

**О. І. Божок**, викладач  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

### СОЦІОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СУБКУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

*Визначено, що соціологічний аналіз розвитку адміністративної субкультури в Україні є ефективною управлінською технологією, яка дозволяє публічному управлінцю реалізувати власний лідерський потенціал щодо впровадження реформ, пов'язаних із реалізацією концепцій «New Public Management» і «Good governance». Визначено аспекти формування адміністративної субкультури в аксіологічному полі сучасної корпоративної культури публічного управління та виявлено актуальність системного і цілісного творення організаційної культури публічного управління. Зазначено, що соціологічне дослідження тенденцій розвитку адміністративної субкультури базується на розмежуванні трьох компонентів професійної публічної служби – ціннісному, комунікативному і діяльнісному, взаємозв'язки яких репрезентовані у публічно-адміністративному вимірі. Наголошується, що однією з парадигм розвитку адміністративної субкультури є парадигма конфліктівирішення, у контексті якої відчувається запит управлінської спільноти на вдосконалення комунікативних компетентностей.*

*Ключові слова: державний службовець, публічна служба, корпоративна культура, лідерство, етика, цінності, діалог, медіація.*

#### **O. I. Bozhok. Sociological aspects of development of administrative subculture in Ukraine**

*It is determined that sociological analysis of the development of an administrative subculture in Ukraine is an effective management technology that allows a public manager to implement his own leadership potential in implementing reforms related to the implementation of the concepts of “New Public Management” and “Good governance”. The axiological principles of “New Public Management” and “Good governance” define the content of management activity that is being implemented in the public-administrative space, which, in turn, is due to the communicative discourse of the dialogue between government and civil society.*

*The aspect of the formation of the administrative subcultures in the axiological field of the modern corporate culture of the public administration and of the systematic creation of the organizational culture of the public administration has been noted. The sociological study of trends in the development of the administrative subculture is based on the delineation of the three components of the professional public service – value, communicative and activity, the interconnections of which are represented in the public-administrative dimension. The objectives of the sociological research are focused on the identification of individual, collective and professional values, their homogeneity or multidimensionality, which collectively represent the axiosphere of corporate culture of employees.*

*The actual problems of finding mechanisms of the harmonic correlation of individual and corporate values that influence the formation of the axiological nucleus of the culture of communication are determined and, accordingly, determine the extent of the ability to successfully implement communicative competences in the discourse of dialogue. A specific segment of the socio-cultural system of professional public service is distinguished – countercultures that are formed in opposition to the value mechanism of the integrated organizational culture of public administration. Social risks of countercultures positions as the basis of axiological asymmetry are considered by the author in contradiction to innovations in the course of implementation of reforms based on the principles of “New Public Management” and “Good governance”.*

*It is noted that one of the paradigms of development of the administrative subculture is the paradigm of settlement of conflicts, in the context of which there is a request of the management community to improve communicative competencies. The analysis of the results of the sociological research of the corporate culture of civil servants has revealed trends in the differentiation of conflict interactions of employees, where the role of*

© **О. І. Божок**, 2018

*axiological vectors of corporate culture is to determine the ethical norms and rules of the communicative culture of civil servants. Based on the responses of the respondents, the author defined mediation as a mechanism for implementing dialogue communicative competencies in the conflict resolution.*

*Key words: employee, public service, corporate culture, leadership, ethics, values, dialogue, mediation.*

**Постановка проблеми.** У контексті становлення і розвитку публічного управління та публічного адміністрування в Україні актуальності набуває всебічний розгляд специфіки управлінської діяльності. Динамічний поступ «інформаційного суспільства» та «суспільства знань» продукує нові трансформаційні пріоритети, де чільне місце посідає інформація як категорія управлінських відносин. Сучасний управлінець, як високопрофесійна особа, має використовувати актуальну, своєчасну і достовірну інформацію, зокрема соціологічну інформацію, під час прийняття управлінських рішень. Кількісний і якісний аналіз інформації підсилює інноваційно-орієнтований потенціал управлінської еліти щодо реформування державного апарату у бік становлення професійної публічної служби в Україні.

