

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ**  
**ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,  
інформатики та менеджменту**

**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**ДІЛОВА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО  
СЛУЖБОВЦЯ**

Виконала: здобувачка

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ГАВРИЛЕНКО Серафима Сергіївна**

Науковий керівник:

доктор політичних наук, професор

**ДОЛЖЕНКОВ Олег Олександрович**

**Одеса – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I .....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ .....	7
1.1. Сутність понять «ділова культура» та «етика» у контексті публічної служби .....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців в Україні .....	15
Висновки з першого розділу .....	23
РОЗДІЛ II .....	25
СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	25
2.1. Аналіз дотримання етичних норм у діяльності публічних службовців: стан та проблеми .....	25
2.2. Рекомендації щодо підвищення рівня ділової культури та етики в органах публічної влади.....	32
Висновки з другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ .....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

**Гавриленко С. С. Ділова культура та етика сучасного публічного службовця** : кваліфікаційна (бакалаврська) робота : 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад “Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського”. Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. роб. : Долженков О. О., д-р політ. наук, проф. Одеса, 2025.

### *Анотація*

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування ділової культури та дотримання етичних норм у системі публічної служби України. На основі аналізу наукових підходів уточнено сутність понять “ділова культура” (як багаторівневої системи, що охоплює ціннісне ядро, нормативну базу та поведінкові прояви) та “службова етика” (як нормативного орієнтиру, що забезпечує реалізацію публічного інтересу).

Проведено аналіз нормативно-правової бази, яка регулює етичні стандарти в Україні. Виявлено, що, попри відповідність законодавства міжнародним зобов'язанням, існує розрив між декларативними нормами та реальною правозастосовною практикою. На основі емпіричних даних (зокрема моніторингів НАДС) охарактеризовано сучасний стан етичної інфраструктури.

За результатами дослідження розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення рівня ділової культури в органах влади. Пропозиції структуровано за п'ятьма напрямками: удосконалення нормативної, розвиток управлінського лідерства, модернізація системи професійного навчання, посилення моніторингу та підзвітності, а також адаптація культури до умов цифровізації.

*Ключові слова:* ділова культура, службова етика, публічна служба, публічний службовець, добросовісність, етичні стандарти, нормативно-правове регулювання, антикорупційна політика, публічне управління.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах реформування системи публічного управління в Україні, інтеграції до Європейського Союзу та курсу на побудову демократичної, правової держави питання ділової культури та етики публічних службовців набувають особливої значущості. Ефективність державного управління визначається не лише якістю нормативно-правової бази та інституційною спроможністю органів влади, але й рівнем професійної культури осіб, які безпосередньо реалізують державну політику та надають послуги громадянам.

Ділова культура публічного службовця є комплексним феноменом, що охоплює систему цінностей, норм поведінки, стандартів комунікації та професійної етики, які визначають якість взаємодії між державою та суспільством. У ситуації суспільних трансформацій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, а також необхідністю відновлення та розбудови державних інституцій, вимоги до морально-етичних якостей публічних службовців суттєво зростають. Від того, наскільки державний апарат є доброчесним, прозорим і сервісно орієнтованим, залежить рівень суспільної довіри до влади та успішність реформ.

Попри те, що проблематика етики публічної служби отримала певне відображення у наукових дослідженнях та нормативно-правових документах, питання практичного впровадження етичних стандартів і формування дієвої ділової культури в органах публічної влади залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, маловивченими є механізми діагностики рівня дотримання етичних норм, інструменти підвищення ділової культури в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, а також адаптація кращого зарубіжного досвіду до вітчизняних реалій. Зазначене обумовлює актуальність і практичну значущість обраної теми дослідження.

У вітчизняній науці теоретичні та прикладні аспекти ділової культури й етики публічної служби досліджували такі вчені, як В. Д. Бакуменко, С. Д. Дубенко, О. Ю. Оболенський, Ю. П. Сурмін, Т. Є. Василевська, Л. А. Пашко та ін. Проблеми нормативно-правового регулювання етичної поведінки державних службовців висвітлено у працях В. С. Куйбіди, В. Я. Малиновського, О. І. Пархоменко-Куцевіл. Разом із тим, комплексного дослідження ділової культури й етики публічного службовця в умовах сучасних викликів та євроінтеграційного курсу України бракує, що й зумовлює необхідність проведення цього дослідження.

