



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА



НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ



ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ВІТЧИЗНЯНІ ВИКЛИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ

Матеріали міжнародного круглого столу
до Дня державної служби

*За загальною редакцією
Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної*

КИЇВ

20 червня 2023 року

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 19 від 29 червня 2023 р.)

Редакційна колегія:

Л. Г. Комаха, д-р філос. наук, проф.; *Н. М. Корчак*, д-р юрид. наук, доц.; *Л. В. Гонюкова*, д-р держ. упр., проф.; *Т. П. Паламарчук*, канд. держ. упр., доц.; *Н. Б. Ларіна*, канд. пед. наук, доц.; *І. В. Криворучко*, канд. держ. упр.

Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири :
П78 матеріали Міжнар. круглого столу Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с.

Збірник містить матеріали Міжнародного круглого столу з нагоди відзначення Дня державної служби «Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири», який відбувся 20 червня 2023 року в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Видання охоплює наукові публікації за основними напрямками науки «Державне управління» і призначений для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Збірник може бути корисним також науковій спільноті, державним службовцям, політичним і громадським діячам, усім зацікавленим у розбудові нашої незламної України.

УДК 35.08(477:4)(06)

Тексти публікуються в авторській редакції.

*За науковий зміст і якість поданих матеріалів відповідають автори, а також (для студентів і аспірантів) наукові керівники.
Думка членів редакційної колегії може не збігатися з думкою авторів тез*

Адреса редакційної колегії: 04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2, кім. 102, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, кафедра публічної політики, тел. (044) 431-48-55; e-mail: kpublicpol@gmail.com.

ЗМІСТ

ВСТУПНІ СЛОВА	5
НАТАЛІЯ АХТИРСЬКА. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЩОДО БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВДАДИ У СВІТЛІ ОЦІНКИ GRECO-2023	12
НАТАЛІЯ БАЛАСИНОВИЧ. ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	15
ЮРІЙ БАЮН, ВОЛОДИМИР ВАЙДА. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ У МЕДИЧНИХ ПОСЛУГАХ В УКРАЇНІ	17
ТЕТЯНА БЕВЗ, ТЕТЯНА ВАСИЛЕВСЬКА. ІНСТИТУЦІЙНЕ УТВЕРДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	20
ВАСИЛЕ БОГІАН. LEGAL REGULATIONS OF THE SERVICE REPORT OF THE PUBLIC OFFICIAL	23
НАТАЛІЯ БОЙКО, ТЕТЯНА ПАЛАМАРЧУК, ВОЛОДИМИР ОЛШЕВЕЦЬ, ЧЕРТЮК ОЛЬГА. РОЛЬ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ У ПРОФЕСІЙНО-КАР'ЄРНОМУ ЗРОСТАННІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	27
ВАСИЛЬ ГОНЧАРУК. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	30
ОЛЬГА ГОРУЛЬКО. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ МАТРИЦІ ТЕСТУ З ГЕНДЕРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	34
АНДРІЙ ГОРЯЧЕВ. ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗДІЙСНЕННЯМ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ В КРАЇНАХ ЄС	36
ЗОРЯНА ДАВИДЧУК. РОЗВИТОК КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ	40
ЛІДІЯ ДАНИЛЕНКО. МОРАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ – ПОТЕНЦІАЛ ЕФЕКТИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	43
ІРИНА ДИННИК, ІРИНА КОЛОДКІНА. СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	45
ГАЛИНА ЗАВОРІТНЯ. ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	47
ANGELA ZELENSCH. PREVENTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DYSFUNCTION TO ACHIEVE PERFORMANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION	51
ОРЕСТ ІВАНЦІВ. ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС: БАЗОВІ ВИКЛИКИ	53
ОКСАНА КОГУТ. ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	55
NATALYA KOLISNICHENKO. PROFESSIONAL CAREER DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVANTS: PRINCIPLES, STAGES AND FACTORS OF SUCCESS	57
ЄВГЕН КОЛЯДА. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	60
ВОЛОДИМИР КОМАШКО, СЕРГІЙ КРАВЧЕНКО. РЕГУЛЮВАННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У АСПЕКТІ ОДЕРЖАННЯ НИМИ ПОДАРУНКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	64
ПАВЛО КОНОНЕНКО. ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ: ДОТРИМАННЯ ГАРАНТІЙ ЗАКОННОСТІ ВИБОРЧИХ ДІЙ	67
VOLODYMYR KOROLENKO. PROSPECTS OF THE MODERNIZATION OF THE CIVIL SERVICE AS A BASIC DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL	70
НАТАЛІЯ КОРЧАК. НАДАННЯ ДОСТУПУ ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ СПРАВЛЯННЯ ПЛАТИ	73
НАТАЛІЯ КРАЩЕНКО. ПЛИННІСТЬ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	75
НАТАЛІЯ КУЗНЄЦОВА. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ	78
ВАСИЛЬ КУЙБІДА, ІГОР ШПЕКТОРЕНКО. РОТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: РЕСУРСИ ІНСТИТУЦІЙНОГО КАНАЛУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ТА ІНСТРУМЕНТА (ПРОЦЕДУРИ) УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	81
ТЕТЯНА КУМЕДА. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	84
СТАНІСЛАВ ЛАРІН, ОЛЬГА СИСОЄВА, ДМИТРО ЦИМБАЛ. ВПЛИВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В УКРАЇНІ	87
НАТАЛІЯ ЛАРИНА, СВІТЛАНА ХАДЖИРАДСВА, ОЛЕКСАНДР КОВТОНЮК, ІГОР БОЙКО. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	91
ВІКТОРІЯ ЛИМАР. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ (МЕСЕНДЖЕРИ) ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ	95
ТАМАРА ЛОЗИНСЬКА. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	98

