

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv.
Series "Psychology". № 1(15), pp. 23-29 (2022)
УДК 159.9
DOI: [https://doi.org/10.17721/BSP.2022.1\(15\).4](https://doi.org/10.17721/BSP.2022.1(15).4)

ISSN 1728-3817
© Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University", 2022

Олег Зарічанський, канд. пед. наук, доц.
ORCID: 0000-0002-6934-9521
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

АНТИКОРУПЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито психологічну специфіку культури організації в ракурсі сприйняття нею корупції. Антикорупційну культуру представлено в контексті людських відносин крізь призму морального й аморального, належного та неналежного, добра і зла, корисного та шкідливого, правового й неправового, прекрасного та потворного.

З'ясовано, що антикорупційну культуру, на протизагаду корупційній культурі, досліджено як певні ціннісні настанови, спрямовані на вияви активної громадянської позиції щодо корупції. Антикорупційну культуру розглянуто як здатність людини свідомо й морально протистояти корупції. З огляду на теорію зараження, можна уявити модель формування корупційної субкультури, де цінність одного індивіда стає цінністю групи. Поширення як корупційних, так і інших цінностей усередині групи відбувається унаслідок обміну культурними зразками через мовлення, поведінку, одяг, досвід. Такий обмін триває неусвідомлено у процесі набуття досвіду й удосконалення професійних навичок. Визначено механізми, за рахунок яких виживає корупційна субкультура. Представлено етапи її розвитку в організації.

Визначено, що основною відмінністю формування організаційної антикорупційної культури є її опрацьованість на рівні філософії й ідеології організації, у жорсткому контролі, а також в удосконаленні нормативно-правової бази; антикорупційна культура має бути зрозумілою й апріорною, такою, що поділяється всіма членами організації; антикорупційна культура організації може бути сформована через чітку, однозначну та зрозумілу нормативно-правову базу. Водночас необхідно зазначити, що антикорупційна культура організації складається з культури професії та, власне, антикорупційної культури організації.

Ключові слова: антикорупційна культура, організація, корупція, цінності, психолого-правові механізми.

Постановка проблеми. Корупція є загрозою для верховенства закону, прав людини, соціальної справедливості, стабільності демократичних інститутів і моральних основ суспільства, завдає значної шкоди соціальному й економічному розвитку країн і народів, гальмує досягнення цілей сталого розвитку. Жодна громада і жодна держава не мають імунітету від корупції, що визнана однією із глобальних проблем сучасності. Корупція, що існує в одній країні, може мати негативний вплив на розвиток інших – як, наприклад, у випадках підкупу іноземних посадових осіб.

Актуальність урегулювання глобальної проблеми корупції підтверджується й тим, що, незважаючи на пандемію COVID-19, 2–4 червня 2021 р. Генеральна Асамблея ООН уперше провела спеціальну сесію, присвячену викликам і заходам у сфері запобігання корупції, боротьбі з нею та посиленню міжнародної співпраці і прийняла з питань, що обговорювали, розгорнуту Політичну декларацію, яка містить відповідні антикорупційні зобов'язання.

Одним із найістотніших чинників у подоланні корупції є ставлення суспільства до наявної проблеми. Як показують результати досліджень, що були відкриті протягом останньої декади, більш ніж половина українців є схильною до корупційних правопорушень у тому випадку, коли "заохочення" представників державних органів може допомогти у розв'язанні приватного питання. Ба більше, через обмеженість знань про корупційні явища деякі люди не визначають певні види поведінки як корупційні, водночас усвідомлюючи невідповідність такої поведінки нормам моралі чи професійної етики. Правовий аспект корупції виявляється в тому, що вона порушує закон як об'єктивну категорію. З іншого боку, держава живає усіх можливих правових й інших передбачених законом заходів для боротьби із цим суспільним протиправним діянням. У правовій державі не може бути інакших засобів боротьби з корупцією, крім законних. Неоднозначно врегульовано питання змісту та видів корупційних правопорушень у законо-

давстві України й інших держав. Це зумовлено різним розумінням суті корупції, різновидів її виявів тощо. Система законодавчих актів, що утворюють антикорупційне законодавство України, формують Закон України "Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки", Закон України "Про запобігання корупції" тощо.

Варто зауважити, що, незважаючи на велике зацікавлення представників різних наукових дисциплін (зокрема й психологічних) до теми корупції, вона і надалі залишається предметом найгостріших дискусій. Це стосується і понятійно-категоріального апарату, а також психологічної специфіки цього типу кримінальних й адміністративних діянь.

Аналіз наукової літератури та практики підтверджує необхідність пошуку нових підходів у запобіганні корупції, з використанням міжнародних напрацювань і зарубіжного досвіду. Особливо відчувається потреба в розробленні превентивних антикорупційних заходів, спрямованих серед іншого і на вдосконалення кадрової політики та посилення заходів антикорупційного виховання. Питання формування антикорупційної культури як в окремої особистості, так і в організації є надзвичайно актуальними в цьому ракурсі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Причини виникнення такого соціального явища як корупція науковці визначають в різноманітних аспектах: від структурних проблем таких сфер, як економіка і політика до наслідків занепаду моральних підвалин особистості, ураховуючи всі культурні особливості цього процесу [16, 19, 21]. Психологи вивчають корупцію як багатогранне явище, що може втілювати абсолютно різні контексти, у якому його досліджують [3, 16]. Р. Кінгшотт й О. Дінсер [21] у своїй роботі підкреслюють, що корупція має безпосередній зв'язок із розвиненістю внутрішніх ланцюгів комунікації серед працівників державного сектору. А. Аргандона досліджує корупцію лише у приватному секторі [5]. Цей підтип базується на основі діянь або поведінки керівника чи працівника, що має повно-