Затребуваність соціологічних досліджень як ефективної управлінської технології аналізу й оцінювання ефективності функціонування державної служби пояснюється також необхідністю відтворення двостороннього зв'язку у контексті впровадження європейських стандартів «New Public Management» і «Good governance». Досліджуючи особливості становлення і розвитку професійної публічної служби, ми розглядаємо державну службу як соціокультурний інститут, обстоюючи думку про те, що соціокультурні засади державної служби яскраво віддзеркалюють феномен адміністративної субкультури, яка є різновидом професійних субкультур.

Вперше адміністративна субкультура в Україні була досліджена вітчизняною дослідницею О.М. Науменко у соціально-філософському дискурсі. Авторка визначає адміністративну субкультуру як механізм соціалізації та контролю, виокремлюючи етизацію державної служби як специфічну соціальну функцію адміністративної субкультури. Умовами сталого розвитку адміністративної субкультури в Україні дослідниця вважає системність і комплексність законодавчих, організаційних і соціокультурних факторів розвитку цього явища, наголошуючи на необхідності їх оптимізації у повноцінній самоорганізаційній зрушенні громадянського суспільства в Україні [2]. «Природна» самоорганізація громадянського суспільства має значну автономію щодо «бюрократичної» організації... Але, оскільки в основі регулятивного механізму самоналаштування соціальної організації лежить громадська думка з її системою ціннісних орієнтацій, що направляють соціальну дію, на «природну» організацію можна (в певній системі) впливати. Принаймні її вплив на реформу, ініційовану «зверху», можна враховувати, вивчаючи соціологічними засобами її стан, здійснюючи цілеспрямований управлінський вплив на формування громадської думки» [2, с. 138].

Ми погоджуємося з основними тезами, запропонованими у дисертаційному дослідженні О.М. Науменко, але, враховуючи нашу зацікавленість в осмисленні наукових об'єктів публічного управління та публічного адміністрування, вважаємо перспективним науковий і соціологічний аналіз феномену адміністративної субкультури в аксіологічному, діяльнісному і комунікативному вимірах, репрезентованих у публічно-адміністративному вимірі буття цього феномену. Згадувані виміри буття адміністративної субкультури є взаємопов'язаними, оскільки аксіологічні принципи «New Public Management» і «Good governance» визначають зміст управлінської діяльності, що реалізується у публічно-адміністративному просторі, зумовленому комунікативним дискурсом діалогу влади і громадянського суспільства.

**Метою статті** є науковий і соціологічний аналіз специфіки розвитку адміністративної субкультури в Україні, систематизація отриманих даних і виокремлення тенденцій розвитку цього феномену на основі результатів соціологічного дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Проблемним полем є пошук механізмів гармонійного співвідношення індивідуальних і корпоративних цінностей, які впливають на формування аксіологічного ядра культури комунікацій і, відповідно, визначають міру спроможності успішно реалізувати комунікативні компетентності у дискурсі діалогової взаємодії. Як зазначають українські вчені-соціологи, у сучасному інформаційному суспільстві, що характеризується динамікою стратифікаційних процесів, активно репрезентуються субкультурні стилі життя, які зазнають специфічних трансформаційних перетворень, продукуючи постмодерний формат суспільних відносин. «Члени субкультур стали сильніше підкреслювати значущість для них свободи, автономії, індивідуальності. Жорсткі межі між субкультурами, їхніми стилями під впливом глобалізаційних процесів почали розмиватися... В умовах постмодерну спостерігається розклад групових ідентичностей, які внаслідок цього поступаються місцем фрагментації, плюралізації стилів. Тим самим усвідомлення власної автентичності на підставі належності до якоїсь субкультури обертається утвердженням неавтентичності» [4, с. 22–23].

Варто відзначити, що фактор постмодерної індивідуалізації постає також і виразником контркультурних течій у багатшаровому просторі організаційної культури публічного управління. Контркультурні сегменти мають свою специфіку у протистоянні до ціннісного механізму цілісної організаційної культури публічного управління, і таке протистояння не завжди є чітко вираженим. Тому соціальні ризики контркультурних позицій, як основу аксіологічної асиметрії, ми вбачаємо у спротиві інноваціям у контексті впровадження концепцій «New Public Management» і «Good governance» в Україні.