КАТЕРИНА ЛУЦЬКА. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЯК ПОТЕНЦІАЛ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	100
NATALIA MARTYNIENKO, TETIANA DROSHCHENK. REGARDING ENSURING GENDER EQUALITY IN THE PROFESSIONAL ENVIRONMENT OF FORENSIC EXPERTS	102
ПРИНА МОРДАС. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	105
НАТАЛІЯ МУЖИКОВА. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ (З ДОСВІДУ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	107
ІГОР МУСІЛОВСЬКИЙ. ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	110
ВЯЧЕСЛАВ НАГОРНИЙ. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	113
ОЛЕКСАНДР НЕСТЕРУК. ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ РОЛІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ВІДБУДОВИ ПОСТВОЄННОЇ УКРАЇНИ	116
ІННА НИНЮК. МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	119
ПРИНА ОЛІЙНИК. ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ НА РИНКУ ЖИТЛА	121
НАТАЛІЯ ОЛІЙНИК. ПРОБЛЕМА ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	124
ВАСИЛЬ ОРИЩУК. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ	127
ОКСАНА ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ. РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	129
ЄВА ПАТЮК. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ. АКТУАЛЬНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ДЛЯ УКРАЇНИ	132
ТЕТЯНА ПАШИНІНА. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА КІБЕРГІГІЕНА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	134
ОЛЕКСАНДР ПОХОДЕНКО. РЕГУЛЮВАННЯ ЯКОСТІ Й ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	137
АЛЛА ПРОДАН. ПРАВОВІ СПОРИ ЗА УЧАСТЮ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ПРЕДМЕТА ТА РОЗГЛЯДУ І ВИРІШЕННЯ	141
АНАТОЛІЙ РАЧИНСЬКИЙ. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОСВІТИ І НАУКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	144
В'ЯЧЕСЛАВ САПРИКІН. ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	147
ОЛЬГА СЕРДЮК, ІВАН ОЛЕКСІЙ. АКТУАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	150
МАРИНА СКИБА. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В РОБОТАХ УКРАЇНСЬКИХ УЧЕНИХ	153
НАТАЛІЯ СЛОБОДЯНИУК. СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМВА В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ	155
ДМИТРО СНІЖКО. ВПЛИВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ НА РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ СВІДОМОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	157
ВЛАДИСЛАВ ТАРАСЕНКО. ІСТОРІЯ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ І РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА: КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ	161
ОЛЕКСІЙ ТАРАСОВ. КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ІНТЕГРАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	164
КОСТЯНТИН ТКАЧЕНКО. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ІГРОВОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ ДЛЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ОСІБ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ	169
ІЛЛЯ ТКАЧУК. ДЕРЖАВНА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ	172
ЮРІЙ ТУКАЛЕНКО. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ З ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ООН	174
АЛЛА ЦИРУЛІК. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК БАЗИС ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПЛАНОВИХ БЮДЖЕТНИХ ПОКАЗНИКІВ	178
СНІЖАНА ШЕВЧУК. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	181
ОЛЕКСАНДР ШКУРОПАТ. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ЦІННІСНИЙ ВИМІР	183
ЮСІФБЕЙЛІ РАШИД РАСУЛ ОГЛИ. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В УДОСКОНАЛЕННІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ	186
АРТЕМ ЯНЧУК. ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В АПАРАТІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	189
ІГОР ЯШУТІН, КОСТЯНТИН ТОВПЕКО, ДМИТРО ПОЛІЩУК. ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАВСЬКОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	194