важення або певний (повний або обмежений) вплив на реалізацію внутрішніх процесів тієї чи іншої організації. Хай навіть неусвідомлено, такий співробітник не виконує своїх прямих обов'язків, і навпаки – завдає шкоди, прямої чи опосередкованої, та діє на власну вигоду, або на користь третьої сторони. Результати наукових пошуків показали, що чим більше людина сприймає своє оточення як корумповане, тим більша ймовірність того, що ця особа вдасться до імплементації корупційного діяння у майбутньому [9]. Це відбувається через те, що людина надалі все менше вважатиме наслідки корупції як щось серйозне, а отже, межа її власних переконань про чесність і нечесність дедалі більше стиратиметься. Наслідками таких внутрішньопсихологічних змін людського пізнання стає розвиток і подальше заострення соціальної недовіри, спотворення уявлень про природу соціальних норм і формування морального підґрунтя для пасивного чи активного схвалення незаконних та/або нечесних дій [12].

Цікавими є також дослідження, де питання корупційних явищ поєднують із регіональними та культурними аспектами. Деякі з них доводять, що ставлення до хабаря на організаційному рівні сприймають у різних країнах по-різному: якщо в китайській культурі така поведінка є непринятною, то у працівників із США вона не викликати різкого засудження [24]. Ба більше, лише в тому випадку коли особа ідентифікує себе як громадянина країни з низьким рівнем корупції, вона зі значно меншою ймовірністю буде вчиняти корупційні дії, що свідчить про вагомий роль соціального осуду [32]. Не менш важливими є ініційовані науковцями університету м. Глазго (Велика Британія) опитування, що стосуються корупційних явищ у блоці посткомуністичних країн Центрально-Східної Європи, а саме в Чехії, Словаччині, Болгарії й Україні. У. Міллер з колегами досліджують природу унікального явища протистояння внутрішніх цінностей і зовнішнього тиску: усі сторони беззаперечно засуджують отримання або надання хабарів як соціальне явище, проте водночас зізнаються, що уже вдавалися, або за такої нагоди вдалися би до корупційної практики. Як зазначають автори дослідження: "громадяни реагують на вимагання; і чиновники реагують на спокуси – і цей зовнішній тиск має більший вплив, ніж внутрішні цінності". Отже, як чиновників, так і простих громадян варто, радше, сприймати як схильних до корупції, проте аж ніяк не корумпованих [28].

Сприйняття моралі й норми громадянами також є одним з основних факторів, який варто брати до уваги в оцінці схильності до корупції. Чим вище сприйняття людиною свого оточення як корумпованого, тим більшою є тенденція до схожої поведінки. Це було підтверджено, зокрема, і в публікації про "умовну корупцію" Б. Донгом та іншими його колегами [9]. Даючи хабар, люди беруть до уваги альтернативні патерни своєї поведінки, що тісно пов'язані з їхнім сприйняттям норм і настанов, за якими вони живуть [15]. Чим нижчим є рівень поваги до закону – тим більша перевага від корупційної поведінки. Найважливішими складовими у визначенні схильності того чи іншого індивіда до корупційної діяльності, зі свого боку, є сукупність особистісних і соціальних норм, а також персональна оцінка конкретної ситуації з позиції ймовірності вчинити неправомірну діянь без негативних для себе наслідків [14]. Іншими словами, схильність до корупції пояснюють соціальною поведінкою та загалом моральністю нашого середовища, нашими особистими переконаннями та, зокрема, наявністю альтернативного розвитку подій, за якого можна уникнути покарання за вчинення протизакон-

ної дії. Хорошим прикладом на підтвердження останньої тези є робота Р. Банерджі [6], де було наведено безпосередній причинно-наслідковий зв'язок сприйняття й окреслення "соціально прийнятної норми", і власне вчинення суб'єктом дослідження корупційної дії.

Мета нашої роботи – розкрити психологічну специфіку культури організації в ракурсі сприйняття нею корупції; визначити механізми, за рахунок яких виживає корупційна субкультура; представити етапи її розвитку в організації; виявити специфіку семантичної структури понять *корупційна культура й антикорупційна культура*.

Виклад основного матеріалу. Поняття *антикорупційна культура* можна часто знайти в наукових працях та дослідженнях. Зазвичай ідеться про формування антикорупційної культури *суспільства, групи чи особистості*. Окремим предметом дослідження може бути корупційна й антикорупційна культура організації, з великою вагою організаційного чинника в цих явищах.

Корупційна поведінка особистості (групи) виявляється в конкретній організації, тому аналіз її внутрішнього середовища, культури, традицій, правил та інших чинників є надзвичайно важливим. Культура організації регламентує поведінку співробітників, спрямовує їхній вплив на вибір певних дій, учинків, вона або надає змогу брати участь у корупційних махінаціях, або активно перешкоджає цьому, формуючи антикорупційну культуру. Для початку ми розглянемо зміст понять *організаційна культура, корупційна культура та антикорупційна культура*. Є безліч трактувань поняття *організаційна культура*. Під організаційною культурою розуміють ідеологічні та філософські уявлення, переконання, очікування, вірування, цінності, позиції та норми, що пов'язують організацію в єдине ціле та поділяються її членами [1].

