

УДК 35:005.32:005.7

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, Національний технічний університет України "Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.493

СІНЕРГІЯ МЕХАНІЗМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

SYNERGY OF MECHANISMS FOR THE TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL SOCIETY FORMATION

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти трансформації корпоративної культури публічної служби в умовах становлення цифрового суспільства. Обґрунтовано, що цифровізація публічного управління виступає технологічним процесом, а комплексною соціокультурною трансформацією, яка змінює управлінські підходи, організаційні моделі та професійні ролі публічних службовців. Визначено, що корпоративна культура є базовим середовищем інтеграції цифрових інновацій у практику публічного управління та ключовим чинником забезпечення ефективності реформ.

У роботі систематизовано та проаналізовано основні механізми трансформації корпоративної культури публічної служби, зокрема нормативно-ціннісний, лідерський, інституційно-організаційний, процесно-процедурний, кадрово-компетентнісний, цифрово-технологічний, етико-контрольний та комунікаційно-інклюзивний. Доведено, що їх взаємодія формує синергетичну модель трансформаційних змін, у межах якої забезпечується узгодженість цінностей, управлінських практик і цифрових інструментів.

Увагу приділено аналізу впливу цифрових технологій, включно з інструментами штучного інтелекту, на зміну логіки публічного управління, характеру управлінських рішень та моделей взаємодії між державою і громадянами.

Встановлено, що ефективність трансформації корпоративної культури визначається узгодженістю та взаємним підсиленням різних механізмів, тоді як їх дисбаланс призводить до формалізації управління, технократичних дисбалансів і зниження рівня довіри до публічної влади. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні політик цифрової трансформації, удосконаленні системи управління персоналом публічної служби та розробленні механізмів забезпечення доброчесності й ефективності публічного управління.

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the transformation of corporate culture in the public service under the conditions of the digital society formation. It is substantiated that digitalization of public administration should be considered not only as a technological process, but as a complex socio-cultural transformation that significantly affects managerial approaches, organizational models, and professional roles of public servants. Corporate culture is defined as a fundamental environment for integrating digital innovations into public governance practices and as a key factor ensuring the effectiveness, integrity, and sustainability of institutional reforms.

The study systematizes and analyzes the main mechanisms of corporate culture transformation in the public sector, including normative and value-based, leadership, institutional and organizational, process and procedural, кадрово-competency-based (competency-based HR), digital and technological, ethical and control, as well as communication and inclusive mechanisms. It is demonstrated that their interaction forms a synergistic

model of transformation, within which coherence between values, administrative practices, and digital tools is achieved. Particular attention is paid to the role of leadership in translating ethical standards into daily practices and to the importance of competency development as a driver of sustainable cultural change.

The research highlights the growing influence of digital technologies, including artificial intelligence, big data, and algorithmic decision-making systems, on the transformation of governance logic and interaction between the state and society. In this context, the concept of ethical and algorithmic governance is substantiated as a necessary framework for ensuring transparency, accountability, fairness, and human-centered decision-making. It is emphasized that without proper ethical regulation and institutional support, digital transformation may lead to technocratic bias, depersonalization of responsibility, and erosion of public trust.

The findings confirm that the effectiveness of corporate culture transformation depends on the balance and mutual reinforcement of the identified mechanisms, whereas their imbalance leads to formalization of reforms, fragmentation of organizational culture, and reduced adaptability of public institutions. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results in the development of public administration reform strategies, digital governance policies, and human resource management systems in the public sector. The proposed approach contributes to strengthening institutional capacity, fostering integrity, and ensuring alignment between technological innovation and public values in the context of digital transformation.

Ключові слова: корпоративна культура; публічна служба; цифрове публічне управління; цифровізація; механізми трансформації; лідерство; доброчесність; управління персоналом; цифрові технології.