*Об'єктом дослідження* є управлінські відносини, що виникають у процесі професійної діяльності публічних службовців в органах публічної влади України.

*Предметом дослідження* є ділова культура та етика сучасного публічного службовця.

*Метою дослідження* є комплексний аналіз теоретичних засад і практичного стану ділової культури та етики публічних службовців в Україні, а також обґрунтування рекомендацій щодо їх удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань дослідження:

- з'ясувати сутність понять «ділова культура» та «етика» у контексті публічної служби та систематизувати підходи до їх розуміння у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців в Україні;
- встановити сучасний стан та основні проблеми дотримання етичних норм у діяльності публічних службовців;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення рівня ділової культури та етики в органах публічної влади.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Системний підхід використано для розгляду ділової культури та етики як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Історичний метод уможливив простеження еволюції етичних стандартів публічної служби в Україні. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду формування ділової культури в органах влади. Методи аналізу та синтезу забезпечили опрацювання наукових джерел і нормативно-правових актів. Структурно-функціональний підхід використано для характеристики елементів ділової культури та механізмів реалізації етичних норм у системі публічної служби. Обґрунтування вибору методів наводиться у практичній частині роботи.

Отримані результати мають практичну цінність, яка виявляється у формулюванні конкретних пропозицій для підвищення рівня ділової культури та забезпечення дотримання етичних норм у роботі органів публічної влади. Ці рекомендації можуть бути застосовані керівниками відповідних установ, фахівцями з кадрової роботи, а також використані в освітньому процесі при підготовці здобувачів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

*Структура роботи.* Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ І

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

### 1.1. Сутність понять «ділова культура» та «етика» у контексті публічної служби

Поняттєво-категоріальний апарат дослідження ділової культури й етики публічного службовця формується на перетині управлінської, соціологічної, правової та філософської традицій. Визначення ключових категорій не є суто академічним завданням – воно створює той концептуальний каркас, без якого неможливий практично орієнтований аналіз стану та шляхів удосконалення відповідних явищ.

«Культура» у соціальних науках позначає сукупність матеріальних і духовних надбань людини та суспільства – цінностей, норм, знань, символів, практик, що передаються між поколіннями та регулюють спільне життя. У вимірі організаційному культура – це система спільних переконань, очікувань і поведінкових патернів, що визначають спосіб діяльності організації. «Ділова культура» є її специфічним різновидом: вона охоплює нормативну та поведінкову матрицю, що регулює взаємодію в межах трудових і управлінських відносин.

У своєму підручнику «Етика державного управління» Т. Е. Василевська визначає ключове положення, згідно з яким рівень довірчих відносин до владних інституцій, орієнтація державних органів на формування демократичного суспільства, втілення принципів гуманізму, соціальної рівності, відкритості, а також дотримання прав людини безпосередньо зумовлюються ціннісними засадами державно-управлінської діяльності, моральною виваженістю прийнятих рішень, особистісними етичними характеристиками публічних

службовців та рівнем розвитку їхньої етичної культури. [3, с. 5]. Ця теза є методологічно визначальною: вона розкриває аксіологічну природу ділової культури, її пряму залежність від ціннісного виміру особистості службовця.

В українській науці публічного управління сформувалися різні підходи до тлумачення поняття «ділова культура» публічного службовця. У статті «Теоретичне осмислення ключових понять професійної етики в публічній службі» Н. Г. Сорокіна стверджує, що рівень суспільної довіри до державних інституцій безпосередньо визначається такими чинниками: ціннісними засадами публічної служби, моральними рисами державних службовців, їхньою відповідальністю, фаховою компетентністю, почуттям власної гідності, добросовістю, чесністю та загальним рівнем етичної культури. [6, с. 33]. Цим підкреслюється функціональна роль культури у підтриманні легітимності інституцій.

Суміжним поняттям, яке нерідко ототожнюється з «діловою культурою», є «організаційна культура». У монографії «Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні» Н. Г. Сорокіна диференціює ці поняття, розглядаючи організаційну культуру як ширший феномен, що «визначає загальний клімат, традиції, цінності та правила гри всередині органу влади», тоді як ділова культура є її операційним рівнем, безпосередньо пов'язаним із реалізацією управлінської функції [1, с. 125]. Отже, ділова культура – це «культура в дії», що виявляється у щоденній службовій практиці.