Враховуючи вищезазначені аргументи, на жаль, констатуємо, що системні соціологічні дослідження феномену адміністративної субкультури в Україні досі не проводилися. Саме тому нами було запропоновано соціологічне дослідження, яке включало в себе два взаємопов'язані опитування. Опитування проводилося шляхом анонімного анкетування респондентів. Опитування № 1 було присвячене аналізу системи цінностей державних службовців у контексті впливу ціннісної системи на розвиток комунікативних компетентностей і включало 15 запитань; опитування № 2 було орієнтоване на уточнення системи цінностей державних службовців і виявлення потреб у вдосконаленні комунікативних компетентностей у парадигмі конфліктовирішення, сформовано також 15 запитаннями, але з акцентом на відкриті питання.

*Метою соціологічного дослідження* було висвітлення актуальної системи цінностей, що становить аксіологічну платформу корпоративної культури державних службовців, а також того, як корпоративна культура впливає на формування комунікативних компетентностей державних службовців. Варто зазначити, що для зручності респондентів в анкетуванні ми використали термін «корпоративна культура» замість поняття «адміністративна субкультура» як більш усталений у науковій думці та більш знайомий і зрозумілий респондентам. Для нашого наукового дослідження тенденцій розвитку адміністративної субкультури в Україні принципи відмінності у вищезазначеній термінології полягають у розумінні багатшаровості і багатовимірності корпоративної культури, факторами динаміки якої виступають субкультури і контркультури, продукуючи субкультурний (специфічний) стиль життя, мислення, професійної діяльності та ін. Наприклад, у системі корпоративної культури чітко вирізняються вікові субкультури, гендерні субкультури, адміністративна субкультура керівників і субкультура підлеглих.

Мета нашого соціологічного дослідження включає такі цілі. По-перше, це дослідження індивідуальних, колективних і професійних цінностей, їх однорідності або багатовимірності, які у сукупності становлять аксіосферу корпоративної культури державних службовців. По-друге, це дослідження корпоративної культури державних службовців, яка визначає аксіологічні вектори культури комунікацій у процесі професійної діяльності державних службовців, і такі вектори можуть бути диференційовані конфліктними взаємодіями. Якість конфліктної

взаємодії державних службовців у сучасному комунікативному просторі характеризуються спроможністю сторін конфлікту його врегулювати, мінімізуючи наслідки конфлікту та перетворюючи його на позитивний досвід комунікативної взаємодії. По-третє, це аналіз ефективності комунікативної взаємодії на основі відповідей респондентів щодо готовності державних службовців до діалогу, механізмом реалізації якого нами визначено медіацію. По-четверте, це налагодження двостороннього зв'язку в оцінюванні актуальності формування діалогових комунікативних компетентностей державних службовців, які, на нашу думку, відіграють активну роль у проектуванні цілісності організаційної культури публічного управління на майбутнє.

*Об'єктом репрезентації соціологічного дослідження* були державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування, які є слухачами Харківського регіонального інституту державного управління при Президентові України. Була спроектована вибірка у кількості 400 державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування міста Харкова і Харківської області.

*Предмет соціологічного дослідження* містив декілька компонентів: ціннісний, поведінковий і комунікативний, які у сукупності відтворюють конструкт стратегічного управління організаційною культурою публічного управління. Так, ми вважаємо, що траєкторією управлінських технологій у соціальному проектуванні цілісності організаційної культури публічного управління є розуміння цінностей, наслідуваних державними службовцями, розстановка пріоритетності цінностей у площині професійної публічної служби, систематизація ціннісного ядра корпоративної культури державних службовців.

