

УДК 354:35.08:316.35(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.6>

ДЕКЛАРУВАННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Сердюк Ольга Іванівна,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-0926-9623

Олексій Іван Васильович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 009-0008-6386-892X

Корнійчук Артур Сергійович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0003-8110-8207

У статті досліджено стан і форми декларування базових елементів організаційної культури центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ) України на їх офіційних сайтах та в мережі Інтернет. Окреслено формалізовані компоненти організаційної культури. Зазначено, що використання та декларування ціннісних підходів до публічного управління відбуваються на міжнародному рівні, макрорівні й мікрорівні, що корелюють між собою. За результатами вивчення офіційних сайтів з'ясовано, що публічне декларування місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил організаційної культури як базових елементів організаційної культури не є поширеною практикою для ЦОВВ України. Припущено, що керівництво досліджених ЦОВВ України переважно недооцінює значення складників організаційної культури для побудови бренду або здійснення стратегічного планування, розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оптимізації процесів управління персоналом. Констатовано, що формалізовані компоненти організаційної культури іміджевого характеру мають всебічно транслювати дійсну динаміку змісту діяльності ЦОВВ України, переконувати в актуальності їх пріоритетів і постійному розвитку. Контент цих компонентів, визначений на базі загальнолюдських цінностей і практики публічного управління в міністерствах, національних та державних службах, агентствах тощо має пояснювати цілі та прагнення цих органів виконавчої влади, а їх декларування – забезпечити прийнятний рівень відкритості. Доречним є розширення спектра декларованих складників організаційної культури ЦОВВ України шляхом розробки нових спеціалізованих кодексів і політик. Оскільки комплекс заходів щодо управління організаційною культурою окремого ЦОВВ України перебуває в межах його загальної стратегії та HR-стратегії, останні теж мають стати публічними й використовуватися під час брендингу органу виконавчої влади та його HR-брендингу. Наголошено, що завершення одного з перших етапів формування організаційної культури ЦОВВ України має позначитися як розробкою та декларуванням її традиційних складників (місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил, кодексу етичної поведінки працівників), так і пропозицією нових спеціалізованих кодексів і політик, які можна запозичити з бізнес-середовища.

Ключові слова: публічне управління, організаційна культура, інформаційна функція організаційної культури, елементи організаційної культури, органи виконавчої влади України, декларування організаційної культури, місія, цінності, HR-стратегія.

Serdiuk Olha, Oleksiy Ivan, Korniychuk Artur. DECLARATION OF BASIC ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PERSONNEL MANAGEMENT OF CENTRAL EXECUTIVE BODIES OF UKRAINE

The article examines the state and forms of declaring the basic elements of organizational culture by the central executive authorities (CEA) of Ukraine on their official websites and on the Internet. Formalized components of

organizational culture are outlined. It is noted that the use and declaration of value-based approaches to public administration occurs at the international level, macro-level and micro-level, which are correlated with each other. According to the results of the study of official websites, it was found that public declaration of the mission, vision, values, principles, priorities, rules of organizational culture as basic elements of organizational culture is not a common practice for the CEA of Ukraine. It is assumed that the management of the studied CEA of Ukraine in their majority underestimates the importance of the components of organizational culture for building a brand or when implementing strategic planning, developing internal and external communications, and optimizing personnel management processes. It is stated that the formalized components of organizational culture of an image nature should comprehensively broadcast the real dynamics of the content of the activities of the CEA of Ukraine, convince of the relevance of their priorities and continuous development. The content of these components, determined on the basis of universal human values and public administration practices in ministries, national and state services, agencies, etc., should explain the goals and aspirations of these executive bodies, and their declaration should ensure an acceptable level of openness. It is appropriate to expand the spectrum of declared components of the organizational culture of the CEA of Ukraine by developing new specialized codes and policies. Since the set of measures for managing the organizational culture of a separate CEA of Ukraine is within the framework of its general strategy and HR strategy, the latter should also become public and be used during the branding of the executive body and its HR branding. It is emphasised that the completion of one of the first stages of the formation of the organizational culture of Ukraine's CEBs should be marked by both the development and declaration of its traditional components (mission, vision, values, principles, priorities, rules, code of ethical conduct for employees) and the proposal of new specialised codes and policies that can be borrowed from the business environment.