М. І. Рудакевич, який здійснив системний концептуально-цілісний аналіз процесу формування етики державних службовців, підкреслює: «система формування ділової культури й етики публічного службовця має органічно поєднувати нормативний і ціннісний компоненти, адже зовнішнє регулювання поведінки без внутрішньої переконаності залишається механічним і нестійким» [7, с. 112]. Це спостереження принципово для розуміння природи ділової культури: вона не зводиться до дотримання правил, а вкорінена у суб'єктивній ціннісній сфері особистості.

На думку А. Б. Войтенка, В. П. Якобчука та Н. С. Пугачової, між культурою та результативністю діяльності існує прямий взаємозв'язок. Демократичне врядування, здатне викликати повагу в суспільстві, можливе лише за умов наявності неупереджених державних службовців, які мають сучасні фахові знання та діють виключно в правовому полі. Правопорядок і щоденне дотримання законів значною мірою визначаються поведінкою посадовців, їхнім ставленням до виконуваної роботи та способом життя. Автори підсумовують, що рівень професіоналізму й ефективності публічного службовця є своєрідним виміром його моральності та відданості професійному обов'язку. [4].

Методологічно важливим є питання структури ділової культури. Аналіз наукового дискурсу дозволяє виокремити кілька підходів до визначення її складових:

- нормативний підхід: ділова культура розглядається як система правил і регламентів службової поведінки; акцент – на зовнішніх регуляторах;
- ціннісний підхід: в центрі уваги – система переконань, ціннісних орієнтацій і установок, що поділяються учасниками службових відносин;
- поведінковий підхід: ділова культура ідентифікується через реальні поведінкові практики – типові реакції на службові ситуації, стилі прийняття рішень, характер взаємодій;
- комунікативний підхід: наголос робиться на мовленнєвому етикеті, стилі документування, характері ділової комунікації як зовнішніх проявах культури;
- інтегративний підхід: культура розглядається як цілісна система, що включає всі зазначені виміри у їх взаємозалежності.

У сфері публічного управління інтегративний підхід є найбільш доцільним та ефективним. У своїх методичних рекомендаціях «Норми та стандарти поведінки державних службовців» (2020 р.) Харківська обласна державна адміністрація зазначає, що ключовими передумовами налагодження результативної суспільної взаємодії та забезпечення позитивного розвитку

соціуму виступають, з одного боку, ступінь віри населення в органи влади, а з іншого — здатність державних службовців добросовісно і з дотриманням моральних норм реалізовувати свою суспільну місію. [12]. Таким чином, ділова культура набуває безпосереднього суспільного значення, виходячи за межі суто внутрішньоорганізаційного явища.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення «ділової культури» публічного службовця:  
порівняльний аналіз**

<b>Підхід</b>	<b>Ключовий акцент</b>	<b>Інструменти реалізації</b>	<b>Обмеження підходу</b>
Нормативний	Правила, регламенти, процедури	Кодекси, посадові інструкції, дисциплінарні норми	Не враховує ціннісної складової; лише зовнішній вплив
Ціннісний	Переконання, мотивація, цінності	Виховання, соціалізація, організаційна культура	Важко піддається зовнішній оцінці та вимірюванню
Поведінковий	Реальні вчинки у типових ситуаціях	Стандарти надання послуг, КРІ поведінки	Не завжди розкриває внутрішні мотиви
Комунікативний	Мовленнєвий етикет, документальна культура	Мовні стандарти, правила ділової переписки	Обмежений зовнішніми проявами
Інтегративний	Єдність цінностей, норм і поведінки	Комплексні системи розвитку культури	Складний у впровадженні; потребує системного підходу

Перейдемо до поняття «етика» в контексті публічної служби. В класичному розумінні етика (від грец. *ēthos* – звичай, характер, вдача) є філософською дисципліною, що вивчає мораль і розробляє теоретичні засади оцінки людських учинків з погляду добра і зла. У методичних рекомендаціях Харківської обласної державної адміністрації зазначається: під етикою

розуміють науку про мораль. До основних функцій цієї дисципліни належать: фіксація та характеристика моральних норм; тлумачення моралі, яке сприяє її критичному аналізу та зміцненню у суспільстві; а також формулювання власної концепції моральності. [12, с. 4]. Для публічної служби принципово важливим є зв'язок між мораллю (як реальним явищем) та етикою (як наукою про це явище).

