

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-249-4-20>

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CIVIL SERVICE  
AS A FACTOR IN THE STABILITY OF THE PUBLIC  
ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ  
ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО  
АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**Kozar T. P.**

*Doctor of Public Administration,  
Docent,  
Associate Professor at the Department  
of Public Administration and Land  
Management,  
Director of the Center for Professional  
Development  
Classic Private University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Козарь Т. П.**

*доктор наук з державного  
управління, доцент,  
професор кафедри публічного  
управління та землеустрою,  
директор Центру підвищення  
кваліфікації  
Класичний приватний університет  
м. Запоріжжя, Україна*

На проблематику організаційної культури системи публічного адміністрування звертають увагу вже не перше десятиріччя як науковці так і практики державного управління, керівники органів державної влади. Адже в залежності від рівня психологічної готовності, стресостійкості, відношення до посадових обов'язків державних службовців залежить ефективність, стабільність та стійкість діяльності органів державної влади.

Сучасна Україна знаходиться на етапі визначення своєї ролі в світовому співтоваристві, адже входження до Європейського Союзу вимагає від фахівців сфери державного управління неабиякого професіоналізму, мужності, витримки та стабільності функціонування державних справ в країні.

Науковими розвідками в напрямі організаційної культури на державній службі займалися українські вчені як от: Серьогін С.М., Василевська Т.Е., Липовська Н.А., Латинін М.А., Бобровська О.Ю., Кравченко Т.А., Мордвінов О.Г. та інші. Зазначимо, що на сьогодні особливої уваги потребують пошук актуальних ідей, інструментів для підвищення стабільності організаційної культури державної служби.

Розглянемо поняття «організаційна культура». Визначимо його як «сукупність принципів, правил, норм поведінки персоналу в організації, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації і визначають кінцевий результат функціонування команди персоналу». При цьому на результат професійної діяльності персоналу впливають психологічні, моральні якості як кожної особистості, так і в цілому команди, стиль керівництва в організації, довіра між співробітниками та їх згуртованість.

В професійних та наукових колах системи державного управління ведуться дискусії про використання кращих практик управління органами державної влади і зроблено вже багато важливих кроків для їх ефективної діяльності. Прийнято ряд нормативно-законодачих актів щодо правил функціонування державних інституцій, етичної поведінки державних службовців, їх відповідальності, прав та обов'язків.

Розглянемо головні нормативно-законодачі акти, розроблені за участю Національного агентства з питань державної служби України (далі НАДС). Одним із основних документів, який визначає ефективність діяльності державних службовців є «Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», затверджений постановою КМУ від 23.08. 2017 року № 640, ним визначаються завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», «Б», «В». Також нормативно-правовими актами, що визначають реформування державної служби є «Стратегія реформування державного управління України на період до 2022–2025 роки», «Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ», «Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах», «Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Наказом НАДС № 158 від 05.08.2016 року були прийняті «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», які визначають обов'язки державних службовців неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки в процесі професійної діяльності.

Загальною координацією управління персоналом органів державної влади займається Рада управління людськими ресурсами при НАДС, яка є постійним консультативно-дорадчим органом, до складу

якої входять представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Таким чином, на сьогодні визначені загальні правові норми функціонування органу державної влади та правила поведінки державного службовця в процесі виконання посадових обов'язків.

Важливим чинником, який безпосередньо впливає на діяльність органів державної влади є стилі управління, які здійснюються керівництвом. Адже, від встановлених управлінських зв'язків залежить безпосередня результативність діяльності органу державної влади, психологічний та моральний настрій співробітників органу державної влади. Реформування державного управління потребує справжніх керівників-лідерів, які можуть приймати ефективні управлінські рішення, бути високомотивованими в управлінні державними справами та вести за собою команди однодумців.

Одним із чинників успіху організацій є культура управління, тому організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність функціонування соціальної системи, команди, організації.

Визначимо наступну структуру організаційної культури органу державної влади:

1. *Культура трудових відносин*: практика добору персоналу, відносини з керівництвом, визнання на робочому місці, командоутворення, наставництво, захищеність, цінності.

2. *Особливості взаємодії, комунікації, розвитку та інновацій*: відносини в одному державному органі, відносини з іншими державними органами, правила та регламент роботи, готовність до інновацій.

3. *Психологічна складова*: позитивне налаштування, мотивація та задоволеність роботою, профілактика професійного вигорання, управління конфліктами в державному органі, адаптація державного службовця при призначенні на посаду.

На сучасному етапі розвитку державотворення та суспільства наукою психологія цікавляться не тільки науковці, представники бізнес-структур, але й практики державного управління, керівники державних інституцій, адже людина з її емоційним ресурсом та професійним потенціалом є фактично центром, з якого починаються будь-які перетворення в соціальній системі, зокрема в публічному адмініструванні. Тому, від команди сучасних державних реформаторів фактично залежить конкурентоспроможність України та її місце в глобальному середовищі. Розвиток організаційної культури на державній службі визначається як вектор успішного входження системи державного управління України в Європейське співтовариство. Цей напрям обирає обертів за участю НАДС та передбачає системний професійний розвиток державних службовців, який включає вивчення

ними англійської мови, законодавства Європейського Союзу, підвищення компетенцій в сферах цифрової грамотності, інформаційної безпеки, управління змінами, сприйняття змін, стратегічних комунікацій, корпоративної культури, тощо.

Спроможність забезпечувати стабільність функціонування державного управління в Україні є однією з передумов для входження України в Європейський простір. Оптимізація організаційної культури на державній службі окреслює перед практиками державного управління, науковцями пошук нових ідей та інструментів для застосування в системі державного управління з метою підвищення ефективності, якості діяльності державних службовців.

### Література:

1. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23 серпня 2017 року № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.09.2022).

2. Стратегія реформування державного управління України на період до 2022–2025 роки: Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.09.2022).

3. Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження КМУ від 11 листопада 2016 р. № 905-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.09.2022).

4. Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.09.2022).

5. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-konserciyu> (дата звернення: 29.09.2022).

6. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 29.09.2022).