Key words: *public administration, organizational culture, information function of organizational culture, elements of organizational culture, executive bodies of Ukraine, declaration of organizational culture, mission, values, HR strategy.*

Вступ. Роль організаційної культури як стратегічного чинника ефективності та успішності організації є загально визнаною як у бізнес-середовищі, так і в публічній сфері. Організаційна культура формується шляхом моделювання та регулювання поведінкових особливостей персоналу на основі тих цінностей і принципів, що притаманні організації, де вони сформовані. І хоча організаційна культура як система містить, крім ціннісної, ще й символічну, комунікативно-управлінську й ідентифікаційну підсистеми, базовими засадами її є місія, візія, цінності та принципи, пріоритети та правила.

На сьогодні поза увагою залишаються закріплення базових елементів організаційної культури у внутрішніх організаційних документах органів виконавчої влади України та декларування їх на офіційних сайтах чи в мережі Інтернет як дієвих каналах комунікації з цих питань. Систематизація та декларування компонентів організаційної культури допомагають стейкхолдерам уникнути плутанини в розумінні місії та цінностей органу виконавчої влади, посилюють мотивацію співробітників, слугують орієнтиром для їхніх дій та ухвалення рішень, допомагають знайти людей, чії особисті цінності збігаються з організаційними, формують позитивний імідж органу виконавчої влади серед партнерів, клієнтів і в суспільстві. Активізація інформаційної функції організаційної культури є актуальною та важливою для вирішення проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації органів виконавчої влади як учасників суспільних відносин.

Матеріали та методи. Результативна організаційна культура в органах виконавчої влади як закономірний і логічний наслідок оптимізації системи управління, означає що спільною цінністю для всіх працівників

стають: місія органу виконавчої влади, його стратегія та основні завдання; методи, технології та засоби реалізації стратегічних цілей органу виконавчої влади; системи підлеглих й заохочення; критерії оцінки здобутків кожного виконавця чи підрозділу; розбудова надійної інформаційної системи; механізми контролю та злагодження діяльності [9, с. 19–20].

В умовах модернізації та професіоналізації публічної служби зростає значення формування нової організаційної культури, а отже, актуалізації місії та цілей, розробки нових цінностей і моделей поведінки, з якими погодяться усі співробітники [10, с. 119], а важливим методом її розвитку є декларування та підтримка керівництвом органу виконавчої влади місії, візії, принципів і пріоритетів діяльності цього органу, адже саме вони визначають ставлення до нього співробітників і громадськості [11, с. 143].

Мета статті – розвідка форм декларування базових елементів організаційної культури центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ) України на їх офіційних сайтах та в мережі Інтернет.

Для досягнення поставленої мети вивчено контент офіційних сайтів та HR-стратегій низки ЦОВВ України [1–8], використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання. У процесі дослідження застосовано аналіз наукових джерел інформації з теми дослідження, абстрактно-аналітичний метод для визначення базових елементів організаційної культури ЦОВВ України, метод формалізації – для подання структури заходів стратегічної мети «Розбудова корпоративної культури» Стратегії управління персоналом Державної митної служби на 2021–2024 роки в розрізі її операційних цілей. Для характеристики базових елементів

організаційної культури досліджуваних ЦОВВ України скористалися табличним методом.

Результати. Організаційна культура складається з формалізованих (набір норм і принципів, закріплених в організаційних регламентних документах) і неформалізованих компонентів (заштункові настанови, звичаї, правила). Декларування формалізованих компонентів організаційної культури відбувається через спеціальний офіційний документ або окремі положення низки офіційних документів, які визначають ключові цінності, принципи, поведінкові норми та стандарти, що формують культуру організації. Воно описує очікувану від своїх співробітників, керівників і партнерів поведінку, що відповідає визначеним організаційним цілям, а також демонструє, що саме важливо для організації. Організаційна культура – це інструмент самовключення персоналу в роботу для досягнення цілей організації, підвищення його трудової віддачі [9, с. 20].

Основні складники організаційної культури, що мають бути заявлені: місія та візія (головна мета організації та напрям її довгострокового розвитку), цінності (основні переконання та принципи, які в організації вважають ключовими), норми поведінки (опис бажаних дій і стандартів внутрішньої організаційної взаємодії), очікування (те, як організація планує співпрацювати зі своїми співробітниками, клієнтами та партнерами), етичні принципи (основи відповідальності та чесної діяльності організації), унікальність образу (що відрізняє культуру цієї організації від інших).