Key words: corporate culture; public service; digital public governance; digitalization; transformation mechanisms; leadership; integrity; human resource management; digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими становленням цифрового суспільства, активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а також поширенням інструментів алгоритмічного врядування та штучного інтелекту. У цих умовах змінюється технологічна основа управлінських процесів, їх ціннісно-смісловне наповнення, організаційна логіка та поведінкові моделі публічних службовців. Це актуалізує проблему трансформації корпоративної культури публічної служби як базового середовища, в якому формуються управлінські рішення, відтворюються інституційні норми та забезпечується взаємодія між державою і суспільством.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифровізації публічного управління, питання комплексного аналізу механізмів трансформації корпоративної культури залишається недостатньо розробленим. Переважна більшість наукових підходів зосереджується або на технологічних аспектах цифровізації, або на окремих елементах організаційних змін, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про системний характер трансформаційних процесів. Водночас відсутність узгодженості між нормативними цінностями, управлінськими практиками та цифровими інструментами призводить до формалізації реформ, виникнення технократичних дисбалансів та зниження рівня довіри до публічних інституцій.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між технологічною ефективністю та етичною допустимістю управлінських рішень, що реалізуються із застосуванням цифрових та алгоритмічних інструментів. Тому постає необхідність інтеграції принципів доброчесності, підзвітності, прозорості та недискримінаційності у процеси цифрової трансформації. Практичне значення зазначеної проблеми пов'язане з реалізацією реформ публічного управління, підвищенням інституційної спроможності органів влади, адаптацією публічної служби до стандартів Європейського Союзу та формуванням довіри громадян до держави. Відтак виникає об'єктивна потреба у науковому обґрунтуванні синергетичної моделі механізмів трансформації корпоративної культури публічної служби.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ АСПЕКТІВ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблема корпоративної культури у публічному управлінні поступово переходить від описового осмислення до розгляду як інструменту трансформації. Класичні підходи (Е. Шейн, К. Кемерон, Р. Квінн) визначають культуру як систему цінностей і поведінкових норм, тоді як сучасні дослідження (OECD, SIGMA) пов'язують її з інституційною спроможністю, ефективністю реформ та рівнем довіри до держави.

В умовах цифровізації корпоративна культура набуває нових характеристик, пов'язаних із використанням даних, алгоритмів і штучного інтелекту, що змінює логіку прийняття рішень і взаємодії в організаціях. Па-

рально посилюється увага до етичного виміру управління, де ключову роль відіграє лідерство та інтеграція принципів доброчесності у щоденні практики.

Водночас низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, відсутня цілісна система механізмів трансформації корпоративної культури, яка б поєднувала інституційні, кадрові, процесні та цифрові компоненти. Недостатньо досліджено інтеграцію етичних принципів у цифрові рішення, взаємодію людини та алгоритмів, а також вплив цифрових компетентностей на відтворення управлінських практик.

Таким чином, актуалізується потреба у комплексному підході до трансформації корпоративної культури публічного управління, що враховує як інституційні зміни, так і виклики цифрового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародні аналітичні звіти підкреслюють, що ефективність цифрового врядування значною мірою залежить від інституційної спроможності публічних організацій управляти культурними змінами, зокрема в умовах поширення алгоритмічного врядування та використання штучного інтелекту, що актуалізує ризики упередженості даних, розмиття відповідальності та випередження технологічного розвитку над регуляторними рамками [1], [10].

Нормативно-ціннісний механізм у системі трансформації публічної служби та, зокрема її корпоративної культури, забезпечує зміну смислових рамок управлінської діяльності. Дія нормативно-ціннісного механізму полягає у нормативному закріпленні ключових цінностей публічної служби — служіння суспільству, доброчесності, прозорості, підзвітності, сервісної орієнтації та етичного використання цифрових технологій відповідно до нових форм управління, що формуються в цифровому середовищі [10].

