

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПРАВООХОРОННИХ ІНСТИТУЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПРАВ ЛЮДИНИ ТА ДЕМОКРАТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ

CORPORATE CULTURE OF LAW ENFORCEMENT INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF HUMAN RIGHTS AND DEMOCRATIC VALUES

Петрова Г.М., к.філос.н.,
доцент кафедри теорії, історії та філософії права,
Навчально-науковий інститут права та психології
Національної академії внутрішніх справ

Кумеда Т.А., к.мист-ва, доцент,
професор кафедри теорії, історії та філософії права
Навчально-науковий інститут права та психології
Національної академії внутрішніх справ

Актуальність дослідження феномену корпоративної культури обумовлена комплексом сучасних викликів, що детермінують необхідність глибокої трансформації інституцій публічного управління, зокрема через потребу підвищення ефективності функціонування державних установ, імплементації масштабних адміністративних реформ, формування стабільної довіри громадян до державних інституцій, адаптації до глобалізаційних процесів та особливостей функціонування публічної служби в умовах воєнного стану, що в сукупності актуалізує потребу у системному аналізі організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку. Стаття розкриває проблему корпоративної культури публічного управління в контексті філософії права, етики та філософії управління, визначає ціннісно-нормативні основи діяльності суб'єктів державної влади. Дослідження актуалізує аналіз корпоративної культури як стратегічного ресурсу трансформації публічного управління в умовах сучасних викликів, зокрема адміністративних реформ, необхідності відновлення довіри громадян та функціонування в умовах воєнного стану. Розкривається структурна складність феномену корпоративної культури, що включає ціннісні орієнтації, етичні стандарти, традиції та символічні практики, які детермінують організаційну поведінку та ефективність інституцій. Обґрунтовується необхідність подальшого концептуального осмислення корпоративної культури з урахуванням специфіки публічного сектору, зокрема через розробку спеціальних метрик культурної зрілості та механізмів управління ціннісними конфліктами в умовах організаційних трансформацій. З'ясовано, що перспективними напрямками подальших досліджень є розробка специфічних метрик культурної зрілості, адаптованих до особливостей вітчизняного публічного управління, системна інтеграція культурних KPI у комплексну систему оцінки ефективності державних службовців, концептуалізація механізмів управління ціннісними конфліктами в умовах організаційних трансформацій, що відкриває нові можливості для підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри до державних інституцій. Зроблено висновок, корпоративна культура виступає критичним фактором ефективності публічного управління, що детермінує здатність державних установ ефективно виконувати свої функції в умовах обмежених ресурсів, високих суспільних очікувань та динамічних змін зовнішнього середовища, формуючи передумови для системної трансформації публічного сектору відповідно до вимог сучасності.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, публічне управління, місія, цінності, корпоративна етика.

The relevance of studying the phenomenon of corporate culture is due to a complex of modern challenges that determine the need for a deep transformation of public administration institutions, in particular due to the need to increase the efficiency of the functioning of state institutions, implement large-scale administrative reforms, form stable trust of citizens in state institutions, adapt to globalization processes and the peculiarities of the functioning of the public service under martial law, which together actualizes the need for a systematic analysis of organizational culture as a strategic resource for development. The article explores the issue of corporate culture in public administration within the context of the philosophy of law, ethics, and management philosophy, defining the value-normative foundations of the activity of state authority subjects. The study emphasizes the analysis of corporate culture as a strategic resource for the transformation of public administration under contemporary challenges, including administrative reforms, the need to restore public trust, and functioning under martial law conditions. The structural complexity of the phenomenon of corporate culture is revealed, encompassing value orientations, ethical standards, traditions, and symbolic practices that determine organizational behavior and institutional effectiveness. The necessity for further conceptual reflection on corporate culture is substantiated, taking into account the specifics of the public sector, particularly through the development of special metrics of cultural maturity and mechanisms for managing value conflicts in the context of organizational transformations. It was found that promising areas of further research are the development of specific metrics of cultural maturity adapted to the specifics of domestic public administration, the systematic integration of cultural KPIs into a comprehensive system for assessing the effectiveness of civil servants, the conceptualization of mechanisms for managing value conflicts in the context of organizational transformations, which opens up new opportunities for improving the quality of public services and strengthening trust in state institutions. It was concluded that corporate culture is a critical factor in the effectiveness of public administration, which determines the ability of state institutions to effectively perform their functions in conditions of limited resources, high public expectations and dynamic changes in the external environment, forming the prerequisites for the systemic transformation of the public sector in accordance with the requirements of modernity.