На думку Т. Е. Василевської, етика в державному управлінні є окремим різновидом управлінської етики. У межах цього напрямку, спираючись на дослідження моральних вимірів діяльності, взаємин і свідомості керівників державних органів, обґрунтовуються ціннісні орієнтири, нормативні приписи, а також моральні та професійно-етичні складові поведінки й комунікації людей у процесі реалізації державно-управлінських функцій. [3, с. 9]. Це визначення розкриває три взаємопов'язані аспекти: аналітичний (вивчення моральних аспектів), нормативний (обґрунтування цінностей і норм) і практичний (регулювання реальної поведінки).

А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук, Н. С. Пугачова пропонують більш чітке прикладне тлумачення: під етикою публічного службовця розуміють сукупність доречних та глибоко засвоєних поведінкових норм, упорядковану послідовність дій, правила взаємодії та принципи, що регулюють службові відносини в державному апараті. Ці норми визнаються в певному суспільстві й ґрунтуються на загальнолюдських моральних засадах. [4].

Показово, що ці автори наголошують на «глибокій усвідомленості» норм – тобто їх інтеріоризації, перетворенні на внутрішній регулятор поведінки, а не лише зовнішній примус.

Завдяки Н. Г. Сорокіній у статті 2023 року висвітлюється структура понять професійної етики, зокрема виокремлюються такі її ключові складники, як: професійна честь, професійна гідність, справедливість, відповідальність, професіоналізм, гуманізм та репутація [6, с. 32]. Авторка зазначає: що сильніше у публічного службовця розвинене відчуття особистої та службової гідності, що більше він цінує власну професійну честь і репутацію, то вищою є його суспільна

значущість для соціуму. [6, с. 35]. Ця теза підтверджує, що категорії честі й гідності є не архаїчними поняттями, а живими регуляторами якісної управлінської поведінки.

Принципово важливим є питання про відмінність між «загальною мораллю» і «професійною етикою» публічного службовця. Остання не відмінює загальнолюдських моральних норм, а специфікує їх щодо особливого суспільного статусу і широких повноважень посадової особи. У публічній службі ця специфіка виявляється у кількох вимірах:

1. Вимога безпристрасності та неупередженості: службовець зобов'язаний відокремлювати власні симпатії та приватний інтерес від прийнятих управлінських рішень.

2. Принцип публічного інтересу: пріоритет суспільного блага над будь-якими груповими або корпоративними інтересами.

3. Обов'язок прозорості: відкритість діяльності і рішень перед суспільством, підзвітність перед платниками податків.

4. Вимога доброчесності: несумісність будь-яких корупційних проявів з професійним статусом.

5. Обов'язкова законність: дії виключно в межах правового поля, жодних самовільних трактувань повноважень.

Такий перелік конкретизує зміст поняття «службова етика» порівняно з загальноетичними категоріями. Він виведений не з абстрактних міркувань, а безпосередньо з особливостей функції публічного службовця – уповноваженого суспільством представника владних інститутів.

Важливим є питання співвідношення «ділової культури» та «службової етики». Аналіз наукових визначень засвідчує: ці поняття знаходяться у стосунках «ціле – частина», де ділова культура є ширшим явищем, а службова етика – її нормативним ядром.

Ділова культура охоплює і зовнішні прояви (стиль одягу, форма документів, організація робочого місця, ритуали і церемоніали), і ціннісно-

нормативне ядро (принципи, якими керується службовець), і реальну поведінку. Службова етика формує ціннісно-нормативне ядро цієї системи – задає вектор, у якому культура функціонує.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика понять «ділова культура» та «службова етика» публічного службовця**

<b>Критерій</b>	<b>Ділова культура</b>	<b>Службова етика</b>
Обсяг поняття	Ширше – включає матеріальні та нематеріальні аспекти організаційного буття	Вужче – зосереджено на морально-нормативному вимірі поведінки
Джерела формування	Традиції, неформальні норми, офіційні регламенти, приклад керівництва	Нормативно-правові акти, кодекси, загальнолюдські моральні принципи
Основні складові	Цінності, норми, поведінкові практики, комунікація, символіка, естетика	Принципи доброчесності, правила поведінки, механізми відповідальності
Механізм впливу	Формує організаційне середовище та клімат, у якому реалізується службова діяльність	Регулює конкретні вчинки, визначаючи їх моральну прийнятність
Критерій якості	Ефективність, злагодженість, позитивний клімат, сервісна орієнтація	Відповідність нормам доброчесності, законності, справедливості
Зв'язок	Ділова культура є зовнішнім вираженням і операційним середовищем службової етики	Службова етика є нормативним ядром і ціннісним фундаментом ділової культури