Використання та декларування ціннісних підходів до публічного управління відбуваються на міжнародному рівні, макрорівні й мікрорівні, які корелюють між собою. Міжнародний рівень організаційної поведінки окреслює принципи, засновані на універсальних (загальнолюдських) цінностях. Правила ділової етики й організаційної культури на міжнародному рівні відображені, зокрема, в Рекомендаціях щодо публічної етики Комітету міністрів Ради Європи (ухвалені Комітетом міністрів Ради Європи 11 березня 2020 р.) [12]. Як член Ради Європи Україна підтримує такі вісім принципів публічної етики, яких мають дотримуватися всі державні службовці під час здійснення своїх повноважень або функцій: законність (legality), доброчесність (integrity), об'єктивність (objectivity), підзвітність (accountability), прозорість (transparency), чесність (honesty), повага (respect), лідерство (leadership).

Етичні норми на макрорівні містяться в нормативних документах країни, а саме в Законі України «Про державну службу» (ст. 4) [13], наказі НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [14], Законі України «Про запобігання корупції» (розділ VI «Правила етичної поведінки») [15], Законі України «Про очищення влади» [16] та ін.

Вагома частина принципів управління є універсальними, а тому згадані документи цілком можуть стати основою внутрішнього організаційних регламентів. На

мікрорівні, зокрема рівні ЦОВВ України, це може бути декларування місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил організаційної культури, кодексу етичної поведінки працівників чи положень HR-стратегії, наприклад, на офіційних сайтах. Інформаційну функцію місії, з якої розпочинається мова про організаційну культуру, використовує, декларуючи її на офіційному сайті, лише третина міністерств України (досліджено 19 сайтів) та державних і національних агентств України (досліджено 23 сайти), 40 % державних і національних служб (досліджено 15 сайтів). Водночас заява про місію чітко окреслює цілі та прагнення влади. Це звернення до всіх зацікавлених груп впливу з повідомленням про стратегічне бачення, принципи, філософію функціонування ЦОВВ України, здатність задовольняти потреби всіх стейкхолдерів тощо. Під час дослідження 57 офіційних сайтів ЦОВВ України з'ясовано, що поряд із місією декларують свою візію та/або цінності три міністерства України, п'ять державних і національних агентств України, три державні й національні служби; на трьох офіційних сайтах заявлено про принципи організаційної культури, на п'ятих – про пріоритети діяльності. Місія та візія в напрямі HR як базові засади організаційної культури подекуди визначаються HR-стратегіями ЦОВВ України.

Окрему сторінку «Корпоративна культура» створено на офіційному сайті Державної соціальної служби України (розділ «Управління персоналом»), де запропоновано «Правила корпоративної культури Державної соціальної служби України (далі Нацсоцслужба)» від 20 червня 2023 року (ЦОВВ України використовують поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» як синоніми, хоча другу поширену назву організаційна культура отримала у сфері бізнесу) [17]. 2021 року затверджено й оприлюднено «Кодекс та Правила етичної поведінки працівників» Державної митної служби України [18]. 6 лютого 2024 року на офіційному сайті Міністерства аграрної політики та продовольства України опубліковано «Кодекс етичної поведінки працівників» [19]. Ці ЦОВВ України розуміють мету формування організаційної культури як забезпечення розуміння всіма працівниками своїх соціальних ролей, усвідомлення й ухвалення ними соціальних цінностей і норм органу виконавчої влади з дотриманням етики державної служби, що ґрунтується на Конституції України, законодавстві про державну службу, та запобігання корупції. Вони використовують організаційну культуру як інструмент, що дає змогу керувати персоналом і підвищувати рейтинг органу виконавчої влади за допомогою встановлених правил управління, ухвалення управлінських рішень, уповноваження, комунікаційних процесів, створення сприятливого соціального клімату.

ЦОВВ України розвивають організаційну культуру також шляхом реалізації своїх HR-стратегій, вбудовуючи туди її базові елементи через стратегічні пріоритети, цілі реалізації, стратегічні цілі тощо (табл. 1; вибірка виконана з використанням пошукових інструментів Google).