Звернемо увагу, що корпоративну культуру ми розуміємо як специфічну систему цінностей, неформальних норм і правил поведінки, заснованих у самоорганізаційному просторі професійної діяльності, тоді як організаційна культура публічного управління є свідомим творенням аксіологічного механізму, етизації професіоналізації державної служби, тому і постає об'єктом цілеспрямованої управлінської діяльності у галузі соціальної інженерії. Наші погляди на природу організаційної культури публічного управління засновані на засадах наукового внеску відомого американського вченого-теоретика організаційної психології, який стверджував, що «організаційна культура і лідерство в організації найтіснішим чином пов'язані одне з одним («Ми говоримо: організаційна культура, маємо на увазі – культура лідера <...>»). Організація – своєрідне творіння її засновника, лідера, тому в ній, як у будь-якому творі, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки» [4, с. 10].

У ході соціологічного дослідження ми дотримувалися принципів системного підходу до розробки завдань дослідження. Питання були класифіковані на загальні, уточнюючі, підтверджуючі, а також відкриті – ми намагалися відтворити гармонійний баланс в обмеженні різноманіття відповідей респондентів і можливості творчого формулювання суджень. Як слушно зауважують українські вчені А.А. Мельниченко й О.А. Акімова, які переймаються проблематикою підвищення якості соціологічних досліджень, «варто усвідомлювати, що будь-який соціологічний рейтинг – це не лише зусилля соціологів, тобто, в ідеалі, обґрунтована методологія, якісний інструментарій, кваліфіковані спеціалісти тощо. Це – доволі чутливий інструмент вимірювання передусім соціальних настроїв, який варто налагоджувати з посиленою делікатністю, адже якість інформації «на виході» залежить від цілої низки факторів. Тут, як не дивно, відіграють роль і погодні умови, і час доби, і схильність респондентів відповідати на запитання, і кваліфікація інтерв'юера» [1, с. 76]. Тому з метою активізації схильності респондентів відповідати на запитання та з метою запобігання спробам ухилення від відповідей респондентами або їх формалізму нами було включено мінімальну кількість питань, що передбачали відповідь «Важко відповісти», і застосовано відкриті питання, такі як «Ваш варіант», якими ми надали можливість респондентам реалізувати творчий підхід у ході опитування.

Аналіз даних, отриманих у ході соціологічного дослідження, здійснювався за допомогою програмного забезпечення «Statistical Package for the Social Sciences». Результати соціологічного дослідження представлені у відсотках до загальної кількості опитуваних. Вікові та гендерні характеристики респондентів не були передбачені цілями соціологічного дослідження у зв'язку з тим, що ми були зацікавлені насамперед в аналізі корпоративного і субкультурного нарису державної служби. У частині загальних питань ми диференціювали респондентів за ознакою професійного досвіду: до 5 років (32,5%), від 5 до 10 років (20%) і більше 10 років (47,5%). Також ми вирішили розпочати опитування з питання про відчуття реформи управління персоналом державними службовцями, адже виявлення відгуків державних службовців дає нам можливість проаналізувати тенденції щодо їх сприйняття впроваджених раніше соціально-управлінських інновацій. «Так, відчуваю» відповіли 27,5% респондентів, «Вибірково відчуваю» – 16,5%, «Відчуваю зміни, але це не реформи» – 30%, «Ні, не відчуваю» – 26%.

Отже, надалі презентовані основоположні питання і відповіді. В опитуванні № 1 ціннісна компонента формування корпоративної культури була акцентною і представлена такими запитаннями і відповідями:

1. Чи існує, на Вашу думку, особлива корпоративна культура на державній службі? «Так, існує» (25,5%), «Швидше так» (44,5%), «Швидше ні» (25,5%), «Я про це не знаю» (0%), «Ні» (5,5%).

2. Що для Вас означає поняття «корпоративна культура» організації? «Неформальні заходи» (1,1%), «Корпоративні свята» (1,3%), «Правила і норми поведінки» (89,2%), «Система цінностей» (8,4%).

3. Які корпоративні цінності для Вас є важливими? Розташуйте їх у порядку пріоритетів. «Пріоритетна цінність № 1 – це взаємоповага», «Пріоритетна цінність № 2 – це взаємодопомога і компетентність», «Пріоритетна цінність № 3 – це доброзичливість і відповідальність».

