

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційній технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти  
Магістр

на тему: **«Формування культури праці в державних службовців  
як основи їх професіоналізму»**

Виконала: здобувачка вищої  
освіти за освітньою програмою  
Зв'язки з громадськістю  
спеціальності  
281 Публічне управління та  
адміністрування ступеня вищої  
освіти магістр групи 1  
Махінова Вероніка Андріївна  
Рецензент: Попова Юлія  
Михайлівна

**Полтава – 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**

**Кафедра економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Вікторія МЕДВІДЬ

22 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Махінової Вероніки Андріївни**

1. Тема роботи: «Формування культури праці в державних службовців як основи їх професіоналізму», керівник роботи кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Шупта І. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

інформація з офіційного веб-сайту Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної військової адміністрації;

інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи дослідження культури праці державних службовців

Розділ 2. Аналіз сучасного стану культури праці державних службовців в Україні

Розділ 3. Формування культури праці в державних службовців як основи їх

професіоналізму

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 14 жовтня 2025 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	02.12.25	виконано

**Здобувач вищої освіти**

**Вероніка МАХІНОВА**

**Керівник роботи**

**Ірина ШУПТА**

## АНОТАЦІЯ

*Махінова Вероніка Андріївна.* «Формування культури праці в державних службовців як основи їх професіоналізму».

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці науково-теоретичного обґрунтування ефективного формування культури праці в державних службовців як ключової основи їхнього професіоналізму.

Об'єкт дослідження: процес формування культури праці в системі публічного управління.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних засад та практичних інструментів формування культури праці державних службовців.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз нормативно-правової бази, що регулює та сприяє формуванню культури праці в державній службі України; здійснено оцінку рівня сформованості культури праці державних службовців (включно з аналізом етичних норм, організаційної культури, умов праці та професійної компетентності); ідентифіковані фактори (організаційні, соціально-економічні, кадрові, політичні), що впливають на формування культури праці, а також виявити проблеми та «вузькі місця» (корупційні ризики, низька мотивація, бюрократизм). Крім того, здійснено аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду формування високої культури праці у публічній службі.

Запропоновані та обґрунтовані організаційно-управлінські (система навчання, мотивація, оцінка результатів праці), етико-правові та соціально-психологічні інструменти впливу для вдосконалення формування культури

праці державних службовців.

*Ключові слова:* бюрократизм, етика, культура праці, організаційна культура, державні службовці, органи державної влади, професія, корупція, мотивація праці.

## ANNOTATION

*Makhinova Veronika Andriivna.* «Formation of Civil Servants' Work Culture as the Basis of Their Professionalism».

Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the educational program «Public Relations» specialty 281 «Public Management and Administration». Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the development of the scientific and theoretical substantiation for the effective formation of civil servants' work culture as a key foundation of their professionalism.

Object of research: the process of work culture formation in the public management system.

Subject of research: the totality of theoretical and methodological principles and practical tools for the formation of civil servants' work culture.

The qualification work includes: analysis of the regulatory and legal framework that governs and promotes the formation of work culture in the civil service of Ukraine; assessment of the level of formation of the civil servants' work culture (including analysis of ethical norms, organizational culture, working conditions, and professional competence); identification of factors (organizational, socio-economic, personnel, political) that influence the formation of work culture, as well as revealing problems and “bottlenecks” (corruption risks, low motivation, bureaucracy). In addition, analysis and generalization of foreign experience in forming a high work culture in the public service was conducted.

Organizational and managerial (training system, motivation, work results assessment), ethical and legal, and socio-psychological tools of influence for improving the formation of civil servants' work culture are proposed and substantiated.

*Keywords:* bureaucracy, ethics, work culture, organizational culture, civil servants, public authorities, profession, corruption, work motivation.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Махінова В. А. Ознаки токсичної культури праці в публічній сфері: *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика»*, 5 листопада 2025 року м. Полтаві (Україна) С. 160-163.

2. Махінова В. А., Устименко Є. О. Місце України в глобальних індексах корупції: чинники, тенденції та механізми зниження ризиків: *Збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри економіки та публічного управління «Територія науки»*. Жовтень 2025 р. С. 6-7.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ...	13
1.1. Сутність та зміст культури праці в системі публічного управління.....	13
1.2. Культура праці та професіоналізм державного службовця: взаємозв'язок і взаємозалежність.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	28
2.1. Оцінка рівня сформованості культури праці державних службовців.....	28
2.2. Фактори, що впливають на формування культури праці в державних службовців (організаційні, соціально-економічні, кадрові, політичні).....	33
2.3. Виявлення проблем та «вузьких місць» у процесі формування культури праці (наприклад, корупційні ризики, низька мотивація, бюрократизм, недостатній рівень навчання та розвитку).....	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВИ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ.....	47
3.1. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів формування етичної та професійної культури праці.....	47
3.2. Розвиток соціально-психологічних та мотиваційних інструментів підвищення культури праці державних службовців.....	52
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
---------------------------------	----

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в обґрунтуванні значущості культури праці для підвищення професіоналізму та ефективності державної служби в сучасних умовах. Культура праці розглядається як фундаментальна основа професіоналізму державного службовця та його ключова ознака. Успішне впровадження реформ та інтеграція України в європейське суспільство вимагає високопрофесійних публічних службовців з високим рівнем культури праці, які є носіями високої моралі та відповідальності.

Питання культури праці є новим і недостатньо вивченим у межах наукового дискурсу як в Україні, так і за кордоном, що викликає серйозну необхідність зайнятися його комплексним та ґрунтовним дослідженням, проте наукові розвідки неодноразово здійснювала науковці як вітчизняні, так і зарубіжні. Серед зарубіжних дослідників, зокрема: організаційної та корпоративної культури використовувалися праці: Е. Шейна [57-58], Г. Гофстеде [51], Ч. Генді [50]. Це були праці класиків публічного управління та бюрократії, серед яких М. Вебер, В. Вільсон [59-60]. Також ми користувалися сучасними теоріями етики та професіоналізму К. Полліта та М. Мура [54-55].

Щодо вітчизняних науковців, то проблемою формування культури праці в державних службовців як основи їх професіоналізму такі вчені: Бондаренко Є. [3], Василевська Т. Е. [5], Верех С. М. [6], Воронько Л. О. [8-9], Гаман Т. В. Андрійчук О. А. [11], Карлова В. [17], Ковальов В. Г. Тестоедов О. А. [19], Колесніков О. В. [20], Ларіна Н.Б. [22; 32], Мельничук Я. [27], Могильний С. А. [29], Нинюк М.А. [32], Пантелейчук І.В. [33], Савіцька В. В. [36], Сидоренко Н.С. [37], Старущенко Я. В. [39], Улунова Г. Є. [42], Шаповал Ю. І. [45], Шупта І. М. [46-47] та ін.

Дослідження актуальне для подолання негативних явищ у державній службі, які відзначаються іншими дослідниками: низький професіоналізм, байдужість, бюрократизм у роботі, неякісність послуг та нерозвиненість механізмів мотивації до підвищення рівня професіоналізму. Саме проблема професіоналізму кадрів публічної служби є основою формування інноваційної системи публічного управління в Україні та базовим показником реалізації реформ у країні.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ПДАУ за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104).

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій (шляхів і механізмів) щодо ефективного формування культури праці в державних службовців як ключової основи їхнього професіоналізму.

Для досягнення поставленої мети визначено такі конкретні **завдання**, які відповідають структурі роботи (Розділи 1, 2, 3), зокрема:

1. Дослідити теоретичні основи: Визначити сутність та зміст культури праці в системі публічного управління, а також встановити взаємозв'язок і взаємозалежність між культурою праці та професіоналізмом державного службовця.

2. Провести аналіз нормативно-правової бази, що регулює та сприяє формуванню культури праці в державній службі України.

3. Здійснити оцінку рівня сформованості культури праці державних службовців (включно з аналізом етичних норм, організаційної культури, умов праці та професійної компетентності). Ідентифікувати фактори (організаційні, соціально-економічні, кадрові, політичні), що впливають на формування культури праці, а також виявити проблеми та «вузькі місця» (наприклад, корупційні ризики, низька мотивація, бюрократизм).

Проаналізувати та узагальнити зарубіжний досвід формування високої культури праці у публічній службі.

4. Запропонувати та обґрунтувати організаційно-управлінські (система навчання, мотивація, оцінка результатів праці), етико-правові та соціально-психологічні інструменти впливу для вдосконалення формування культури праці державних службовців

**Об'єкт дослідження:** процес формування культури праці в системі публічного управління.

**Предмет дослідження:** сукупність теоретико-методичних засад та практичних інструментів формування культури праці державних службовців.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано низку **методів дослідження**, серед яких: загальнонаукові та теоретичні методи, наприклад аналіз та синтез, системний метод, узагальнення та класифікація, порівняльний метод; емпіричні та соціологічні методи (соціологічне опитування, анкетування, контент-аналіз, метод експертних оцінок), а також методи моделювання та прогнозування.

**Елементи наукової новизни** полягають в наступному :

Результати, які *вперше* розроблені та обґрунтовані у дисертаційній роботі:

Обґрунтовано та запропоновано комплексну структурно-функціональну модель формування культури праці державних службовців, яка є інтегрованою з їхніми професійними компетенціями та етичними стандартами.

Розроблено методику практичної оцінки рівня культури праці, яка включає використання інструментів Моделі Оціночного Центру (Assessment Centre), адаптованих Етичних Кейс-Стаді та Інтерв'ю за Компетенціями для української державної служби.

Сформульовано сукупність індикаторів та критеріїв «професійної свідомості» державного службовця, що є складовою культури праці та ключовою умовою запобігання корупційним ризикам.

Положення, визначення та класифікації, які були *удосконалені* в процесі дослідження:

Уточнено сутність та зміст поняття «культура праці державного службовця», доповнивши його такими елементами, як «професійна сумлінність» та «інноваційна відповідальність» як необхідна умова ефективності в умовах сучасних реформ.

Систематизовано класифікацію факторів, що впливають на формування культури праці в публічній службі, з акцентом на соціально-економічні, кадрові ризики та політичну волю, що дозволило виділити пріоритетні напрями управлінського впливу.

Удосконалено теоретичні засади нормативно-правового регулювання культури праці шляхом внесення пропозицій до Кодексу етичної поведінки державних службовців щодо посилення механізмів відповідальності за порушення професійно-етичних норм.

На основі структури роботи, її мети та завдань, а також з огляду на згадки про розробку конкретних методик (як-от Оціночний Центр та Етичні Кейс-Стаді), наукову новизну можна сформулювати таким чином:

Теоретичні положення та практичні аспекти, що *набули подальшого розвитку*:

Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування взаємозв'язку та взаємозалежності культури праці та професіоналізму державного службовця, доведено, що культура праці є не лише результатом, але й фундаментальною передумовою професійного розвитку кадрів.

Поглиблено принципи використання зарубіжного досвіду (зокрема, кращих практик Великобританії та країн ЄС щодо етичних кодексів та механізмів мотивації) для адаптації в українській публічній службі.

Розширено методичні рекомендації щодо впровадження ефективних механізмів мотивації (нематеріальне стимулювання, кар'єрне планування) для підвищення рівня культури праці та професійної самовіддачі державних службовців.

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані в

кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо формування культури праці в державних службовців як основи їх професіоналізму створюють основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного публічного управління в органах місцевого самоврядування.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою дипломної роботи оприлюднені у формі доповіді «Ознаки токсичної культури праці в публічній сфері» на V Міжнародній науково-практичній конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика», що відбулася 5 листопада 2025 року в м. Полтаві (Україна) [25], а також публікації «Місьце України в глобальних індексах корупції: чинники, тенденції та механізми зниження ризиків», представленої в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри економіки та публічного управління «Територія науки» (Жовтень 2025 р.) [26].

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 51 сторінці, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота ілюстрована 6 рисунками, містить 13 таблиць та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 1.1. Сутність та зміст культури праці в системі публічного управління

Відомі вчені у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема О. Босак, С. Гайдученко, В. Євдокимов, М. Міненко, Н. Нижник, Л. Пашко, О. Рудинська, С. Серьогін [4; 10; 28; 31; 35; 44] досліджують органи публічної влади як культурний інститут, при цьому акцентуючи увагу на морально-етичних позиціях. Вони розглядають культуру в єдності з організаційною поведінкою, що стимулює інтерес до питань формування, підтримки та трансформації організаційної культури конкретного органу публічного управління, а також до розроблення методик аналізу її типів та впливу чинників. Проте, цей обмежений (або переважно етико-поведінковий) підхід учених до організаційно-культурного питання вимагає проведення більш комплексного та ґрунтовного дослідження.