Особливої теоретичної уваги заслуговує поняття «деформація ділової культури» – явище, що виникає, коли декларовані цінності й реальна практика службовця розходяться. Н. Г. Сорокіна виокремлює типові відхилення морально-етичного характеру в службовій поведінці (зокрема, формалізм, корупційні прояви, удавану духовність, симуляцію активної роботи тощо), а також мотивацію, зорієнтовану переважно на матеріальну вигоду та прагматичні цілі. Зазначені явища, на думку дослідниці, свідчать про недостатню здатність публічної служби України у духовно-культурному вимірі. [1, с. 5]. Дослідниця

особливо акцентує на деструктивній ролі формалізму – прихованої девіації, що зовні виглядає як дотримання норм, але по суті є їх виродженням

Слід підкреслити, що у вітчизняній науці поняття «ділова культура» нерідко розглядається у тісному зв'язку з поняттям «репутація». Як стверджує Н. Г. Сорокіна, існує пряма кореляція між рівнем розвитку в публічного службовця почуття особистої та службової гідності, ступенем його дбайливого ставлення до професійної честі й ділової репутації, з одного боку, та мірою його соціальної значущості для суспільства — з іншого: чим вищими є ці показники, тим більшою стає суспільна цінність такого фахівця.[6, с. 35]. Репутація, таким чином, є соціальним виміром ділової культури – тим, як вона сприймається і оцінюється суспільством.

Методично доцільним є встановлення рівнів ділової культури публічного службовця відповідно до ступеня її інтеріоризації. На поверхневому рівні – відповідність зовнішнім стандартам (дотримання дрес-коду, регламентів, термінів). На середньому рівні – засвоєння норм як свідомих регуляторів поведінки. На глибинному рівні – ціннісна зрілість, за якої службовець діє відповідно до принципів доброчесності навіть за відсутності контролю. Досягнення третього рівня є кінцевою метою розвитку ділової культури у публічній службі.

Таблиця 1.3

### Рівні інтеріоризації ділової культури публічного службовця

Рівень	Характеристика	Механізм формування	Характерний тип службовця	Ступінь стійкості
Поверхневий (зовнішній)	Відповідність зовнішнім нормам і стандартам без їх глибинного засвоєння	Адміністративний тиск, дисциплінарні заходи	«Виконавець» – діє лише за наявності контролю	Низький: зникає за відсутності контролю

## Продовження таблиці 1.3

Середній (нормативний)	Свідоме прийняття норм як правильних, розуміння їх доцільності	Навчання, виховання, позитивний приклад	«Лояльний службовець» – діє відповідно до норм, розуміє їх сенс	Середній: вимагає підтримки нормативного середовища
Глибинний (ціннісний)	Норми й цінності є внутрішніми переконаннями; поведінка не залежить від зовнішнього контролю	Особистісна зрілість, управлінська соціалізація, приклад ідеальних зразків	«Служитель суспільства» – діє відповідно до переконань у будь-яких умовах	Високий: стійкий навіть у кризових ситуаціях

Таким чином, ділова культура публічного службовця є багаторівневим системним явищем, що охоплює ціннісно-нормативне ядро (службову етику) та поведінкову периферію (конкретні практики й зовнішні прояви). Вона визначає якість управлінської діяльності, рівень довіри суспільства до влади та спроможність публічної служби виконувати своє суспільне призначення. Теоретичне осмислення цих категорій є необхідною основою для аналізу їх практичного стану та вироблення шляхів удосконалення.

## 1.2. Нормативно-правове забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців в Україні

Нормативно-правове регулювання етичної поведінки публічних службовців є однією з ключових умов побудови ефективного і доброчесного публічного управління. Правова система встановлює мінімально допустимі стандарти поведінки, нижче яких опускатися заборонено, і водночас формує інституційне середовище для культивування більш глибоких морально-ціннісних установок. Без належного правового підґрунтя зусилля щодо формування ділової культури залишаються безсистемними та нестійкими.

Система нормативно-правового забезпечення етики публічної служби в Україні є багаторівневою. Вона охоплює конституційні засади, спеціальне законодавство, підзаконні акти та відомчі документи, що утворюють ієрархічну структуру взаємопов'язаних нормативних регуляторів.