4. Цінності для Вас – це... «Потреби» (0,5%), «Значимі (важливі) речі» (22,4%), «Духовні цінності, етика і мораль» (70,2%), «Матеріальні цінності» (6,9%).

5. На Вашу думку, чи впливає система цінностей людини на її взаємини в колективі? «Так, цінності визначають межі дозволеного в поведінці з оточуючими» (19%), «Цінності – це внутрішньо особистісний мотиватор поведінки» (25,9%), «Цінності людини змінюються з часом і залежать від обставин» (54%), «Матеріальні цінності визначають поведінку людини» (1,1%).

6. Як часто Ваші внутрішні (особисті) цінності вступали у протиріччя з цінностями вашого трудового колективу? «Такого ніколи не було» (27,5%), «Рідко, але буває» (62,5%), «Дуже часто» (10%), «Мої цінності суперечать цінностям окремих людей із мого колективу» (0%).

Поведінкова компонента була розкрита крізь призму управлінського і виконавчого виміру кадрів державної служби та представлена запитаннями і відповідями:

1. Як, на Вашу думку, мотивувати людину до наслідування, відтворення нових цінностей? «Підвищити відповідальність за невизнання нової системи цінностей» (0%), «Мотивувати фінансово» (26,5%), «Переконати у необхідності дотримуватися нових цінностей» (10%), «Показати власний приклад відкритості до змін» (63%).

2. Як Ви вважаєте, чи потребує підтримки та розвитку корпоративна культура організації? «Так, потребує» (69%), «Важко відповісти» (25%), «Ні, не потребує» (0%), «Вважаю, що корпоративної культури не існує» (6%).

3. На Вашу думку, хто створює корпоративну культуру в організації? «Колектив службовців» (37%), «Неформальні лідери колективу» (19%), «Керівники» (43%), «Менеджери з реформ» (0%).

4. Як Ви вважаєте, чи необхідно запровадити спеціальне фінансування для розвитку корпоративної культури? «Так, фінансування необхідне» (31,5%), «Важко відповісти» (37,5%),

«Ні, фінансування не потрібне» (15,5%), «Є більш важливі статті видатків, які потребують фінансування» (15,5%).

Комунікативна компонента була представлена різними запитаннями і відповідями, відзначимо такі:

1. Як Ви вважаєте, чи сприяє розвинена корпоративна культура налагодженню взаємин із колегами? «Так, проведення корпоративних свят сприяє єднанню з колегами» (9,5%), «Так, спільні цінності об'єднують» (39%), «Так, зрозумілі правила поведінки дозволяють уникати конфліктів із колегами» (51,5%), «Корпоративна культура не сприяє налагодженню взаємовідносин із колегами» (0%).

2. Чи готові Ви відстоювати власні цінності на роботі? «Краще змінити місце роботи, ніж власні цінності» (5%), «Тільки якщо впевнений (впевнена) у власній позиції» (65%), «Краще зробити вигляд, що «все добре» (10%), «Готовий (готова) відстоювати, заручившись підтримкою» (20%).

Враховуючи результати опитування № 1, в опитуванні № 2 ціннісну компоненту формування корпоративної культури ми представили найменшим блоком питань. Це питання, де преферентною цінністю діалогової взаємодії нами визначено толерантність. З нашим твердженням, що толерантність є основою діалогу, державні службовці в цілому погодилися (%). Поведінкова та комунікативна компоненти в опитуванні № 2 є взаємопов'язаними, тому представляємо ряд найцікавіших питань і відповідей, які ілюструють специфіку комунікативної діяльності державних службовців:

1. Як Ви оцінюєте власні комунікативні здібності? «Маю високий рівень комунікативних здібностей» (35,5%), «Маю середній рівень комунікативних здібностей» (16%), «Є бажання розвивати власні комунікативні здібності» (44%), «Вважаю, що комунікативні здібності не є пріоритетом у професійній діяльності» (4,5%).