Варто наголосити, що культура праці виступає ключовою ознакою професіоналізму публічного службовця. Це інтегральний якісний стан особистості, який відображає рівень її розвитку та специфіку реалізації творчої активності, що проявляється у сукупності цінностей, етичних норм, професійної компетентності та особистих якостей під час виконання службових обов'язків.

Щодо професійної компетентності, то вона є особливою якістю особистості, яка визначає здатність фахівця розв'язувати завдання та проблеми, що виникають під час реальної професійної діяльності в органах державної влади з опорою на наявні уміння, знання, навички, особистісні

якості, керуючись життєвим досвідом, власними цінностями та здібностями, що представлені у вигляді сукупностей професійної компетенції.

Такий дослідник, як З. Живко наголошує, що «професійну компетентність посадових осіб органів державної влади доцільно розглядати як володіння сукупністю деяких навичок стосовно професійної діяльності: ключових – універсальних, пов’язаних із професійним успіхом особистості в сучасному суспільстві; базових – загально професійних, що відбивають специфіку професійної діяльності державного службовця; спеціальних – професійно-профільних, що відображають специфіку конкретної предметної сфери діяльності в органах державної влади» [13; с. 70]. Водночас О. Захарова вважає, що одним із пріоритетних завдань формування складу професійних здібностей майбутніх фахівців є виявлення набору навичок, найбільш значущих для відповідних напрямків підготовки [15; с. 21].

Як зазначає Соколовська А. В. негативним є те, що на даний час в нашій країні не вистачає професійної постановки й відповідного вирішення стратегічних і тактичних завдань, а державним службовцям, на жаль, притаманні: низький професіоналізм, байдужість і бюрократизм у роботі, недостатня координація дій, неякісність та несвоєчасність надання державних послуг, орієнтація скоріше на державу, ніж на громадян [38; с. 167]. Крім того, на процес професіоналізації негативним чином впливає надмірний вплив на державну службу політичних процесів, більшість методів мотивації є застарілими, а самі механізми мотивації державних службовців до підвищення рівня професіоналізму є нерозвиненими. Викликає негативну оцінку також й ефективність та якість роботи, відсутність належного управління кадровими процесами та сучасної культури державного управління. На наше глибоке переконання, ефективне управління неможливо уявити без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також належного використання стимулів до праці.

Щодо питання культури праці, то воно є новим і недостатньо вивченим у межах наукового дискурсу, як в Україні, так і за кордоном, що викликає серйозну необхідність зайнятися вивченням діяльності суб'єктів публічного управління з позиції культури праці, адже ця проблема викликає жвавий інтерес керівників та фахівців цієї сфери. Дослідження проблематики культури праці та її впливу на управлінську діяльність еволюціонували завдяки аналізу як умов та передумов економічного зростання, так і безпосереднього впливу культури праці на цей процес. Загальні питання культури праці розглянуті в роботах таких економістів, як Д. Богиня, Н. Тодорова, Е. Шейн та ін. [2; 41; 57-58].

Персонал державного управління складають люди. Саме люди виконують поставлені завдання, що виражається в чіткій організації та регулюванні суспільного життя (публічних відносин), визначенні цілей та напрямків суспільного розвитку, свідомості, життя і діяльності мільйонів громадян (упорядкування приватних взаємозв'язків). В усіх аспектах діяльності публічних службовців відчувається прояв державної влади, що додає авторитету та належного соціального статусу. Як зауважує Л. Литвинова : «Ці люди, маючи наукові знання, життєвий та професійний досвід, формують особливий духовно-матеріальний продукт, що забезпечує раціональність, гармонійність і ефективність суспільних відносин, явищ та процесів. Робота, що виконується персоналом державного управління, має бути високопрофесійною і пред'являти до кожного з його суб'єктів (виконавців) суворі вимоги в змісті підготовки, особистісних даруваннях, поведженні і спілкуванні з людьми» [23; с. 54].

Успішне впровадження реформ та інтеграція в європейське суспільство потребує високопрофесійних публічних службовців з високим рівнем культури праці – носіїв високої моралі та відповідальності перед народом України. Саме культура праці публічних службовців, як важлива науково-

практична категорія управління, найбільш повно демонструє, наскільки управлінські кадри відповідають очікуванням суспільства.

Зауважимо, що поняття «культура» має широкий діапазон використання, зокрема найчастіше слово «культура» вживається як «культура чогось», як вид людської діяльності, як «культура села», «культура управління», «культура праці» тощо. Тобто, в слові «культура» закладено розуміння раціонального функціонування суспільних інститутів чи різних сфер людської діяльності. Коли ж це поняття «культура» використовують по відношенню до людини – «культурна людина», тоді воно визначає такі риси характеру особистості, як освіта, вихованість, ввічливість тощо. Різноманітність відтінків змісту слова «культура» широко використовується в процесі емпіричного розвитку науки, проте вони не мають чіткого концептуального значення, а сам термін «культура» вперше використав у своїй роботі давньоримський оратор і філософ Марк Тулій Цицерон «Тускуланські рукописи» (45 м до н.е.).

Виокремлюють чотири основні аспекти культури (рис. 1.1) :



Рис. 1.1. Чотири основні аспекти культури

- 1) абстрактне позначення загального процесу інтелектуального, духовного, естетичного розвитку;
- 2) позначення стану суспільства, що засноване на праві, порядку; в цьому сенсі поняття «культура» збігається з одним зі значень поняття «цивілізація»;
- 3) абстрактна вказівка на особливості способу існування чи способу життя, властивих якомусь товариству, певній групі людей, історичному періоду;
- 4) абстрактне позначення форм і продуктів інтелектуальної і, перш за все, художньої діяльності (саме це значення поняття «культура» є найбільш поширеним).

Саме через професію та різноманітні види людської діяльності можна передавати культурний досвід із покоління в покоління. Відома дослідниця Н. Виноградова зауважує, що «культура не тільки залежить від людини, від рівня її розвитку, але й від взаємин, які існують між людьми і є якісною стороною їхньої діяльності. Якість, як найважливіша ознака культури і діяльності людини в цілому, є відображенням властивостей і взаємозв'язків» [7; с. 10].

Хоча різні смислові відтінки поняття «культура» активно застосовують в емпіричних наукових дослідженнях, вони, як правило, не несуть (або позбавлені) чіткого концептуального навантаження. Культура праці об'єднує елементи культури робочого місця та трудової поведінки публічного службовця, що демонструють дані табл. 1.1.

Культура праці особистості публічного службовця оцінюється за сукупністю трудових якостей працівника, а отже вона є сукупністю якостей працівників одночасно з умовами праці в органі публічної влади, без яких неможлива нормальна трудова діяльність. Однією з важливих цілей сфери

організаційної поведінки є розуміння того, чому люди поводяться саме так, як вони поводяться.

Таблиця 1.1

### Елементи культури праці публічних службовців

Елементи культури праці	
Елемент	Змістове наповнення
<b>I. КУЛЬТУРА РОБОЧОГО МІСЦЯ</b>	
1. Чистота робочого місця	Підтримання порядку, гігієни та ергономічності, що покращує продуктивність, здоров'я та справляє позитивне враження на клієнтів. Щоб досягти цього, необхідно регулярно прибирати стіл, провітрювати приміщення, слідкувати за чистотою інструментів та утилізацією відходів, а також правильно організувати простір і освітлення
2. Порядок на робочому місці	Організація робочого простору для підвищення продуктивності та комфорту, що включає сортування речей, їх раціональне розміщення, регулярне прибирання та стандартизацію процесів.
3. Естетичне оформлення робочого місця	Організацію простору, вибір кольорової гами, правильне освітлення, додавання особистих та декоративних елементів. Важливо створити простір, який буде одночасно функціональним, комфортним і надихаючим, використовуючи елементи, що відображають вашу індивідуальність.
<b>II. КУЛЬТУРА ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ</b>	
1. Дисципліна	Встановлений порядок поведінки, що вимагає від людей дотримання певних правил, норм і зобов'язань.
2. Відповідальність	Обов'язок особи відповідати за свої дії, вчинки, слова та рішення перед собою, іншими людьми, суспільством або державою.
3. Якість роботи	Точність, відповідність стандартам та увага до деталей у виконаній праці, а також її придатність для використання за призначенням. Може вимірюватися не лише кількістю, проте й тим, наскільки добре виконана робота. Цей показник є ключовим для ефективності, стійкості організації та відповідає вимогам договору або загальним стандартам для певного виду роботи.
4. Етика праці	Сукупність моральних принципів і норм, які регулюють професійну поведінку та взаємодію у трудовому колективі, що включає в себе професійний етикет, відповідальність за свої обов'язки, чесність та дотримання правил, що забезпечують високу моральну репутацію професійної групи.

Тому важливо звернути увагу на такі чотири ключові фактори поведінки на роботі, зокрема :

- продуктивність праці,
- громадянська поведінка,
- прогули,
- плинність [52] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Фактори, які мають найбільший вплив на поведінку на роботі

Фактори поведінки на роботі			Причини що впливають на реалізацію фактора		
Продуктивність праці	Інтелект	Сприйняття справедливості та міжособистісні відносини в організації	Стрес	Позитивне ставлення до роботи	Сумлінність
Організаційна поведінка на громадських засадах роботи	Організаційна справедливість та міжособистісні відносини	Особистість	Позитивне ставлення до роботи	Вік	Досвід роботи
Прогули	Проблеми зі здоров'ям Проблеми	Проблеми балансу між роботою та життям	Негативне ставлення до роботи	Вік	Форсмажорні обставини
Плинність праці	Низька продуктивність	Негативне ставлення до роботи	Стрес	Особистість	Працівники молодого віку та з невеликим стажем роботи

Отже, поведінка на роботі – це поведінка, що використовується під час роботи, і вона зазвичай є більш формальною, ніж інші типи людської поведінки. Це варіюється від професії до професії, адже деякі з них є більш невимушеними, ніж, наприклад інші. Зокрема, програміст, зазвичай, має набагато більше свободи в роботі, ніж, наприклад юрист. Поведінка на роботі є одним із значущих аспектів поведінки людини. Це спілкування особи з її колегами. Воно включає як вербальний, так і невербальний спосіб спілкування. Для прикладу візьмемо довіру – невербальну поведінку, що

часто відображається у вербальному спілкуванні серед працівників. Вона відображає ставлення співробітника до своєї команди та колег. Позитивна і хороша робоча поведінка особистості призводить до підвищення продуктивності та чудових результатів.

У робочих умовах типи особистої поведінки працівників можуть мати багато варіантів, тому і можуть викликати проблеми для спільних зусиль. При цьому, розуміючи різні типи поведінки співробітників, керівники органів публічної влади можуть допомогти своїм командам підвищити продуктивність і ефективніше виконувати робочі завдання. Виокремлюють дванадцять типів поведінки на робочому місці, які слід враховувати, зокрема:

1. Поведінка лідерства.
2. Поведінка зосереджена на творчому мисленні.
3. Ізолююча поведінка.
4. Приємна для людей поведінка.
5. Грайлива поведінка.
6. Поведінка інтроверта.
7. Аналітична поведінка.
8. Референтна поведінка лідера.
9. Агресивна поведінка.
10. Асертивна поведінка.
11. Пасивна комунікативна поведінка.
12. Пасивно-агресивна поведінка [53].

Таким чином, культура праці безпосередньо впливає на поведінку публічного службовця, на його особисті якості, як людини, та на очікування особистості, які є пов'язаними з робочим середовищем і національною культурою.

## **1.2. Культура праці та професіоналізм державного службовця: взаємозв'язок і взаємозалежність**

Основним видом діяльності людини є професійна діяльність, тобто соціально зумовлена, усвідомлена, цілеспрямована праця. У найширшому сенсі професія – це форма діяльності, що історично виникла, необхідні суспільству, для виконання яких людина має володіти сумою знань та навичок, мати відповідні здібності та професійно важливі якості. Професійна діяльність має суспільний характер. У ній розрізняють як мінімум дві сторони: суспільство (як роботодавець) та людина (як працівник).

