, з одного боку, і державних структур – з іншого. Тому поняття корпоративної культури в органах державної влади вона пропонує розуміти як сукупність цілей, цінностей, норм, традицій, їх унікальність, які поділяють і зберігають державні службовці, забезпечуючи виконання управлінських функцій виконавчої влади. [11].

Підтримуючи такий підхід, можна зазначити, що, враховуючи основні положення Закону України “Про державну службу” [1], корпоративна культура державних службовців – це сукупність загальноприйнятих цінностей, переконань, норм і правил поведінки, етики і ділового етикету державних службовців, визначена відповідно до принципів державної служби, місії і цілей державних органів на засадах лідерства, гуманізму, поваги, толерантності та соціального діалогу для забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, формування її позитивного іміджу, забезпечення довіри суспільства до державної служби та сприяння самореалізації і саморозвитку державних службовців.

Корпоративна культура державного органу **спрямована на вирішення таких основних завдань [4]:**

- забезпечення організаційної єдності державного органу;
- забезпечення адаптації державного органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища;
- формування позитивного іміджу державного органу;
- регулювання партнерських взаємовідносин;
- регулювання взаємодії з громадськістю.

Формування у державному органі корпоративної культури переважно пов’язане із специфікою службової діяльності його працівників, сферою, в якій функціонує державний орган, соціальними, політичними та економічними чинниками державного управління.

На формування і зміну корпоративної культури у державному органі, зазвичай, впливають ряд факторів [4]:

- переконання та цінності керівництва державного органу;
- колективний досвід, отриманий працівниками державного органу у процесі його розвитку;

нові переконання та цінності, пропоновані новопризначеними працівниками державного органу.

Погоджуюсь з Л.В.Дробязко [11] в тому, що корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації. Зміна лідерів і керівництва організації може змінити культуру організації.

Як приклад: голови місцевих держадміністрацій призначаються Президентом України на термін його повноважень. При зміні керівництва місцевих держадміністрацій є велика ймовірність зміни стилю роботи новопризначених керівників, та як наслідок – зміни визначення стратегії, пріоритетів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки держслужбовців.

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають ще й в тому, що нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й свої цінності, погляди і переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть істотно похитнути сформовані культурні цінності всередині організації.

В той же час, державні службовці представляють собою достатньо інтегровану соціально-професійну групу, яка розуміє і поділяє корпоративні норми, цінності, цілі діяльності саме своєї організації, що сприяє відтворенню корпоративної культури, самозбереженню і саморозвитку організації [11].

2. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

2.1. Низький рівень мотивації

Аналізуючи мотивацію професійних державних службовців в рамках формальної структури управлінської організації, французький соціолог Б.Гурней виділив чотири типа особистих цілей:

1) прагнення до особистої безпеки (бюрократична система забезпечує “вельми сприятливе поєднання незалежності і безпеки ... в процесі соціальної діяльності”);

2) прагнення до підвищення життєвого рівня (задоволення працівників своєю заробітною платою залежить не тільки від абсолютної величини винагороди, а й від співвідносних величини зарплати їхніх колег, інших співробітників організації);

3) прагнення до влади (тобто прагнення розширити коло своїх повноважень, досягти автономії, просунутися вгору по службових сходах, позбутися тягара ієрархічного контролю і т.п.);

4) прагнення підвищити свій престиж (що нерідко поєднується з прагненням зміцнити престиж посади і престиж самої організації) (ст.64) [9].

За результатами проведених досліджень [14], корпоративна культура у державних службовців проявляється на глибинному рівні. Базовими концепціями виступають їхні потреби у досягненнях, визнанні, стимулюванні, креативності, самовдосконаленні та взаємовідносинах. Якщо їхню діяльність позбавлено цих мотиваційних факторів, то вони можуть стати особливо пригніченими і діятимуть із мінімальною ефективністю.

Хоча заробітна плата державних службовців суттєво зросла, у співвідношенні величини зарплати колег вона буде все ж таки недостатньою для певних держслужбовців, які керуватимуться правилом: “мов би – за такі гроші роблю, як можу...”.