Категорія "організаційна культура" в сучасній менеджуральній теорії та практиці відрізняється полісемантичністю визначень. Розвиток цієї дефініції свідчить про еволюцію аналізованої категорії від статичності до динамічності, відображаючи високий рівень сприйнятливості зовнішніх впливів. Однак більшість визначень організаційної культури, як і раніше, орієнтовано на внутрішнє середовище підприємства.

На цей час у науковому полі дослідження культури підприємства (організації) нараховується від 160 до 250 визначень [23]. На думку М. Тевене, полісемантичність визначень культури підприємства пов'язані з трьома основними причинами:

По-перше, у розгляді антропологічних аспектів культури й аспектів, пов'язаних з менеджментом, доводиться звертатися до різних теоретичних засад.

По-друге, дослідники підходять до культури, ґрунтуючись на власних теоретичних уподобаннях.

По-третє, ці теорії розвиваються залежно від "ринку (споживача)": менеджерів, найманих працівників чи акціонерів, яких цікавлять різні аспекти культури [2, с. 37].

Слово культура має безліч значень і супутніх смислів. Коли ми застосовуємо це поняття до груп та організацій, то практично завжди відчуваємо певні концептуальні та семантичні складнощі, оскільки поняття групи та організації також важко піддаються однозначному визначенню. Дж. Отт стверджує, що через суперечливу суть культурі підприємства взагалі не може бути дано чіткого визначення [30, с. 34].

З одного боку, культура є сукупністю уявлень і цінностей, які формує в людині суспільство (суспільна діяльність, соціальні взаємодії в сім'ї, групі, з друзями, колегами тощо). Отже, організація відіграє роль лише контексту, у якому виявляються вже сформовані уявлення її співробіт-

ників. Підприємство наділене в межах такого підходу пасивною роллю: воно здатне зазнавати впливів національної культури, носіями якої є його співробітники.

Другий підхід наголошує на ролі самих організацій у створенні своїх культур. Представники цього напрямку (М. Лоуїс, С. Сіел та Дж. Мартін, М. Пауерс та ін.) вважають, що керівництво підприємства за допомогою норм, правил, цілей, структури створює певне середовище, у якому виявляються унікальні, притаманні лише цій організації ритуали, легенди, традиції та церемонії.

Третій підхід трактує культуру як суть організації. Культура, у такий спосіб, не є зовнішнім чи внутрішнім елементом організації, а тим, чим є власне організація (М. Тевене).

У подальшому аналогічні за своєю концептуальною суттю визначення культури пропонували численні дослідники цього феномена, зокрема й Х. Шварц та С. Девіс, Г. Морган. Описуючи культуру підприємства як сукупність певних абстрактних характеристик, дослідники фокусувалися винятково на її статичних властивостях і параметрах. У межах цього підходу культуру підприємства сприймали як даність: вона існує і співробітники її поділяють, беручи встановлені правила гри.

Іншими словами, те, що становить культуру, охоплює так багато, як багато охоплює людина, оскільки саме люди генерують культуру і є її носіями. Крім того, визначаючи культуру підприємства через призму зразків поведінки членів організації, зміст дефініції зосереджується на тому, що люди насправді роблять, а не на тому, що вони мають робити. Такий підхід, на наш погляд, втілює в собі динамічність й емоційність змін культури: співробітники безперервно взаємодіють одне з одним у межах організації, частина цих взаємодій здійснює незначний вплив на зміну культури, проте, акумулюючись, вони можуть скласти критичну масу, здатну продукувати помітні зміни.

Зазвичай у переважній більшості визначень культуру розглядають через норми, цінності та переконання. Х. Шварц і С. Девіс, наприклад, вважають, що "культура організації є комплексом переконань і очікувань, що притаманні її членам. Їхні переконання та очікування, зі свого боку, стають основою для формування норм, що в подальшому значною мірою визначатимуть поведінку окремих осіб та груп" [34, с. 33]. Подібним чином, з акцентом на норми, цінності та переконання розглядають культуру В. Сате [33, с. 10], Р. Кілман та М. Сакстон [20, с. 89], А. Вільямс, П. Добсон та М. Уотерс [36, с. 18].

У. Оучі характеризує культуру підприємства як "символи, церемонії та міфи, що окреслюють і вказують на уявлення про цінності та переконання, притаманні членам конкретної організації" [31, с. 45]. На тих же ключових категоріях ґрунтується визначення С. Мішона та П. Штерна [27, с. 67].

Л. Смирсіч характеризує культуру підприємства як "...набуті смислові системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів; вони виконують директивні, репрезентативні й афективні функції та здатні створювати культурний простір й особливе відчуття реальності" [35, с. 339–358].

Вплив культури підприємства на якість трудової діяльності персоналу також урахували у своєму визначенні А. Фурнхам і Б. Гунтер, які вважають, що "культура – це вірування, настанови і цінності, що розділяються всіма учасниками колективу. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо" [11, с. 23]. Подібним чином сформулювали своє бачення культури Б. Девіс і С. Фіпп [8, с. 22].

А. Мак-Лін та Ж. Маршалл розглядають культуру як "сукупність традицій, цінностей, настанов, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, про що ми думаємо, виконуючи роботу в організації" [25, с. 25].