Його впливу є опосередковано-регулятивним і культуроутворюючим, оскільки практична реалізація здійснюється через розроблення й прийняття на рівні законодавчих приписів кодексів етики, стандартів професійної поведінки, антикорупційних політик і принципів відповідального використання даних та алгоритмічних рішень, які одночасно задають нормативні вимоги та формують спільне ціннісне поле управлінської діяльності.

Водночас ефективність нормативно-ціннісного механізму обмежується розривом між формальними закріпленими цінностями та реальними управлінськими практиками. В умовах швидкого впровадження цифрових рішень виникає ризик змістовного розриву між управлінськими рішеннями та принципами публічної служби без належної інтеграції етичних принципів у дизайн управлінських процесів [11].

Лідерський механізм трансформації корпоративної культури публічної служби реалізується через зміну управлінських стилів, поведінкових моделей і управлінських рішень керівників усіх рівнів у відповідь на етичні настанови. У цифровому середовищі лідерство поступово відходить від ієрархічних моделей контролю та командування і набуває рис фасилітативного, партнерського та сервісного управління. Керівник є формальним носієм влади, модератором процесів, провідником

цінностей і гарантом дотримання етичних стандартів у роботі з даними, цифровими платформами та алгоритмічними інструментами [10], [12].

Ідея лідерського механізму у трансформації корпоративної культури публічної служби, зокрема під час реалізації ідеї доброчесності та протидії корупції знаходить відображення в аналітичному огляді "Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції Tone at the Top" [2], підготовленому Національним агентством з питань запобігання корупції у партнерстві з Програмою розвитку ООН та за підтримки Європейського Союзу. У документі лідерство окреслюється визначальним чинником для трансляції цінностей публічної служби у щоденну практику, де особиста поведінка керівників, стиль управлінських рішень є прикладом та публічною демонстрацією прихильності до етичних стандартів [3].

Лідерський механізм трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації публічного управління визначає, чи використовуються цифрові інструменти для підвищення прозорості чи для посилення формального контролю, формуючи відповідно клімат довіри або культуру формалізму.

Трансформація корпоративної культури публічної служби набуває структурно закріпленого характеру і публічне управління отримує етично налаштованої інституційної архітектури — системи управління, організаційних структур, розподілу повноважень, процедур координації й відповідальності, завдяки чому цінності, трансльовані лідерством, вбудовуються у сталі управлінські практики через їх формальне закріплення [12]. На цьому рівні визначається, хто є носієм цінностей, хто відповідає за їх реалізацію та яким чином забезпечується узгодженість управлінських рішень у процесі цифрових трансформацій.

Напрямок дії інституційно-організаційного механізму має структурно-інтегративний характер і проявляється в адаптації організаційних моделей публічної служби до умов цифрового середовища. Перехід від жорстко ієрархічних структур до більш гнучких, мережових і проектно орієнтованих форм організації, здатних забезпечити міжвідомчу взаємодію, горизонтальну координацію та ефективну роботу з цифровими платформами [12].

У контексті становлення цифрового суспільства інституційно-організаційний механізм виконує інтегративну функцію, поєднуючи нормативні вимоги, кадровий потенціал, управлінські процеси та цифрові інструменти в єдину організаційну систему.

Відокремлення інституційно-організаційного від процесно-процедурного механізмів є необхідним для коректного аналізу трансформації корпоративної культури публічної служби, оскільки вони належать до різних рівнів управлінської реальності. Інституційно-організаційний механізм формує структурно-рольовий каркас системи публічного управління, закріплюючи суб'єктів, їх повноваження та інституційні межі відповідальності, тоді як процесно-процедурний механізм визначає внутрішню логіку реалізації управлінських дій, послідовність рішень і стандарти щоденної практики.

Логіка процесно-процедурного механізму полягає у переведенні задекларованих етичних стандартів та цінностей у рутинну управлінську діяльність через про-

цеси та системи регламентів, інструкцій і процедур, які визначають порядок кадрової адаптації, ухвалення рішень, взаємодію між суб'єктами управління та контроль за виконанням, що закріплюються на рівні повсякденної практики [13].