Ольга Сердюк, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

Іван Олексій, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

Olha Serdiuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0003-0926-9623>

Ivan Oleksij, PhD student at the Department of Public Management and Administration, Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0008-6386-892X>

АКТУАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ACTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM AS A STRATEGIC PRIORITY OF PERSONNEL MANAGEMENT

Formation of the organizational culture of the civil service is one of the tasks of the NAUCS Strategic Action Plan for 2021-2023 and a strategic goal of the NAUCS Human Resources Management Strategy for 2020-2022. A number of central executive authorities of Ukraine are also building a capable civil service culture through the implementation of their HR strategies. The operational goals of such an HR strategy objective as updating organizational culture are: formation of a renewed organizational culture, involvement of all employees in it, team building, development of effective internal communications, formation and promotion of the authority's HR brand. The renewal of corporate culture should begin with the actualization of the authority's values in the area of HR. Establishing a fair remuneration system based on individual contribution is a critical factor in updating the organizational culture. The civil service of Ukraine should prepare a competitive proposal for a system of compensation and rewards. When introducing remuneration conditions for civil servants based on job classification, it is appropriate to provide for higher growth rates of salaries for the lowest five grades.

Keywords: *civil service, strategy, personnel management, organizational culture, compensation and remuneration system.*

Визнання ролі організаційної культури як стратегічного чинника творення ефективної та успішної організації є тим важливим аспектом, за яким можна ідентифікувати сучасні підходи до управління та HR-менеджменту.

На вагомій ролі організаційної культури у досягненні високих результатів державними органами наголошує Національне агентство з питань державної служби України (НАДС), що формує політику у сфері державної служби. Стратегічним планом діяльності НАДС на 2021-2023 роки одним із завдань першої з п'яти стратегічних цілей визначено формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій. Індикаторами його успішного виконання стали проведення опитування серед державних службовців центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також підготовлені за його результатами Аналітична довідка [1] та Посібник з формування організаційної культури на публічній службі [2]. Існування проблеми актуалізації організаційної культури в системі державної служби засвідчують і результати вищезгаданого опитування (2021 рік), за якими понад чверть опитаних державних службовців центральних та місцевих органів виконавчої влади зазначили, що організаційна культура їхнього державного органу часто призводить до конфліктів, перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів [1, с. 26].

Підвищення корпоративної культури персоналу було окреслено як стратегічну ціль і в Стратегії управління персоналом апарату НАДС на 2020-2022 роки. Її мета – «створення атмосфери єдності та зміцнення корпоративної «родини», розвиток у працівників почуття причетності» [3, с. 10]. Вона забезпечувалася такими операційними цілями: формування корпоративної філософії та

залучення до неї працівників апарату НАДС на всіх рівнях (розробка та впровадження іміджевих інформаційних проєктів, формування плану корпоративних заходів, проведення дослідження залученості персоналу та визначення динаміки цього показника); розроблення та впровадження концепції поліпшення внутрішньої комунікації між працівниками апарату НАДС на всіх рівнях (забезпечення оперативної передачі інформації, функціонування Внутрішнього порталу як ефективного каналу комунікації). В підсумку очіувалося отримати залучених, задоволених та лояльних до НАДС як до роботодавця працівників, об'єднаних єдиною місією, які вибудовують свою роботу через призму цінностей Агентства.

