

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2023.20.22>

**Шопіна І. М.**

*доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін  
Інституту права  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: 0000-0003-3334-7548*

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ЯК МЕТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Виконання складних завдань, які поставило перед Національною поліцією України виконання правоохоронних функцій в умовах повномасштабної збройної російської агресії, вимагає підвищення вимог до кадрового забезпечення цієї інституції. Поліцейські нині вимушені виконувати свою діяльність в умовах підвищених ризиків, що потребує удосконалення кадрового відбору на службу до Національної поліції, професійної підготовки, формування кадрового резерву тощо. Водночас динаміка відношення населення до корупції (94 % громадян вважають її широко розповсюдженою в державі [1]) свідчить про існування великої кількості проблем, пов'язаних з іміджем правоохоронних органів в очах громадськості. Однією з таких проблем є недостатня ефективність системи управління Національної поліції щодо мінімізації негативного впливу корупційних ризиків, притаманних поліцейській діяльності. Вказане обумовлює важливість дослідження проблеми корпоративної доброчесності у системному зв'язку з цілями кадрового забезпечення Національної поліції України та слугує підтвердженням актуальності здійснення наукових досліджень за даним напрямом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання визначеної проблеми.** Питання кадрової політики

та кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції розглянув у своїх роботах К. Бугайчук, провів теоретико-правовий аналіз який вказаних категорій, визначив сутність та відмінність понять «кадри», «персонал», сформулював авторське визначення категорії «кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної України», визначив співвідношення категорій «кадрова політика» та «кадрове забезпечення», проаналізований зміст кадрової роботи та роботи з кадрами в системі Національної поліції України [2].

В. Галунько і О. Шкута вказують, що одним із секторів національної безпеки, який потребує реформування та сталих заходів у боротьбі із корупцією слід назвати систему МВС України. За 2020 рік працівниками системи МВС було скоєно 142 корупційних правопорушення кримінальної спрямованості. Враховуючи, що дана статистика не відображає притягнення посадових осіб системи МВС до адміністративної відповідальності за корупційні правопорушення, а також те, що корупція є латентним явищем, автори доходять висновку, що ця цифра не остаточна та показує лише малу частку в системі цих правопорушень. Науковці проаналізували Політику НАТО з виховання доброчесності і на підставі здійсненого аналізу сформулювали перспективні напрями протидії корупції в системі МВС України [3].

І. Дрок виділив загальні властивості, яким має відповідати кадрова політика Національної поліції в умовах правового режиму воєнного стану, до яких віднесено стратегічний характер, комплексність, професіоналізм персоналу, спеціалізацію персоналу, безперервність, злагодженість, та робить висновок, що, незважаючи на більше, ніж місяць перебування України у стані війни, кадрова політика Національної поліції за таких умов перебуває досі на стадії свого становлення, а її загальні засади лише наразі формуються [4].

Групою американських і румунських вчених, до якої входили В. Андреєску, Д.Г. Кілінг, Г.Ф. Віто, Г. Ф. та М.К. Войніч, було проведено масштабне порівняльне дослідження, в якому розглядаються різні типи корупції в поліцейських структурах залежно від різних типів культур. У дослідженні увага концентрувалася навкруги питань про переконання поліцейських в необхідності покарань за правопорушення і готовності повідомляти про них. Для вимірювання доброчесності поліцейських застосовувалися експериментальні методи, за результатами яких було визначено, що румунські поліцейські мають вищий рівень толерантності до неправомірної поведінки поліції, ніж їхні американські аналоги [5].

Однак слід зазначити, що питання формування доброчесності і інтолерантності до корупції розглядалося у наукових працях на індивідуальному рівні або на рівні систем управління. Рівень корпоративної культури, на якому формуються і передаються наступним поколінням працівників професійні цінності, залишився поза увагою дослідників і потребує окремих наукових розвідок.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення поняття та рівнів реалізації доброчесності, а також визначення особливостей формування корпоративної доброчесності як мети кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття кадрового забезпечення має досить широ-

кий діапазон розуміння у різних наукових та навчально-методичних джерелах. Традиційно виокремлюють широкий та вузький підходи до вивчення сутності цього феномену [6].