Таблиця 1

Базові елементи організаційної культури в HR-стратегіях ЦОВВ України

Назва HR-стратегії	Елемент стратегії	Визначення елементу стратегії
Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України до 2023 року [2]	Стратегічний пріоритет	Формування організаційної культури, командування та розвиток внутрішніх комунікацій
HR-стратегія Міністерства фінансів на 2021–2023 роки [1]	Пріоритет	Формування комфортної корпоративної культури й ефективної внутрішньої комунікації
Програма управління людськими ресурсами Державної податкової служби України на 2021–2023 роки [8]	Ціль реалізації	Формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей Державної податкової служби
Стратегії управління персоналом Національного агентства з питань державної служби на 2023–2024 роки [6]	Стратегічна ціль	Розвиток організаційної культури НАДС
Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки [7]	Стратегічна ціль	Розбудова корпоративної культури. Операційні цілі посилення організаційної культури: конструювання актуальної організаційної культури, залучення до неї співробітників, побудова команд, розвиток ефективних організаційних комунікацій, конструювання та популяризація HR-бренду органів влади
Стратегії розвитку управління персоналом Держаудитслужби до 2024 року [4]		
Стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України на 2020–2021 роки [3]	Шлях реалізації стратегії	Формування організаційної культури

Розвиток організаційної культури персоналу зазначено як стратегічну ціль у Стратегії управління персоналом апарату НАДС на 2023–2024 роки [6]. Очікується, що сформована організаційна культура сприятиме різнобічному поступу кожного співробітника, гарантуванню його прав і можливостей, підтримуватиме високий рівень задоволеності та залученості персоналу, загальний добробут і продуктивність працівників, а також дасть змогу зменшити втрати робочого часу через емоційне виснаження, стрес або хворобу.

Поглибленого розуміння проблем та окреслення шляхів розбудови організаційної культури надає структура операційних цілей і заходів відповідної стратегічної мети, наприклад «Розбудова корпоративної культури» Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки [7], метою якої є оновлення організаційної культури, вироблення та запровадження системи внутрішньої комунікації, формування HR-бренду (рис. 1). Державною податковою службою (ПДС) України в документі «Пріоритети діяльності Державної податкової служби України на 2024 рік» формування організаційної культури ПДС зафіксовано як перший складник пріоритету «формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди» [20]. Отже, ЦОВВ України, вбудовуючи компоненти організаційної культури у свої HR-стратегії, вдало використовують цей документ для розкриття механізму формування й залучення організаційної культури до процесів оптимізації системи управління.

У досліджених HR-стратегіях ЦОВВ України [1–8] здебільшого декларуються і цінності у сфері управління персоналом. Декларований набір організаційних цінностей, принципів діяльності та реаліза-

ції цих HR-стратегії визначається як універсальними (загальнолюдськими) цінностями, так і специфікою діяльності конкретного ЦОВВ України та моральними стандартами, набутими в процесі отримання досвіду його функціонування. У Стратегії управління персоналом апарату НАДС на 2020–2022 роки [5] як ключові цінності декларовано відповідальність, ефективність, компетентність, знання і бажання вчитися, командна робота. Змістовно вони залишаються практично незмінними в новій HR-стратегії НАДС на 2023–2024 роки [6], де їх визначено як відповідальність, професійність, компетентність, професійний розвиток, командну роботу. Для Державної митної служби України цінностями в напрямі HR є професіоналізм, доброчесність, командна робота, вмотивованість, прозорість, відкритість [7]. Для Міністерства інфраструктури України – доступність, рівність, законність, ефективність, професіоналізм, прозорість [3]. Проте цінності заявлені лише на дев'яти з 57 досліджених офіційних сайтів ЦОВВ України. Для Міністерства цифрової трансформації України цінностями є вірність місії, щоденне зростання, можливості для всіх, проактивність у кожній дії, чесність, простота [21].

Завершення одного з перших етапів формування організаційної культури ЦОВВ України має позначитися як розробкою та декларуванням її традиційних складників (місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил, кодексу етичної поведінки працівників), так і пропозицією нових спеціалізованих кодексів і політик, які можна запозичити з бізнес-середовища. Тут звертають на себе увагу п'ять складників корпоративної культури ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» («Кодекс взаємодії», «Кодекс довіри», «Політика різноманіття», «Модель компетенцій» та Work-Life Balance [22]),



Рис. 1. Структура заходів стратегічної мети «Розбудова корпоративної культури» Стратегії управління персоналом Державної митної служби на 2021–2024 роки в розрізі її операційних цілей [7, с. 8–9]

комплаєнс-програма ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАР-МЕРЗ ГРУП», етика та комплаєнс ТОВ СП «Нібулон».