Key words: culture, corporate culture, public administration, mission, values, corporate ethics.

Актуальність дослідження феномену корпоративної культури обумовлена комплексом сучасних викликів, що детермінують необхідність глибокої трансформації інституцій публічного управління, зокрема через потребу підвищення ефективності функціонування державних установ, імплементації масштабних адміністративних реформ, формування стабільної довіри громадян до державних інституцій, адаптації до глобалізаційних процесів та особливостей функціонування публічної служби в умовах воєнного стану, що в сукупності актуалізує потребу у системному аналізі організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку.

Поняття корпоративної культури слід розглядати як комплексну систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій та звичаїв, що детермінують специфіку внутрішніх комунікацій між співробітниками, а також формують зразки ставлення до клієнтів, партнерів і навколишнього середовища, що в подальшому конститує внутрішній клімат установи, продукує вплив на мотиваційні структури персоналу, продуктивність праці та рівень лояльності до організації, створюючи передумови для досягнення стратегічних цілей інституції.

Теоретичні основи дослідження корпоративної культури були розроблені низкою вітчизняних та зарубіжних

учених, серед яких слід виокремити Е. Джекса, Л. Елдриджа, А. Кромбі, С. Девіса, Б.М. Андрушківа, В.Г. Воронкову, О.С. Виханського, А.І. Наумова, чії праці заклали методологічні засади аналізу організаційної культури, проте проблема потребує подальшого концептуального осмислення з урахуванням специфіки функціонування публічного управління в умовах сучасних викликів та суспільних трансформацій.

Феномен корпоративної культури є важливим елементом соціально-гуманітарного знання, оскільки охоплює аспекти соціальної взаємодії, комунікації, управління та організаційної поведінки. У соціально-гуманітарному знанні корпоративна культура розглядається як складний соціальний феномен, який вивчається в контексті соціології, психології, менеджменту та інших дисциплін. Безперечно, корпоративна культура як оперативний механізм керівництва внутрішньо організаційної взаємодії впливає на ефективність роботи організації, лояльність співробітників та імідж компанії.

Структурні елементи корпоративної культури включають багатоаспектну систему компонентів, серед яких визначальне значення мають місія та ціннісні орієнтації організації, традиції та корпоративні ритуали, стиль керівництва, етичні стандарти професійної поведінки, фірмова символіка, що в сукупності формують цілісну систему організаційної ідентичності, яка визначає способи внутрішньої комунікації та зовнішньої репрезентації установи.

Так, артикульована, зафіксована місія – це «ДНК» організації, яка визначає її роль у світі. Вона є основою для корпоративної культури, брендингу та стратегії. Без чіткої місії компанія ризикує втратити фокус і мотивацію команди.

Цінності організації – це фундаментальні принципи, які визначають її поведінку, прийняття рішень та ставлення до співробітників, клієнтів і суспільства. Вони формують основу корпоративної культури і впливають на всі аспекти діяльності компанії [1, с.75]. Цінності – мов «правила гри», що впливають на репутацію компанії, допомагають ухвалювати складні рішення та роблять організацію більш людською та привабливою для талантів.

Фіксація і проговорення цінностей для організації чи компанії має на меті вибудовування власної ідентичності, що відрізнятиме організацію (компанію) серед конкурентів. Також розуміння цінностей організації сприяє управлінню поведінкою працівників, допомагаючи їм розуміти, які дії схвалюються. Важливу роль відіграють цінності і при прийнятті стратегічних рішень, оскільки дії компанії мають відповідати її цінностям, а також у мотивації команди задля об'єднання людей навколо спільної ідеї.

Традиції та ритуали в організації – це повторювані дії, події або символічні практики, які підкріплюють корпоративну культуру, зміцнюють командний дух і передають ключові цінності організації (компанії). Вони створюють емоційний зв'язок між співробітниками та організацією, забезпечують стабілізацію усіх корпоративних зв'язків і процесів.

Традиції та ритуали здійснюють підтримку корпоративної ідентичності, допомагають зберігати свою самобутність і вигідно відрізнитися від конкурентів. Також традиції і ритуали сприяють зміцненню командного духу, мотивації та задоволеності працівників, створюють почуття приналежності, формують позитивні емоції й очікування; забезпечують передачу цінностей новим працівникам, навчають, як поводитися в компанії.