Напрямок дії цього механізму має операційно-інституційний характер і спрямований на уніфікацію та цифрову стандартизацію управлінських процесів. Важливу роль у цьому відіграє регламентація управлінських дій, яка забезпечує прозорість руху рішень, підзвітність посадових осіб і інтеграцію цифрових інструментів у діловодство та системи обліку. Аналогічну функцію виконують процедури управління персоналом добору, адаптації, оцінювання результативності та професійного розвитку, що закріплюють компетентнісний і результативно-орієнтований підхід у кадровій роботі.

Ми приходимо до висновку, що тип впливу процесно-процедурного механізму є регулятивно-відтворювальним, оскільки він змінює корпоративну культуру через трансформацію управлінської логіки — від персоніфікованих рішень і неформальних практик до процедурно визначених, документованих і відтворюваних дій, а також через закріплення фокусу на результаті та якості, що реалізується у процедурах оцінювання діяльності, управління персоналом і надання публічних послуг. Зниження простору для дискреції та зловживань є ключовим управлінським впливом, оскільки етичні й антикорупційні вимоги переводяться у чіткі алгоритми поведінки, зокрема через діяльність із запровадження стандартних процедур врегулювання конфлікту інтересів.

Водночас процесно-процедурний механізм несе вбудовані ризики деформації, якщо він функціонує ізольовано від нормативно-ціннісного та лідерського механізмів. Надмірна регламентація, формалізація цифрових процедур і домінування звітно-контрольної логіки здатні відтворювати модернізовану форму бюрократизму, за якої цифрова трансформація зводиться до технічного оцифрування усталених практик та цифрові інструменти перетворюються на засоби посилення контролю.

Механізми, що описані вище, у взаємодії виконують функцію практичної імплементації нормативно закріплених стандартів діяльності, забезпечуючи персоналізацію відповідальності та імплементацію цифрових інновацій у корпоративну культуру публічної служби як інструментів, що допомагають у реалізації місії публічної служби компанії публічному інтересу.

Кадрово-компетентнісний механізм реалізує трансформацію корпоративної культури через цілеспрямоване формування професійного стандарту публічного службовця, здатного діяти в умовах цифрового, інформаційного, етичного й аналітично насиченого управлінського середовища, оскільки його логіка полягає у поєднанні вимог до професійної результативності з ціннісними та поведінковими стандартами та є інтеграцією доброчесності, відповідальності та цифрової компетентності у кадрову політику публічної служби [14]. Нормативну основу цього механізму становлять положення Закону України "Про державну службу" 4], Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" 5] та Закону України "Про запобігання корупції" 6], які закріплюють етичні стандарти до компетентнісного підходу до добору, оцінювання, професій-

ного розвитку й персональної відповідальності публічних службовців.

Цифрова трансформація сприймається як глибока соціокультурна зміна, що впливає на характер взаємодії, цінності та професійну ідентичність публічної служби. Найбільшим викликом цифровізації процесів публічного управління, відповідно до проведеного нами опитування службовців державної служби та місцевого самоврядування (n ? 1000) визначено зменшення особистої взаємодії та втрату "людяності" (19%), що вказує на гуманістичний вимір проблеми. Низький рівень цифрової грамотності (18%), який сигналізує про компетентнісний розрив, та відсутність чітких етичних стандартів застосування цифрових технологій (16%), що актуалізує нормативно-ціннісний вимір. Додаткові ризики: розмитість цінностей (11%), нерівний доступ до ресурсів (10%), технократичність управління (9%) і складність збереження єдності культурних стандартів (8%) підтверджують системний характер трансформації.

У цій площині кадрово-компетентнісний механізм наповнює змістом людиноцентричного спрямування кадрово адміністрування: формування політики системного управління компетентностями та кар'єрними траєкторіями та мотивацією. Модель безперервного професійного навчання стає інструментом формування професійних характеристик, стійких поведінкових і ціннісних моделей, що відтворюються в організації.