Рекомендації щодо вирішення проблеми: створення правильної мотивації до діяльності кожного держслужбовця (стимулювання особистих заслуг та досягнень, перспектив кар’єрного зростання, визнання та пошани), що є основною метою корпоративної культури.

2.2. Низький рівень професійної кваліфікації

Цілі реформування, передбачені [Стратегією сталого розвитку “Україна - 2020”](#), не можуть бути досягнуті без професійних, доброчесних та етичних державних службовців.

Стратегія реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки зазначає нестачу на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів, які є важливими для розроблення та проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях, як проблему, що становить перешкоду для ефективності та результативності державного управління.

Тож, однією з проблем формування та розвитку корпоративної культури державних службовців в контексті модернізації державного управління в Україні є **забезпечення професійної компетентності державних службовців**.

У зв'язку з цим, особливого значення набувають питання реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, її оптимізації до реальних потреб модернізації державної (публічної) служби в Україні. Своєчасне задоволення потреб органів влади у високопрофесійних, висококультурних, компетентних і відповідальних управлінцях, здатних стимулювати організаційні зміни і зменшувати опір до них, впроваджувати новітні соціальні технології, сприймати та сприяти інноваційним процесам, можливе лише за умови систематичного та безперервного підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що безперечно **сприятиме формуванню нової корпоративної культури в системі державного управління**. А це є запорукою ефективної реалізації основних завдань реформи державного управління.

Є ще одне рішення – залучення на конкурсних умовах на посади державної служби кваліфікованих фахівців (“нова кров”), які зможуть ефективно на високому рівні виконувати завдання з підготовки та реалізації

ключових національних реформ, впливати на тенденції і розвиток державної служби.

При цьому треба враховувати, що є висока імовірність того, що буде конфлікт між старими та новими працівниками.

Погоджуюсь з С. Сорокою [15], що з огляду на досвід української державної бюрократії в “окопних боях” та їх набутий імунітет до будь-яких змін, без підтримки і наполегливості «нові працівники швидко згаснуть таабо повтікають, або стануть частиною старої бюрократичної системи”.

В той же час “нові” – не завжди означає автоматично кращі.

Рекомендації щодо вирішення проблеми:

1) Реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, її оптимізації до реальних потреб модернізації державної (публічної) служби в Україні, створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень (з урахуванням кращих світових практик та вітчизняних традицій), а також наукових розробок і впровадження у вітчизняну практику механізмів професійного розвитку державних службовців [7];

2) Синергія чинних держслужбовців з новими (“ новою кров’ю”) забезпечить найкраще поєднання інституційної пам’яті, фаховості з інноваційністю та свіжим поглядом.

2.3. Бюрократія та надмірно централізована система управління

Головною причиною не бажання йти на державну службу фахівців з експертного середовища, громадського сектору та бізнесу, навіть за нових умов і доволі високих зарплат, є страх потрапити в “болото” бюрократії та безініціативності, а також неприйняття практики управління в багатьох державних органах типу “я начальник – ти дурак, ти начальник – я дурак” [15].

У деяких державних органах досі зберігається надмірно централізована система управління, де приймають рішення тільки їх керівники, а

відповідальність ніби теж концентрується на них, але і з цим є проблеми: на високому рівні вступає в дію так звана політична або колективна відповідальність, які є тотожними майже абсолютній безвідповідальності.

Держслужбовець часто позбавлений будь-якої ініціативності, не звик і боїться брати на себе ініціативу та відповідальність, працює за правилом начальству віднеє” і “як би чого не вийшло”, а “керівництво” не може фізично вирішити і передбачити всі проблеми державного органу чи галузі, за формування та реалізацію політики якої відповідає.

Висновок: будь-яка реорганізація/реформа не буде успішною без лідерів та бачення, якою має стати організація в результаті реформи. **А реформа буде успішною, якщо таке бачення закріпиться і стане корпоративною культурою організації, що реформується.**

“Налагоджені процеси – це не бюрократія. Бюрократія – це безглузді процеси” – Джефф Безос, засновник Amazon. Саме безглузді процеси здатні “вбити” будь-які нові починання в занадто бюрократичних органах влади, зокрема, такі як:

процес узгодження документів (коли важливі і термінові документи можуть ходити коридорами узгоджень державних органів місяцями);

“синдром вахтера” (коли будь-який чиновник може зупинити чи заморозити будь-який, навіть найбільш важливий і терміновий, документ, якщо він потрапив йому на підпис і чимось не сподобався);

“робота із дев’ятої до шостої”, а не на результат;

виконання безглузвих завдань і доручень без можливості запитати, висловити свою думку чи відмовитись;

непідготовлені і безрезультатні наради [15].