Через реалізацію своїх стратегій управління персоналом буде спроможну культуру державної служби і ціла низка центральних органів виконавчої влади України. В HR-Стратегії Міністерства фінансів на 2021-2023 роки першим пріоритетом визнано «формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації» [4]. Одна з основних цілей реалізації Програми управління людськими ресурсами Державної податкової служби України на 2021-2023 роки – «формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей Державної податкової служби» [5]. Один з стратегічних пріоритетів Стратегії управління персоналом Державної служби статистики України до 2023 року – «формування організаційної культури, командоутворення та розвиток внутрішніх комунікацій» [6]. В Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки [7] та в Стратегії розвитку управління персоналом Держаудитслужби до 2024 року [8] зазначено як стратегічну ціль «розбудову корпоративної культури» відповідної служби. Операційні цілі актуалізації організаційної культури досліджені органи влади розуміють як формування оновленої організаційної культури, залучення до неї всіх співробітників, командоутворення, розбудову ефективних внутрішніх комунікацій, формування та популяризацію HR-бренду органів влади.

Оновлення корпоративної культури як складової HR-менеджменту в системі державної служби має розпочинатися з актуалізації цінностей органу влади в напрямку HR, що є складовою її підповерхневого рівня. Цінності кожного конкретного органу влади в напрямку HR певною мірою детермінуються специфікою його діяльності. Зокрема, Держмитслужбою визначено такі цінності в напрямку HR: професіоналізм, доброчесність, командна робота, вмотивованість, прозорість, відкритість [7]. Проте, найчастіше цінності органу влади в напрямку HR відображають саме очікування керівництва щодо поведінки працівників і в недостатній мірі визначають принципи керівництва, що формували б лояльність персоналу до органу влади, а отже не є паритетними для обох сторін. Лояльність персоналу можна очікувати тільки за умов лояльного ставлення керівництва до персоналу, а це означає створення умов для забезпечення потреб працівників, насамперед, мотивації та задоволеності роботою. І тут є проблеми, які потребують вирішення. Якщо за даними Аналітичної довідки за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури своєю роботою та професійним вибором в цілому задоволені переважна більшість, то розвитком кар'єри – трохи більше половини, заробітною платою – лише кожен п'ятий респондент; незадоволеність різними аспектами роботи на державній службі демонструє більша ніж в середньому по вибірці частка молодих державних службовців [1, с. 20-21].

Таким чином, формування справедливої системи винагороди відповідно до індивідуального внеску є критичним фактором формування високопрофесійної та проактивної команди, створення атмосфери єдності та розвитку у працівників почуття причетності, а отже, актуалізації організаційної культури. Державна служба України має підготувати дійсно конкурентоздатну пропозицію системи компенсацій і винагород, що особливо актуально за жорстких умов ринку праці воєнного та повоєнного стану. Для сприяння залученню та утриманню молодих фахівців при запровадженні умов оплати праці державних службовців у державних органах на основі класифікації посад доречно передбачити вищі темпи зростання посадових окладів найнижчих трьох-п'яти грейдів, що можливо реалізувати за умови зменшення темпів їх зростання для посад вищих грейдів.

Список використаних джерел

1. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidzenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>

2. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. Національного агентства України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichniij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichniij-sluzhbi>

3. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf>

4. Міністерство фінансів представило HR-Стратегію на 2021-2023 роки. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871

5. У ДПС затверджено HR-стратегію для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html>

6. Про затвердження Стратегії управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 року : Наказ Державної служби статистики України від 12.10.2020 р. № 294. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm

7. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUacpKGczcZW3v/view>

8. Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби на період до 2024 року. *Державна аудиторська служба України*. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486>