

DOI: 10.15276/ETR.02.2025.1  
 DOI: 10.5281/zenodo.15420395  
 UDC: 331.363: 35.088.6+ 351  
 JEL: H83, I28, J24, M14

## ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### CIVIL SERVANTS' PROFESSIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT AS A TOOL FOR ENHANCING CORPORATE CULTURE



Oleksandr S. Balan,  
 Doctor of Economic Sciences, Professor  
*Odesa Polytechnic National University,*  
*Odesa, Ukraine*  
 ORCID: 0000-0001-6711-5687  
 Email: shurabalan@ukr.net

Maryna Ye. Shepel,  
 PhD in Pedagogy, Associate Professor  
*Odesa Polytechnic National University,*  
*Odesa, Ukraine*  
 ORCID: 0000-0001-6534-9797  
 Email: marinashepel@gmail.com

Received 16.02.2025



*Балан О.С. Шепель М.С. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент підвищення корпоративної культури. Науково-методична стаття.*

У статті досліджено вплив професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на розвиток корпоративної культури. Метою статті виступило визначити вплив освітньої підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів виконавчої влади на удосконалення корпоративної культури. Проаналізовано сучасні тенденції модернізації державної служби України відповідно до європейських стандартів, включаючи реформування системи професійного навчання, удосконалення компетенцій службовців та впровадження цифрових технологій. У дослідженні використано емпіричні дані щодо організаційної культури державних службовців, їхніх компетенцій та рівня професійної підготовки. Визначено ключові напрями розвитку корпоративної культури через освітні програми, що сприяють формуванню єдиних цінностей, підвищенню рівня професійної компетентності, зміцненню командної роботи, впровадженню інновацій та підвищенню рівня доброчесності в державному управлінні. Зазначено, що наразі не існує спеціального курсу з розвитку/удосконалення корпоративної культури державних службовців.

*Ключові слова:* корпоративна культура, державна служба, професійна підготовка, підвищення кваліфікації, управління людськими ресурсами, реформи

*Balan O.S., Shepel M.Ye. Civil Servants' Professional Training and Development as a Tool for Enhancing Corporate Culture. Scientific and methodical article.*

The article deals with the impact of civil servants' professional and advanced training on corporate culture development. It aims to determine how educational and advanced training for civil servants in executive authorities contributes to enhancing corporate culture. An analytical review of modern approaches to corporate culture was conducted, highlighting its role in ensuring the effective functioning of public administration. The study analyzes current trends in the modernization of the Ukrainian civil service under European standards, including reforms in the professional training system, improvements in employee competencies, and the introduction of digital technologies. Empirical data on civil servants' organizational culture, competencies, and level of professional training were used in the study. Key directions for corporate culture development through educational programmes were identified, including fostering common values, enhancing professional competence, strengthening teamwork, encouraging innovation, and promoting integrity in public administration. The authors note that no dedicated course is currently focused on developing or enhancing civil servants' corporate culture.

*Keywords:* corporate culture, civil service, professional training, advanced training, human resource management, reforms

У контексті сучасних економічних парадигм, організації функціонують та еволюціонують як комплексні системи, життєздатність яких детермінується корпоративною культурою. Корпоративна культура не лише диференціює організації, але й виступає ключовим фактором їх ефективного функціонування та конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність організацій потребує солідного фундаменту у вигляді матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Однак, відсутність чітко структурованої корпоративної культури може стати лімітуючим фактором для досягнення організацією ринкового успіху та забезпечення конкурентоспроможності її інноваційної продукції. Без належної корпоративної культури, інноваційні процеси не зможуть розвиватися з оптимальною ефективністю.

Таким чином, корпоративна культура виступає як інтегральний компонент організаційної екосистеми, який має критичне значення для інноваційного потенціалу та загальної результативності організації в умовах динамічного економічного середовища.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематиці корпоративної культури присвятили свої роботи як українські так й іноземні науковці: Г. Захарчин, Н. Любомудрова, О. Тарасова, С. Амеліна, С. Кубіцький, З. Пушкар, G. Gorton, J. Grennan, J.P. Kotter, J.L. Heskett та інші.

Питання корпоративної культури державних службовців розглянуто у роботах: Л. Дробязко, Н. Поліщук, З. Бурик, Л. Прудіус, В. Фещук, А. Ключко, S. Bahri, M. Ramly, A. Gani, M. Faisal, P. Laegreid та інші. У роботах В. Карпук, Н. Драгомирецької, Д. Неліпи, С. Верби, Т. Цалко, Н. Прокопчук, С. Невмержицької, Л. Івашової, Л. Бондаренко, A.M. Rivai, M. Rizal S. Baharuddin, Bakhtiar, Don S. Lee, K.H. Chung, I. Rhee розглянуто питання навчання державних службовців.

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

На шляху інтеграції України до ЄС актуальним залишається питання освітньої підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів виконавчої влади як інструменту удосконалення корпоративної культури.

*Метою статті є визначення впливу освітньої підготовки та підвищення кваліфікації державних*

службовців органів виконавчої влади на удосконалення корпоративної культури.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Корпоративна культура є багатограним феноменом, що піддається різноманітним інтерпретаціям і визначенням, які, на перший погляд, можуть надавати їй різного сутнісного змісту.

Виходячи з логічних міркувань, характеристику корпоративної культури можна визначити на основі самого терміну, який включає зміст поняття «культура» та якісну ознаку «корпоративна». Складність цього терміну обумовлена тим, що його досліджували представники різних галузей знання та світогляду: філософи, культурологи, психологи, лінгвісти, менеджери та соціологи [1].

У процесі розвитку організація є інституціональним носієм корпоративної культури і суб'єктом культурної творчості, переймаючи та створюючи нові корпоративні норми.