Довгостроковий і відтворювальний характер цього механізму закріплено у Стратегії реформування публічного управління України на 2022—2025 роки 7] та Дорожній карті реформування публічного управління 8], а їх реалізація супроводжувалася системними змінами у сфері HR-управління: відновленням конкурсних процедур з 2026 року, що бути призупиненні на час воєнного стану, удосконаленням механізмів добору кадрів, запровадженням інструментів оцінювання ціннісної відповідності кандидатів вимогам публічної служби тощо.

Попри очевидний прогрес у вдосконаленні правових засад функціонування публічної служби та поступову професіоналізацію публічного апарату, яка вже кілька років визначається одним із ключових пріоритетів адаптації української державної служби до стандартів Європейського Союзу, проблема залишається глибокою, ніж може здаватися [15]. Системність і прозорість кадрових процедур є елементом управлінської реформи та фундаментом на якому вибудовується довіра до публічної влади. Лише за умови чітко сформульованих і зрозумілих правил відбору, однаково прозорих для кандидатів і для суспільства, можна говорити про формування умовного "єдиного стандарту" працівників публічного сектору.

У Дорожній карті реформування публічного управління підкреслюється, що модернізована система публічної служби становить базис для імплементації права ЄС: зміцнення верховенства права, розвитку демократичних інституцій і впровадження раціонального економічного управління та етики управління 8].

Так, за результатами дослідження "Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж" 9] проведеного компанією Deloitte, визначальним викликом виступає формування робочого середовища

майбутнього. В українському контексті, за результатами проведеного нами опитування публічних службовців (n ? 1000), серед ключових факторів респонденти виділяють корпоративну культуру (44%), лідерство (38%), організацію роботи та командну взаємодію (по 34%), а також місце виконання роботи (34%). У світовій практиці пріоритети частково зміщуються: корпоративна культура (37%), лідерство (37%) і місце виконання роботи (36%) залишаються домінуючими, тоді як організація роботи (15%) і командна взаємодія (17%) мають нижчу вагу [9].

Згідно з концепцією "цифрова ера врядування" [16] ми спостерігаємо фундаментальну зміну управлінської парадигми — від нового публічного менеджменту (NPM) до цифрової ери, де домінують принципи реінтеграції, повної цифровізації процесів та базування на користувачьому досвіді. Цифрова ера врядування впливає на формування корпоративної культури публічного сектору, зокрема на зміну управлінських норм, моделей комунікації, стилів лідерства, механізмів прийняття рішень та вимог до публічного службовця.

В умовах формування цифрового суспільства формується культура, в якій цифрова компетентність розглядається як етичний і професійний імператив для публічних службовців, що є похідним від його професійної компетентності, оскільки цифрові інструменти більше не сприймаються винятково як допоміжні технології, призначені для автоматизації або оптимізації окремих адміністративних процедур. Їхня роль суттєво трансформувалася: цифрові рішення дедалі частіше розглядаються як повноцінні інструменти управління, які підтримують функціонування публічних інституцій та формують нову логіку взаємодії між державою та суспільством. У цьому сенсі цифрові інструменти виконують ключову функцію публічного управління — забезпечення якісного, прозорого та своєчасного надання публічних послуг, орієнтованих на потреби громадян. Вони стають провідниками сервісного підходу в управлінні, уособлюючи перехід від адміністративного контролю до сервісної держави.

Напрямок дії цифрово-технологічного механізму має інфраструктурно-системний характер, оскільки він реалізується через формування державних цифрових екосистем ("Дія"), що забезпечують інтероперабельність, сервісність і даноорієнтованість публічного управління.

Окремий вимір цифрово-технологічного механізму пов'язаний із використанням даних і алгоритмічних рішень, включно з елементами штучного інтелекту, у процесах підготовки та реалізації управлінських рішень [17].