Вузький підхід до сутності кадрового забезпечення фактично ототожнює його з діяльністю кадрових служб Національної поліції. У межах цього підходу кадрове забезпечення розуміється як сукупність дій щодо прийняття на службу, переміщення на інші посади, зарахування у кадровий резерв, звільнення зі служби в Національній поліції, а також дисциплінарна практика. Вивчення діяльності з кадрового забезпечення у вузькому ракурсі може бути корисним для розуміння існуючих проблем та напрямів вдосконалення функціонування кадрових підрозділів Національної поліції. Разом з тим, такий підхід не дозволяє розглянути якість відбору та службового просування поліцейських у системному зв'язку з тими явищами, які безпосередньо не пов'язані з кадровими процесами, як-то, наприклад, динаміка криміногенної ситуації, довіра населення до Національної поліції України тощо.

Широкий підхід передбачає розуміння кадрового забезпечення у системному зв'язку з явищами, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю кадрової служби, але є наслідками кадрової політики, пов'язаної з рекрутацією, відбором, професійним навчанням, системою оцінювання професійних досягнень поліцейських. Однією із складових кадрового забезпечення у широкому розумінні є політика органів і підрозділів Національної поліції щодо мінімізації негативного впливу корупційних ризиків.

Важливим елементом кадрового забезпечення є кадрова політика органу публічної влади, в якій знаходять своє втілення бажані моделі професіонала, які використовуються для створення критеріїв придатності до публічної служби за певним напрямом. Кадрова політика включає пріоритети комплектування органів та підрозділів, які можуть мати зовнішній, внутрішній або змішаний характер. Так, якщо публічна

інституція обирає як пріоритет комплектування своїх підрозділів із зовнішніх джерел, то перевага надається особам, які пройшли навчання та здобули певний освітній рівень у закладах освіти, які не належать до сфери управління цієї інституції. Перевагою зовнішнього методу комплектування є постійне кількісне та якісне оновлення кадрового складу за рахунок використання надбань різних суб'єктів освітньої діяльності. Водночас за таких умов потрібні додаткові зусилля, витрачені на адаптацію персоналу до вимог конкретної професії та спеціальності з їх специфічними корпоративними, дисциплінарними, комунікативними та іншими вимогами.

У разі, якщо комплектування кадрового складу здійснюється переважно за рахунок внутрішніх джерел, орган публічної влади розвиває власну систему закладів освіти. Так, Національна поліція України здійснює підготовку персоналу у відомчих університетах, де з першого курсу до здобувачів освіти висуваються специфічні дисциплінарні та інші вимоги, які значно скорочують тривалість майбутньої адаптації правоохоронців до роботи в органах та підрозділах цієї правоохоронної структури. Ще однією перевагою використання внутрішнього методу комплектування є можливість гнучко змінювати зміст підготовки та кількість фахівців за певними спеціальностями, залежно від потреб, які виникають в різних регіонах та в різних підрозділах Національної поліції. Разом з тим, слід відзначити наявність труднощів, які супроводжують орієнтацію на внутрішні методи комплектування кадрового складу. До таких труднощів належить гомогенність етичного середовища організації, що може породжувати тенденції стагнації та недостатньо гнучкість поліцейських підрозділів у разі формування нових викликів.

Опора на змішаний спосіб формування кадрового складу, який передбачає поєднання зовнішніх та внутрішніх джерел, безумовно, підвищує рівень корпоративної конфліктності, пов'язаної з наявністю різних професійних

позицій та стандартів діяльності. Разом з тим, в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, така конфліктність носить, на нашу думку, позитивний характер внаслідок врахування у кадровій політиці різноспрямованих тенденцій та векторів, які у сукупності збагачують внутрішню корпоративну культуру і дозволяють формувати гармонічну модель професіонала. Безумовно, для того, щоб соціальна конфліктність у кадровому забезпеченні набувала позитивного характеру, необхідно забезпечувати керованість процесів адаптації та інтеграції молодих фахівців, інтеріоризацію у них цінностей поліцейської діяльності.