К. Голд зазначає: "Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації – того, що відрізняє її від усіх інших у галузі" [13, с. 568–575].

Л. Елдрідж та А. Кромбі сформулювали визначення культури так: "Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань та зразків поведінки, які визначають способи об'єднання груп та певних особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей" [10, с. 89].

Г. Морган розглядає культуру підприємства в метафоричному сенсі як "...один зі способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло" [29, с. 135].

На думку Д. Олдхема, у тому, "аби зрозуміти, що таке культура організації, необхідно розглянути методи виконання й те, як поведуться з людьми в цій організації" [1, с. 19].

Отже, з огляду на зазначений аналіз можна синтезувати: культура підприємства – це органічне поєднання цінностей і норм поведінки, (явних і неявних), переконань, що поділяються ключовими співробітниками, які визначають вектор та якісні характеристики організаційної поведінки співробітників, що сприяє формуванню конкурентної позиції підприємства в зовнішньому середовищі.

У запропонованому визначенні маємо виділити три важливі складові:

- "...органічне поєднання явних і неявних...". Тут ми звертаємо особливу увагу не лише на механічне поєднання елементів культури, але й на їхнє органічне поєднання, яке дає таке зображення реальності, що в оптимальному співвідношенні елементів (індивідуальному кожної компанії) формує певне гармонійне явище (картину);

- "...поділяються ключовими співробітниками". Приділяючи у визначенні культури підприємства особливу увагу персоналу підприємства, ми стверджуємо, що культура не є життєздатною тоді, коли не поділяється ключовими співробітниками організації;

- "...вектор та якісні характеристики організаційної поведінки співробітників, що сприяє формуванню конкурентної позиції підприємства в зовнішньому середовищі". Акцент на цю функціональну складову, на наш погляд, надзвичайно важливий, оскільки не цінності самі по собі, не норми та правила й навіть не вектор і якість організаційної поведінки працівників важливі для підприємства. Вони значущі як інструменти досягнення адекватного становища підприємства в конкурентному середовищі.

Д. Елдрідж й А. Кромбі, аналізуючи організаційну культуру, підкреслюють, що це винятковий комплекс норм і цінностей, а також переконань і зразків поведінки, на якому ґрунтується спосіб об'єднання в організацію окремих індивідів та осіб, що мають спільну мету і є орієнтованими на її реалізацію. Загалом сформувалося три підходи у вивченні організаційної культури: символічний, когнітивний, системний. Символічний підхід розглядав організаційний символізм, як засіб підтримки керівником ідеології організації та орієнтир для співробітників. Сим-

воли мають сенс лише тоді, коли у членів організації схоже усвідомлення значення цих символів, а це визначається насамперед культурними цінностями. В основі когнітивного підходу лежить колективна свідомість, когнітивні схеми та загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки.

Системний підхід – це цілісний підхід, у якому вивчають об'єктивні властивості організації (її обсяг, формальну структуру, стиль керівництва, мети тощо) та різноманітні параметри психологічного середовища (суб'єктивні враження, сприйняття організації з боку її працівників, мотиви поведінки та ін.).

Організаційна культура поширюється через три основні рівні:

- перший рівень – культура індивіда – працівника організації;
- другий – культура структурних підрозділів;
- третій – культура організації.

Виділяють принципи, властивості й елементи організаційної культури. Під принципами організаційної культури розуміють такі явища, як:

- загальний розподіл норм, правил, цінностей усіма членами;
- ясність – основні постулати організаційної культури, які всім зрозумілі;
- однозначність і чіткість виявляється в єдиному смисловому полі культури; апріорність;
- обґрунтованість передбачає прийняття на віру основних постулатів в організації.

Культура не повинна бути антагоністичною до особистості та її національної приналежності, повага до особистості та національної культури повинні безумовно зберігатися.

Окремо можна зупинитися на прийнятті цінностей і норм організаційної культури всіма членами організації, оскільки від цього залежить її сила. Здатність організації культури протистояти зовнішнім негативним впливам, з одного боку, й органічно вливатися у позитивні зміни, не втрачаючи своєї ефективності, з іншого боку, пов'язана із властивістю адаптивності. Як бачимо, зміст організаційної культури полягає у її принципах, властивостях і взаємозв'язку, ієрархії структурних елементів. Вона допомагає співробітникам організації здійснювати діяльність у межах закону та норм, затверджених усередині організації. Кожен співробітник, здійснюючи дії в організації, виправдовує їх словами "у нас так заведено", і його дії не будуть покарані або навіть якось виділені зі спільної діяльності. І навпаки, якщо його дії ігнорують загальну культуру, то колектив обов'язково визначить цю поведінку як негативне явище. Дуже часто, з погляду закону, ми можемо не фіксувати ознаки корупційної поведінки, але сама організація каратиме або навпаки потуратиме камуфлюванню корупції.

Організаційна культура є сканером нашої поведінки, завдяки якій ми контролюємо як свою, так і поведінку інших працівників. Щодо взаємозв'язку понять культура та корупція виділяють чотири підходи (табл. 1). Усі вони говорять про корупцію як культурне явище.