Таблиця 1. Систематизація наукових підходів вітчизняних та закордонних вчених до визначення категорії «корпоративна культура»

| Автор               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бабіна Н. І.        | Корпоративна культура – система матеріальних і духовних цінностей та цілей, принципів і правил поведінки                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Стельмашенко О.     | Корпоративна культура – це система добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки, що задає людям орієнтири у їхніх діях, регламентує діяльність особистості, сприяє досягненню цілей підприємства                                                                                                                                                                                               |
| Воронкова А.        | Корпоративна культура – це певний фон діяльності організації, що особливо виявляють за динамічних змін структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності, залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації                                                                                                                                                       |
| Пасека С.           | Корпоративна культура – сукупність правил, звичаїв і сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не здобула нормативного закріплення в законодавстві та ґрунтується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо                                                                                                                                              |
| Семикіна М.         | Корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і їхніми підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища |
| Кислинська В.       | Корпоративна культура – це система колективно розподілених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у цій організації                                                                                                                                                                        |
| Л.Елрридж, А.Кромбі | Культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, поставлених перед нею                                                                                                                                                                                            |
| Е.Шейн              | Організаційна культура – комплекс базових припущень, винайденний, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися із проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний                                                                                    |
| Ф. Котлер           | Організаційна культура – це поведінка людей в організації та те значення, яке люди надають цій поведінці. Культура охоплює бачення організації, цінностей, норм, систем, символів, мови, припущень, переконань і звичок. Це теж патерн колективної поведінки та припущень, які навчають нових організаційних членів як сприймати, мислити і відчувати                                                          |
| Г. Л.Хаст           | Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників                                                                                                                                  |
| Е.Джакус            | Культура підприємства – це такій, що увійшов у звичку, став традицією образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».                                                                                                                            |
| Х.Шварц, С.Девіс    | Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділених членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.                                                                                                                                                                                 |
| К.Голд              | Корпоративна культура – це унікальні характеристики, що відображають особливості організації, те, що відрізняє її від всіх інших у галузі.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| В.Сате              | Культура являє собою набір важливих установок (часто вже не формульованих), поділених членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.                                                                                                                                                                                                         |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [2]*

Отже, корпоративну культуру розглядають як систему матеріальних та духовних цінностей, звичаїв, ритуалів, правил поведінки працівників в організації.

Корпоративна культура невід'ємно пов'язана із управлінням людськими ресурсами. Державна служба у свою чергу тісно пов'язана із людськими ресурсами як важливим складником її функціонування.

Необхідність модернізації державної служби та управління людськими ресурсами зумовлена проблемами, характерними для цих сфер протягом останніх двадцяти років

Проблеми модернізації державної служби та управління людськими ресурсами визначені в

низці нормативно-правових актів, таких як Стратегія кадрової політики, реформування державної служби та управління, Концепції реформ і оптимізації системи [3-9].

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, розробленої з урахуванням європейських стандартів належного адміністрування, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами визначається як один із ключових пріоритетів реформ. Основною метою Стратегії є удосконалення системи державної служби та управління персоналом задля вирішення наявних проблем у сфері державного управління та підвищення його ефективності (рис. 1).

| Проблеми державної служби                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| — брак висококваліфікованих кадрів на керівних та інших посадах державної служби, необхідних для розробки та впровадження національних реформ, здатних долати виклики реформування у різних галузях; |
| — високий рівень корупції в системі державної служби, що перешкоджає ефективності та результативності державного управління;                                                                         |
| — гендерний дисбаланс;                                                                                                                                                                               |
| — недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, відсутність автоматизованої системи управління;                                   |

Рисунок 1. Проблеми державної служби в управлінні людськими ресурсами  
Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

Метою модернізації державної служби є створення високопрофесійної, аполітичної, стійкої, ефективної, авторитетної, відповідальної та шанованої державної служби, здатної надавати громадянам якісні публічні послуги. Досягнення цієї мети неможливе без удосконалення управління людськими ресурсами в державній службі, оскільки професійність державної служби залежить від належних стандартів управління та методів управління персоналом [11].

Одним із ключових кроків у реалізації реформ державного управління, модернізації державної служби та управління людськими ресурсами є оптимізація системи центральних органів виконавчої влади. За період незалежності України було проведено приблизно чотириста реорганізацій цих органів. Останні роки, зокрема починаючи з 2011 року, коли ліквідація деяких урядових структур зменшила кількість центральних органів виконавчої влади з 111 до 74, свідчать про проведення кількох оптимізаційних заходів [11].

Для визначення стратегічних напрямків, механізмів та термінів створення сучасної та ефективної системи професійного навчання державних службовців, а також підвищення їхньої професійної компетентності, Кабінет Міністрів України розробив та затвердив Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (Розпорядження від 1 грудня 2017 року № 974-р) [11].

Згідно з Меморандумом про безперервну освіту Європейської Комісії, нова модель професійного навчання базується на таких принци-

пах: визначення потреб у розвитку, наближення освітніх послуг, обов'язковість та безперервність, цілеспрямованість, інноваційність, індивідуалізація, відкритість, гарантоване фінансування [7].

У рамках реалізації Концепції реформування системи оплати праці державних службовців за підтримки проекту ЄС (EU4PAR), у листопаді 2020 року Уряд видав розпорядження про підготовку та впровадження експериментального проекту системи оплати праці на основі класифікації посад. Проект включав пілотне випробування нової моделі оплати праці у 2021-2022 роках. Учасниками експерименту стали Національне агентство з питань державної служби, його регіональні відділи, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Міністерство фінансів та Міністерство цифрової трансформації. В межах експерименту запроваджуються стандарти посади державної служби згідно з каталогом посад та критеріями їх включення, а також визначається відсоткове співвідношення посад категорії «В» у структурі державного органу, що бере участь у пілотному проекті [12].

Впровадження положень, визначених стратегічними документами, забезпечить створення ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі. Ця система базується на таких принципах:

- врахування знань, умінь, навичок і особистих якостей публічних службовців;
- відповідність законодавства у сфері управління людськими ресурсами міжнародним стандартам, таким як TQM (Total Quality Management), стандарти серії ISO 14000, модель EFQM, модель CAF (Common Assessment Framework)

2020, SA (Social Accountability) та принципам і нормам ЄС;

- запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, таких як коучинг, аутстафінг, аутсорсинг, скринінг, рекрутинг, хедхантинг;
- узгодження системи взаємозв'язку кількості публічних службовців з функціями та повноваженнями органів публічної влади [11].

Сучасні дослідження в управлінні людськими ресурсами показують, що технології впливають на стійкі організаційні показники. Практики управління позитивно впливають на інноваційність в управлінському процесі. Теорія АМО (Ability, Motivation and Opportunity) пояснює, що службовці проявляють позитивні настанови та бажану поведінку, що сприяє високоякісному обслуговуванню [12].

Впровадження електронного урядування є ще одним пріоритетним напрямом запровадження інноваційних технологій у систему державної служби України відповідно до вимог європейських стандартів. Так, згідно зі світовим індексом розвитку електронного уряду ООН (E-Government Development Index), Україна у 2020 році посіла 69 місце серед 193 країн, у 2022 році – 46 місце, а у 2024 році – 30 місце [13-15].