Комунікативна компонента в опитуванні № 2 була акцентною у діалоговій парадигмі та представлена питаннями, що характеризують потенціал державних службовців до ефективного і позитивного конфліктівирішення.

1. Охарактеризуйте найбільш розповсюджені конфліктні ситуації у Вашій організації. «Конфлікт «керівник – підлеглий» (42,5%), «Конфлікт «керівник – керівник» (8,5%), «Конфлікт «колега з колегою» (40,5%), «Конфлікт «державний службовець – громадянин» (8,5%).

2. На Вашу думку, з яких причин виникають конфлікти у Вашій організації? «Професійна некомпетентність» (23,8%), «Невміння відстоювати власну думку» (4,1%), «Небажання слухати думку іншого» (34,1%), «Особисті причини» (38%).

3. Чи готові Ви до примирення у разі конфлікту? «Так, я готовий (готова) робити перший крок заради результату» (64,5%), «Я готовий (готова) йти на поступки в процесі примирення сторін» (25,5%), «Не готовий (готова), якщо впевнений (впевнена) у власній правоті» (5%), «Доведеться примиритися, щоб не втратити роботу» (5%).

4. Як Ви оцінюєте перспективи впровадження медіації на державній службі? «Це сприятиме врегулюванню конфліктів, перспективи впровадження позитивні» (29,9%), «Це щось незрозуміле, тому не виникає бажання її вивчати і впроваджувати» (5%), «Перспективи впровадження медіації умовно позитивні, все залежить від обставин конфлікту» (50,1%), «Це робота психологів, а не державних службовців» (10%), «Ваш варіант» (5%).

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, соціологічний аналіз специфіки розвитку адміністративної субкультури в Україні дозволив нам виокремити ряд тенденцій у контексті реформування державної служби. По-перше, державні службовці, розставляючи пріоритети у системі цінностей, акцентували на потребі активізації цінностей взаємоповаги, взаємодопомоги, ввічливості, доброзичливості, відповідальності, що свідчить у цілому про позитивне ставлення до «іншого», а також про потребу

формування цілісної команди. Наступною тенденцією у класифікації пріоритетів цінностей є те, що державні службовці, які мають досвід більше 10 років, визначали цінностями «досягнення результату», «досягнення цілі», «досягнення мети», що свідчить про внутрішнє сприйняття ними принципів «належного врядування», але і підтверджує наше припущення про хаотичний розподіл цінностей і ціннісний орієнтацій у системі корпоративної культури державної служби. Слід зазначити, що у контексті євроінтеграції України і європейської стандартизації державної служби актуальні «європейські цінності», «демократичні цінності» не були згадані респондентами зовсім.

Також варто відзначити високий рівень здатності адаптуватися до умов корпоративного середовища, оскільки більшість респондентів зазначали, що ніколи не мали внутрішнього конфлікту індивідуальних цінностей із корпоративними, однак на питання «Чи готові Ви відстоювати власні цінності на роботі?» відповіли: «Краще зробити вигляд, що «все добре», що характеризує їх позицію швидше як конформістську, і така позиція має потенціал до перетворення її у контркультурну з погляду розвитку лідерства на державній службі.

По-друге, аналізуючи соціологічну інформацію про комунікативну і діяльну компоненти дослідження, ми виокремили такі тенденції. Респонденти, які засвідчили своє бажання розвивати комунікативні компетентності, взагалі не надавали відповідей на відкриті питання, тому ми вбачаємо у цьому їх прагнення до саморозвитку у подоланні індивідуальної замкненості. Водночас ті респонденти, які вважають себе фахово готовими до діалогу з суперниками, мають досвід менше 5 років, і таку тенденцію ми пояснюємо проєкціями комунікативного підходу у сучасній системі освіти у галузі публічного управління й адміністрування.

