

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-1>

УДК 005.35:17:351

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

### FEATURES OF CORPORATE ETHICS FORMATION IN TERRITORIAL COMMUNITIES

**Балдинюк Василь Михайлович**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9014-8866>

**Балдинюк Вікторія Василівна**

асистент,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9316-8539>

**Baldynuk Vasyl, Baldynuk Victoria**

Vinnitsia National Agrarian University

У статті досліджуються сучасні виклики та шляхи формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. Корпоративна культура розглядається як комплекс норм, принципів, правил і цінностей, що визначають професійну поведінку державних службовців та впливають на ефективність їхньої роботи. Важливу роль у формуванні цієї культури відіграють мотивація персоналу, підтримка високих стандартів етичної поведінки, прозорість прийняття рішень, а також взаємна повага в колективі. Автор акцентує увагу на необхідності розробки Кодексу етики державних службовців, який визначатиме основні принципи етичної поведінки і сприятиме зміцненню авторитету державної служби. Також досліджено роль корпоративної культури у підвищенні престижу органів влади та покращенні їхньої взаємодії з громадськістю. Зокрема, аналізуються шляхи вдосконалення корпоративної культури, серед яких: удосконалення системи управління, мотивація до кар'єрного зростання, підтримка позитивного іміджу, а також дотримання етичних норм. Запропоновані заходи спрямовані на розвиток корпоративного духу, відповідальності та підвищення ефективності роботи державних установ.

**Ключові слова:** корпоративна культура, державні службовці, етична поведінка, мотивація персоналу, управління.

The article delves into contemporary challenges and strategies in the formation of corporate culture within the framework of public administration reform. Corporate culture is conceptualized as a system of norms, principles, rules, and values that govern the professional conduct of civil servants, significantly influencing the efficiency of their performance. A key element of corporate culture is the motivation of staff, which must be rooted in the fulfillment of their personal and professional needs, thus driving both individual and organizational goals. In this context, the promotion of high ethical standards, transparency in decision-making processes, and fostering mutual respect within the workplace become fundamental to building a strong corporate culture. The author emphasizes the necessity of developing a comprehensive Code of Ethics for civil servants. This code should clearly articulate the core principles of ethical behavior and serve as a guide for public servants across all levels of government. It is designed to not only enhance ethical behavior but also reinforce the overall integrity and authority of public institutions. The article further explores the critical role corporate culture plays in strengthening the reputation of government bodies and facilitating effective interaction with the public. The research highlights several key measures for improving corporate culture, including refining management hierarchies, fostering staff motivation through career development opportunities, upholding a positive institutional image, and ensuring adherence to strict ethical norms. Additionally, attention is given to the importance of encouraging initiative among staff and promoting a collaborative, respectful work environment. The proposed reforms aim to build a corporate spirit that fosters a sense of responsibility and accountability, thus enhancing the operational efficiency of public institutions. Ultimately, the article asserts that a well-structured corporate culture can serve as an innovative tool for developing a more effective and trustworthy public administration system.

**Keywords:** corporate culture, civil servants, ethical behavior, staff motivation, management.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на значні досягнення в розвитку місцевого самоврядування в Україні, проблема корпоративної етики в територіальних громадах залишається актуальною. Низький рівень довіри громадян до влади, поширення корупції та відсутність прозорості в управлінських процесах свідчать про необхідність розробки ефективних механізмів забезпечення етичної поведінки посадових осіб та підвищення рівня корпоративної культури в органах місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних важливим є формування корпоративної етики в територіальних громадах. Проблема формування корпоративної етики присвяченні статті: Бобровська О.Ю. [1], Поліщук Н.С. [2], Задихайло Д.В. [3], Семененко І.С. [4], Щербак Н.В. [5].

Проте необхідно розробити ключові напрями розвитку етики в територіальних громадах.

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** Необхідними є розробка напрямів вдосконалення корпоративної етики в територіальних громадах.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розробка пропозицій направлених на вдосконалення корпоративної етики в територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація в управлінні службовцями повинна базуватися на задоволенні їх потреб, стимулюючи досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Корпоративна культура державних службовців включає розвиток моральних цінностей, умов для самореалізації та мотивації персоналу. Це досягається через удосконалення кадрових процесів і встановлення ефективного стилю управління. Основними корпоративними цінностями є згуртованість, результативність, чесність, справедливість та дисциплінованість. Корпоративна культура позитивно впливає на репутацію органу влади та стратегію взаємодії з громадськістю.

Корпоративна культура та правила поведінки державних службовців можуть бути сформовані у вигляді «Кодексу етики та поведінки державних службовців», який затверджується керівництвом відповідного органу влади. Цей кодекс визначає систему ключових принципів професійної поведінки та основних етичних норм, якими повинні керуватися всі службовці, незалежно від їхньої посади.