Цифрова трансформація публічного управління формує якісно новий контекст функціонування публічної служби, у межах якого технологічні зміни виходять за рамки інструментальної модернізації та породжують нові виклики, що пов'язані з кібербезпекою та зловживаннями з даними, зокрема.

За цих умов корпоративна культура публічної служби є базисним середовищем, у якому цифрові інновації або інтегруються у практику етичного врядування та спонукають рухатися в темпі розвитку суспільства, або залишатися формальним нашаруванням на традиційні бюрократичні моделі.

Зазначені зміни узгоджуються з положеннями Концепції розвитку цифрових компетентностей публічних службовців [18] і формують підґрунтя для інституційно стійкої трансформації корпоративної культури.

Принциповим є, що трансформаційний потенціал цифрово-технологічних механізмів реалізується на рівні формальних управлінських процедур та у площині міжособистісної та організаційної взаємодії, оскільки на цьому рівні цифрові інструменти, зокрема рішення на основі штучного інтелекту, починають виконувати функцію посередника між управлінськими вимогами та людським виміром публічної служби.

В умовах цифровізації публічного управління етико-контрольний механізм поширюється на традиційні відносини в управлінні та на використання цифрових та алгоритмічних рішень та ґрунтується на принципах підзвітності, недискримінації, пояснювальності та захисту персональних даних, які окреслюють допустимі межі застосування цифрових технологій у публічному секторі й унеможливають їх використання всупереч публічному інтересу.

Оскільки культура є надбанням людини як соціальної істоти, алгоритмічні системи не можуть виступати автономними носіями цінностей і потребують нормативного та етичного включення у людоцентричну модель управління, де протоколи взаємодії визначають розподіл функціональних ролей, меж відповідальності, процедури ухвалення рішень і стандарти етичної поведінки в цифровому середовищі.

У межах публічної служби взаємодія людини та цифрового рішення виконує культуротворчу функцію, закріплюючи етичні стандарти у повсякденних управлінських практиках і створюючи підґрунтя для розвитку цифрових регуляторних "пісочниць", у яких апробуються моделі поведінки штучного інтелекту, узгоджені з корпоративними цінностями та фенотипом публічного службовця [11], [19].

Протоколи взаємодії людини — алгоритм формуються в гібридному полі технічної, правової та етичної взаємодії й визначають нову якість корпоративної культури публічної служби. Через них реалізується перехід до гібридного управління, у якому технологічна ефективність поєднується з гуманістичною відповідальністю, а цифрові та алгоритмічні рішення включаються у поле етичної оцінки та персональної й інституційної відповідальності.

Сукупна дія нормативно-ціннісного, лідерського, інституційно-організаційного, кадрово-компетентного, процесно-процедурного, цифрово-технологічного, етико-контрольного та комунікаційно-інклюзивного механізмів формує цілісну синергетичну модель трансформації корпоративної культури публічної служби, у якій ефективність змін визначається їх взаємним підсиленням і узгодженістю.

Подана схема в контексті доповнень відображає логіку трансформації корпоративної культури публічної служби як відкритої, динамічної та самокоригувальної системи, у якій жоден механізм не діє ізольовано й не має завершеного, "остаточного" характеру. Центральне розміщення корпоративної культури підкреслює, що вона не є похідною лише від одного чинника, а формується через синергію всіх механізмів.

Особливу роль у системі доповнень відіграє комунікаційно-інклюзивний механізм, який є провідником

викликів суспільства та відповідною трансформацією корпоративної культури.