Таблиця 1

Підходи щодо взаємозв'язку понять культура та корупція

Автор наукового підходу	Суть концепції
Р. Клітгаард , автор формули корупції. Корупція як організаційна культура	Визначає культуру корупції як організаційну культуру, характерною рисою якої є цинічне ставлення до особистої власності та втрата моральних підвалин. Аналіз здійснюється з позиції базових цінностей ділових груп, що її відтворюють. Корупцію розглянуто як зловживання посадовими повноваженнями заради особистих цілей.
Т. Парсонс і Р. Мертон . Структурний функціоналізм: корупція як тимчасовий стан, дисфункція в культурі	Корупція виявляється в ситуації аномії, негативного ставлення чи байдужості значної частини спільноти до соціальних норм. Це може бути пов'язано з тим, що в суспільстві звеличують символи успіху, що передбачають загальнодоступність для всього населення загалом, але насправді чинні норми та правила обмежують або повністю усувають доступ до легальних засобів досягнення цих цінностей для значної частини населення.
У. Райзман . Теорія несумісних норм: корупція виникає через суперечності норм усередині культури	Легітимація корупційних мереж відбувається унаслідок визнання чинних норм недосконалими чи несправедливими. Суспільство породжує систему міфів про норми. Частина соціальних груп і підгруп починають створювати власні системи норм, якими керується у своїй практиці. У свідомості суспільства подібні альтернативні системи норм сприймаються як антисуспільні, асоціальні чи корупційні.
К. Харт . Автор поняття "неформальна економіка".	Корупцію розглянуто як частину культурної традиції, що постійно відтворюється. На його думку, рівень корупції залежить від місцевих звичаїв і цінностей певної країни.

Науковий інтерес викликають усі чотири підходи, оскільки організаційна культура містить уже наявні цінності й норми в суспільстві, вона адаптує організацію до зовнішніх умов. Одним із пріоритетних у формуванні культури організації є національний фактор.

Також для нас важливо зупинитися на понятті й змісті антикорупційної культури та спробувати знайти загальні закономірні явища, що будуть спрямовані на зміну корупційної культури організації. Антикорупційна культура, на протигагу корупційній культурі, досліджується як певні ціннісні настанови, спрямовані на вияви активної громадянської позиції щодо корупції. Насамперед ідеться про вміння конкретної особи протистояти цьому впливу. Іншими словами, антикорупційну культуру ми розглядаємо як здатність людини свідомо та морально протистояти корупції.

Антикорупційна культура – це система цінностей, яка ґрунтується на неприйнятті корупції через її

несумісність із цією системою цінностей. Підвалиною такої культури є погляд на світ крізь призму морального й аморального (належного та неналежного, добра і зла, корисного та шкідливого), правового й неправового, розумного та дурного, прекрасного та потворного. Здатність людини протистояти корупції базується, зокрема, й на основі цілого комплексу культур: моральної, правової, політичної та багатьох інших.

Говорячи про корупційну культуру також маємо наголосити на ролі окремого активного елемента, що здатний сформувати субкультуру всередині організації. Важливим питанням у цьому аспекті є визначення механізмів, через які виживає корупційна субкультура. Можна виділити три основні механізми: саморегуляція, самоорганізація, самозбереження, що охоплюють такі характеристики, як гнучкість, відсутність централізованого апарату, стихійність, соціальну мобільність, чіткий розподіл ролей, і подальше їхнє відтворення.

Якщо спиратися на теорію зараження, то можна уявити модель формування корупційної субкультури, де цінність одного індивіда стає цінністю групи. Поширення як корупційних, так й інших цінностей усередині групи відбувається унаслідок обміну культурними зразками через мовлення, поведінку, одяг, досвід. Такий обмін триває неусвідомлено у процесі набуття досвіду й удосконалення професійних навичок. Водночас відбувається зараження девіантними цінностями й інтеграція індивіда до системи корупційних відносин. У своєму розвитку корупційні субкультури проходять чотири етапи:

- стан спокою чи інкубаційний період;
- поява зовнішнього активного девіантного елемента, носія корупційних цінностей;
- поширення корупційних цінностей серед членів групи;
- соціальне закріплення нових цінностей (корупційних) [22].

Розглянуті етапи розкривають процеси поширення корупційних цінностей у межах однієї групи чи колективу, структурного підрозділу (відділу). Однак корупційна субкультура, як особливий вид субкультури, може впливати й на інші колективи та структурні підрозділи, сприяючи тим самим утворенню корупційної мережі [26].

Розуміння певними дослідниками ролі особистості в корупційній та антикорупційній культурі ігнорує роль властивостей і принципів організаційної культури [12, 14, 15]. Вони повністю покладають відповідальність на конкретний елемент – особистість. Дійсно, певна група людей, що пропагує іншу культуру, здатна створити протистояння всередині великої групи, колективу, але тут виникне конфліктна взаємодія: основна культура в цій організації трансформується, але водночас вона трансформує окремо взятую особистість. Культуру організації задає сильний лідер, якого ідентифікують із культурою професії та культурою організації, культурою суспільства та національними цінностями.