Висновки. Вивчення офіційних сайтів ЦОВВ України переконає в тому, що публічне декларування місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил організаційної культури працівників як базових елементів організаційної культури не є поширеною практикою для цих органів виконавчої влади. Припущено, що керівництво досліджених ЦОВВ України переважно недооцінює значення складників організаційної культури для побудови бренду або здійснення стратегічного планування, розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оптимізації процесів управління персоналом тощо, тоді як формалізовані компоненти організаційної культури іміджевого характеру мають всебічно транслювати дійсну динаміку змісту діяльності ЦОВВ України, переконувати в актуальності їх пріо-

ритетів і постійному розвитку. Зміст цих документів, визначений на базі загальнолюдських цінностей та практики публічного управління міністерств, національних і державних служб, агентств тощо має пояснити як зовнішнім стейкхолдерам, так і співробітникам ЦОВВ України, якими є цілі та прагнення цих органів виконавчої влади, а їх декларування – забезпечити прийнятний рівень відкритості. Оскільки комплекс заходів щодо управління організаційною культурою окремого ЦОВВ України перебуває в межах його загальної стратегії та HR-стратегії, останні теж мають стати публічними та використовуватися під час брендингу органу виконавчої влади та його HR-брендингу. Є підстави розширити спектр декларованих складників організаційної культури ЦОВВ України шляхом розробки нових спеціалізованих кодексів і політик, що і має стати перспективою подальших розвідок.

ЛІТЕРАТУРА:

1. 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 (дата звернення: 10.10.2024).
2. Про затвердження Стратегії управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 року : наказ Державної служби статистики України від 12 жовтня 2020 р. № 294. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm (дата звернення: 10.10.2024).

3. Про затвердження Стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України та Плану заходів з її реалізації : наказ Міністерства інфраструктури України від 15 жовтня 2020 р. № 618. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
4. Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби на період до 2024 року. *Державна аудиторська служба України*. URL: <https://dasu.gov.ua/news/3486> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби 2020–2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023–2024 роки. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
7. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqz ROZMNOIDUacpKGzcZw3v/view> (дата звернення: 10.2.2024).
8. 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> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Фурман І. В. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрямки її удосконалення. *Annali d'Italia*. 2020. Vol. 3. № 10. С. 10–28. URL: <http://socrates.vsu.org/repository/getfile.php/25525.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
10. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (43). С. 114–122.
11. Щербак Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 1 (53). С. 138–144. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/26.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
12. Guidelines of the Committee of Ministers of the Council of Europe on public ethics. European Committee on Democracy and Governance. 1370th meeting, 11 March 2020. URL: <https://rm.coe.int/16809a59e7> (дата звернення: 10.10.2024).
13. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 3633-IX (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
14. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ НАДС від 5 серпня 2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
15. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20141014#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
16. Про очищення влади : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1682-VII (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
17. Правила корпоративної культури Державної соціальної служби України. URL: <https://nssu.gov.ua/upravlinnia-personalom/korporativna-kultura> (дата звернення: 10.10.2024).
18. Про затвердження Кодексу та Правил етичної поведінки працівників Державної митної служби України : наказ Державної митної служби України від 2 серпня 2021 р. № 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1376-18#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
19. Кодекс етичної поведінки працівників Міністерства аграрної політики та продовольства України. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/pro-nas/kadrova-politika/kodeks-etychnoi-povedinky-pratsivnykiv-ministerstva-ahramnoi-polituky-ta-prodovolstva-ukrainy> (дата звернення: 10.10.2024).
20. Пріоритети діяльності Державної податкової служби України на 2024 рік. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/425717.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
21. Про нас. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 10.10.2024).
22. Культура. *KERNEL CAREER*. URL: <https://career.kernel.ua/life/drive-people-around/> (дата звернення: 10.10.2024).

REFERENCES:

1. Ministerstvo finansiv predstavilo HR-Strategiiu na 2021–2023 roku [The Ministry of Finance presented the HR Strategy for 2021–2023]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_f finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871 (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennia Stratehii upravlinnia personalom Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy na period do 2023 roku [On approval of the Human Resources Management Strategy of the State Statistics Service of Ukraine for the period until 2023]. *Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 12.10.2020 № 294*. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
3. Pro zatverdzhennia Stratehii upravlinnia personalom Ministerstva infrastruktury Ukrainy ta Planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Human Resources Management Strategy of the Ministry of Infrastructure of Ukraine and the Action Plan for its implementation]. *Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrainy vid 15 zhovtnia 2020 r. № 618*. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].