Суспільство виступає в цих відносинах як:

1. замовник виконання суспільно значущих видів діяльності;
2. організатор умов такої діяльності;
3. джерело її матеріального фінансування; регулятор правових відносин між учасниками професійної діяльності;
4. експерт якості діяльності, що здійснюється працівником;
5. джерело формування соціального ставлення до професії (її значущість, престиж тощо).

Всі ці функції можуть виконуватись державними інститутами (наприклад, у разі роботи в органі державної) або частково передані приватним особам (функції організації умов праці, фінансування та ін.). Проте навіть за передачі функцій приватним особам органи державного управління здійснюють загальний нагляд за професійною діяльністю (наприклад, приватні школи проходять державну атестацію та акредитацію, трудові відносини регламентуються трудовим кодексом держави, а навчальні програми у них суворо відповідають державному освітньому стандарту).

З погляду суспільства, професія – це вид діяльності людей, спрямований на задоволення потреб суспільства в досягненні значного результату, товару. З погляду конкретної людини, професія – це діяльність,

яка є джерелом його існування та засобом особистісної самореалізації. В процесі трудової діяльності розвиваються здібності людини (інтелект, воля, увага та ін.), формується його характер (дисциплінованість, відповідальність та ін.). Для здійснення професійної діяльності людина повинна, перш за все, мати відповідні здібності, професійно важливі якості – сукупність достатньо стійких індивідуально-психологічних якостей особистості, які визначають успішність навчання певної трудової діяльності, виконання її та вдосконалення в ній. Рівень їх розвитку багато в чому визначає темпи становлення людини як професіонала та ступінь успішності його професійної діяльності. Найбільш загальною ознакою відповідності людини професійній трудовій діяльності є її діловий авторитет та задоволеність обраним трудовим шляхом, переважання сприятливих функціональних станів у ході трудової діяльності (зацікавленість роботою, бадьорість, гарне самопочуття, приємні емоційні переживання від контактів з предметним та соціальним середовищем та ін.).

Таким чином, від правильного вибору професії залежить розмір користі, що приноситься працівником товариству, а також ступінь його задоволеності життям.

Правильний вибір ниви діяльності ускладнюється, зокрема, через те, що світ професій та спеціальностей є дуже різноманітним і динамічним – за даними вітчизняних та зарубіжних довідників налічується від 7 до 35 тисяч їх найменувань.

Залежно від заснування класифікації професії об'єднуються в різні групи. Найбільш загальними класифікаційними підставами є характеристика об'єкта праці та характеристика його суб'єкта. Так, український ринок праці налічує близько 9000 професій. Усі вони внесені до Національного класифікатора України (ДК 003:2010 Класифікатор професій) [30].

Свого часу широкої популярності набула професіографія Є.А.Клімова, яка активно використовується у вирішенні питань профорієнтації та

професійних консультації молоді. У ній виділено п'ять типів професій за ознакою відмінностей їх об'єктних систем (рис. 1.2) [18]:

1. «Людина – природа».
2. «Людина – техніка».
3. «Людина – людина».
4. «Людина – знакові системи».
5. «Людина – художній образ».

Характеристика п'яти типів професій за ознакою відмінностей їх об'єктних систем наведена в таблиці 1.2.

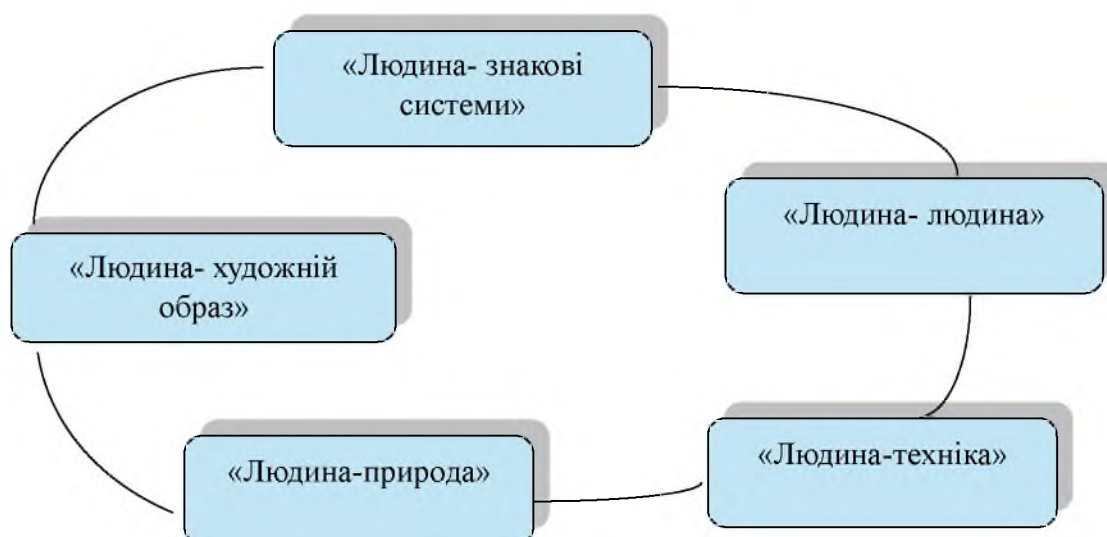


Рис. 1.2. Типи професій

Для визначення здатності до того чи іншого типу професій необхідно знати психологічні особливості цієї діяльності, здібності до якої визначаються, та індивідуально-психологічні особливості людини, у якої визначають можливості (табл. 1.3).

Праця державного службовця як процес є єдністю трьох складників:

- самої праці як доцільної діяльності;
- предмета праці (те, на що спрямована праця);

– знарядь праці (річ або комплекс речей, за допомогою яких людина діє на предмет праці).

*Таблиця 1.3*

**П'ять типів професій за ознакою відмінностей їх об'єктних систем**

Тип професії	Перелік професій
1. «Людина – природа»	Насінневод, майстер-тваринник, зоотехнік, агроном, кінолог, лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу та ін.
2. «Людина – техніка»	Прохідник, столяр, технік-металург, інженер-механік, архітектор, електромонтажник, радіомеханік, будівельник, збирач комп'ютерів, спеціаліст з телекомунікацій та ін.
3. «Людина – людина»	Лікар, вчитель, психолог, перукар, екскурсовод, менеджер, керівник художнього колективу та ін.
4. «Людина – знакові системи»	Перекладач, кресляр, інженер, топограф, секретар-машиністка, програміст та ін.
5. «Людина – художній образ»	Артист, художник, музикант, дизайнер, різьбяр по каменю, літературний працівник та ін.

Щодо діяльності державного службовця, то вона виступає в єдності трьох аспектів:

1. предметно-дієвого,
2. фізіологічного,
3. психологічного.

Предметно-дієвий аспект діяльності державного службовця пов'язаний з виконанням певної системи рухів і дій, що спрямовані на зміну станів або властивостей предмета праці з метою перетворення його на продукт праці. Предметно-дієвий аспект діяльності виступає як її зовнішня (фізична) сторона.

Щодо фізіологічного аспекта діяльності державного службовця, то він виявляється в тому, що діяльність як соціальне за своєю суттю явище має природну передумову – використання фізіологічних функцій працівника для створення тих чи інших соціальних цінностей. Саме в процесі праці до активної діяльності залучаються всі органи й системи організму, відбувається мобілізація фізіологічних функцій, витрачається нервова та м'язова енергія.

Всі ці процеси, пов'язані з життєдіяльністю організму державного службовця, організуються відповідно до вимог і умов праці.

Психологічний аспект діяльності державного службовця пов'язаний з тим, що предметні дії його визначаються й регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю – пізнавальною, мотиваційною, емоційною. У діяльності реалізуються й одночасно розвиваються професійні здібності, знання, трудові навички та вміння державного службовця, розкриваються риси його характеру, моральні якості, мотиви діяльності. В процесі діяльності державний службовець стверджує себе як особистість, максимально реалізуючи та розвиваючи свій творчий потенціал. Праця як колективна спільна діяльність державних службовців неможлива без спілкування, що є багатоплановим процесом розвитку контактів між людьми, зумовленим потребами спільної діяльності. Об'єктивні відносини й зв'язки між державними службовцями реалізуються як суб'єктивні міжособистісні відносини. Спілкування включає обмін інформацією, діями й результатами діяльності, а також сприймання людини людиною.

Отже, в єдиному процесі спілкування державних службовців вирізняються три аспекти:

- 1) комунікативний – обмін інформацією;
- 2) інтерактивний – обмін знаннями, ідеями, діями;
- 3) перцептивний – сприймання, пізнання, взаєморозуміння.

У єдності цих трьох аспектів спілкування є способом організації спільної діяльності державних службовців та взаємовідносин між ними та внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Організація діяльності державного службовця – процес складний і відповідальний. Частину організаційних питань вирішує кожен службовець самостійно, за організацію діяльності структурного підрозділу відповідає його керівник, спільні для всього державного органу організаційні питання вирішуються централізовано. В процесі здійснення організації діяльності

державного службовця важливе значення мають види і типи діяльності. До видів діяльності відносять види, що забезпечують існування людини та її формування як особистості. Основними видами діяльності є: гра, навчання, спілкування і праця.

Типи діяльності класифікуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів. У цій площині виділяють такі типи діяльності: перетворювальна (предметна і соціальна), комунікативна, духовно-пізнавальна, ціннісно-орієнтаційна, творча та споживча. виконанні посадових обов'язків державні службовці більшу частину свого робочого часу витрачають на соціальну та комунікативну діяльність. Діяльність державних службовців є колективною, а це означає, що результат функціонування державного органу залежить не тільки від індивідуальних зусиль кожного працівника, але й від налагодженості дій всього колективу.

Проблема професіоналізму кадрів публічної служби – це основа формування інноваційної системи публічного управління в Україні, водночас базовий показник реалізації реформ у нашій країні

## **Висновки до розділу 1**

У представленому розділі було закладено теоретико-методологічний фундамент дослідження, що дозволило визначити ключові поняття та їхній взаємозв'язок у системі публічного управління:

Встановлено, що культура праці в державній службі є комплексною категорією, яка виходить за межі суто виробничих аспектів. Вона охоплює сукупність професійних знань, організаційних стандартів, етичних норм та ціннісних орієнтацій, що формують якість та імідж публічного управління.

Доведено, що культура праці є фундаментальною основою професіоналізму державного службовця. Високий рівень культури, зокрема

добросесність та відповідальність, є критично необхідним для ефективної реалізації професійних функцій та забезпечення довіри суспільства.

Здійснено аналіз нормативно-правової бази, що регулює формування культури праці в Україні. Це підтвердило, що стандарти етичної поведінки, професіоналізму та дисципліни мають законодавче закріплення і є обов'язковими для дотримання в системі державної служби.

Таким чином, Розділ 1 обґрунтовує, що культура праці є невід'ємною частиною професійної діяльності, яка має як теоретичне підґрунтя, так і чітку правову регламентацію, що створює передумови для подальшого аналізу її фактичного стану.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Оцінка рівня сформованості культури праці державних службовців**

Головним засобом ефективності діяльності будь-якої органу державної влади є людський чинник, зокрема добре розвинена культура праці персоналу та корпоративний дух. Відтак, в контексті формування культури праці публічних службовців Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної військової адміністрації надзвичайно важливо проводити на регулярній основі оцінювання.

Департамент агропромислового розвитку Полтавської обласної державної адміністрації (далі - Департамент) утворюється головою Полтавської обласної державної адміністрації (далі - голова), є структурним підрозділом Полтавської обласної державної адміністрації (далі - облдержадміністрація) й у межах області забезпечує виконання покладених на нього завдань [12].

Департамент підпорядкований голові облдержадміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству аграрної політики та продовольства України (Мінагрополітики). Основне завдання досліджуваного департаменту – це забезпечення реалізації державної аграрної політики, спрямованої на розвиток агропромислового комплексу області та гарантування продовольчої безпеки області [12].

Для врегулювання своєї роботи Департамент затверджує регламент (додаток А).

Діяльність Департаменту ґрунтується на засадах відкритості і гласності

та широкої поінформованості громадян про результати роботи. Організаційна структура досліджуваного департаменту обласної військової адміністрації представлена на рисунку 2.1.