Працюючи з однією особистістю, ми можемо врегулювати частину проблем, працюючи із суспільством ми розв'язуємо іншу частину проблем, але ми не повинні забувати про специфічне внутрішнє середовище організації. У дослідженні В. Міллера й інших авторів [28] наведено результати опитування причин корупційної поведінки: "На основі результатів соціологічних досліджень можна зробити висновок про те, що населення бачить два основні джерела корупції: правову ментальність громадян і проблеми в побудові системи державної влади. Понад 25 % опитаних вважають, що саме суспільство винне в поширенні хабарництва й інших виявів корупції ("такі особливості нашого народу, люди в нас не звикли жити чесно"). Державу звинувачують більше 50 % опитаних. Майже 20 % вважають, що корупція пов'язана з перехідним періодом, що переживає наше суспільство й держава. Схожі результати показують опитування інших організацій, зокрема і правозахисних. Як причини побутової корупції громадяни називали такі фактори, як: мала правосвідомість, слабка юридична грамотність, відсутність сильної та справедливої держави, неможливість звернутися за допомогою та захистом до правоохоронних органів, дефіцит некорупційних шляхів розв'язання проблем, суперечливість і важка здійсненність законодавства, каральний стиль роботи контролювальних органів тощо.

Висновки. Отже, антикорупційна культура в організації сформована із сукупності норм, цінностей, переконань, зразків поведінки всередині організації, що визначають правову поведінку об'єднаних груп та окре-

мих осіб, спрямовану на протистояння корупції як соціальному явищу, а також будь-яким формам поведінки, що нагадують корупційну взаємодію, здатну протидіяти активним елементам, що нав'язують корупційну поведінку, та прагнення до зниження корупційності в тих чи інших сферах життя; стійку мотивацію до антикорупційної поведінки тощо. Основною відмінністю формування організаційної антикорупційної культури є її опрацьованість на рівні філософії та ідеології організації, у жорсткому контролі, а також у вдосконаленні нормативно-правової бази. Антикорупційна культура має бути зрозумілою та апріорною, такою, що поділяється всіма членами організації. Антикорупційна культура організації може бути сформована через чітку, однозначну та зрозумілу нормативно-праву базу.

Керівники та лідерське ядро організації мають демонструвати відданість цим нормам, заохочувати тих, хто дотримується цих правил, а також виховувати та прищеплювати антикорупційну філософію й ідеологію на етапі адаптації персоналу. У символіці організації не має бути натяків на корупцію, повинна проводитися робота зі сприйняттям норм і цінностей антикорупційної культури всередині організації. Механізмами впровадження антикорупційної культури в організації є:

- діагностика та виявлення корупційного мислення та поведінки на етапі відбору кадрів;
- навчальні програми щодо формування антикорупційної філософії та ідеології в організації на етапі адаптації;
- навчальні програми та підвищення кваліфікації з правового виховання персоналу й активної громадянської позиції;
- атестаційні заходи у вигляді круглих столів і конференцій, гуртків якості;
- робота з кадровим резервом щодо прийняття антикорупційної культури організації, підрозділу;
- удосконалення системи заохочення та покарання в разі дотримання чи ігнорування антикорупційної культури;
- звільнення персоналу у разі порушення норм і закону. Психологи разом із правниками мають працювати одночасно в чотирьох напрямках:
- індивідуальна культура – правова культура індивіда, де він будуватиме свою поведінку відповідно до правових норм і готовий зупинити будь-яке правопорушення, пов'язане з корупцією;
- культура організації, де вона підтримує та закріплює правову поведінку індивіда, як орієнтир, так і контролювальний орган одночасно;
- культура суспільства, держави, де розробляють регламентуючі закони, норми та правила антикорупційної поведінки;
- національна культура, де підтримують і закріплюють здорові цінності та настанови, традиції, пріоритетні в антикорупційній поведінці.

Організація не може існувати поза суспільством чи державою, але всередині неї створюється нормативний простір, і на цьому рівні ми здатні керувати та формувати антикорупційну культуру. Антикорупційна культура організації формуватиметься під впливом інших культур: культурою суспільства, особистою культурою індивіда, національною культурою. Водночас необхідно підкреслити, що антикорупційна культура організації складається з культури професії та власне антикорупційної культури організації.

Перспективи подальших досліджень. Мізерна кількість емпіричних вітчизняних досліджень феномена антикорупційної культури, яку спостерігаємо в сучасному

науково-практичному полі, не тільки не формує уніфікованого змістовного підходу до зазначеного явища, але й створює умови для подальшого розширення спектру визначень, зумовленого специфікою конкретних ракурсів та контекстів вивчення. У зв'язку із цим семантичне поле антикорупційної культури потребує подальшого глибокого дослідження за умови подолання міждисциплінарних кордонів і методологічних обмежень.