У 2023 році українська платформа «Дія» отримала золотий стандарт у сфері е-урядування. Наразі екосистема «Дія» пропонує перший у світі цифровий паспорт та доступ до 14 інших цифрових документів разом із 25 державними послугами [16].

Отже, одним з основних напрямів вдосконалення управління людськими ресурсами в державній службі України згідно з європейськими стандартами є модернізація через професійне навчання, реформування оплати праці, впровадження сучасних теорій управління та використання е-урядування.

У 2023 році НАДС було проведено дослідження організаційної культури державних службовців «Організаційна культура: ваша точка зору». Дослідження було проведено методом анонімного онлайн-опитування, у якому взяли участь 43 862 публічні службовці, з них 39557 – державні службовці та 4305 – посадові особи місцевого самоврядування.

Понад половину опитаних (55,6%) мають освітній рівень спеціаліста, більше ніж третина (38,4%) – магістра. Незначна частка респондентів мають освітній рівень бакалавра або нижче (5,2%) та наукові ступені кандидата наук (доктора філософії (PhD.)) (0,8%) та доктора наук (0,1%) [17].

Таблиця 2. Найвищий здобутий освітній рівень/науковий ступінь респондентів у %

|                                               | Освітній рівень респондентів |            |         |                                        |             |
|-----------------------------------------------|------------------------------|------------|---------|----------------------------------------|-------------|
|                                               | Бакалавр або нижче           | Спеціаліст | Магістр | Кандидат наук (доктор філософії (PhD)) | Доктор наук |
| Серед державних службовців                    | 5,1                          | 56,0       | 38,0    | 0,8                                    | 0,1         |
| Серед посадових осіб місцевого самоврядування | 5,8                          | 51,5       | 42,0    | 0,7                                    | 0,1         |
| Серед всіх                                    | 5,2                          | 55,6       | 38,4    | 0,8                                    | 0,1         |

Джерело: складено авторами за матеріалами [17]

Опитування показало, що майже половина респондентів із числа державних службовців (48,5%) працюють у територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади. Кожен шостий (15,9%) обіймає посаду в районній або обласній державній (військовій) адміністрації, зокрема в управліннях та департаментах, що мають статус юридичної особи публічного права. Кожен восьмий (12,3%) працює у центральних органах виконавчої влади, таких як міністерства, служби, агентства, інспекції, комісії,

бюро, а також у державних колегіальних органах або інших структурах із загальнонаціональною юрисдикцією. В органах судової влади чи прокуратури працюють 11,1% опитаних, 1,7% – в органах правопорядку або військового управління, а ще 10,6% – в інших установах, де передбачені посади державної служби (рис. 2). Щодо категорій посад, переважна більшість (68,9%) займає посади категорії «В», майже третина (31,0%) – категорії «Б», і лише 0,03% обіймають посади категорії «А».



Рисунок 2. Державний орган в якому працюють державні службовці

Джерело: складено авторами за матеріалами [17]

Серед опитаних представників місцевого самоврядування понад половини (54,1%) працюють в апараті міської ради або її виконавчих органах. В апараті селищної ради та її виконавчих органах працюють 13,3% респондентів, тоді як майже кожен дев'ятий (11,3%) обіймає посаду в апараті сільської ради чи її виконавчих органах. В апаратах районної в місті ради або її виконавчих органах працюють 3,1%, у виконавчих апаратах обласної ради – 2,4%, а в апараті районної ради – 1,0%. Ще 14,7% опитаних працюють в інших органах, де є посади місцевого самоврядування.

Щодо розподілу за категоріями посад, найбільша частка респондентів (42,6%) обіймає посади шостої категорії, 29,4% – п'ятої, кожен п'ятий (19,7%) – сьомої, 4,8% – четвертої, 1,3% –

першої, а по 1,1% працюють на посадах другої та третьої категорії.

Респонденти мають значний досвід роботи: понад 11 років працюють 63,8% опитаних, а понад 26 років – 15,6%. Серед державних службовців ситуація схожа: 65,1% мають стаж понад 11 років, а 16,4% – понад 26 років. Для посадових осіб місцевого самоврядування цей показник дещо нижчий: 52,3% мають досвід роботи в органах місцевого самоврядування понад 11 років, тоді як понад 26 років працюють 7,9%. Майже половини опитаних (47,7%) обіймають свої поточні посади понад 11 років, однак серед представників місцевого самоврядування частка тих, хто працює на одному місці тривалий час, є нижчою порівняно з державними службовцями.

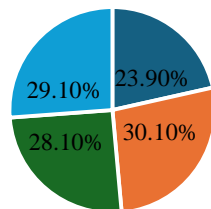
Таблиця 3. Тривалість (повних років) роботи респондентів в органі державної влади, у %

| Тривалість роботи | Серед всіх | Серед ДС | Серед ПОМС |
|-------------------|------------|----------|------------|
| 1 рік та менше    | 11,7       | 11,7     | 11,7       |
| 2-3 роки          | 14,5       | 13,1     | 24,7       |
| 4-5 років         | 8,4        | 8,2      | 10,7       |
| 6-10 років        | 17,6       | 17,5     | 18,7       |
| 11-15 років       | 12,5       | 12,7     | 10,9       |
| 16-20 років       | 13,6       | 13,9     | 10,9       |
| 21-25 років       | 10,8       | 11,4     | 5,4        |
| 26 років і більше | 10,8       | 11,6     | 4,3        |

Джерело: складено авторами за матеріалами [17]

На думку багатьох опитаних, з початком повномасштабної війни серед публічних службовців активізувалося етичне лідерство. Близько чверті респондентів (23,9%) відзначили посилення етичного лідерства серед колег, третина (30,1%) –

у діяльності безпосереднього керівника, а 28,1% – у керівника органу влади. 29,1% респондентів зазначили прояви етичного лідерства у власній діяльності [17].



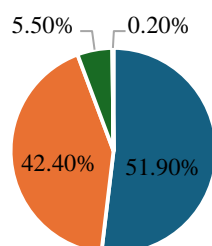
- Посилення етичного лідерства серед колег
- У діяльності безпосереднього керівника
- У керівника органу влади
- У власній діяльності

Рисунок 3. Прояв етичного лідерства

Джерело: складено авторами за матеріалами [17]

Дослідження виявило, як державні службовці оцінюють умови для свого професійного розвитку. Найвищу оцінку респонденти дали власній кваліфікації: майже всі (94,3%) повністю або частково погоджуються з тим, що їхня освіта,

професійна підготовка та кваліфікація є достатніми для виконання посадових обов'язків. Зокрема, майже половина (42,4%) опитаних «повністю згодні» з тим, що їхня підготовка відповідає вимогам роботи (рис. 4).