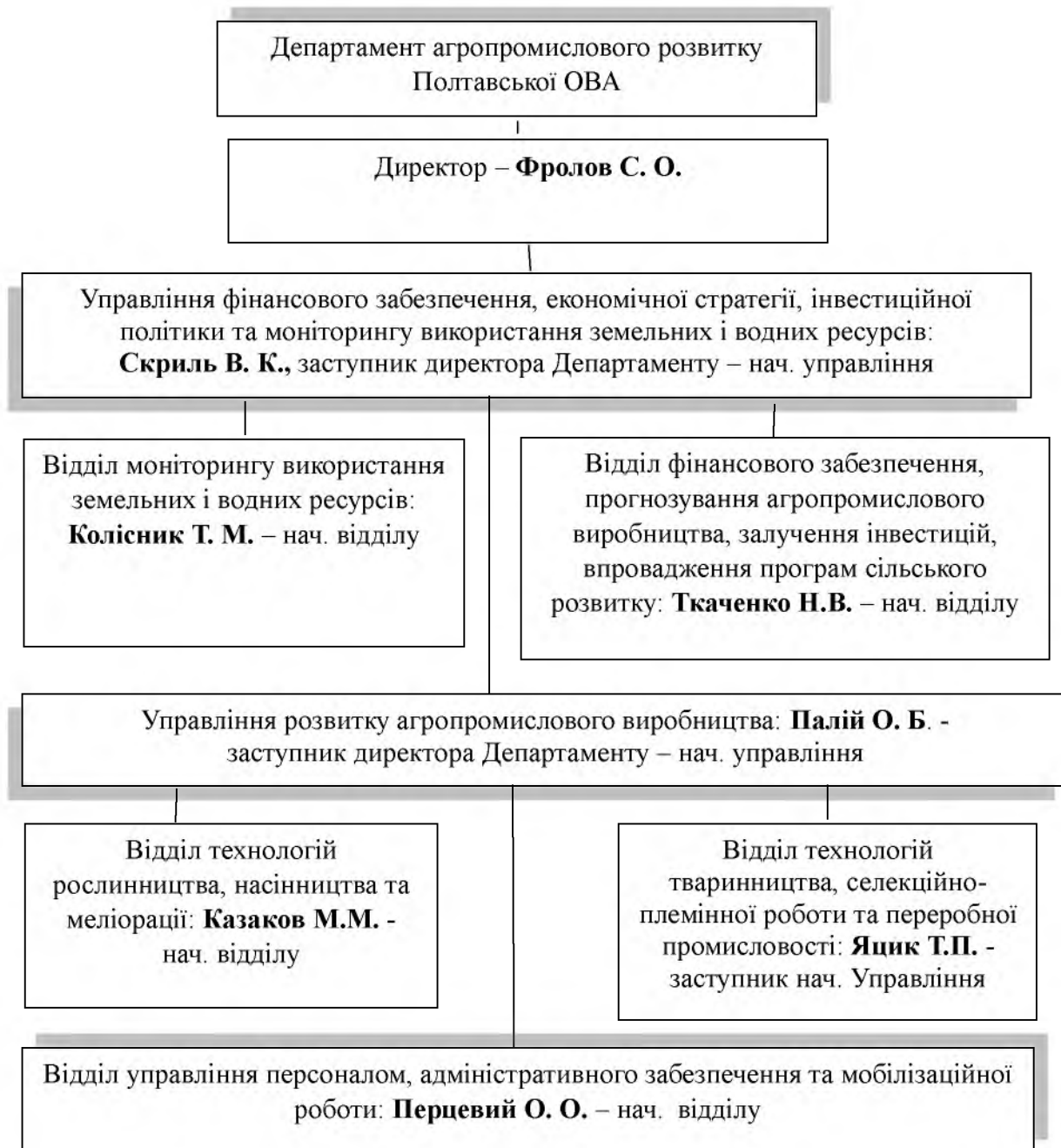


Рис. 2.1. Організаційна структура Департаменту агропромислового розвитку Полтавської ОВА, 2025 р. [12].

Для оцінки культури праці персоналу в Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної військової адміністрації важливо визначити вплив рівня розвитку культури праці персоналу на ефективність його діяльності. Відтак, станом на 01.01.2025 року в досліджуваному органі працює 8 осіб. (рис.2.1). Всі вони є висококваліфікованими кадрами. Оцінювання стану культури праці публічних службовців в Департаменті дозволяє класифікувати рівень трудових відносин, що склалися в різних структурних підрозділах та в органі публічної влади в цілому. Культура праці персоналу суттєво впливає на успішність реалізації місії Департаменту. За умови повної відповідності між культурою і довготривалими планами досліджуваного органу можна досягти позитивних результатів діяльності. Саме тоді високоорганізована культура підтримує реалізацію місії та виробленої стратегії, дає стимул-реакції до творчої діяльності працівників, виховуючи та мотивуючи їх. За рахунок удосконалення культури праці публічних службовців, перетворення її на потужний спонукаючий і об'єднуючий початок можна підвищити ефективність функціонування органу державної влади.

Слід зазначити, що культура праці державних службовців включає, насамперед, морально-етичні вимоги до державних службовців, сформульовані у законодавчих та інших правових документах, зокрема у Загальних правилах поведінки державних службовців. Їхнє практичне застосування вимагає розробки конкретних показників, що відображають функціонування цих вимог у професійній поведінці. Виходячи з того, що професійна етика є духовно-практичним явищем, оцінюватимуться особливості моральної свідомості, моральні особливості професійної діяльності та її наслідки, а також характер службових відносин.

Зазначимо, що на рівень культури праці досліджуваного Департаменту впливає освітній рівень працівників. Освітній рівень посадових осіб досліджуваного органу державної влади свідчить про те, що вищу освіту

кваліфікаційного рівня спеціаліст, магістр мають всі посадові особи, що говорить про значну питому вагу в структурі персоналу працівників з вищою освітою (за фахом), тобто більшість працівників має високий рівень освіти.

З метою проведення оцінювання стану культури праці публічних службовців (у т. ч. й в Департаменті агропромислового розвитку Полтавської ОВА та інших департаментів ОВА) була обрана фокус-група, що складалась із п'ять осіб управлінського складу (керівники структурних підрозділів), десять спеціалістів (по дві особи), три особи – представники технічного персоналу, з якими було проведено опитування.

Для проведення оцінювання стану культури праці в органах державної влади було проведено насамперед опитування за допомогою експертного методу з використанням 5-бальної оцінювальної шкали за двома напрямками:

- 1) оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;
- 2) оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів культури праці персоналу.

У результаті опитування фокус-групи на основі ранжування були визначені вагомості зовнішніх та внутрішніх елементів культури праці персоналу в різних департаментах Полтавської ОВА, їх середній бал та при допомозі комп'ютерної програми Microsoft Office Excel розраховано загальну оцінку (табл. 2.1).

За допомогою вагомості та середнього балу кожного з елементів культури праці було розраховано їх загальну оцінку за формулою:

$$I_i = W_i \times B_i, \quad (2.1.)$$

де  $I_i$  – загальна оцінка і-го елемента корпоративної культури;

$W_i$  – вагомість і-го елемента організаційної культури;

$B_i$  – середній бал і-го елемента корпоративної культури.

За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів культури праці персоналу в різних департаментах

Полтавської ОВА, можемо розрахувати її ефективність шляхом розрахунку середньої величини між оцінками зовнішньої та внутрішньої корпоративної культури [21]

$$I_c = \frac{I_{зов} + I_{внутр}}{2} \quad (2.2)$$

Таблиця 2.1

**Оцінювання суб'єктивних атрибутів культури праці державних службовців різних департаментів Полтавської ОВА, 2025 р.**

Атрибути	Вага ( $W_i$ )	Бали ( $B_i$ )	Загальна оцінка ( $I_i$ )
<i>Зовнішні елементи культури праці</i>			
1.Згадування в засобах масової інформації	0,3	4	1,2
2.Інтер'єр	0,25	3	0,75
3.Зовнішній вигляд працівників	0,05	2	0,1
4.Участь у схвалених громадою вдалих проектах	0,15	4	0,6
5.Меценатство	0,05	2	0,1
6.Професійні свята	0,05	2	0,1
Всього:	1		2,85
<i>Внутрішні елементи культури праці</i>			
1.Місія	0,25	4	1
2.Ціль	0,2	3	0,6
3.Корпоративні цінності	0,25	5	1,25
4.Корпоративні правила	0,15	2	0,3
5.Норми	0,15	3	0,45
Всього:	1		3,6

де  $I_c$  – середня загальна оцінка корпоративної культури;

$I_{зов}$  – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;

$I_{внутр}$  – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури [21].

Таким чином, виходячи з отриманих даних, які представлені в табл. 2.1, проведемо розрахунок середньої загальної оцінки культури праці персоналу в

Департаменті агропромислового розвитку Полтавської ОВА:

$$I_c = (2,85 + 3,6) / 2 = 4,65$$

Загальна оцінка культури праці персоналу в Полтавській ОВА після проведення моніторингу наближена до оцінки «відмінно». При цьому показники внутрішніх суб'єктивних атрибутів культури праці персоналу ОВА вищі, аніж показники зовнішніх атрибутів, що свідчить про належну увагу з боку керівництва на розвиток останніх. Отже, щоб оволодіти культурою праці для публічних службовців важливо означає навчитися працювати відповідально і творчо, що сприятиме самореалізації особистості, створенню гармонізації у внутрішньо-організаційних відносинах і їх взаємовідносинах з громадянами.

## **2.2. Фактори, що впливають на формування культури праці в державних службовців (організаційні, соціально-економічні, кадрові, політичні)**

Практична діяльність державного службовця зумовлена насамперед його особистісними характеристиками, проте відчувається також і вплив професійного середовища. Чинники, що впливають на формування культури праці в державних службовців, ми розділили на такі групи, як: об'єктивні, суб'єктивні та суб'єктивно-об'єктивні (табл. 2.2).

Аналіз літературних джерел, спілкування з експертами в галузі публічного управління дозволило нам виокремити чотири групи факторів, що мають вплив на формування культури праці державних службовців:

1. Соціально-економічні чинники, що впливають на професійний формування культури праці публічних службовців, котрі можна вважати нерегульованими, адже вони не залежать від процесу управління, однак

стимулюють прийняття важливих управлінських рішень. Вплив цих факторів необхідно враховувати в процесі розробки та реалізації стратегії професійного розвитку публічних службовців в Україні.

Таблиця 2.2

**Групи чинників, що мають вплив на формування на культури праці в державних службовців, 2025 р.**

Чинники	Характеристика
Об'єктивні	Об'єктивні чинники відображають суспільні відносини, морально-психологічний клімат, рівень розвитку суспільства загалом і пов'язані з системою професійної діяльності, а також з діями індивіда, спрямованими на досягнення високих результатів.
Суб'єктивні	Суб'єктивні чинники зумовлені індивідуальними передумовами успішності професійної діяльності, включаючи ціннісні орієнтації державного службовця, його мотиви, спрямованість, інтереси тощо. Це, насамперед, зміст, вкладений суб'єктом у професійну діяльність, вчинки і дії, а також знання суб'єкта про засоби, способи, умови досягнення поставлених цілей. Їх вияв пояснюють суб'єктивні чинники, що сприяють зростанню професіоналізму.
Суб'єктивно-об'єктивні чинники	Суб'єктивно-об'єктивні чинники, пов'язані з організацією професійного середовища, професіоналізмом управлінських кадрів, а також з якістю управління.

Решта чинників, а саме:

2) індивідуальні, 3) соціально-психологічні, 4) мотиваційні можуть по-різному позначатися як на формуванні культури праці, так і в цілому на їх професійному розвитку.

Зокрема ідивідуальні чинники підпадають під часткове регулювання. Наприклад, можна й необхідно регулювати рівень кваліфікації публічних службовців, систему їх цінностей тощо. Щодо соціально-психологічних і мотиваційних чинників, то їх також можна вважати регульованими. Враховування зміна цих чинників має вплив на ефективність та якість праці.

Мотиваційні чинники забезпечують ефективну діяльність публічних службовців. Розуміючи, що потреби зумовлюють мотиви поведінки та

діяльності службовців, ми повинні враховувати й той факт, що ступінь їх задоволеності слід розглядати як рушійну силу формування культури праці публічних службовців. Щодо ступеня задоволеності потреб державних службовців, то він безпосередньо зумовлює те, наскільки якісно вони можуть професійно розвиватися на державній службі. Чим вищим є ступінь задоволеності потреб, то легше державним службовцям розвивати свої знання, уміння та навички.