Основні принципи корпоративної культури включають:

– високий рівень корпоративного духу серед співробітників і постійне зміцнення цього духу;

– взаємоповага та відсутність бар'єрів у відносинах між керівництвом і працівниками;

– заохочення ініціативи та прагнення до самовдосконалення;

– дотримання етичних норм і правил корпоративної поведінки;

– дотримання норм ділової етики;

– створення та підтримка позитивного іміджу;

– розвиток корпоративного стилю;

– відповідальність перед суспільством.

Такий підхід сприяє формуванню єдиної культури поведінки та етичних стандартів, що підвищує ефективність управління.

Згідно з наказом Національного агентства України з питань державної служби № 72-21 від 28 квітня 2021 року «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», визначено основні обов'язки, яких повинні дотримуватися державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування.

1. Державні службовці та посадові особи під час виконання своїх функціональних обов'язків повинні строго дотримуватись загальноприйнятих норм етики, проявляти доброзичливість і ввічливість, підтримувати високу культуру спілкування та шанобливо ставитися до прав і свобод громадян та юридичних осіб.

2. Своєю поведінкою службовці мають сприяти зміцненню авторитету державної служби та органів місцевого самоврядування, а також підтримувати їх позитивний імідж.

3. Під час виконання посадових обов'язків службовці зобов'язані уникати проявів грубощів, підвищеної інтонації або неетичних коментарів щодо зовнішності, віку, статі, чи інших характеристик колег або громадян. Вони також не повинні допускати впливу особистих стосунків на свою професійну діяльність та рішення.

4. Державні службовці повинні постійно підвищувати свій культурний і професійний рівень, включаючи цифрову грамотність, і вдосконалювати свої навички відповідно до вимог посади.

5. Особливу увагу державні службовці мають приділяти дотриманню державної мови під час виконання службових обов'язків, підвищенню рівня володіння нею, а також

уникненню будь-яких проявів дискримінації мовної ознаки.

6. Одяг службовців повинен відповідати офіційно-діловому стилю, демонструючи професіоналізм і дотримання загальноприйнятих норм.

7. Важливим аспектом поведінки є шанування національних традицій та звичаїв.

8. У разі виявлення порушень етичних норм або проявів дискримінації чи насильства, службовець зобов'язаний негайно повідомити про це своє керівництво для вжиття відповідних заходів (табл. 1).

Реформування державного управління на сучасному етапі стикається з новими викликами у формуванні корпоративної культури. Корпоративна культура представляє собою сукупність норм, правил, принципів і цінностей органів державної влади, їхньої місії та ролі в соціально-економічному розвитку країни. Це система цінностей і переконань, що підтримується всіма працівниками державного управління, визначаючи їхню поведінку та професійну діяльність. Формування корпоративної культури спрямоване на створення конструктивного впливу на атмосферу в колективі, однак нові організаційні норми можуть вступати в конфлікт з реальністю і тому можуть бути відкинуті співробітниками.

Основна мета корпоративної культури в умовах реформ полягає у створенні мотиваційної системи для ефективної роботи кожного службовця. Для досягнення цієї мети необхідно визначити загальні цінності та орієнтири як для особистостей, так і для організації. Безсумнівно, корпоративна культура виступає

інноваційним інструментом для ефективної роботи державних інституцій, який допомагає досягти цілей держави через сумлінне виконання службових обов'язків державними службовцями. Вони зобов'язані виконувати свої завдання відповідально та професійно, запобігаючи конфліктам інтересів.

Прийняття рішень керівниками має ґрунтуватися на принципах прозорості та адекватності. Службовці повинні вчасно надавати один одному достовірну інформацію, дотримуючись норм конфіденційності та враховуючи колегіальні рішення. У випадку виникнення корпоративних конфліктів, їх необхідно вирішувати шляхом переговорів для забезпечення ефективної роботи та збереження ділової репутації.

Формування корпоративної культури вимагає таких заходів:

- мотивація персоналу: визнання досягнень, стимулювання кар'єрного зростання;
- удосконалення управлінської ієрархії та розподілу повноважень;
- розробка ефективних критеріїв відбору на посади;
- оптимізація організаційної роботи та дисципліни;
- вибір відповідного стилю керівництва (авторитарний, консультативний або співробітництва);
- вдосконалення процесів прийняття рішень та оцінки ефективності роботи.