- Згодні
- Повною мірою згодні
- Ні згодні, ні не згодні
- Не згодні

Рисунок 4. Оцінка державними службовцями своєї кваліфікації

Джерело: складено авторами за матеріалами [17]

Реформа професійного навчання визначила чіткі вимоги до надання освітніх послуг, враховуючи сучасні виклики. Вона підтвердила свою роль у модернізації державного управління та місцевого самоврядування. Перехід до продуктивного засвоєння знань сприяє розвитку критичного мислення та професійному зростанню. Використання цифрових технологій дозволяє державним службовцям навчатися онлайн у зручний час та безпечно середовищі. Співпраця з міжнародними партнерами сприяє успіхам у галузях прав людини, євроінтеграції та вивченні іноземних мов.

Вдосконалення системи навчання залежить від впливу зовнішніх (політичних, економічних, безпекових) та внутрішніх (планування, фінансування, менеджмент) чинників. Стратегія розвитку до 2027 року, затверджена Координаційною радою, передбачає підвищення якості освіти, розширення академічної мобільності та впровадження цифрових рішень в управління навчальним процесом [18].

Питання удосконалення та прискорення реформування системи професійного навчання

набувають дедалі більшого значення в контексті цифровізації освіти та управління, європейської інтеграції, подолання наслідків війни та перспективи повоєнного відновлення України, що відображено в низці нормативно-правових актів у сфері професійного навчання [18].

Реформа державної служби та місцевого самоврядування, спрямована на створення професійного та політично нейтрального корпусу, що відповідає європейському курсу України, змінила підходи до професійного навчання. В рамках Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки створено Вищу школу публічного управління для підготовки вишого корпусу державних службовців і кадрового резерву.

Школа діє як заклад післядипломної освіти під керівництвом НАДС, має автономію у прийнятті рішень та фінансується з держбюджету. Також покращено роботу регіональних центрів підвищення кваліфікації шляхом розширення їхніх завдань і співпраці з іншими освітніми установами. Для підвищення якості навчання уточнено процедури призначення та звільнення керівників центрів [18].

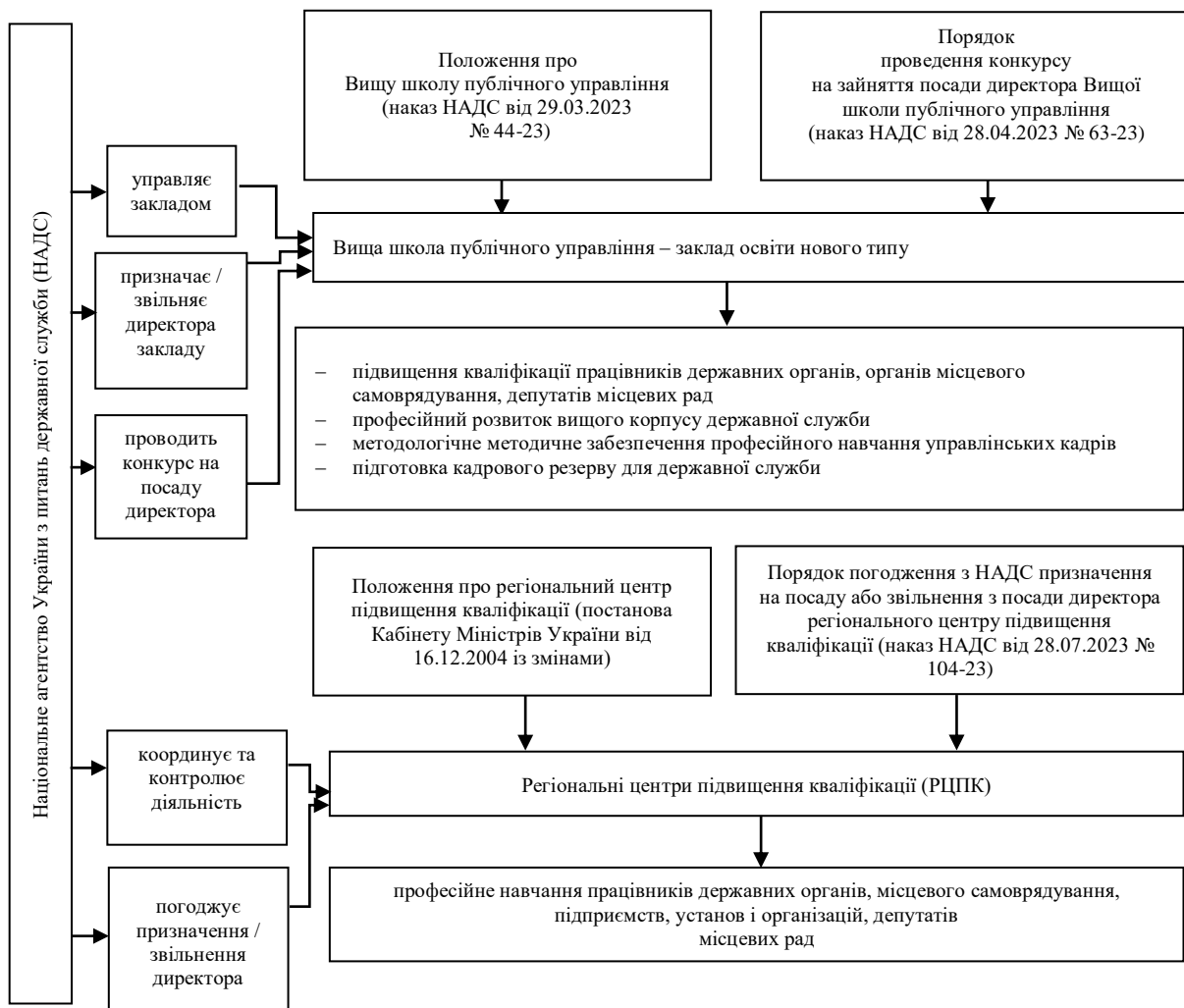


Рисунок 5. Механізм взаємодії НАДС з Вищою школою публічного управління, регіональними центрами підвищення кваліфікації  
Джерело: складено авторами за матеріалами [18]

Одним з основних напрямів Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є створення професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, спрямованої на захист інтересів громадян. Прогрес у сфері «Професійна публічна служба та управління персоналом» вимірюється часткою державних службовців, які підвищили кваліфікацію, та часткою видатків на підвищення кваліфікації.

Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію: 2023 рік – 60%, 2024 рік – 65%, 2025 рік – 70%. Видатки на підвищення кваліфікації: 2023 рік – 1,5% від фонду оплати праці, 2024 рік – 1,75%, 2025 рік – 2%. У 2023 році експерти Програми SIGMA оцінили відповідність системи

державного управління України Принципам державного управління [18].

У 2021 році професійне навчання пройшов 64 891 державний службовець, у тому числі: 101 державний службовець категорії «А», 16 707 державних службовців категорії «Б», 48 083 державні службовці категорії «В»; у 2022 році – 56 737 державних службовців, у тому числі: 146 державних службовців категорії «А», 16 634 державних службовців категорії «Б», 39 957 державних службовців категорії «В» у 2023 році – 74 417 державних службовців, у тому числі: 152 державні службовці категорії «А», 19 516 державних службовців категорії «Б», 54 749 державних службовців категорії «В» (табл. 4).

Таблиця 4. Кількість державних службовців, які пройшли професійне навчання за період 2021-2023 рр.

| Категорії     | 2021р. | 2022р. | 2023р. |
|---------------|--------|--------|--------|
| Категорія «А» | 101    | 146    | 152    |
| Категорія «Б» | 16 707 | 16 634 | 19 516 |
| Категорія «В» | 48 083 | 39 957 | 54 749 |
| Всього        | 64 891 | 56 737 | 74 417 |

Джерело: складено авторами за матеріалами [18]

Мережа суб'єктів надання освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації відіграє важливу роль у національній системі професійного навчання на всіх рівнях. У 2021-2023 роках до цієї мережі входили фізичні та юридичні особи, міжнародні й іноземні установи, які реалізували проекти міжнародної технічної допомоги. Їх освітня діяльність фінансувалася з державних і місцевих бюджетів, проектів міжнародної технічної допомоги та інших джерел [18].

З 2021 року суттєво зросла частка посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, з 30% (35 706 осіб) у 2021 році до 41% (52 753 осіб) у 2023 році, а також голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників з 0,03% (33 особи) до 0,08% (107 осіб). Водночас частка державних службовців зменшилась з 67% (79 202 особи) до 56% (72 404 особи) [18].

Таблиця 5. Частка посадових осіб місцевого самоврядування які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації

|                                                                              | 2021 (осіб) | %    | 2023 (осіб) | %    |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------------|------|
| Посадові особи місцевого самоврядування                                      | 35 706      | 30,0 | 52 753      | 41,0 |
| голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступників та заступників | 33          | 0,03 | 107         | 0,08 |

Джерело: складено авторами за матеріалами [18]

У 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилася кількість учасників, які завершили навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, і зменшилася кількість учасників, які пройшли спеціальні програми підвищення кваліфікації.

Так, у 2021-2023 рр. за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, попит на які у 2023 році зріс на 44% у порівнянні з 2021 роком, пройшли навчання 162 133 учасники професійного навчання, з них: 46 526 осіб – у 2021 році, 48 754 особи – у 2022 році та 66 853 осіб – у 2023 році [19].

Таблиця 6. Кількість державних службовців, які пройшли навчання за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації (осіб)

| 2021   | 2022   | 2023        |
|--------|--------|-------------|
| 46 526 | 48 754 | 66 853 осіб |

Джерело: складено авторами за матеріалами [18]

Водночас зменшилась на 14% кількість учасників професійного навчання за спеціальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, зокрема за такими програмами у 2021 – 2023 рр. підвищили кваліфікацію 157 919 осіб, з

них: 57 345 осіб – у 2021 році, 51 229 осіб – у 2022 році та 49 345 осіб – у 2023 році [19].

Розглянемо кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію дистанційно.

Таблиця 7. Кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію (осіб)

| 2021   | 2022   | 2023   |
|--------|--------|--------|
| 57 345 | 51 229 | 49 345 |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [18]*

Таблиця 8. Кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію дистанційно

| 2021    | 2022    | 2023    |
|---------|---------|---------|
| 109 774 | 102 251 | 119 083 |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [18]*

Як видно з таблиці 8 у 2021-2023 роках зберігалася тенденція широкого застосування дистанційного навчання в РЦПК та регіональних інститутах НАДУ. Більшість програм підвищення кваліфікації реалізовувались за дистанційною формою. Частка учасників, які підвищували кваліфікацію дистанційно, становила 92-93% щороку (2021 рік – 109774 особи, 2022 рік – 102251 особа, 2023 рік – 119083 особи).

Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки для державних службовців Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату

Верховної Ради України, Державного управління справами, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів, а також місцевих державних адміністрацій становили таномили 3574 особи: 2022 рік – 1 537 осіб, 2023 рік – 1 066 осіб, 2024 рік – 971 особа. За даними Офісу Президента України, у голів обласних та районних держадміністрацій потреб у навчанні не було. Потреби посадових осіб місцевого самоврядування першої – сьомої категорії становили 1 748 осіб: 2022 рік – 708 осіб, 2023 рік – 533 особи, 2024 рік – 507 осіб.

Таблиця 9. Потреба в підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 рр

|                                                        | 2022                      | 2023 | 2024 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|------|------|
| Підготка магістрів                                     | 1537                      | 1066 | 971  |
| Голови обласних та районних держадміністрацій          | Не було потреб у навчанні |      |      |
| Особи місцевого самоврядування першої-сьомої категорії | 708                       | 533  | 507  |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [18]*

Узагальнені потреби державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, перших заступників та заступників голів місцевих державних адміністрацій у підготовці магістрів за

спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2024 – 2026 роки склали: 8 531 особа, з яких на 2024 рік – 3 347 осіб, на 2025 рік – 2 647 осіб та на 2026 рік – 2 537 осіб [18].

Таблиця 10. Потреба у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2024-2026 роки

| 2024 рік   | 2025 рік   | 2026 на рік |
|------------|------------|-------------|
| 3 347 осіб | 2 647 осіб | 2 537 осіб  |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [19]*

Потреба у навчанні перших заступників та заступників голів місцевих держадміністрацій становила 80 осіб: у 2022 році – 31 особа, у 2023 році – 28 осіб, у 2024 році – 21 особа. Загальна потреба у підготовці магістрів на 2022 – 2024 роки становила 5 402 особи: у 2022 році – 2 276 осіб, у 2023 році – 1627 осіб, у 2024 році – 1499 осіб.