До підгрупи мотиваційних чинників також можна віднести ступінь вияву однієї з двох форм мотиваційної сфери державних службовців (мотивація досягнення успіху або запобігання невдачі). Мотивація досягнення успіху представляю собою прагнення публічних службовців досягати мети у різних видах діяльності. При цьому публічні службовці беруть на себе всю відповідальність за результати своєї діяльності. Тоді як мотивація уникнення невдачі – це відносно стійке прагнення публічних службовців уникати невдач в різних життєвих ситуаціях, що залежать від оцінки іншими службовцями їхньої діяльності та від міжособистісної взаємодії в колективі [40, с. 94–96]. Переважання певної форми мотиваційної сфери публічних службовців можна вважати головним чинником, що має вплив на формування їх культури праці. Зауважимо, що з метою формування культури праці необхідно мотивувати публічних службовців на досягнення успіху.

Ми провели опитування (за методикою А. Маслоу), щоб дізнатися, які потреби рухають державними службовцями (додаток ). Так, для більшості респондентів, а це було 31,8 % є важливими соціальні потреби. 18,7 % державних службовців мають потребу в престижності, тобто самоповазі з боку інших, визнанні, досягненні успіху тощо. Для 9,3 % опитаних актуальними залишаються фізіологічні потреби, як і для тих, хто актуалізував духовні потреби (8,5 % опитаних). Для решти (31,7 %) надзвичайно актуальними виявилися потреби в безпеці, що є

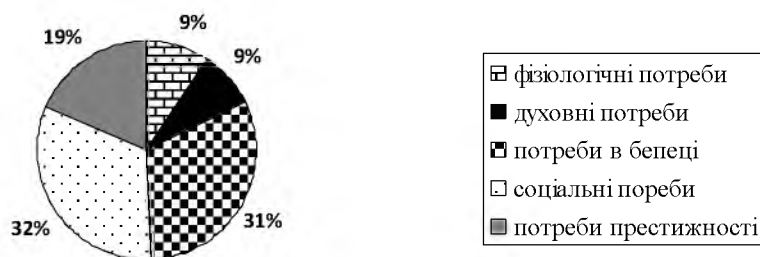


Рис. 2.2. Сприйняття потреб державними службовцями, 2025 р.

Керуючись знаннями теорії Ф. Герцберга, можна говорити про відсутність чи недостатність гігієнічних факторів, що може призвести до незадоволеності державним службовцем своєю роботою (анкета представлена в додатку). Відсутність мотиваторів не веде до незадоволення державних службовців (ДС) роботою, однак їх присутність певним чином може викликати задоволення і дасть мотиваційний поштовх до необхідних дій та підвищення ефективності діяльності. У таблиці 2.3 представлено гігієнічні фактори та мотиватори державних службовців, що свідчить про те, що серед гігієнічних факторів найбільш важливими визначено стабільність праці та оплату праці (47,8 % та 22,3 %).

Таблиця 2.3

**Гігієнічні фактори роботи, визнані державними службовцями в Департаменті агропромислового розвитку Полтавської ОВА, 2025 р.**

Гігієнічні фактори	Розповсюдженість серед ДС, у %
1. Стосунки з керівництвом і колегами	8,1
2. Ергономічні умови праці	11,4
3. Соціально-психологічний клімат у колективі	10,40
4. Оплата праці	22,30
5. Стабільність роботи	47,80

Зауважимо, що на думку опитаних важливими є ергономічні умови праці (11,4 %) та соціально-психологічний клімат у колективі (10,4).

Щодо мотиваторів, то на першому місці в державних службовців стоїть у переліку самореалізація (41,30 %), далі йде цікавий зміст праці, а третю сходинку за популярністю посіла позиція «Самостійність і відповідальність». Дані представлені у таблиці 2.4.

Крім того, нас зацікавило також і те, що приваблює публічних службовців у їх діяльності, а також і те, що відштовхує.

Так, найбільше в публічній діяльності їх приваблює можливість для саморозвитку ( 49,20 %), а також коло спілкування і знайомства (22,80 %) і оплата праці (19,00 %). Менш популярними виявилися для державних службовців такі позиція, як соціальний статус (9,00 %).

Щодо відштовхуючих факторів у роботі, то ними виявилися такі (по висхідній): оплата праці (40,40 %); надмірна завантаженість (33,90 %); престиж державного службовця (20,10 %); відповідальність, обмеження, звітність (5,60 %).

*Таблиця 2.4*

**Мотиваційні фактори в роботі, визнані державними службовцями в Департаменті агропромислового розвитку Полтавської ОВА, 2025 р.**

Мотиваційні фактори	Розповсюдженість серед ДС, %
1. Кар'єрне зростання	9,7
2. Самостійність і відповідальність	8,60
3. Самореалізація	41,30
4. Цікавий зміст праці	14,90
5. Успіх і визнання	25,7

Дійсно, діяльність державних службовців може істотно підвищити рівень ефективності публічної служби в Україні загалом.

### **2.3. Виявлення проблем та «вузьких місць» у процесі формування культури праці (наприклад, корупційні ризики, низька мотивація, бюрократизм, недостатній рівень навчання та розвитку).**

В умовах сьогодення корупція є одним із загрозливих факторів культурного розвитку суспільства. Саме корупція перешкоджає ефективним змінам в публічному управлінні, демократичному поступу. Корупція суттєво знижує довіру громадян до влади, погіршує імідж країни у міжнародному середовищі, вона пронизує всі сфери розвитку суспільства.

Тому формування антикорупційної культура суспільства є тим чинником, який може стримувати її розростання, запобігати її проявам у всіх сферах життя. Головні ж лідерські позиції на шляху формування антикорупційної культури, безумовно, належать владі. Саме державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування повинні демонструвати принципи правопорядку, належне управління державними справами й державним майном, бути чесними, непідкупними, діяти, керуючись принципами прозорості та відповідальності.

Українському суспільству вже давно відомо про індекс сприйняття корупції (ІСК, [1] англ. Corruption Perceptions Index, CPI) – індекс, який оцінює та ранжує країни за їхнім рівнем корупції в державному секторі [Індекс сприйняття корупції у світі - 2024.], як він сприймається експертами та керівниками бізнесу [48].

Саме ІСК зазвичай визначає корупцію як «зловживання довіреною владою заради особистої вигоди» [49]. З 1995 р. щорічно цей індекс публікує неурядова організація Трансперенсі Інтернешнл. На жаль, в 2024 році Україна отримала 35 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції за 2024 рік і посіла 105 місце зі 180 (наша країна втратила за рік один бал порівняно з 2023 р.) (табл. 2.4). Зауважимо, що в 2022 році це були 33 із 100 балів, у 2021 р. – 32 бала, у 2020 р. – 33 бали. У 2014 році Україна посідала

142 місце зі 175, а в Індексі сприйняття корупції отримала лише 26 балів з 100 можливих.

Таблиця 2.4

**Менш корумповані та більш корумповані країни згідно Індекс сприйняття корупції, 2024 р.[48-49]**

Менш корумповані країни		Більш корумповані країни	
Бали	Країни	Бали	Країни
1	2	3	4
90-100	Данія,	40-49	Греція, Йорданія, Намібія, Словаччина, Вірменія, Хорватія, Кувейт, Мальта, Чорногорія, Румунія, Бенін, Кот-д'Івуар, Сан-Томе і Принсіпі, Сенегал, Ямайка, Косово, Східний Тимор, Болгарія, КНР, Молдова, Соломонові Острови, Албанія, Гана, Буркіна-Фасо, Куба, Угорщина, ПАР, Танзанія, Тринідад і Тобаго, Казахстан, Північна Македонія, Суринам, В'єтнам
80-89	Фінляндія, Сінгапур, Нова Зеландія, Люксембург, Норвегія, Швеція	30-39	Колумбія, Гаяна, Туніс, Замбія, Гамбія, Індія, Мальдіви, Аргентина, Ефіопія, Індонезія, Лесото, Марокко, Домініканська Республіка, Сербія, Україна, Алжир, Бразилія, Малаві, Непал, Нігер, Таїланд, Туреччина, Білорусь, Боснія і Герцеговина, Лаос, Монголія, Панама, Філіппіни, Сьєрра-Леоне, Ангола, Еквадор, Кенія, Шрі-Ланка, Того, Узбекистан, Джибуті, Папуа Нова Гвінея, Перу, Єгипет, Сальвадор, Мавританія.
70-79	Нідерланди, Австралія, Ісландія, Ірландія, Естонія, Уругвай, Канада, ФРН, Гонконг, Бутан, Сейшельські Острови, Японія, Велика Британія,	20-29	Болівія, Гвінея, Есватіні, Габон, Ліберія, Малі, Пакистан, Камерун, Ірак, Мадагаскар, Мексика, Нігерія, Уганда, Гватемала, Киргизстан, Мозамбік, Центральноафриканська Республіка, Парагвай, Бангладеш, Республіка Конго, Іран, Азербайджан, Гондурас, Ліван, Росія, Камбоджа, Чад, Коморські Острови, Гвінея-Бісау, Зімбабве, ДР Конго.
60-69	Бельгія, Барбадос, ОАЕ, Австрія, Франція, Республіка Китай, Багамські Острови, США, Ізраїль, Південна Корея, Чилі, Литва, Сент-Вінсент і Гренадини, Кабо Верде, Домініка, Словенія	10-19	Таджикистан, Афганістан, Бурунді, Туркменістан, Гаїті, М'янма, Північна Корея, Судан, Нікарагуа, Екваторіальна Гвінея, Еритрея, Лівія, Ємен, Сирія, Венесуела

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4
50-59	Латвія, Катар, Сент-Люсія, Саудівська Аравія, Коста-Рика, Ботсвана, Португалія, Руанда, Кіпр, Чехія, Гренада, Іспанія, Фіджі, Оман, Італія, Бахрейн, Грузія, Польща, Маврикій, Малайзія, Вануату	0-9	Сомалі, Південний Судан.

Узагалі в Україні Індекс сприйняття корупції почали досліджувати лише в 1998 році. Тоді Україна посідала 69-те місце зі 85 за результатами (оцінка становила 2,8 бали за шкалою від 0 до 10). За часів президентства Л. Д. Кучми Україна займала низькі позиції, що говорить про високий рівень корупції. На жаль, ситуація не змінилася і тоді, коли президентом було обрано В. А. Ющенко. Навпаки, в 2007 р. Україна посіла 118-те місце зі 179 країн (2,7 бала), а це показує, що рівень корупції сприймався як високий, оскільки Україна опинилася в другій половині рейтингу, ближче до найбільш корумпованих країн.

Лише в 2010 р. Україна посідала 134-те місце зі 178, коли її оцінка становила 2,4 бали, що на 14 позицій краще, ніж у 2009 році, коли країна була на 146-му місці. І в подальші роки до 2014 року в Україні був стабільно високий рівень корупції, а в 2013 наша країна опинилася у групі держав «підвищеного ризику».

Важливо зауважити, що в контексті боротьби з корупцією саме доброчесність є тією необхідною морально-етичною складовою діяльності державного службовця, що визначає межу та спосіб його поведінки, базується на принципах доброго відношення до громадян і чесності у способі власного життя, виконанні своїх обов'язків та розпорядженні державними ресурсами.

Ми розглядаємо корупцію як одну із найбільш суттєвих проблем, що

перешкоджає ефективному функціонуванню державної служби в Україні, адже вона підриває довіру громадян до державних інституцій, гальмує економічний розвиток і порушує принципи соціальної справедливості.

Вплив корупції на державну службу можна розглядати з різних точок зору, зокрема: зменшення ефективності роботи органів влади, зниження мотивації працівників, збільшення неформальних практик, а також посилення соціальної нерівності.

Іншим негативним фактором, що позначається на низькому рівні розвитку культури праці є бюрократизм серед державних службовців. Під «бюрократизмом» у повсякденному житті ми розуміємо «канцелярщину», коштовну адміністративну неефективність, обтяжливі процедури і байдужість до потреб громадян серед державних службовців.