Проблемою системи управління в українських органах влади також є неповага і не довіра до спеціаліста та його фахової думки. Така ситуація є наслідком багатьох процесів та правил, у тому числі і багаторічної відсутності запиту у політиків і керівників державних органів на фахові знання і фахову

позицію з боку підлеглих, наслідком чого і став так званий “негативний” відбір на державній службі.

Рекомендації щодо вирішення проблеми: “децентралізація” повноважень і відповідальності в державних органах, як одне з основних завдань реформи державної служби.

Основою фаховості та ефективності державних органів має стати фаховість та ефективність державних службовців та реальне делегування їм повноважень та відповідальності [15].

2.4. Порушення норм ділової етики та етикету

Невід’ємною складовою корпоративної культури є дотримання норм ділової етики та етикету. Одним із завдань, на вирішення яких спрямована корпоративна культура, є формування позитивного іміджу державного органу. Висока моральність держслужбовця сьогодні має особливе значення, бо довіра суспільства до держави формується, у тому числі, й через позитивний імідж як окремого держслужбовця, так і державного органу. Якщо імідж державного службовця є непривабливим, то під загрозою і авторитет самої влади.

Згідно з загальнонаціональним дослідженням [13], проведеним Фондом “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова, державний апарат перебуває серед лідерів недовіри громадян. З показником 75% недовіри державна служба поступається лише Верховній Раді (76%) та російським ЗМІ (77%).

На жаль, сьогодні етика і державна служба в українських реаліях – речі, часто несумісні. Практика показує, що основним провідником конфліктних ситуацій часто виступають саме державні службовці, що може свідчити про зневажливе відношення до людей та є неприпустимим для державного службовця.

На фоні загального зниження рівня моральності суспільства, падіння рівня вихованості, нажаль, рідко вже кого дивують вчинки, висловлення, які не мають бути притаманні високопосадовцям – представникам влади.

Основним принципом поведінки з точки зору службового етикету має бути глибока повага до інтересів та почуттів інших співпрацівників, усіх громадян, які переступають не лише поріг державної установи, а й контактують у неформальній ситуації.

Коли ж посадовці не вміють шанувати гідності співвітчизників, то це вже є достатнім свідченням їхньої фахової незрілості.

Аналіз етики державних службовців США, Великобританії, Франції свідчить: незважаючи на відмінності у підходах до формування комплексної системи норм і способів функціонування етики державних службовців, незмінною є її мета – забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону.

Культура поведінки європейського чиновника – прямий наслідок того, що він розуміє: на своєму місці він лише найманий працівник, менеджер. І погана репутація, по-перше, змусить негайно звільнитися, а по-друге – не допоможе знайти аналогічну службу, лише менш статусну.

Рекомендації щодо вирішення проблеми:

жорсткий конкурсний відбір;

виховання еліти держслужбовців, етичні принципи мають бути нормою щоденної практики;

добросесність та дотримання етикетних правил повинні стати основою поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави;

обов'язкові регулярні тренінги на знання норм ділової етики та етикету;

впровадження Міжнародного досвіду забезпечення етичної поведінки державних службовців (додається).

2.5. Корупція як фундаментальна проблема української влади

Високий рівень корупції в системі державної служби (*за рівнем корумпованості за 2017 рік Україна посіла 130 місце зі 180 країн*) – мабуть, головна проблема, що стоїть перед системою державного управління та становить перешкоду для її ефективності та результативності.

Прояви корупції, хабарництва є свідченням низького рівня культури управління і призводить до формування у населення стереотипу державної служби (так званих чиновників), яка створюється лише для підтримки влади, а не для задоволення потреб населення.

Для боротьби з корупцією багато чого зроблено в Україні, у тому числі – створено відповідні органи: НАЗК, НАБУ, НБР, Антикорупційний суд, але статистика, соціологічні дані свідчать про підвищення рівня корупції.