Аналіз середньострокових прогнозних показників потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за 2021-2023 роки показав, що частка державних службовців, які визначили потребу в такому навчанні, коливалася в межах 62 – 66%. Найбільшу частку склали державні службовці територіальних органів (33%, 34%, 26%

відповідно). Частка державних службовців апаратів державних органів зменшувалася (22%, 15%, 14%), тоді як частка службовців місцевих держадміністрацій зростає (4%, 11%, 20%) [19].

На 2022-2024 рр. потреби у підвищенні кваліфікації за загальними програмами у розрізі категорій учасників професійного навчання

розподілились таким чином: державні службовці – 432 027 осіб (92,3% від загальної кількості потреб у підвищенні кваліфікації за загальними програмами); посадові особи місцевого самоврядування – 35 319 осіб (7,5%); голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники – 1 142 особи (0,2%) [19].

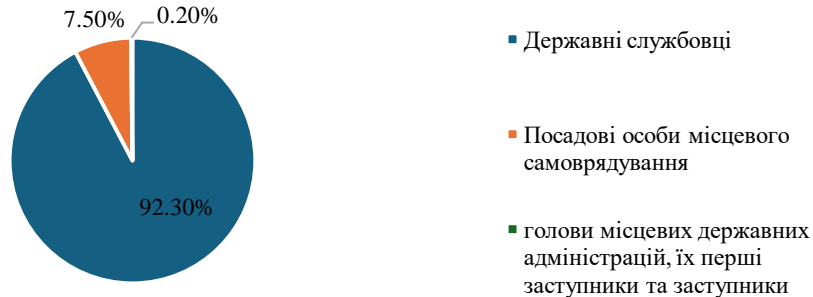


Рисунок 6. Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними програмами у розрізі категорій учасників професійного навчання

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]

Аналіз розподілу потреб у підвищенні кваліфікації 432 027 державних службовців за загальними програмами показав, що 21,9% (94 547 осіб) припадає на потреби державних службовців апаратів державних органів, 62,2% (268 783 особи)

– державних службовців територіальних органів державних органів та 15,9% (68 697 осіб) – державних службовців місцевих державних адміністрацій [19].

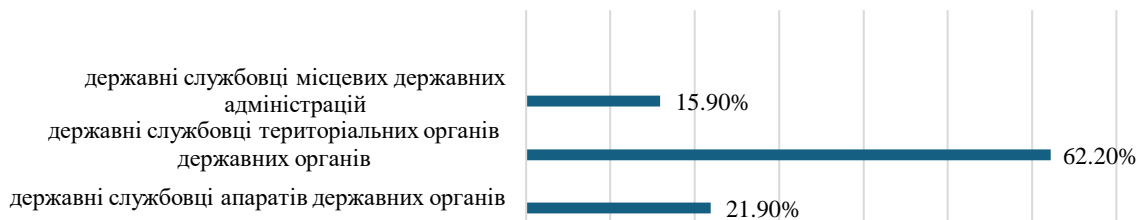


Рисунок 7. Розподіл потреб у підвищенні кваліфікації

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]

Аналіз потреб учасників професійного навчання за загальними програмами у 2023 році на 2024–2026 рр. та у 2022 році на 2023 – 2025 рр. показав збільшення загального обсягу потреб. Прогноз на 2024 рік зріс на 126% (з 123 021 до 278 098 осіб), на 2025 рік – на 122% (з 120 531 до 267 248 осіб). Порівняння потреб у 2024 році з 2023 роком вказує на збільшення на 4 778 осіб у 2025 році (з 267 248 до 272 026 осіб) і зменшення на 25 227 осіб у 2026 році (з 239 841 до 214 614 осіб).

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації за сертифікатними програмами на 2020–2024 роки показав, що близько 80% таких потреб припадає на обов'язкові програми, визначені у пункті 14 Положення про систему професійного навчання. Зокрема, це програми для: вперше призначених на посади державної служби категорій «А», «Б», «В»; осіб, які займають такі посади (не рідше одного разу на три роки); вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування; працівників органів місцевого самоврядування (не рідше

одного разу на три роки); голів місцевих держадміністрацій, їхніх перших заступників та заступників (не рідше одного разу на три роки) [19].

Розподіл потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами за категоріями посад державної служби/категоріями посад в органах місцевого самоврядування був представлений таким чином: державні службовці – 317 132 особи (1 355 державних службовців категорії «А», 98 630 державних службовців категорії «Б», та 217 147 державних службовців категорії «В»); 161 посадові особи місцевого самоврядування – 21 972 особи (2 556 посадових осіб місцевого самоврядування першої-четвертої категорії та 19 416 посадових осіб місцевого самоврядування п'ятої – сьомої категорії) [19].

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними короткостроковими програмами на 2024-2026 роки за напрямками підвищення кваліфікації

показав «Топ-5» найбільш пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:

- комунікація та взаємодія – 75 927 осіб (12,3%);
- удосконалення рівня володіння державною мовою – 71 220 осіб (11,5%);

- цифрова грамотність – 65 878 осіб (10,7%);
- управління змінами (управління змінами та прийняття ефективних рішень, впровадження змін та прийняття ефективних рішень та сприйняття змін) – 55 913 осіб (9%);
- кібербезпека (у тому числі для фахівців у сфері кібербезпеки) – 50 877 осіб (8,2%).



Рисунок 8. ТОП 5 напрямів підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]

Потреби у підвищенні кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників за загальними короткостроковими програмами за напрямками (темами) підвищення кваліфікації складають:

- забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України – 565 осіб (26,4%);
- організація діяльності голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників в умовах реформ – 555 осіб (26%);

- деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією – 336 осіб (15,7%);
- кібербезпека – 261 особа (11,3%);
- застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту – 241 особа (11,3%);
- забезпечення національної стійкості – 179 осіб (8,4%).