У ситуації, коли безпосередній результат діяльності не впливає на становище посадових осіб, яким офіційно доручено відповідати за справи, починає зростати кількість скарг і заяв громадян з приводу неефективної діяльності органів виконавчої влади. Сама ж система ніби ізолюється, вона працює сама на себе, і в такий спосіб бюрократизм досягає бажаного: розривається зв'язок між результатами діяльності, становищем і доходами чиновництва. Бюрократизм — це негативна дисфункція бюрократичної системи, що виникає внаслідок зловживання владою, порушення або нехтування посадовими інструкціями. За обсягом заподіяної шкоди суспільству та економіці, його можна порівняти хіба що із забрудненням довкілля через руйнівний вплив на ефективність та довіру. Бюрократизм проявляється як: паперова тяганина (формалізм); невиправдане зволікання з прийняттям рішень або виконанням власних обов'язків; чіпляння до формальностей замість вирішення суті питання.

З метою встановлення відмінностей між органами державної влади та іншими організаціями, а також для визначення ознак «ідеального органу публічного управління» експертам у дослідженні було запропоновано

визначити основні характеристики тих організацій, в яких вони працюють, за допомогою низки альтернатив. На рис. 2.3 показано, яким чином ці характеристики притаманні різним організаціям, в тому числі й державним.



Рис. 2.3. Оцінка рівня відкритості різних організацій (у % до тих, які відповіли у кожній групі), 2025 р.

Досліджуючи ціннісний аспект, ми вирішили звернути увагу, чи є певне протиставлення думок державних службовців думкам мешканців відповідних територій, зокрема під час оцінювання цінностей мешканці свого міста (району) пріоритетними обирали матеріальне благополуччя, здоров'я, безпеку, а також щасливе сімейне життя.

Натомість держслужбовці звернули увагу на розвиток і процвітання свого регіону, здоров'я, розвиток і процвітання своєї громади, а також на розвиток і процвітання України (табл. 2.5). Низка відмінностей спостерігається і в оцінці запропонованих ціннісних орієнтацій (табл. 2.6).

Так, зокрема, мешканці їх міста (району) представлені, з одного боку, як патерналісти, від яких нічого не залежить (35,8%), з іншого – як аморальні

люди, що готові переступити через деякі моральні норми задля досягнення успіху в житті (32,6 %), з третього – як особи, для яких матеріальне благополуччя є головним у житті (30,8 %).

Таблиця 2.5

**Розподіл відповідей державних службовців на питання: «Що з переліченого нижче має для найбільшу цінність для мешканців Вашого міста, району» та «Що має найбільшу цінність для Вас?» (у %, наведено найбільш значущі цінності, що отримали більше 17 % по одному з двох питань)**

Цінності	Для мешканців міста	Для державних службовців
1. Матеріальна забезпеченість і благополуччя	50,3	34,2
2. Здоров'я	49,6	40,1
3. Розвиток і процвітання свого регіону	32,8	41,2
4. Безпека	41,6	29,6
5. Свобода і особиста незалежність	23,5	29,6
6. Розвиток і процвітання України	19,4	32,4
7. Щасливе сімейне життя	42,3	30,5
8. Розвиток і процвітання своєї громади	29,6	36,1

На цьому фоні опитані державні службовці представляють себе як активісти, ліберали і патріоти, для яких важливо прожити життя чесно («Людина повинна мати ті доходи, які заробила чесним шляхом» – 48,5 %), які є відповідальними за своє життя, адже їх матеріальне становище в сьогоденні та майбутньому залежить перш за все від них самих (50,1%). Для них характерною є позиція: «Я краще не досягну матеріального благополуччя і не зроблю кар'єру, але ніколи не переступлю через свою совість і моральні норми» (27,8 %).

Нам було цікаво порівняти отримані дані з тими даними, що були отримані під час соціологічного дослідження, проведено Громадянська мережа ОПОРА у серпні 2024 року в частині ставлення до поточної ситуації та візію майбутнього серед мешканців дев'яти громад України. Полтавська

територіальна громада також увійшла до цього переліку. Всього в опитуванні взяли участь 400 її жителів віком від 18 років.

Таблиця 2.6

**Розподіл відповідей державних службовців і мешканців міста Полтави та Полтавського району на питання: «Що з переліченого найбільше характеризує позицію мешканців Вашого міста, району» і «Що з наведеного найбільше підтримуєте Ви»? (у %, наведені найбільш значущі судження, що отримали більше 17 % по одному з двох питань)**

Судження	Для мешканців міста	Для державних службовців
1. «Від мене мало що залежить – важливо, яка економічна ситуація буде в країні».	35,80	2,60
2. «Сучасний світ жорстокий, щоб вижити і досягти успіху, необхідно битися за своє місце в ньому, а то і переступити через деякі норми моралі».	32,60	4,80
3. «Головне в житті – матеріальне благополуччя».	30,80	4,70
4. «Мое матеріальне становище в сьогоднішні та майбутньому залежить перш за все від мене».	29,70	50,10
5. «Треба прагнути мати будь-які доходи, незалежно від того, як вони отримані».	16,50	0,00
6. «Свобода – це те, без чого життя людини втрачає сенс»	12,7	23,6
7. «Виділятися серед інших і бути яскравою індивідуальністю краще, ніж жити як всі».	7,6	20,3
8. «Людина повинна мати ті доходи, які заробила чесним шляхом»	14,5	48,5
9. «Я краще не досягну матеріального благополуччя і не зроблю кар'єру, але ніколи не переступлю через свою совість і моральні норми»	13,2	27,6

Серед основних джерел інформації про ситуацію в громаді: канали та групи у Telegram та Viber (61%), а також соціальні мережі (42%). Зауважимо, що 26% отримують інформацію про громаду від знайомих та друзів, а 23 % респондентів дещо менше дивляться телебачення.

Серед молодих мешканців громади та людей віком до 40 років найпопулярнішими є канали та групи у Telegram і Viber, хоча і 42% опитаних старше 60 років також використовують їх.

Телебачення вподобали для себе люди старше 60 років (47%), проте цей показник майже не відрізняється від рівня використання цією групою каналів та групів у Telegram і Viber.

Щодо поточної ситуації, то полтавці відзначили погіршення ситуації в різних сферах. Так, 61% респондентів вказали, що соціально-політична ситуація погіршилася. Для 54% опитаних погіршилося матеріальне становище родини, мають відчуття впевненості у майбутньому 69%, а 67% також відзначили, що помічають, як погіршилася економічна ситуація в громаді. Близько чверті опитаних не відчули для себе суттєвих змін. Зауважимо, що молоде покоління полтавців дещо краще оцінило матеріальне становище власної родини (додаток Б).

Характеризуючи громаду, 29% полтавців вказали, що їм комфортно проживати в ній, ще 24% планують жити тут, але хочуть, щоб їхні діти переїхали в інші місця. 20% вказали, що в громаді немає перспектив для розвитку.

Негативним є те, що полтавці не люблять місцеву владу, адже діяльність міського голови скоріше схвалили лише 8% опитаних (54% не схвалили), роботу міської ради схвалили 6% (59% не схвалили). Щодо діяльності голови обласної ради, то її схвалили також мізерні 7% (36% не схвалили), діяльність голови обласної державної адміністрації — схвалили 10% (34% не схвалили). 30% узагалі не чули про голову обласної ради (додаток В).

Щодо якості та рівня надання послуг, то найкраще опитані полтавці оцінили якість дошкільної і шкільної освіти у громаді (3,6 бала), роботу транспорту і сполучення між населеними пунктами (3,1 бала), якість та доступність медичного забезпечення (3,0 бали). Найгірші оцінки отримали стан доріг (1,8 бала) та доступність укриттів (2,0 бали), що демонструють дані додатку Д.

## Висновки до розділу 2

У Розділі 2 даної кваліфікаційної роботи здійснено аналіз фактичного стану культури праці державних службовців, що дозволило визначити ступінь відповідності реальної практики законодавчо закріпленим нормам та виявити ключові проблеми, які потребують невідкладного вирішення:

1. **Нерівномірність Сформованості Культури:** Аналіз засвідчив нерівномірний рівень сформованості культури праці. Хоча професійна компетентність та базове дотримання етичних норм у більшості випадків є задовільними, організаційна культура та рівень відповідальності часто залишаються слабкими місцями. Це вимагає посилення внутрішнього контролю та персональної підзвітності

2. **Критичні Фактори Впливу:** Визначено, що на формування культури праці найбільше впливають соціально-економічні (низька матеріальна мотивація, інтенсивне робоче навантаження) та організаційні фактори (бюрократизм, неефективна внутрішня комунікація). Ці фактори прямо корелюють із низькою мотивацією та високими корупційними ризиками.

3. **Ключові «Вузькі місця»:** Виявлено низку критичних проблем, серед яких:

Недостатній розвиток етичного лідерства, що не дозволяє ефективно формувати культуру доброчесності «згори». Корупційні ризики, що посилюються через непрозорість окремих процесів та низьку ефективність механізмів захисту викривачів. Професійне вигоряння та стрес через неефективне управління робочим навантаженням та відсутність належної психологічної підтримки. Таким чином, результати аналізу демонструють, що для подальшого підвищення професіоналізму державних службовців необхідне комплексне та системне втручання, спрямоване на посилення нематеріальної мотивації, розвиток етичних компетенцій керівників.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВИ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

### 3.1. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів формування етичної та професійної культури праці

Зупинимося більш детально на посиленні етичного та антикорупційного компонента, звернувшись до позитивного досвіду Канади. Як відомо, Канада відома своїми високими стандартами прозорості та ефективним врядуванням, і її досвід у формуванні професійної культури доброчесності є дуже корисним. Канадський підхід до етики та запобігання корупції зосереджений перш за все на превентивних механізмах, обов'язковому навчанні та подоланні конфлікту інтересів, що глибоко інтегровано в щоденну роботу публічних службовців. Так, канадські кодекси етики (наприклад, *Values and Ethics Code for the Public Sector*) є не просто набором заборон, а позитивною настановою на цінності та культуру.

Спробуємо виділити необхідні кроки при підготовці кодексів етики, керуючись канадським досвідом.

1. Насамперед при підготовці кодексу слід звернути увагу на те, що цей Кодекс має чітко артикулювати основні цінності (повага до демократії, доброчесність, професійна досконалість, повага до людей), а не лише перелічувати порушення. Саме це формує позитивну етичну культуру.

2. Кодекс повинен містити чітке визначення «Конфлікту Інтересів»: запровадження трьох типів конфлікту: реальний, потенційний та уявний (*perceived*). Канадський досвід вимагає управління навіть уявним конфліктом, оскільки він підриває громадську довіру.

3. У Кодексі повинна міститися вимога активного розкриття

(Disclosure), тобто публічні службовці зобов'язані самостійно та активно розкривати ситуації, які можуть призвести до конфлікту інтересів, до того, як виникне проблема.

4. Чітко присана політика «Післяслужбового» Періоду (*Post-Employment*): Жорстке регулювання працевлаштування колишніх високопосадовців (міністрів, заступників, керівників). Встановити період "охолодження" (*cooling-off period*) (наприклад, 1-2 роки), протягом якого вони не можуть лобіювати або вступати в контакт зі своїми колишніми відомствами щодо питань, за які вони несли відповідальність.

Зупинимось більш детально на механізмах внутрішнього контролю (МВК-Комплаєнс). Канада робить акцент на проактивній освіті та офісах уповноважених з етики, а не лише на каральних заходах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропоновані заходи в практичній освіті та створення офісу  
уповноважених з етики, рекомендованих для публічних органів влади,  
проект 2026 р.**

Назва	Перелік, вимоги, особливості
1. Обов'язкове Етичне Навчання	Регулярні, обов'язкові онлайн-курси та семінари з етики та конфлікту інтересів для всіх співробітників, від найнижчого до найвищого рівня. Це має бути умовою для щорічної оцінки чи підвищення.
3. Створення Офісу Уповноваженого з Етики та Конфлікту Інтересів ( <i>Conflict of Interest and Ethics Commissioner</i> ):	Цей незалежний орган (на федеральному рівні) надає обов'язкові для виконання консультації та рекомендації щодо дій у разі конфлікту інтересів. Публічні службовці можуть звернутися туди анонімно. Головне завдання – запобігти, а не покарати.
4. Напрацювання Механізмів Захисту Викривачів ( <i>Whistleblower Protection</i> ):	Запровадження чітких та незалежних каналів для повідомлення про порушення, що гарантують конфіденційність та повний захист від помсти ( <i>retaliation</i> ). Канадський закон про захист публічної доброчесності ( <i>Public Servants Disclosure Protection Act</i> ) є еталоном.