Список використаних джерел

1. Олджэм Д. Культура организации. Москва : Инфра-М, 1991. 176 с.
2. Тевене М. Культура предприятия / пер. с франц. под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб.: Изд. Дом "Нева", 2003. 128 с.
3. Andvig, J., & Fjeldstad, O. (2001). *Corruption: a review of contemporary research*. Bergen: Chr. Michelsen Institute.
4. Argandoña, A. (2001). Corruption: the corporate perspective. *Business Ethics: A European Review*, 10(2), 163-175.
5. Argandoña, A. (2003). Private-to-private corruption. *Journal of Business Ethics*, 47, 253-267.
6. Banerjee, R. (2016). On the interpretation of bribery in a laboratory corruption game: Moral frames and social norms. *Experimental Economics*, 19(1), 240-267. <https://doi.org/10.1007/s10683-015-9436-1>
7. Brown R. Organizational Culture. London : Pitman Publishing, 1995. P. 8.
8. Davies B., Philp, Warr P. CCQ Manual and User's Guide. Thames Dutton, Surrey, UK: Saville and Holdsworth, 1993. P. 22.
9. Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B. (2012). Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 609-627. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>
10. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen & Unwin, 1974. P. 89.
11. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment. London: Routledge, 1993. P.23.
12. Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393-398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x>
13. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. *Public Administration Review*, 1982. Nov. Dec. P. 568-575.
14. Gorsira, M., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). Both sides of the coin: Motives for corruption among public officials and business employees. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 179-194. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3219-2>
15. Guerrero, M., & Rodríguez-Oreggia, E. (2008). On the individual decisions to commit corruption: A methodological complement. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 65, 357-372. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2005.09.006>
16. Jancsics, D. (2014). Interdisciplinary perspectives on Corruption. *Sociology Compass*, 8(4), 358-372. <https://doi.org/10.1111/soc4.12146>
17. Johnsen, J., & Mason, P. (2013). *The Proxy Challenge: Why bespoke proxy indicators can help solve the anti-corruption measurement problem* (U4 Brief) (pp. 1-6). Bergen
18. Julián, M., & Bonavía, T. (2017). Aproximaciones Psicosociales a la Corrupción: Una Revisión Teórica. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 231-243. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.59353>
19. Julián, M., & Bonavía, T. (2020). Psychological variables related to corruption: a systematic review *Anales de psicología / annals of psychology*. 2020, vol. 36, n° 2 (may), 330-339. <https://doi.org/10.6018/analesps.389371>
20. Kilmann R.H., Saxton M.J. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 1986. Winter. P. 89.
21. Kingshott, R., & Dincer, O. (2008). Determinant of public service employee corruption: a conceptual model from the Psychological Contract Perspective. *Journal of Industrial Relations*, 50(1), 69-85.
22. Klitgaard Robert *Controlling Corruption* (University of California Press, 1988; translated into Spanish [2 editions], Portuguese, Russian, Arabic, French, Chinese, and Indonesian), a study of corruption and how to reduce it in developing countries.
23. Kroeber A. L., Kluckholm C. K. Culture: a critical review of concepts and definitions. *Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers*, № 47. Cambridge, MA, Harvard University, 1952.
24. Liu, Z., Liu, X., Hong, Y., Brockner, J., Tam, K., & Li, Y. (2017). Is individual bribery or organizational bribery more intolerable in China (versus in the United States)? Advancing theory on the perception of corrupt acts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 111-128. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.12.002>
25. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. University of Bath, 1993. P. 25.
26. Melgar, N., Rossi, M., & Smith, T. (2010). The perception of corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 22(1), 120-131.
27. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. P.: Organisation, 1985. P. 67.
28. Miller, W. L., Grødeland, A. B., & Koshechikina, T. Y. (2001). A culture of corruption? Coping with government in postcommunist Europe. Budapest: Central European University Press
29. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. P. 135.
30. Ott J. S. The Organizational Culture Perspective. Belmont, California: Dorsey Press, 1989. P. 34.
31. Ouchi, W.G. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P. 45.
32. Salmon, T., & Serra, D. (2017). Corruption, social judgment and culture: An experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 64-78. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.06.004>
33. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985. P. 10.
34. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 1981. Summer. P. 33.
35. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983. № 28.
36. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. London: Institute of Personnel Management, 1993. P. 18.
37. Wu Jay Y.A general behavior model and new definitions of organizational cultures. *Journal of Socio-Economics*, 2008. Vol. 37. Issue 6.