Взаємодія різних факторів під час адаптації особового складу до діяльності в органах та підрозділах Національної поліції знаходить свій вияв на рівні формування корпоративної культури. Кожному правоохоронному органу притаманні власні корпоративні цінності, які можуть носити як писаний, так і неписаний характер, і відображати місію та принципи діяльності певної інституції, її персоналу, а також діяння, які є неприпустимими з точки зору корпоративних стандартів. Останнім часом норми корпоративної етики знаходять свої відображення в різноманітних етичних кодексах, окремих для різних інституцій, разом з тим слід сказати, що норми, закріплені в таких документах, і реальні корпоративні норми можуть бути нетотожними. Етичні кодекси містять у собі ідеальний стан розуміння корпоративної культури і корпоративних стандартів, стан, до якого мають прагнути системи управління та персонал установи, підприємства організації. У той же час реальні корпоративні норми можуть передбачати значне відхилення від такого ідеального стану, і складатися з прийнятних з точки зору персоналу організації варіантів поведінки, які можуть відхилятися від нормативної, межувати з деліктною або навіть нести у собі ознаки правопорушення.

Роль корпоративної культури у формуванні особистості професіонала є надзвичайно високою, оскільки навіть за умови наявності у молодого фахівця необхідних задатків для здійснення

діяльності відповідно до високих морально-етичних стандартів, тривале перебування у середовищі, в якому такі стандарти знецінені, сприяє виникненню деформацій, які достатньо добре дослідженні у наукових роботах [7].

Особливо важливою сферою, в якій корпоративні стандарти відіграють надзвичайно велику роль, є сфера доброчесності та здійснення діяльності на основі суворого додержання правових принципів верховенства права та справедливості [8]. Корпоративна доброчесність є необхідною умовою формування та підтримання в Національній поліції України інтелерантності до корупції як внутрішнього стандарту діяльності, який знаходить свій прояв у всіх формальних, і, головне, неформальних відносинах, що виникають у середині управлінської системи. За таких умов зменшується потреба у зовнішньому контролі за діяльністю поліцейських з точки зору мінімізації корпоративних ризиків та корупційних і пов'язаних з корупцією правопорушень.

Якщо корпоративна доброчесність набуває сталого характеру, всі елементи управлінської системи починають витісняти явища непотизму, фаворитизму, суб'єктивності під час оцінювання результатів діяльності. Підлегли починають виконувати функцію контролю за своїм керівником з точки зору додержання ним антикорупційного законодавства, і у випадку порушення ним правових приписів звертаються до компетентних антикорупційних органів з вимогою припинити такі порушення.

Безумовно для української корпоративної поліцейської культури таке явище не є органічним, однак слід враховувати, що майже століття правоохоронна діяльність на українських землях відбувалася у межах радянської, корумпованої на централізованому рівні моделі. Тобто декілька поколінь правоохоронців сформувалися із сталим переконанням щодо цінності корупційного способу поведінки як невід'ємного елементу діяльності правоохоронного органу, при цьому найбільш небезпечною рисою таких переконань було толерантне ставлення до підміни правових

вимог вимогами керівництва (так зване телефонне право). Таке деформоване розуміння законності розповсюджувалося як на правоохоронну, так і на судову систему, про що свідчать численні вироби правозахисникам, поміщення здорових осіб на примусове лікування до психіатричних лікарень у разі, якщо вони не поділяли позицію щодо керівної ролі комуністичної партії, тощо. Отже, за три десятиліття які минули з моменту проголошення Незалежності, наша держава зробила досить великий крок на шляху розбудови антикорупційної системи. Але не слід очікувати, що антикорупційна корпоративна культура легко та безперешкодно сформується після багатьох десятиліть примусового насадження корупції в її радянському розумінні. Це складний і тривалий процес який потребує здійснення комплексу послідовних дій, перш за все на рівні державної антикорупційної політики.

**Висновки на підставі проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.** Доброчесність – це послідовна реалізація у професійній та приватній сфері визнаних державою і суспільством морально-етичних цінностей, принципів та стандартів. Доброчесність має два основних рівня реалізації: індивідуальний (особистий) і корпоративний. Корпоративну доброчесність слід розуміти як закріплення на рівні свідомості більшої частини персоналу органу (підприємства, установи, організації) думок, уявлень та переконань про неприпустимість корупції, непотизму та фаворитизму. Формування корпоративної доброчесності як мета кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України уявляє собою узгоджену систематичну діяльність із закріплення та сприяння інтеріоризації у персоналі інтолерантності до корупції, принципів верховенства права та справедливості.

Напрямами подальших наукових досліджень мають стати визначення факторів, які гальмують процеси формування корпоративної доброчесності та інтолерантності до корупції в правоохоронних органах України.