*Джерело: [узагальнено автором на основі передового досвіду Канади]*

Важливо зауважити, що запобігання корупційним ризикам як частина культури. Найважливіший канадський урок – етика є справою кожного, а не лише спеціалізованого відділу. Це має бути інтегровано у кадрову політику та управління ризиками. Важливо інтегрувати етику у HR-Цикл завдяки таким ключовим процесам, як

– Набір персоналу (включати запитання про етичні дилеми до співбесід).

– Оцінювання персоналу (оцінювання публічних службовців має включати не лише *що* вони зробили, але й *як* вони це зробили (з дотриманням етичних норм та цінностей).

Важливо систематично здійснювати оцінка корупційні ризиків (Risk Mapping), що передбачає такі кроки:

1. Кожне відомство має регулярно проводити оцінку вразливості своїх процесів (закупівлі, ліцензування, надання дозволів) до корупційних ризиків.

2. Використання простих інструментів для виявлення "червоних прапорців" (*red flags*) у фінансових операціях та рішеннях.

Крім того, керівники усіх рівнів повинні демонструвати етичну поведінку (*tone at the top*). У Канаді етична поведінка керівництва є обов'язковою умовою для довіри, а порушення часто призводять до негайної відставки, навіть якщо вони не були кримінальними.

Загалом, канадський досвід пропонує відійти від підходу, заснованого лише на відповідальності (*punishment-based*), до підходу, заснованого на цінностях та превентивній підтримці (*values-based and supportive*).

На сьогодні стало популярним так зване етичне лідерство, тобто демонстрація нормативно правильної поведінки через особисті дії та міжособистісні стосунки, а також просування такої поведінки серед підлеглих за допомогою комунікації, заохочення та дисциплінарних заходів. Ключовий чинник є так зване «Tone at the Top» (Тон на вершині). Наприклад, стало популярно проводити тренінги «Tone At The Top: антикорупційний

менеджмент та розбудова добродесного середовища органу» для керівників органів державної влади та ОМС.

На нашу думку, доцільно скористатися пропозиціями для впровадження моделі етичного лідерства в органах державної влади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропозиції з впровадження моделі етичного лідерства в органах державної влади, проєкт 2026 р.**

Напрямок	Мета	Пропозиції
А. Прикладовість (Role Modeling)	Зробити етику видимою та практичною, а не лише теоретичною.	1. Впровадження Етичного Маніфесту Керівника: Кожен керівник публічно зобов'язується дотримуватися високих етичних стандартів. 2. Прозорість рішень: Регулярне пояснення етичних міркувань, які лежать в основі важливих управлінських рішень.
В. В. Комунікація та заохочення	Нормалізація обговорення етики як частини щоденної роботи та посилення бажаної поведінки.	1. «Етичні Розмови» ( <i>Ethics Talks</i> ): Введення регулярних, неформальних обговорень етичних дилем у робочих групах. 2. Премія за Добродесність: Запровадження механізмів (не лише фінансових) для заохочення співробітників, які демонструють високу добродесність у складних ситуаціях.
С. Інтеграція в HRM-процеси	Зробити етичну поведінку обов'язковою для професійного успіху	1. Етична Клятва: Включення зобов'язання дотримання етичних норм у трудові контракти та акти присяги. 2. «Етичний Фільтр» для підвищення: Обов'язкова оцінка етичної поведінки та добродесності як ключового критерію для кар'єрного зростання на керівні посади.
Д. Механізми зворотного зв'язку (МЗЗ)	Забезпечення підзвітності керівників та виявлення «сліпих зон» у їхній етичній поведінці.	60-градусний Етичний Огляд: Включення питань щодо етичності лідера (справедливість, неупередженість, прозорість) у щорічну оцінку керівника, яку проводять колеги та підлеглі.

Для забезпечення успіху моделі етичного лідерства необхідно, щоб керівники мали відповідні управлінські компетенції, особливо в частині прийняття рішень та формування культури.

На основі прогресивного досвіду, можна запропонувати наступні кроки щодо оцінки компетенцій керівника органу державної влади. Сама оцінка має бути сфокусована на поведінці, яка демонструє здатність інтегрувати етику в управління (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані кроки щодо оцінки компетенцій керівника органу державної влади, проєкт 2026 р.

Розвиток ключові компетенцій керівника органу державної влади повинен бути безперервним та практично орієнтованим і включати:

1. Тренінги з етичного прийняття рішень та застосування нормативних рамок (Кодекс, законодавство) до реальних управлінських завдань.
2. Навчання навичкам емпатії, самосвідомості та управління емоціями у конфліктних та стресових ситуаціях (що є основою для неупередженості).
3. Коучинг та Менторство:
  - Етичний Коучинг: Залучення зовнішніх або внутрішніх коучів для індивідуальної роботи з керівниками над їхніми етичними викликами та

поведінковими установками.

– Менторство: Призначення досвідчених, етично бездоганних лідерів як менторів для нових або менш досвідчених керівників.

4. Регулярні міжвідомчі зустрічі керівників для обміну досвідом та найкращими практиками щодо вирішення етичних дилем.

Таким чином, впровадження етичного лідерства вимагає не лише декларацій, але й систематичної оцінки та цілеспрямованого розвитку компетенцій керівників для забезпечення того, щоб етика була вбудована в усі управлінські процеси.

### **3.2. Розвиток соціально-психологічних та мотиваційних інструментів підвищення культури праці державних службовців**

З метою розвитку соціально-психологічних та мотиваційних інструментів підвищення культури праці пропонуємо для впровадження в органах державної влади триденний комплексний тренінг для керівників «Лідерство Добročесності та Стійкості», що який інтегрує такі теми:

1. Профілактика професійного вигорання та стресу: Запровадження програм психологічної підтримки, навчання навичкам емоційної стійкості та вдосконалення механізмів управління робочим навантаженням.

2. Система нематеріальної мотивації: Розробка дієвих механізмів нематеріального стимулювання (визнання, просування, гнучкий графік), що сприяють формуванню високої культури досягнення успіху.

3. Покращення соціально-психологічного клімату: Пропозиції щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій, механізмів вирішення конфліктів та командотворення (team-building).

Тренінг інтегрує всі запитовані теми, від етичного лідерства та запобігання корупції до психологічної стійкості та управління командою.

Мета, цільова аудиторія та основні завдання триденного комплексного тренінгу для керівників «Лідерство доброчесності та стійкості» продемонстровані за допомогою даних таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Мета, цільова аудиторія та основні завдання триденного комплексного тренінгу для керівників «Лідерство Доброчесності та стійкості», проєкт 2026 р.**

Назва тренінгу	Лідерство доброчесності та стійкості (Integrity and Resilience Leadership)
Цільова аудиторія	Керівники вищого та середнього рівня органів державної влади
Загальна мета	Сформувати лідерів, які є не лише етичними взірцями, але й здатними підтримувати високу продуктивність та психологічне здоров'я команди.
Результат	Сформованість етичного лідерства, запобігання корупції до психологічної стійкості та управління командою

Розглянемо детально (по дням), як буде проходити цей тренінг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Деталізована структура тренінгу триденного комплексного тренінгу для керівників «Лідерство Доброчесності та стійкості», проєкт 2026 р.**

День, мета	<i>Перший день</i> сфокусований на розумінні моделі «етичного лідерства» та набутті навичок виявлення корупційних ризиків.
1	2
Блок, тема, практика, навичка, методика	<p><b>Блок 1: Фундамент етичного лідерства (Модель «Етичного лідерства»)</b>  <b>Тема:</b> Роль лідера у формуванні професійної культури доброчесності (Tone at the Top).  <b>Практика:</b> Аналіз «Етичного Маніфесту Керівника» (розробка особистої етичної декларації).  <b>Методика:</b> Етичні Кейс-Стаді – обговорення реальних або змодельованих дилем, пов'язаних з конфліктом інтересів та подарунками.</p> <p><b>Блок 2 : Ідентифікація та Управління Ризиками (Корупційні Ризики)</b>  <b>Тема:</b> Картування корупційних ризиків (Risk Mapping) у публічному секторі (закупівлі, ліцензування, кадрові рішення).  <b>Навичка:</b> Виявлення «червоних прапорців» (Red Flags) у щоденній діяльності та оцінка вразливості процесів.</p>

Продовж. табл. 3.4

1	2
День, мета	<p><b>Блок 3: Захист Викривачів (Whistleblower Protection)</b>  <i>Тема:</i> Механізми захисту викривачів (на основі канадського досвіду): юридичні гарантії, конфіденційність, запобігання помсти (retaliation).  <i>Навичка:</i> Як керівнику реагувати на анонімне повідомлення: процедури, документування та комунікація з підлеглим.  <i>Методика:</i> Дискусія: Як створити атмосферу, де співробітники почуваються безпечно, повідомляючи про порушення.  <i>Практика:</i> Рольова гра «Управління конфліктом інтересів» – тренування навичок активного розкриття та публічного управління конфліктом.</p> <p><i>День 2: Управлінська майстерність та мотивація</i> (присвячений розвитку управлінських компетенцій керівників та впровадженню системи нематеріальної мотивації)</p>
Блок, тема, практика, навичка, методика	<p><b>Блок 4: Лідерство та Компетенції (Управлінські компетенції)</b>  <i>Тема:</i> Ключові компетенції етичного лідера: справедливість, емоційний інтелект (EQ) та стратегічне прийняття рішень.  <i>Практика:</i> 360-градусний Зворотний Зв'язок (Симуляція) – використання інструментів для оцінки впливу лідера на етику та доброчесність команди.  <i>Навичка:</i> Навчання технікам коучингу та менторства для розвитку доброчесності та продуктивності підлеглих.</p> <p><b>Блок 5: Нематеріальна Мотивація та визнання</b>  <i>Тема:</i> Система нематеріальної мотивації – відхід від «батоба і пряника» до ціннісного лідерства.  <i>Навичка:</i> Розробка дієвих механізмів стимулювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Персоналізоване Визнання (не лише публічна похвала).</li> <li>• Впровадження Гнучких Графіків та віддаленої роботи як елементу заохочення (де це можливо).</li> <li>• Просування як частина мотиваційного плану.</li> </ul> <p><i>Практика:</i> Вправа «Дизайн Мотиваційної Програми» – розробка керівниками конкретних пропозицій для свого відділу.</p>
День, мета	<p><i>День 3: Стійкість та командна культура (зосереджений на профілактиці вигоряння та стресу та покращенні соціально-психологічного клімату)</i></p>
Блок, тема, практика, навичка, методика	<p><b>Блок 6: Управління навантаженням та стійкість (Профілактика вигоряння та стресу)</b>  <i>Тема:</i> Професійне вигоряння у публічному секторі: причини, ознаки та вплив на доброчесність.  <i>Навичка:</i> Навчання емоційної стійкості (Resilience) та технік саморегуляції.  <i>Практика:</i> Вдосконалення механізмів управління робочим навантаженням — використання інструментів пріоритезації (наприклад, матриця Ейзенхауера) та делегування як способу профілактики вигоряння.</p> <p><b>Блок 7: Покращення Соціально-психологічного клімату</b>  <i>Тема:</i> Роль керівника у формуванні безпечного та довірливого клімату.  <i>Навичка:</i> Вдосконалення внутрішніх комунікацій — тренінг з активного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку.  <i>Практика:</i> Механізми вирішення конфліктів — відпрацювання техніки медіації та "безпрограшних" підходів до вирішення внутрішніх суперечок.</p> <p><b>Блок 8: Підсумки та індивідуальний план дій (командотворення).</b></p>

Продовж. табл. 3.4

1	2
Блок, тема, практика, навичка, методика	<p><i>Тема:</i> Командотворення (Team-building) як стратегічний інструмент: перехід від розважальних заходів до цільових вправ на довіру та співпрацю.</p> <p><i>Практика:</i> Розробка індивідуального плану впровадження (за принципом SMART) – керівники визначають 3-5 конкретних кроків, які вони впровадять у своїх відділах щодо етики, мотивації та стійкості протягом наступних 3 місяців.</p>

Цей тренінг забезпечує цілісний підхід, поєднуючи моральні (етика), управлінські (компетенції) та психологічні (стійкість) аспекти лідерства.