В останній своїй роботі «Ефект ритуалу. Магія простих дій – від звички до ритуалу» [2] відомий соціолог і професор Гарвардської бізнес-школи М.Нортон проводить дослідження, як прості ритуали можуть трансформувати наше життя, роботу та відносини. Вчений доводить, що ритуали – це не просто звички, а потужні інструменти для

змін, які можуть надати сенс, структуру та емоційну силу повсякденним діям. «Ритуал – це міст між тим, що є, і тим, що може бути», – зазначає М. Нортон. Так, сила ритуалів у роботі та бізнесі полягає в тому, що вони сприяють:

а) підвищенню продуктивності: ритуали створюють «стартові умови» для роботи (наприклад, певна музика перед початком задач);

б) управлінню стресом: ритуали-«перемикачі» (наприклад, вечірня прогулянка після роботи) допомагають відокремити особисте від професійного.

в) покращенню командного духу: корпоративні ритуали (щотижневі підсумки, святкування маленьких перемог) зміцнюють зв'язки між співробітниками [2, с.142-175].

Процес формування корпоративної культури характеризується вираженою циклічністю та багаторівністю, що передбачає послідовне проходження усіх етапів організаційного розвитку від первинної діагностики існуючого стану через планування трансформаційних змін до їх практичної імплементації та подальшої інституалізації, оскільки пропуск будь-якої фази може призвести до серйозних системних наслідків, зокрема до створення дисфункціональної культури, що не відповідатиме реальним потребам колективу та організаційним цілям.

Надзвичайно важливою для функціонування дієвої корпоративної культури організації є «працююча» професійна (корпоративна) етика, що має розвинену етичну інфраструктуру. Так, корпоративна етика в публічному секторі – це система моральних норм, цінностей і стандартів поведінки, що регулюють діяльність державних службовців, органів влади та інституцій. Вона спрямована на забезпечення доброчесності, прозорості та довіри громадян до держави. У вітчизняному соціально-гуманітарному знанні тема корпоративної етики, здається, є найбільш розроблено й опрацьованою, вона згадується в усіх вітчизняних розвідках з корпоративної культури.

Звернення до корпоративної етики в публічному управлінні дає можливість виробити і впровадити інструменти запобігання корупції (чіткі етичні стандарти зменшують ризик зловживань) та дотримання верховенства права (етика допомагає реалізовувати закони на практиці), сприяє підвищенню ефективності роботи колективу (етична поведінка сприяє якісному наданню послуг) й формуванню довіри громадян (відкритість і справедливість підвищують легітимність влади).

Основні принципи корпоративної етики публічної служби зафіксовані у вітчизняній нормативній базі:

Законі України «Про запобігання корупції»,

Кодексі етики державного службовця,

Стандартах поведінки для чиновників (НАЗК).

Цими принципами є доброчесність, відмова від конфлікту інтересів, прозорість, відкритість прийняття рішень (публікація декларацій, звітів), відповідальність, персональна відповідальність за порушення етичних норм, рівність, недопущення дискримінації за статтю, вірою чи соціальним статусом, служіння суспільству, пріоритет громадських інтересів над особистими.

Інструменти впровадження корпоративної етики в публічному управлінні мають внутрішні і зовнішні механізми контролю. До внутрішніх механізмів відносять: кодекси етики (наприклад, для працівників міністерств і відомств), тренінги з антикорупції та етичної поведінки, етичні комітети для розгляду порушень (як в НАЗК), анонімні гарячі лінії для повідомлень про корупцію [3; 4]. До зовнішнього контролю відносять: громадські організації (наприклад, Трансперенсі Інтернешнл Україна), медіа-розслідування та журналістські перевірки, міжнародні стандарти (європейські директиви з публічної етики) [4].

Корпоративна етика в публічному управлінні – це не лише правила, але й загальна культура професійної діяльності. Її впровадження вимагає: сильної політичної волі

(на рівні керівництва), громадського тиску (через медіа та активістів), поступових змін (від тренінгів до реформ). Лише поєднання цих факторів здатне зробити публічну владу справді доброчесною та ефективною.