**Список використаних джерел:**

1. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/> (дата звернення: 20.08.2023)
2. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125-131. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.22>
3. Галуцько В.М., Шкута О.О. Добросесність: важливий напрям протидії корупції в системі МВС. *Юридичний бюлетень*. 2022. № 25. С.106–115.
4. Дрок І. Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 318–323. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.50>
5. Andreescu V., Keeling D. G., Vito G. F., & Voinic M. C. Romanian and American police officers' perceptions of professional integrity and ethical behavior. *Revista Romana de Sociologie*. 2012. № 23(3/4). С. 185–207.
6. Венедиктов В. С. Організаційно-правові засади професійної підготовки персоналу органів внутрішніх справ України : наук.-практ. посіб. / В. С. Венедиктов, М. І. Іншин, М. М. Клемпарський ; за заг. ред. проф. В. С. Венедиктова. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 212 с.
7. Боднар В.С. Детермінанти професійної деформації працівників Національної поліції України. *Юридичний бюлетень*. 2018. № 8. С. 283–291.
8. Zaitsev M., Shopina I., Khrystynchenko N., Koropatnik I., Khomiakov D. Development of Integrity and Intolerance to Corruption in the System of Preparation for Military Service. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2022. Vol 11, No 3. Pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.5430/jct.v11n3p112>.

**Анотація**

**Метою статті** є визначення поняття та рівнів реалізації добросесності, а також з'ясування особливостей формування корпоративної добросесності як мети кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України.

Розглянуто вплив кадрового забезпечення на стан корпоративної культури правоохоронних органів. Виокремлено три види джерел комплектування кадрового складу та акцентовано увагу на їх відмінностях. З'ясовано, що корпоративна добросесність є необхідною умовою формування та підтримання в Національній поліції України інтелерантності до корупції як внутрішнього стандарту діяльності. Такий стандарт знаходить свій прояв у всіх формальних і неформальних відносинах, що виникають у середині управлінської системи. За таких умов зменшується потреба у зовнішньому контролі за діяльністю поліцейських, мінімізуються корупційні ризики.

У статті міститься визначення поняття добросесності як послідовної реалізації у професійній та приватній сфері визнаних державою і суспільством морально-етичних цінностей, принципів та стандартів. Добросесність має два основних рівня реалізації: індивідуальний (особистий) і корпоративний. Корпоративну добросесність слід розуміти як закріплення на рівні свідомості більшої частини персоналу органу (підприємства, установи, організації) думок, уявлень та переконань про неприпустимість корупції, непотизму та фаворитизму. Обґрунтовано, що формування корпоративної добросесності як мета кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України уявляє собою узгоджену систематичну діяльність із закріплення та сприяння інтеріоризації у персоналу інтолерантності до корупції, принципів верховенства права та справедливості.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, кадрова політика, персонал, Національна поліція України, добросесність, корупція, управління.

**Shopina I. M. Formation of corporate integrity as a purpose of staffing management in National Police bodies of Ukraine**

**Summary**

The purpose of the article is to define the concept and levels of implementation of integrity, as well as to determine the specifics of the formation of corporate integrity as a goal of personnel support for management in the National Police of Ukraine.

The impact of personnel support on the state of corporate culture of law enforcement agencies is considered. Arguments are given that corporate integrity is a necessary condition for the formation and maintenance of intelligence towards corruption as an internal standard of activity in the National Police of Ukraine. Such a standard finds its manifestation in all formal and informal relations that arise in the middle of the management system. Under such conditions, the need for external control over the activities of the police is reduced, and corruption risks are minimized.

The article contains a definition of the concept of integrity as a consistent implementation in the professional and private sphere of moral and ethical values, principles and standards recognized by the state and society. Virtue has two main levels of implementation: individual (personal) and corporate. Corporate integrity should be understood as the consolidation of thoughts, ideas and beliefs about the inadmissibility of corruption, nepotism and favoritism at the level of consciousness of most of the personnel of the body (enterprise, institution, organization). The formation of corporate integrity as a goal of personnel support for management in the National Police of Ukraine represents a coordinated systematic activity to consolidate and promote the internalization of intolerance to corruption, the principles of the rule of law and justice among the staff.

**Key words:** human resources, personnel policy, personnel, National Police of Ukraine, integrity, corruption, management.