Тому **потрібні радикальні заходи**: забезпечення рівності усіх перед Законом, безумовне дотримання Конституції України та Законів України всіма громадянами, всіма інститутами влади, без виключення; забезпечення неминучості покарання винних, без “вибіркового принципу”.

Тоді повернеться **довіра та повага до влади**, а у рядових держслужбовців – самоповага та гордість через причетність до державної служби, відчуття значимості своєї діяльності, що призводитиме до зміцнення почуття професійної гідності, підвищення самооцінки.

ВИСНОВКИ

1. Основною ціллю корпоративної культури в умовах реформування державного управління є **створення належної мотивації для діяльності кожного службовця** – стимулювання особистих заслуг та досягнень, перспектив кар’єрного зросту, визнання та пошани.

2. Безперечно, **корпоративна культура є інноваційним інструментом для побудови ефективного державного апарату**, який визначається

цілеспрямованими діями щодо впровадження основних завдань та функцій держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень. Вони зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів.

3. Державні службовці повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та загальноприйнятими нормами ділового етикету.

**Міжнародний досвід забезпечення етичної поведінки
державних службовців**

Сполучені Штати Америки	Детальний та зрозумілий кодекс правил та політик з поясненням, як поводитись в різних ситуаціях
Естонія	Інноваційні підходи до організації навчання (онлайн-тренінги, відео-ресурси)
Данія	Знання кодексу етики та антикорупційних положень – частина щорічної оцінки діяльності держслужбовців
Туреччина	Обов'язкові регулярні тренінги

Принципи ООН

Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб

1. Державна посада, як вона визначається у національному законодавстві, це посада, наділена **довірою**, яка передбачає зобов'язання діяти **в інтересах держави**. ому державні посадові особи виявляють абсолютну відданість державним інтересам своєї країни, які представлені демократичними інститутами влади.

2. Державні посадові особи виконують свої обов'язки і функції **компетентно і ефективно у відповідності до законів або адміністративних положень і з повною доброчесністю**. Вони постійно прагнуть того, щоб забезпечити найефективніше і вміле розпорядження державними ресурсами, за які вони несуть відповідальність.

3. Державні посадові особи **уважні, справедливі і неупереджені** при виконанні своїх функцій і, зокрема, у своїх відносинах з громадськістю. Вони ніколи не надають будь-яку неправомірну перевагу будь-якій групі осіб або окремій особі, не допускають дискримінації щодо будь-якої групи осіб або окремої особи або не зловживають іншим чином наданими їм повноваженнями та владою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ, ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України. – № 889-VIII (зі змінами) від 10.12.2015. // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Закон України “Про запобігання корупції” від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами). Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
3. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
4. 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 № 236 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrliga.com/docs/Nakaz_236.htm.
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
6. Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 23.04.2013 № 229/2013. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/229/2013>.
7. Щербак Н. В. Роль корпоративної культури у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах реформування державного управління [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-1/doc/5/05.pdf>.

8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюка; Нац. акад. держ.упр. при Президентові України. – К., 2011. – Т. 6. – 524 с.

9. Корпоративна культура ділового спілкування: головні правила спілкування і поведінки у сучасному суспільстві./Авт-укладач І.Н.Кузнєцов. – М.:АСТ; Мн.:Харвест, 2005. – 608 ст.

10. Прудіус Л.В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/23.pdf.

11. Дробязко Л.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом/ Л.В.Дробязко // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3 – С. 41 – 50. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_3_8.

12. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В.Тарасова, С.С.Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №3. – С. 28–32. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_8.

13. Сайт Фонду Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. – Громадська думка, грудень-2017: виборчі рейтинги і рейтинги довіри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/rejtingijfojseojoej8567547>.

14. Поліщук Н.С. Науково-теоретичні засади формування корпоративної культури державних службовців / Н. С. Поліщук // [Теорія та практика державного управління](#). - 2008. - Вип. 3. - С. 408-415. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2008_3_65

15. Сорока С. Нова державна служба чи нова корпоративна культура? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reforms.censor.net.ua/columns/3034198/nova_derjavna_slujba_chi_nova_korporativna_kultura