4. Stratehiia rozvytku upravlinnia personalom Derzhadytsluzhby na period do 2024 roku [Strategy for the development of personnel management of the State Audit Service for the period until 2024]. *Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy*. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
5. Stratehiia upravlinnia personalom aparatu Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby 2020–2022 [Strategy for personnel management of the apparatus of the National Agency of Ukraine for Civil Service 2020–2022]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
6. Stratehiia upravlinnia personalom aparatu Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby na 2023–2024 roky [Strategy for personnel management of the apparatus of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2023–2024]. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
7. Stratehiia upravlinnia personalom Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy na 2021–2024 roky [Human Resources Management Strategy of the State Customs Service of Ukraine for 2021–2024]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUacpKGczcZW3v/view> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
8. U DPS zatverdzheno HR-stratehiuu dlia provedennia tsilisnoi ta systematychnoi reformy u sferi upravlinnia personalom [The State Tax Service has approved an HR strategy for conducting a holistic and systematic reform in the field of personnel management]. *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
9. Furman I.V. (2020). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury suchasnoho orhanu publichnoho upravlinnia ta napriamy yii udoskonalennia [Formation of organizational culture of a modern public administration body and directions for its improvement]. *Annali d'Italia*, No 10, Vol. 3. P. 10–28. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25525.pdf> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
10. Sorokina N. (2018). Orhanizatsiina kultura publichnoi sluzhby ta osoblyvosti yii zmin [Organizational culture of public service and features of its changes]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Vol. 4 (43). P. 114–122 [in Ukrainian].
11. Shcherbak N.V. (2016). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury v derzhavnomu upravlinni ta mistsevomu samovriaduvanni: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Peculiarities of corporate culture formation in public administration and local self-government: domestic and foreign experience]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, No 1 (53). P. 138–144. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/26.pdf (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
12. Guidelines of the Committee of Ministers of the Council of Europe on public ethics. European Committee on Democracy and Governance. 1370th meeting, 11 March 2020. URL: <https://rm.coe.int/16809a59e7> (date of access 10.10.2024) [in English].
13. Pro derzhavnu sluzhbu [About civil service]: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 r. № 3633-IX (iz zminamy i dop.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials]. Nakaz NADS vid 5 serpnia 2016 r. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
15. Pro zapobihannia koruptsii [On preventing corruption]: Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnia 2014 r. № 1700-VII (iz zminamy i dop.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20141014#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
16. Pro ochyshchennia vlady [For the purification of the government]: Zakon Ukrainy vid 16 veresnia 2014 r. № 1682-VII (iz zminamy i dop.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
17. Pravyla korporatyvnoi kultury Derzhavnoi sotsialnoi sluzhby Ukrainy (dali Natssotssluzhba) [Rules of corporate culture of the State Social Service of Ukraine (hereinafter referred to as the National Social Service)]. URL: <https://nssu.gov.ua/upravlinnia-personalom/korporatyvna-kultura> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
18. Pro zatverdzhennia Kodeksu ta Pravyl etychnoi povedinky pratsivnykiv Derzhavnoi mytnoi sluzhba Ukrainy [On approval of the Code and Rules of Ethical Conduct of Employees of the State Customs Service of Ukraine]: Nakaz Derzhavnoi mytnoi sluzhba Ukrainy vid 2 serpnia 2021 r. № 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1376-18#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
19. Kodeks etychnoi povedinky pratsivnykiv Ministerstva aharnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [Code of Ethical Conduct for Employees of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. *Ministerstvo aharnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <https://minagro.gov.ua/pro-nas/kadrova-politika/kodeks-etychnoi-povedinky-pratsivnykiv-ministerstva-aharnoi-polityky-ta-prodovolstva-ukrainy> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
20. Priorityety diialnosti Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy na 2024 rik [Priorities of the State Tax Service of Ukraine for 2024]. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/425717.pdf> [in Ukrainian].
21. Pro nas [About us]. *Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy*. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
22. Kultura [Culture]. *KERNEL CAREER*. URL: <https://career.kernel.ua/life/drive-people-around/> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].