### Висновки до розділу 3

На основі виявлених у попередньому розділі проблем було розроблено систему практичних шляхів та механізмів, спрямованих на комплексне вдосконалення культури праці в органах публічної влади, насамперед:

1. Пріоритет етичного лідерства та доброчесності: Запропоновано впровадження моделі «Етичного лідерства» як ключового чинника формування професійної культури. Це передбачає оцінку та розвиток управлінських компетенцій керівників не лише за професійними, але й за етичними критеріями. Центральне місце відводиться проактивному виявленню корупційних ризиків та посиленню інституту захисту викривачів, що є критичним для забезпечення прозорості та підзвітності.

2. Розвиток комплексного тренінгу: Сформовано структуру комплексного тренінгу («Лідерство доброчесності та стійкості»), який інтегрує етику, управлінські компетенції та психологічну стійкість. Це дозволить керівникам не лише засвоїти нормативні вимоги, але й набути практичних навичок для моделювання бажаної поведінки та ефективного управління етичними дилемами.

3. Посилення соціально-психологічної складової: Запропоновано

механізми для профілактики професійного вигорання та стресу (психологічна підтримка, управління навантаженням) та покращення соціально-психологічного клімату (командотворення, вдосконалення комунікацій). Це є необхідною умовою для підтримки високої продуктивності та нематеріальної мотивації персоналу.

4. Системність та канадський досвід: Підкреслено важливість впровадження системних підходів, зокрема з використанням досвіду Канади (перехід до Кодексу цінностей, жорстке регулювання конфлікту інтересів та пост-службового періоду), що забезпечить превентивний характер антикорупційних заходів.

Таким чином, Розділ 3 пропонує цілісний, структурований та практично орієнтований план дій, що охоплює кадрові, навчальні, мотиваційні та етичні аспекти, які, у сукупності, мають забезпечити якісний стрибок у формуванні культури праці державних службовців та підвищити їхній професіоналізм.

## ВИСНОВКИ

Культура праці державного службовця є фундаментальною основою його професіоналізму та виходить за рамки суто функціональних обов'язків. Вона являє собою комплекс етичних цінностей, організаційних стандартів, компетенцій та ціннісних орієнтацій, які забезпечують доброчесність, відповідальність та високу якість публічного управління. Законодавча база України (кодекси етики, закони про державну службу) створює нормативне підґрунтя для формування цієї культури, але вимагає ефективного механізму впровадження.

Аналіз сучасного стану культури праці в Україні виявив значний розрив між законодавчими вимогами та реальною практикою. Основними «вузькими місцями» є:

1. Недостатній розвиток етичного лідерства керівників, що не дозволяє ефективно моделювати культуру доброчесності «згори».
2. Високі корупційні ризики, посилені низькою прозорістю окремих процесів та нерозвиненим інститутом захисту викривачів.
3. Низька нематеріальна мотивація та професійне вигоряння персоналу, спричинені інтенсивним робочим навантаженням та недосконалістю внутрішнього соціально-психологічного клімату.

Ці проблеми критично знижують рівень професіоналізму, підривають довіру до публічної служби та вимагають негайного системного втручання.

Для подолання виявлених проблем запропоновано триєдину стратегію вдосконалення, орієнтовану на лідерство, доброчесність та стійкість:

1. Посилення Етичного Лідерства: Запровадження моделі «Етичного лідерства» через обов'язкову оцінку та розвиток управлінських компетенцій керівників (через кейс-стаді, симуляції). Нами запропонований комплексний тренінг «Лідерство доброчесності та стійкості», що інтегрує навчання етиці, навичкам виявлення ризиків та управління персоналом.

2. Інтеграція доброчесності: Систематичне зниження корупційних ризиків шляхом запозичення канадського досвіду (активне розкриття конфлікту інтересів, регулювання пост-службового періоду) та гарантований захист викривачів.

3. Підвищення стійкості персоналу: Вдосконалення соціально-психологічного клімату через систему нематеріальної мотивації (визнання, гнучкість, просування) та впровадження програм психологічної підтримки для ефективної профілактики вигоряння та стресу.

Таким чином, формування високої культури праці в державних службовців є стратегічним пріоритетом, що вимагає переходу від декларативного до практичного, ціннісно-орієнтованого підходу. Лише через етичне лідерство, системну доброчесність та піклування про стійкість персоналу можна забезпечити зростання професіоналізму та відновити суспільну довіру до державної служби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бова А. Transparency International: індекс сприйняття корупції: *Політичний менеджмент*. 2004. № 1. С. 129-143. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/6a850e69-27ee-4543-8842-99f944b724c8>. (дата звернення 10. 10.2025).
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. для студ. екон. спец. 3-є вид., стер. К.: Знання-Прес, 2002. 313 с. (Сер. «Вища освіта ХХІ ст.»).
3. Бондаренко Є. Організаційна культура державної служби: сутнісні характеристики та визначення поняття: *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Вип. 2 (2). 2009. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009\\_2/09bemhvp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09bemhvp.pdf). (дата звернення 10.10.2025).
4. Босак О. З. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія. Національна академія державного управління при Президентові України. К.: К.І.С., 2009. 240 с.
5. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів. К. НАДУ. 2013. 76 с.
6. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya>. (дата звернення 10.10.2025).
7. Виноградова Н. Л. Історико-культурне підґрунтя формування сучасних норм професійної етики державної служби України // Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.]; за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАД. 2007. С. 9-26.
8. Воронько Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність,

умови та фактори побудови: *Державне управління: теорія та практика*. 2013.

9. Воронько Л. О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України. 2004.

10. Гайдученко С. Специфіка організаційної культури у публічному управлінні: *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 3. С. 109–114.

11. Гаман Т. В., Андрійчук О. А. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади : *Університетські наукові записки*. 2011. № 4 (40). С. 408- 415.

12. Департамент агропромислового розвитку Полтавської обласної державної адміністрації: Офіційний сайт Полтавської обласної військової адміністрації. URL: <https://agriculture.poda.gov.ua/?categoryId=9607>. (дата звернення 10.10.2025).

13. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки: *Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика*. 2009. № 5. С. 65-73.

14. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 10.10.2025).

15. Захарова О. В. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. [О. В. Захарова, О. О. Шумаєва, В. І. Мозговий, Л. Г. Вергазова, О. П. Соловцова, Л. М. Василюшина]. Донецьк : ТОВ «ДРУК-ІНФО». 2013. С.64.

16. Індекс сприйняття корупції у світі - 2024. *cpi.ti-ukraine.org* (укр.). Процитовано 25 травня 2025. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення 10.10.2025).

17. Карлова В. Реформування управлінських структур у сфері культури як необхідна умова створення дієвих механізмів реалізації державної культурної політики: *Вісник УАДУ*. 2002. № 3. С. 315–320.

18. Класифікація професій за Є.О. Клімовим: за матеріалами PROFORIENTATOR.INFO. ОБИРАЙ СВОЮ ПРОФЕСІЮ ПРАВИЛЬНО. URL: [https://proforientator.info/?page\\_id=5988](https://proforientator.info/?page_id=5988) (дата звернення 10.10.2025 р.).

19. Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти : *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Механізми публічного управління*. Том 36 (75) № 4 2025. С. 41-46.

20. Колесніков О. В. Мотивація та етичні стандарти державних службовців в умовах воєнного стану: *Вісник Київського університету*. 2021. № 3. С. 28–35. 9.

21. Котова Н. І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств. file:///C:/Users/Iryna/Downloads/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-motivatsiyu-effektivnoy-deyatelnosti-rabotnikov-predpriyatij.pdf (дата звернення 10.10.2025).

22. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади : *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 20-23.

23. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців: *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України : наук. журн.* 2008. № 3. С. 53-59.

24. Мартиненко В. М., Євдокимов В. О., Сергєєва Л. М. Культура управління. Харків : Магістр, 2008. 60 с.

25. Махінова В. А. Ознаки токсичної культури праці в публічній сфері: *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика»*, 5 листопада 2025

року м. Полтаві (Україна) С. 160-163.

26. Махінова В. А., Устименко Є. О. Місце України в глобальних індексах корупції: чинники, тенденції та механізми зниження ризиків: *Збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри економіки та публічного управління «Територія науки»*. Жовтень 2025 р. С. 6-7.

27. Мельничук Я. Імідж державних службовців: *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2011 . №1. С.40-41. (Серія Наукова думка).

28. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nauka.com/> (дата звернення: 19.08.2025).

29. Могильний С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування : *Актуальні проблеми державного управління*. Харків, 2010. №2. (40) 6. С. 1-8. (Серія державне управління: аспекти та практики).

30. НАЦІОНАЛЬНИЙ КЛАСИФІКАТОР УКРАЇНИ. КЛАСИФІКАТОР ПРОФЕСІЙ. ДК 003:2010 (Додаток А); (Додатки Б, В): Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>. (дата звернення 10.11.2025).

31. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка: *Політичний менеджмент*. 2005. № 5(14). С. 103–113.

32. Нинюк М.А., Ларіна Н. Б. Трансформація інституту державної служби в Україні у світлі адміністративної реформ: *Український політико-правовий дискурс*. <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/373/272>

33. Пантелейчук І.В. Механізми формування та реалізації державної іміджевої стратегії: *Електронне наукове фахове видання "Державне*

управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=464>. (дата звернення 12.10.2025).

34. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 316 с.

35. Рудинська Е.В., Яромич С. А. Корпоративний менеджмент : навчальний посібник. Київ : КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.

36. Савіцька В. В. Шляхи удосконалення проходження державної служби України відповідно до вимог європейських принципів і стандартів: *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2025. №0 73. С.40-44. <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.73.8.5>.

37. Сидоренко Н.С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз : *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 4. С. 62-67.

38. Соколовська А.В. Стимулювання підвищення професіоналізму державних службовців: методи та особливості застосування: *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 165-170. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2013\\_16\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_36). (дата звернення 15.08.2025).

39. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця в Україні: Публічне управління та митне адміністрування. *Сторінка молодого науковця* № 2 (37), 2023 [http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/2\\_2023.pdf#page=90](http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/2_2023.pdf#page=90)

40. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

41. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: Навч. посібник. 2009. 330 с. URL: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf) (дата звернення: 19.09.2025).
42. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості : *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології*. 2013. Випуск 19. С. 726-736.
43. Федорів Т.В. Співвідношення понять «імідж» та «репутація» у державному управлінні: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Fedoriv.pdf>. (дата звернення: 19.09.2025).
44. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2009. 32 с.
45. Шаповал Ю. І. Інтеграція європейських практик етичного управління в реформу державної служби України. Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 7. № 2. С. 12–20.
46. Шупта І.М., Стеблівський В. О. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична складова частина професійної діяльності: *Публічне управління та адміністрування в Україні. Державна служба*. Випуск 13. 2019. С. 99-104.
47. Шупта І. М. Етичні дилеми в професійній діяльності та самоменеджменті публічних службовців в умовах війни: ВІСНИК ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. № 3, 2024 р. С. 371-377.
48. Corruption Perceptions Index 2010: Long Methodological Brief (PDF) (Звіт) (англ.). Transparency International. Процитовано 30 березня 2024.
49. Corruption Perceptions Index: Frequently Asked Questions (англ.). Transparency International. 2024. Архів оригіналу за 3 червня 2024. Процитовано 20 липня 2024.

50. Handy, C. *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.

51. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill. 2010.

52. HR Glossary. Work Behaviour. <https://www.peoplehum.com/glossary/work-behaviour> (date of access 10.10.2025).

53. Indeed Editorial Team. 12 Types of Workplace Behaviors. 2021, May 6. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-behavior>. (date of access 10.10.2025).

54. Moore, M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Non-Profit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183–208. 2000.

55. Pollitt, C. Is the Public Service an Organization or a Market? *European Journal of Political Research*, 38(2), 235–252. 2000.

56. Principles of management. Work behaviors. <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/2-6-workbehaviors/> (date of access 10.10.2025).

57. Schein, E. H. *The Corporate Culture Survival Guide* (Rev. ed.). Jossey-Bass. 2006.

58. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. 2010.

59. Weber, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. (Trans. T. Parsons). London: Routledge. 2001.

60. Wilson, W. The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197–222. 1887.