Нами прослідковано, що подана система містить ризики зміщення впливу, що виникають у разі домінування окремих механізмів над іншими або порушення балансу між ними.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація корпоративної культури публічної служби в умовах становлення цифрового суспільства є складним, багатовимірним і системно зумовленим процесом, який не може бути зведений до окремих інституційних або технологічних змін, а реалізується через синергію взаємопов'язаних механізмів. Обґрунтовано, що синергія механізмів трансформації формує цілісну архітектуру сучасної корпоративної культури публічного управління.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що ефективність трансформації корпоративної культури публічної служби визначається не домінуванням окремого механізму, а їх узгодженістю та взаємним підсиленням. Порушення цього балансу призводить до формалізації управлінських практик, технократичного перекося або фрагментації корпоративної культури, що знижує адаптивність і інституційну спроможність публічного сектору.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленням досліджень у сфері етико-алгоритмічного врядування, зокрема розробленням моделей інтеграції штучного інтелекту у процеси публічного управління з урахуванням принципів пояснюваності, підзвітності та збереження людської суб'єктності. Актуальним є також вивчення механізмів формування цифрової етичної компетентності публічних службовців, а також емпіричне дослідження впливу цифрових платформ на трансформацію управлінської поведінки та організаційної культури.

Література:

1. United Nations. UN E-Government Survey 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції Tone at the Top [Електронний ресурс]. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protidii_koruptsii_Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
3. Цимбаленко Я. Ю., Карпенко О. В. Роль керівника в антикорупційній політиці закладів вищої освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 72—78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.72>.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 15.04.2026).



Рис. 1. Схема трансформаційних механізмів корпоративної культури

Джерело: сформовано автором.

5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Стратегія реформування публічного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Київ, 2021.
8. Кабінет Міністрів України. Дорожня карта з питань реформи публічного управління [Електронний ресурс]. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
9. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 10.04.2026).
10. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-policy-framework.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
11. OECD. Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/oecd-good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector_7a36f20d/caa35b76-en.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
12. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administ>

ration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

13. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (дата звернення: 15.04.2026).

14. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 15.04.2026).

15. OECD. Public Administration in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

16. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006.

17. OECD. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html (дата звернення: 15.04.2026).

18. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрових компетентностей: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

19. OECD. Regulatory Sandboxes in Artificial Intelligence. Paris: OECD Publishing, 2020. — URL: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/regulatory-sandboxes-in-ai.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

References:

1. United Nations (2024), "UN E-Government Survey 2024", available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (Accessed 10 April 2026).

2. National Agency on Corruption Prevention (2022), "The Role of Leadership in Anti-Corruption: Analytical Review of the Implementation of the "Tone at the Top" Concept", available at: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protydii_korupsiyi_Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf (Accessed 10 April 2026).

3. Tsymbalenko, Y., Karpenko, O. (2022), "The role of leadership in anti-corruption policy of higher education institutions. Investments: Practice and Experience", vol. 24, pp. 72—78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2022.24.72>.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (Accessed 15 April 2026).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (Accessed 15 April 2026).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (Accessed 15 April 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf> (Accessed 15 April 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Roadmap for Public Administration Reform" available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (Accessed 10 April 2026).

9. Deloitte (2023), "Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World" available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (Accessed 10 April 2026).

10. OECD (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government", available at: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-policy-framework.pdf> (Accessed 15 April 2026).

11. OECD (2021), "Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/oecd-good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector_7a36f20d/caa35b76-en.pdf (Accessed 15 April 2026).

12. OECD (2023), "The Principles of Public Administration", available at: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (Accessed 15 April 2026).

13. OECD (2017), "Recommendation of the Council on Public Integrity", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (Accessed 15 April 2026).

14. OECD (2019), "Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (Accessed 15 April 2026).

15. OECD (2024), "Public Administration in Ukraine", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (Accessed 15 April 2026).

16. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006), "Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government", Oxford: Oxford University Press.

17. OECD (2019), "The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector", available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html (Accessed 15 April 2026).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Concept for the Development of Digital Competences", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (Accessed 15 April 2026).

19. OECD (2020), "Regulatory Sandboxes in Artificial Intelligence", available at: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/regulatory-sandboxes-in-ai.pdf> (Accessed 15 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.04.26

Професійно / Revised: 27. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26