Корпоративний дух співробітників зростає в умовах високої відповідальності за результати їхньої діяльності. Для подальшого його зміцнення необхідно:

Таблиця 1

### Загальні обов'язки державного службовця та посадової особи ТГ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Державні службовці та посадові особи ТГ під час виконання своїх обов'язків зобов'язані безумовно дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки, проявляти ввічливість і доброзичливість, підтримувати високий рівень культури спілкування, з повагою ставитися до прав і свобод громадян, а також до законних інтересів об'єднань громадян та юридичних осіб. |
| Державні службовці та посадові особи ТГ повинні своєю поведінкою зміцнювати авторитет державної служби та місцевого самоврядування, а також покращувати їхню репутацію.                                                                                                                                                                                        |
| У своїй поведінці державні службовці та посадові особи ТГ повинні уникати використання ненормативної лексики та грубих висловлювань, бути толерантними, не розповсюджувати неправдиву інформацію та плітки.                                                                                                                                                    |
| Державні службовці та посадові особи ТГ повинні постійно працювати над підвищенням свого культурного рівня, а також над розвитком професійних навичок.                                                                                                                                                                                                         |
| Зобов'язані з повагою ставитися до державних символів та підтримувати високий рівень шанобливого ставлення до них.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Повинні шанувати національні традиції та звичаї.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Зобов'язані повідомляти керівника ТГ про всі порушення правил поведінки державних службовців або посадових осіб, які стали їм відомі.                                                                                                                                                                                                                          |

- чітко комунікувати місію та стратегічні цілі організації всім співробітникам;
- популяризувати місію на всіх рівнях управління;

- чітко визначити місце кожного співробітника у структурі організації;

- відзначати корпоративні свята;

- підвищувати престиж державних органів.

Територіальні громади в Україні активно розвиваються, і це вимагає постійного вдосконалення їхньої корпоративної етики. Ось основні напрями вдосконалення:

1. Прозорість та відкритість.

2. Запобігання корупції.

3. Відповідальність.

4. Справедливість.

5. Соціальна відповідальність.

6. Навчання та розвиток.

Корпоративна етика в громадах є основою довіри між владою та громадянами, забезпечуючи прозорість і ефективність управління. Впровадження цих заходів сприятиме зростанню довіри до органів влади, покращенню якості публічних послуг, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності громад.

**Висновки.** Корпоративна культура є важливим елементом успішного функціонування

державної служби, оскільки вона формує моральні цінності, мотивує до професійного зростання та підвищує рівень відповідальності службовців. Ефективна корпоративна культура сприяє не лише підвищенню результативності діяльності працівників, а й зміцненню авторитету органів державної влади та місцевого самоврядування. В умовах реформування публічного управління виникає потреба в систематичному оновленні корпоративних норм і стандартів, які визначатимуть взаємини між службовцями, керівництвом і громадськістю.

Важливими аспектами вдосконалення корпоративної культури є підтримка ініціативності, розвиток етичної поведінки та прозорості в ухваленні рішень. Створення мотиваційної системи, яка заохочує професійне зростання та визнання заслуг, є ключовим завданням. Необхідно забезпечити дотримання норм ділової етики, прозорості процесів та відповідальності перед суспільством.

Таким чином, впровадження цих заходів сприятиме підвищенню якості державного управління, покращенню репутації органів влади та зміцненню довіри громадян до державної служби.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровська О.Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління. Регіональне та муніципальне управління*. 2016. № 3 (29). С. 74–85. DOI: <https://doi.org/10.15421/151609>

2. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. 2008. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf)

3. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 333 с.

4. Семененко І.С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 122–128.

5. Щербак Н.В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. No 1. С. 138–144.

#### REFERENCES:

1. Bobrovska O.Yu. (2016) Korporatyvnist mistsevoho samovriaduvannia yak intehralnyi chynnyk yoho rozvytku [Corporate Nature of Local Government as an Integral Factor in Its Development]. *Aspects of Public Administration. Regional and Municipal Management*. 2016, No 3 (29), pp. 74–85. DOI: <https://doi.org/10.15421/151609>

2. Polishchuk N.S. (2008) Vplyv moralnykh tsinnosti ta osobystykh potreb na formuvannia korporatyvnoi kultury derzhavnykh sluzhbovtsiv [Influence of Moral Values and Personal Needs on the Formation of Civil Servants' Corporate Culture]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf)

3. Zadykhailo D.V., Kibenko O.R., Nazarova H.V. (2003) Korporatyvne upravlinnia [Corporate Governance: A Textbook]. Kharkiv: Espada, 2003. 333 p.

4. Semenenko I.S. (2015) *Osnovy rozvytku korporatyvnoi kultury v publichnomu upravlinni* [Fundamentals of Corporate Culture Development in Public Administration]. *Theory and Practice of Public Administration*. Issue 2, pp. 122–128.

5. Shcherbak N.V. (2016) *Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury v derzhavnomu upravlinni ta mistsevomu samovriaduvanni: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid* [Features of Corporate Culture Formation in Public Administration and Local Government: Domestic and Foreign Experience]. *State and Regions. Series: Public Administration*. No 1, pp. 138–144.