Процес становлення й утвердження корпоративної культури в діяльності компаній є надзвичайно важливим в силу своєї крихкості й затратності ресурсів, часу і зусиль як керівника організації, так і всіх співробітників. Корпоративна культура трансформує формальні організаційні структури в живі соціальні системи, де більшість процесів регулюються автоматично через розподілені механізми соціального контролю та саморозвитку.

Безперечно, корпоративна культура створює спеціальні механізми комунікації та керівництва для досягнення ключових організаційних цілей – це і *створення єдиного ціннісного поля*, з формуванням спільної системи координат для прийняття рішень, забезпеченням узгодженості дій усіх підрозділів. Також дієва корпоративна культура організації, як вже зазначалося вище, сприяє *оптимізації управлінських процесів*: зменшує необхідність детального контролю, замінює формальні інструкції неформальними нормами, скорочує витрати на адміністрування, – і, у цілому, робить організацію більш гнучкою [5].

Важливим є також *мотиваційний механізм*, який втілює розвинена корпоративна культура. Дія цього механізму проявляється у формуванні внутрішньої мотивації працівників, а сам він замінює частину матеріальних стимулів, створюючи ефект “корпоративної ідентичності”. Не менш значимим є *адаптаційний інструмент корпоративної культури*, що прискорює інтеграцію нових співробітників, зменшуючи витрати на їх навчання, а також стандартизує моделі поведінки працівників. Сформована корпоративна культура надає *конкурентних переваг організації*, формуючи унікальний HR-бренд, підвищуючи лояльність клієнтів та і, тим самим, маючи можливість залучати до роботи в організації кращих фахівців [6].

Ефективна корпоративна культура виконує низку ключових функцій організаційного розвитку, серед яких особливої уваги заслуговують створення інтегрованого ціннісного поля, оптимізація управлінських процесів, формування комплексної системи мотивації персоналу, забезпечення ефективного адаптації нових співробітників, створення стійких конкурентних переваг установи, що в подальшому детермінує здатність організації до інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку корпоративної культури в публічній службі передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, гармонізацію індивідуальних та організаційних цінностей, активне залучення всіх рівнів організації до процесів трансформації, поєднання інституційних традицій та інноваційних підходів, що в сукупності має забезпечити формування організаційного середовища, сприяє підвищенню ефективності функціонування публічних установ.

Підтримка корпоративної культури в публічній службі – це постійний процес, який потребує подолання бюрократії через спрощення процедур, вирівнювання балансу між індивідуальними та організаційними цінностями, активної ролі керівництва у формуванні довіри та відкритості. Якщо ігнорувати ці виклики, ризик втратити кваліфіковані кадри та погіршити імідж установи значно зростає. Натомість організації, які інвестують у культуру, отримують стабільність, інновації та лояльність працівників.

Конфлікти між індивідуальними та корпоративними цінностями в публічній службі є закономірним явищем в умовах трансформації суспільства та державного управління. Їхнє конструктивне вирішення вимагає комплексного підходу, що поєднує організаційні зміни, вдосконалення управлінських практик та розвиток особистісних компетенцій працівників. Ключовим завданням є пере-

творення ціннісних конфліктів з джерела напруженості на ресурс організаційного розвитку.

Як правило, природа ціннісних конфліктів полягає у розбіжності між особистими переконаннями та організаційними нормативами, протиріччями між професійною етикою та службовими вимогами, конфліктом між творчою самореалізацією та бюрократичними обмеженнями і т.ін. Можна виділити такі найпоширеніші типи ціннісних конфліктів – етичні (суперечність моральних принципів), професійні (розбіжності у підходах до виконання обов'язків) та організаційні (несприйняття корпоративних норм).

Наслідками конфліктів є:

- зниження мотивації – працівник відчуває себе “не на своєму місці”;
- плінність кадрів – особливо серед молодих фахівців, які шукають відповідність цінностей;
- пасивний саботаж – формальне виконання обов'язків без зацікавленості;
- внутрішня напруга – конфлікти в колективі через різні погляди.

Для підтримки корпоративної культури у вирішенні проблем поширення конфліктів між індивідуальними та корпоративними цінностями в публічній службі вітчизняні дослідники рекомендують [4; 7]:

- впроваджувати гнучкі управлінські моделі (наприклад, agile-підходи в окремих проєктах);
- проводити регулярні оцінки клімату в колективі (опитування, фокус-групи);
- створити чіткий кодекс корпоративної етики (не лише формальний, а й практичний);
- здійснювати інвестиції в комунікацію – внутрішні медіа, зустрічі з керівництвом.