Щодо результатів соціологічного дослідження парадигми конфліктвирішення на державній службі, то затребуваність медіації на державній службі респонденти асоціювали з керівними посадами. Нагадаємо, що серед найбільш розповсюджених конфліктних ситуацій було визначено ситуацію «керівник – підлеглий», причини якої є переважно або особистими, або пов'язаними з професійною некомпетентністю, тоді як конфліктна ситуація «чиновник – громадянин», на думку респондентів, є вкрай рідкісною. У цілому перспективи формування нової діалогової моделі державної служби, механізмом реалізації якої нами визначено медіацію, є позитивними або умовно позитивними. Умовно позитивні відтворюють специфіку і ситуативний характер конфлікту. Частина респондентів «щось чули» про медіацію, знайомі з практиками медіації та мають бажання її вивчати та впроваджувати. Звернемо увагу на те, що за результатами опитування простежується соціально-професійний запит на впорядкування міжособистісних і корпоративних відносин і відчувається досить чітке розуміння державними службовцями соціальної місії етизації державної служби.

### Список використаних джерел:

1. Мельниченко А.А., Акімова О.А. Проблеми і перспективи електоральної соціології в Україні. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2014. № 1. С. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI\\_soc\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_soc_2014_1_10).
2. Науменко О.М. Становлення і розвиток адміністративної субкультури в Україні: дис. ... канд. філософ. наук: 09.00.03; Південноукр. держ. пед. ун-т (м. Одеса) ім. К.Д. Ушинського. О., 2006. 199 с.
3. Субкультурна варіативність українського соціуму / НАН України, Інститут соціології; за ред. Н.В. Костенко, А.О. Ручки. К.: Інститут соціології НАН України, 2010. 288 с.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

**References:**

1. Melnychenko A.A., Akimova O.A. Problemy i perspektyvy elektoralnoi sotsiologii v Ukraini. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut". Politolohiia. Sotsiologiia. Pravo. 2014. № 1. S. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI\\_soc\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_soc_2014_1_10).
2. Naumenko O.M. Stanovlennia i rozvytok administratyvnoi subkultury v Ukraini: dys. ... kand. filosof. nauk: 09.00.03; Pivdenoukr. derzh. ped. un-t (m. Odesa) im. K.D. Ushynskoho. O., 2006. 199 s.
3. Subkultura variatyvnist ukrainskoho sotsiumu / NAN Ukrainy, Instytut sotsiologii; za red. N.V. Kostenko, A.O. Ruchky. K.: Instytut sotsiologii NAN Ukrainy, 2010. 288 s.
4. Shein E. Kh. Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo / per. s anh1. pod red. V.A. Spvyaka. SPb.: Pyter, 2002. 336 s.



УДК 35.351/354

DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2018-2-141-149>

**О. В. Боркут**, аспірант  
кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

**ЕТАПИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ ЩОДО МИТНОГО КОНТРОЛЮ  
ПЕРЕМІЩЕННЯ ТОВАРІВ ЗА ПРИНЦИПОМ «ЄДИНОГО ВІКНА»**

*Розкрито сутність поняття «єдине вікно» у міжнародній торгівлі. Сформульовані основні принципи, необхідні для запровадження механізму «єдиного вікна», що передбачають створення єдиної електронної бази даних для всіх контролюючих органів, визначення механізму їхньої взаємодії із підприємствами із застосуванням інформаційно-телекомунікаційної системи, однократність проведення огляду товарів всіма контролюючими органами, координованість спільних дій. У межах здійснення реформи сервісних функцій державних інституцій визначено етапи побудови системи «єдиного вікна» в Україні й охарактеризовано їх основні риси.*

*Ключові слова: міжнародна торгівля, державна служба, контролюючі органи, митний контроль, митні процедури, взаємодія державних інститутів, «єдине вікно».*

***O. V. Borkut. Stages of development of information interaction of state institutions for customs control of movement of goods by the "single window" principle***

*The essence of the concept "single window" in international trade is revealed, namely, the achievement of acceleration and simplification of information flows between participants of foreign trade operation and state bodies.*

*The basic principles necessary for the implementation of the mechanism of the "single window", are formulated. These principles consist in the creation of a single electronic database for all controlling bodies, determining the mechanism of their interaction with enterprises using the telecommunication system, one-time inspection of the goods by all regulatory bodies, coordination of joint actions.*

© **О. В. Боркут, 2018**