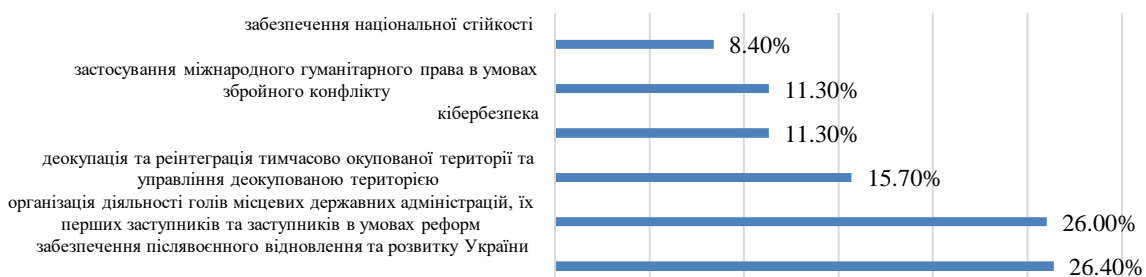


Рисунок 9. Потреби у підвищенні кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників за загальними короткостроковими програмами на 2024-2026 роки за напрямками підвищення кваліфікації

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]

У площині нашого дослідження було зроблено аналіз курсів Порталу управління знаннями НАДС за такими параметрами: види навчання, напрями,

компетентності, які отримують державні службовці по завершенні навчання (табл. 11).

Таблиця 11. Аналіз курсів Порталу управління знаннями НАДС

| Аналіз курсів Порталу управління знаннями НАДС |                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1                                              | 2                                             |
| Види навчання                                  | Загальна короткострокова програма             |
|                                                | Загальна професійна (сертифікатна) програма   |
|                                                | Освітньо-наукова програма                     |
|                                                | Освітньо-професійна програма                  |
|                                                | Самоосвіта                                    |
|                                                | Спеціальна короткострокова програма           |
|                                                | Спеціальна професійна (сертифікатна) програма |

## Продовження таблиці 11

| 1              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Напрями        | Аналіз політики<br>Управління ризиками та планування на основі спроможностей<br>Антикорупційна діяльність<br>Бухгалтерський облік у державному секторі<br>Ведення переговорів та медіація<br>Внутрішній аудит у державному секторі<br>Впровадження змін та прийняття ефективних рішень<br>Діджиталізація в державних органах<br>Захист персональних даних<br>Гендерна політика<br>Деокупація та реінтеграція тимчасово окупованих територій<br>Розвиток місцевого самоврядування<br>Цифровий розвиток<br>Детінізація доходів<br>Діалог та вирішення конфліктів<br>Європейська інтеграція<br>Запобігання та протидія насильству<br>Управління персоналом на державній службі<br>Запобігання та виявлення корупції<br>Євроатлантична інтеграція |
| Компетентності | Цифрова грамотність<br>Професійні знання<br>Комунікація та взаємодія<br>Прийняття ефективних рішень<br>Командна робота та взаємодія<br>Управління організацією роботи та персоналом<br>Лідерство<br>Знання законодавства<br>Досягнення результатів<br>Впровадження змін<br>Виконання на високому рівні поставлених завдань                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [20]*

Як видно з таблиці, немає окремого напрямку присвяченого саме корпоративній культурі державних службовців. Можна зробити висновок, що корпоративну культуру державних службовців можна розвивати через такі компетентності як: професійні знання, комунікація та взаємодія, прийняття ефективних рішень, командна робота та взаємодія, управління організацією роботи та персоналом, лідерство та виконання на високому рівні поставлених завдань.

### Висновки

Одним із ключових напрямів реформування державної служби визначено модернізацію управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів, що включає професійне навчання, реформування системи оплати праці, впровадження сучасних теорій управління та використання електронного врядування. Реформа професійного навчання вдосконалила механізми надання освітніх послуг, відповідаючи сучасним викликам, і підтвердила свою роль як драйвера

змін у державному управлінні та місцевому самоврядуванні.

Професійне навчання та корпоративна культура державних службовців тісно взаємопов'язані, оскільки ефективний розвиток компетенцій працівників сприяє формуванню єдиних цінностей, норм поведінки та підвищенню рівня доброчесності в державному управлінні. Основними аспектами зв'язку можна визначити:

- формування спільних цінностей та стандартів;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- посилення командної роботи та комунікації;
- адаптацію до змін та інновацій;
- лідерство та розвиток кадрового потенціалу.

Отже, професійне навчання та підвищення кваліфікації є інструментами формування сильної корпоративної культури державних службовців, яка базується на принципах професіоналізму, доброчесності та орієнтації на суспільні потреби. Подальшого вивчення потребує проблема вивчення ефективності застосування стратегій формування корпоративної культури в органах державної влади України.

### Abstract

In the context of modern economic paradigms, organisations function and evolve as complex systems whose viability is determined by corporate culture. Corporate culture not only differentiates organisations, but is also a key factor in their effective functioning and competitiveness.

Innovative activities of organisations require a solid foundation in the form of material, financial and human resources. However, the absence of a clearly structured corporate culture can be a limiting factor for an

organisation to achieve market success and ensure the competitiveness of its innovative products. Without a proper corporate culture, innovation processes will not be able to develop with optimal efficiency.

Thus, corporate culture acts as an integral component of the organisational ecosystem, which is crucial for the innovation potential and overall performance of an organisation in a dynamic economic environment.

On the way of Ukraine's integration into the EU, the issue of educational training and professional development of civil servants of executive authorities as a tool for improving corporate culture remains relevant.

The article aims to determine how educational and advanced training for civil servants in executive authorities contributes to enhancing corporate culture.

An analytical review of modern approaches to corporate culture was carried out, highlighting its role in ensuring the effective functioning of public administration. The study analyses current trends in the modernisation of the Ukrainian civil service under European standards, including reforms in the professional training system, improvements in employee competencies, and the introduction of digital technologies.

One of the key areas of civil service reform is the modernisation of human resource management in line with European standards, including professional training, reform of the remuneration system, introducing modern management theories, and the use of e-governance. The vocational training reform has improved the mechanisms for providing educational services to meet modern challenges and confirmed its role as a driver of change in public administration and local self-government.

The civil servants' professional training and corporate culture are closely interconnected, as the effective development of employees' competencies contributes to the formation of common values, standards of behaviour and an increase in the level of integrity in public administration. The main aspects of this relationship are as follows: formation of common values and standards, raising the level of professional competence, strengthening teamwork and communication, adaptation to changes and innovations, leadership and human resources development.

Thus, vocational training and professional development are tools for building the civil servants' strong corporate culture based on the principles of professionalism, integrity and focus on public needs. The problem of studying the effectiveness of strategies application for the formation of corporate culture in the public authorities of Ukraine requires further research.