Для згуртування цінностей у колективі слід вдатися до пошуку компромісів – наприклад, ввести дозвіл на експерименти в межах певних проєктів. Також слід впроваджувати програми адаптації та менторства для допомоги новим працівникам адаптуватися в корпоративну культуру організації, проводити регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту для набуття вмінь вирішення конфліктів у колективі, а також проводити відкриті дискусії про цінності – воркшопи, де команда разом визначає пріоритети у роботі організації.

Корпоративна культура публічної служби формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. У сучасних умовах такі виклики, як глобалізація, військові конфлікти та культурні відмінності, суттєво трансформують цінності, норми та практики державних установ.

Вплив глобалізації на корпоративну культуру публічної служби полягає в інтернаціоналізації стандартів і затвердження міжнародного паспорта професій публічних службовців. Так, відбувається впровадження міжнародних норм (наприклад, ISO, європейські стандарти публічного управління) та перехід до цифрових платформ (е-урядування, відкриті дані). Підвищення конкуренції за кваліфіковані кадри призводить до того, що публічний сектор конкурує з приватним та міжнародними організаціями, також відбувається виникнення “вільної циркуляції” бюрократії (наприклад, українські чиновники переходять у ЄС-структури). Нині ми спостерігаємо і за гібридизацією корпоративних культур: поєднання національних традицій із західними управлінськими моделями (наприклад, е-декларування в Україні за зразком ЄС).

Вплив війни на корпоративну культуру публічної служби проявляється у зміні пріоритетів, що зміщуються на безпеку та стійкість, коли швидкість прийняття рішень стає важливішою за бюрократичні процедури і зростає значення вертикальної координації (наприклад, військово-цивільна адміністрація).

У публічній службі поступово утверджуються нові цінності солідарності (командна робота у критичних умовах),

гнучкості (швидка адаптація до змін), публічної відповідальності (через високу суспільну увагу). разом із тим формуються і нові виклики: вигорання працівників через постійний стрес, а також втрата кадрів (мобілізація, міграція).

Довгостроковими наслідками цих змін може бути зміна ставлення до корупції: нульова толерантність у воєнний час може закріпитися і після завершення воєнного конфлікту. Розвиток кіберкультури: віддалена робота стає нормою. Формування "культури перемоги": акцент на результативність, а не на процеси. Так, під час війни в Україні держустанови (наприклад, Мінцифри) швидко адаптувалися до нових умов, автоматизуючи послуги для ВПО та військових.

В умовах глобалізації та соціальних трансформацій публічна служба стикається з новими викликами – необхідністю поєднання інноваційних підходів із збереженням національної ідентичності, формуванням нових пріоритетів у воєнний час (швидкість, солідарність, відповідальність), ефективним використанням культурного розмаїття як ресурсу розвитку.

Для підтримки ефективності публічної служби в будь-яких умовах необхідне гнучке управління, що враховує

як поточні виклики, так і довгострокові цілі розвитку. Це передбачає постійний моніторинг змін, оперативну адаптацію до нових умов та стратегічне планування організаційного розвитку.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка специфічних метрик культурної зрілості, адаптованих до особливостей вітчизняного публічного управління, системна інтеграція культурних КРІ у комплексну систему оцінки ефективності державних службовців, концептуалізація механізмів управління ціннісними конфліктами в умовах організаційних трансформацій, що відкриває нові можливості для підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри до державних інституцій.

Отже, корпоративна культура виступає критичним фактором ефективності публічного управління, що детермінує здатність державних установ ефективно виконувати свої функції в умовах обмежених ресурсів, високих суспільних очікувань та динамічних змін зовнішнього середовища, формуючи передумови для системної трансформації публічного сектору відповідно до вимог сучасності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 197-200.
2. Нортон М. Ефект ритуалів. Від звички до ритуалу: використовуйте дивовижну силу повсякденних дій. Х.: КСД, 2025. 240 с.
3. Андрушків Б. М. Корпоративне управління: навчальний посібник / Б. М. Андрушків, С. П. Черничинець. К.: Кондор, 2011. 528 с.
4. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі: або як скласти пазл вашої організаційної культури. 2023. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf
5. Посібник ОЕСР з публічної доброчесності, 2024. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk>.
6. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons. 2011. 288 p.
7. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури: "Публічна служба в Україні: ваша точка зору". 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichnizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>