References

1. Oldkhem D. (1991). Kuljtura orghanyzacyy. Moskva: Ynfra-M [in Russian].
2. Tevene M. (2003). Kuljtura predprijatjya / per. s franc. pod red. V.A. Spvyaka. 3-e yzd. SPb.: Yzdateljskij Dom "Neva" [in Russian].
3. Andvig, J., & Fjeldstad, O. (2001). *Corruption: a review of contemporary research*. Bergen: Chr. Michelsen Institute.
4. Argandoña, A. (2001). Corruption: the corporate perspective. *Business Ethics: A European Review*, 10(2), 163-175.
5. Argandoña, A. (2003). Private-to-private corruption. *Journal of Business Ethics*, 47, 253-267.
6. Banerjee, R. (2016). On the interpretation of bribery in a laboratory corruption game: Moral frames and social norms. *Experimental Economics*, 19(1), 240-267. <https://doi.org/10.1007/s10683-015-9436-1>
7. Brown R. Organizational Culture. London: Pitman Publishing, 1995. P. 8.
8. Davies B., Philp, Warr P. CCQ Manual and User's Guide. Thames Dutton, Surrey, UK: Saville and Holdsworth, 1993. P. 22.
9. Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B. (2012). Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 609-627. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>
10. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen & Unwin, 1974. P. 89.
11. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment. – London: Routledge, 1993. – P.23.
12. Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393-398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x>
13. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. *Public Administration Review*, 1982. Nov. Dec. P. 568-575.
14. Gorsira, M., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). Both sides of the coin: Motives for corruption among public officials and business employees. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 179-194 <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3219-2>
15. Guerrero, M., & Rodríguez-Oreggia, E. (2008). On the individual decisions to commit corruption: A methodological complement. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 65, 357-372. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2005.09.006>
16. Jancsics, D. (2014). Interdisciplinary perspectives on Corruption. *Sociology Compass*, 8(4), 358-372. <https://doi.org/10.1111/soc4.12146>
17. Johnsen, J., & Mason, P. (2013). *The Proxy Challenge: Why bespoke proxy indicators can help solve the anti-corruption measurement problem* (U4 Brief) (pp. 1-6). Bergen
18. Julián, M., & Bonavía, T. (2017). Aproximaciones Psicosociales a la Corrupción: Una Revisión Teórica. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 231-243. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.59353>
19. Julián, M., & Bonavía, T. (2020). Psychological variables related to corruption: a systematic review *Anales de psicología / annals of psychology*. 2020, vol. 36, n° 2 (may), 330-339 <https://doi.org/10.6018/analesps.389371>
20. Kilmann R. H., Saxton M.J. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 1986. Winter. P. 89.
21. Kingshott, R., & Dincer, O. (2008). Determinant of public service employee corruption: a conceptual model from the Psychological Contract Perspective. *Journal of Industrial Relations*, 50(1), 69-85.
22. Klitgaard Robert *Controlling Corruption* (University of California Press, 1988; translated into Spanish [2 editions], Portuguese, Russian, Arabic, French, Chinese, and Indonesian), a study of corruption and how to reduce it in developing countries.
23. Kroeber A.L., Kluckholm C.K. Culture: a critical review of concepts and definitions. *Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers*, № 47. Cambridge, MA, Harvard University, 1952.
24. Liu, Z., Liu, X., Hong, Y., Brockner, J., Tam, K., & Li, Y. (2017). Is individual bribery or organizational bribery more intolerable in China (versus in the United States)? Advancing theory on the perception of corrupt acts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 111-128. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.12.002>
25. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. University of Bath, 1993. P. 25.
26. Melgar, N., Rossi, M., & Smith, T. (2010). The perception of corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 22(1), 120-131.
27. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. P.: Organisation, 1985. P. 67.
28. Miller, W. L., Grødeland, A. B., & Koshechikina, T. Y. (2001). A culture of corruption? Coping with government in postcommunist Europe. Budapest: Central European University Press
29. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. P. 135.
30. Ott J. S. The Organizational Culture Perspective. Belmont, California: Dorsey Press, 1989. P. 34.
31. Ouchi, W.G. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P. 45.
32. Salmon, T., & Serra, D. (2017). Corruption, social judgment and culture: An experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 64-78. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.06.004>
33. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985. P. 10.
34. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 1981. Summer. P. 33.
35. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983. № 28.
36. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. London: Institute of Personnel Management, 1993. P. 18.
37. Wu Jay Y.A general behavior model and new definitions of organizational cultures. *Journal of Socio-Economics*, 2008. Vol. 37. Issue 6.

26. Melgar, N., Rossi, M., & Smith, T. (2010). The perception of corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 22(1), 120-131.
27. Michon C., Stern P. *La dynamisation sociale*. P.: Organisation, 1985. P. 67.
28. Miller, W. L., Grødeland, A. B., & Koshechkina, T. Y. (2001). A culture of corruption? Coping with government in postcommunist Europe. Budapest: Central European University Press
29. Morgan G. *Images of Organization*. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. P. 135.
30. Ott J.S. *The Organizational Culture Perspective*. Belmont, California: Dorsey Press, 1989. P. 34.
31. Ouchi, W.G. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P. 45.
32. Salmon, T., & Serra, D. (2017). Corruption, social judgment and culture: An experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 64–78. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.06.004>
33. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities*. Richard D. Irvin, Inc., 1985. P. 10.
34. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. Summer. P. 33.
35. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28.
36. Williams A., Dobson P., Walters M. *Changing Culture: New Organizational Approaches*. London: Institute of Personnel Management, 1993. P. 18.
37. Wu Jay Y.A general behavior model and new definitions of organizational cultures. *Journal of Socio-Economics*, 2008. Vol. 37. Issue 6.

Надійшла до редколегії 04.01.22
Рекомендована до друку 15.05.22

Oleh Zarichanskyi, PhD (Pedagogy), Associate Prof.
ORCID: 0000-0002-6934-9521
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

ANTI-CORRUPTION CULTURE AS A COMPONENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The article reveals the psychological specificity of the organization's culture from the perspective of its perception of corruption. Anti-corruption culture is presented in the context of human relations through the prism of moral and immoral, proper and improper, good and evil, useful and harmful, legal and illegal, beautiful and ugly.

It is noted that the anti-corruption culture, as opposed to the corruption culture, is studied as certain value guidelines aimed at the manifestation of an active citizen's position regarding corruption. We consider anti-corruption culture as a person's ability to consciously and morally resist corruption. Also, if you rely on the theory of contagion, you can imagine a model of the formation of a corruption subculture, where the value of one individual becomes the value of the group. The spread of both corrupt and other values within the group occurs as a result of the exchange of cultural samples through speech, behavior, clothing, and experience. Such an exchange continues unconsciously in the process of gaining experience and improving professional skills. The mechanisms by which the corruption subculture survives have been determined. The stages of its development in the organization are presented.

It was noted that the main difference in the formation of the organizational anti-corruption culture is its development at the level of the philosophy and ideology of the organization, in strict control, as well as in the improvement of the regulatory and legal framework; the anti-corruption culture must be clear and a priori, shared by all members of the organization; the anti-corruption culture of the organization can be formed through a clear, unambiguous and clear legal framework.

At the same time, it should be noted that the anti-corruption culture of the organization consists of the culture of the profession and the actual anti-corruption culture of the organization.

Keywords: anti-corruption culture, organization, corruption, values, psychological and legal mechanisms.