## Список літератури:

1. Корпоративна культура [Текст]: навч. посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. – Львів: Новий світ-2000, 2016. – 342 с.
2. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія [Електронний ресурс] / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с. – Режим доступу: <https://bit.ly/43tfn17>.
3. Фесенко В. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади [Електронний ресурс] / В. Фесенко // Актуальні Проблеми Державного Управління. – 2019. – № 2(56). – С. 183-191. DOI: 10.34213/ap.19.02.23.
4. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012: станом на 6 черв. 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
5. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс]: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.03.2015 № 227-р: станом на 19 трав. 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p#Text>.
6. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ [Електронний ресурс] : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 11.11.2016 № 905-р: станом на 26 січ. 2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-p#Text>.
7. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс]: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р: станом на 3 берез. 2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p#Text>.
8. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс]: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.12.2017 № 844-р: станом на 20 трав. 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#Text>.
9. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [Електронний ресурс]: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.12.2017 № 1013-р: станом на 19 груд. 2019 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-p#Text>.

10. Деякі питання реформування державного управління України [Електронний ресурс]: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р: станом на 23 груд. 2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.
11. Гончарук Н. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України [Електронний ресурс] / Н. Гончарук, Ю. Пирогова// Аспекти публічного управління. – 2020. – Т. 8, № 6. – С. 37-48. DOI: 10.15421/1520104.
12. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації [Електронний ресурс]: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.05.2020 № 622-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p#Text>.
13. Ukraine. E-Government Development Index 2020 [Електронний ресурс] // UN E-Government Knowledgebase. – Режим доступу: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2020>.
14. Ukraine. E-Government Development Index 2022 [Електронний ресурс] // UN E-Government Knowledgebase. – Режим доступу: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022>.
15. Ukraine. E-Government Development Index 2024 [Електронний ресурс] // UN E-Government Knowledgebase. – Режим доступу: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>.
16. Ukraine's Diia platform sets the global gold standard for e-government [Електронний ресурс] // Atlantic Council. – Режим доступу: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government>.
17. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури державної служби України: «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» [Електронний ресурс]. – Київ: НАДС, СІД, ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка», 2023. – 95 с. – Режим доступу: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/upravlinja%20persona lom/analitika%20ta%20doslidzenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/upravlinja%20persona%20lom/analitika%20ta%20doslidzenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf).
18. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр. Проєкт [Електронний ресурс] / НАДС. – Київ: НАДС, 2024. – 293 с. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/proff%20navchannya/13.09.2024.pdf>.
19. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки [Електронний ресурс] / НАДС. – Київ: НАДС, 2024. – 32 с. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/ЗВІТ%202024-2026.pdf>.
20. Професійне навчання [Електронний ресурс] // Портал управління знаннями. НАДС. – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses>.

## References:

1. Zakharchyn, H.M., Lyubomudrova, N.P., Vynnychuk, R.O., & Smolinska, N.V. (2016). Corporate culture. Lviv: Novyi Svit-2000 [in Ukrainian].
2. Otenko, I.P., & Chepelyuk, M.I. (2018). Corporate culture: International and transformational aspects. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. Retrieved from: <https://bit.ly/43tfnI7> [in Ukrainian].
3. Fesenko, V. (2019). Modern global trends in the development of personnel management in public authorities. Aktualni Problemy Derzhavnoho Upravlinnia, (2)56, 183-191. DOI: 10.34213/ap.19.02.23 [in Ukrainian].
4. President of Ukraine. (2012, February 1). On the Strategy of State Personnel Policy for 2012-2020 (No. 45/2012). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> [in Ukrainian].
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015, March 18). On the approval of the Strategy for reforming the civil service and local self-government service in Ukraine until 2017 (No. 227-r). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p#Text> [in Ukrainian].
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016, November 11). On the approval of the Concept for the introduction of positions for reform specialists (No. 905-r). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-p#Text> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, December 1). On the approval of the Concept of reforming the system of professional training for civil servants (No. 974-r). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p#Text> [in Ukrainian].

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, December 1). On the approval of the Concept for the implementation of the Human Resource Management Information System in public authorities (No. 844-r). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#Text>
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, December 27). On the approval of the Concept for optimizing the system of central executive authorities (No. 1013-r). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-p#Text> [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, July 21). Some issues of public administration reform in Ukraine (No. 831-r). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> [in Ukrainian].
11. Honcharuk, N., & Pyrohova, Y. (2020). Priority directions of human resources management improving in the field of public service of Ukraine. *Public Administration Aspects*, 8(6), 37-48. DOI: 10.15421/1520104 [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, May 27). On the approval of the Concept for reforming the remuneration system of civil servants and the approval of the action plan for its implementation (Order No. 622-p). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p#Text> [in Ukrainian].
13. United Nations. (2020). Ukraine: E-Government Development Index 2020. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> [in English].
14. United Nations. (2022). Ukraine: E-Government Development Index 2022. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> [in English].
15. United Nations. (2024). Ukraine: E-Government Development Index 2024. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> [in English].
16. Atlantic Council. (n.d.). Ukraine's Diia platform sets the global gold standard for e-government. Retrieved from: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government> [in English].
17. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). (2023). Analytical report on the study of organizational culture of the civil service of Ukraine. Kyiv: NADU, CID, Ukrainian Institute of Social Studies. Retrieved from: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Організаційна\\_культура\\_аналітичний\\_звіт.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Організаційна_культура_аналітичний_звіт.pdf) [in Ukrainian].
18. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). (2024). Development of the professional training system for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials, and local council deputies in 2021-2023. Kyiv: NADS. Retrieved from: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/proff%20navchanja/\\_13.09.2024.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/proff%20navchanja/_13.09.2024.pdf) [in Ukrainian].
19. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). (2024). Report on the results of identifying general needs for professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials for 2024-2026. Kyiv: NADS. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/звіт%202024-2026.pdf> [in Ukrainian].
20. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). (n.d.). Professional training. Knowledge Management Portal. Retrieved from: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

*Балан О.С. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент підвищення корпоративної культури / О.С. Балан, М.Є. Шепель // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2025. – № 2 (78). – С. 5-18. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/5.pdf>.*

*DOI: 10.15276/ETR.02.2025.1. DOI: 10.5281/zenodo.15420395.*

**Reference a Journal Article:**

*Balan O.S. Civil Servants' Professional Training and Development as a Tool for Enhancing Corporate Culture / O.S. Balan, M.Ye. Shepel // Economics: time realities. Scientific journal. – 2025. – № 2 (78). – P. 5-18. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/5.pdf>.*

*DOI: 10.15276/ETR.02.2025.1. DOI: 10.5281/zenodo.15420395.*