Конституція України закладає фундаментальні засади: принцип верховенства права (ст. 8), рівність громадян перед законом (ст. 24), права і свободи людини як найвищу соціальну цінність (ст. 3). Ці норми задають той ціннісний горизонт, у межах якого має діяти кожен публічний службовець. Недотримання конституційних принципів у службовій діяльності є не лише правовим порушенням, але й виявом деформованої ділової культури.

Базовим законодавчим актом у сфері регулювання поведінки державних службовців є Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [13]. Відповідно до статті 8 Закону, на державного службовця покладається обов'язок уникати будь-яких ситуацій, що можуть викликати обґрунтовану підозру в корупційних діяннях, а також дотримуватися достойної поведінки й правил доброчесності [13]. Уведення в нормативно-правовий дискурс вимоги «поводитись гідно» є практичним втіленням категорії гідності — однієї з фундаментальних засад ділової культури.

Основним підзаконним нормативно-правовим документом у цій сфері виступають «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», що були введені в дію наказом НАДС від 05.08.2016 № 158 (у редакції зі змінами від 11.04.2023). Згідно зі статтею 1 цих Правил, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час реалізації своїх службових повноважень зобов'язані суворо додержуватися загальноприйнятих етичних норм, виявляти доброзичливість і чемність, забезпечувати належний рівень комунікативної культури, а також шанобливо ставитися до прав, свобод і законних інтересів особи та громадянина. [5].

Ці правила охоплюють практично всі виміри ділової культури: від вимог до зовнішнього вигляду («Одяг державних службовців повинен бути офіційно-ділового стилю і відповідати загальноприйнятим вимогам пристойності» [12]) до стандартів прийняття рішень і управління конфліктом інтересів. У цьому нормативному документі також закріплено конкретні приписи стосовно принципу доброчесності: державні службовці та посадові особи зобов'язані орієнтувати свої дії на пріоритетний захист суспільних (публічних) інтересів, не допускати зіткнення приватних і публічних інтересів, а також уникати як реальної, так і потенційної ситуації конфлікту інтересів у межах своєї професійної діяльності. [5].

В Одеській міській раді та інших місцевих органах управління склалася доволі неоднозначна ситуація щодо дотримання норм зовнішнього вигляду та внутрішньої дисципліни. З одного боку, варто відзначити, що значна частина депутатського корпусу демонструє відданість класичному діловому стилю. Чоловіки обирають костюми, часто темних тонів, краватки та офіційне взуття, що підкреслює статус та повагу до місця, де відбуваються доленосні для міста засідання. Жінки-депутати, своєю чергою, віддають перевагу стриманим жакетам, сукням або брючним костюмам, які відповідають діловому дрескоду. Такий підхід формує позитивне враження на виборців та гостей сесійної зали.

Проте, на превеликий жаль, поряд із цим спостерігаються випадки, коли окремі народні обранці нехтують навіть базовими правилами етикету, що стосуються публічних виступів. Мова йде про депутатів, які з'являються на пленарних засіданнях у одязі, більш притаманному для відпочинку за містом або домашнього дозвілля. Світшоти з яскравими написами, спортивні штани, надто відкриті елементи одягу чи недбалість у зачісці — це не поодинокі випадки. І якщо про порушення регламенту голосування чи відсутність депутата ще можуть спитати, то питанням зовнішнього вигляду майже ніхто не надає жодного значення. Це створює дивний прецедент: формально всі рівні, і вимога до

зовнішнього вигляду з роками перетворилася на формальність, яку просто зручно ігнорувати.

Ще більш гострою є проблема поведінки під час інформаційних повідомлень та безпосередньо пленарних засідань. Регламент Одеської обласної чи міської ради чітко прописує правила поведінки: заборона образливих висловлювань, повага до колег та коректна аргументація. Депутатів періодично інформують, іноді в досить категоричній формі, про необхідність дотримуватися цих норм. Проводяться наради, звучать зауваження від голови. Однак ефект від цього мінімальний.

Як показує практика, частина депутатів все одно вдається до некоректних, а інколи й відверто принизливих висловлювань на адресу своїх колег. Найчастіше причини такого явища мають різне походження. По-перше, це своєрідний конфлікт інтересів та боротьба за ресурси міста. Коли питання стосується розподілу бюджету, землі чи комунального майна, дискусія швидко переходить з ділової на особисту площину. По-друге, трапляються випадки навмисного приниження гідності опонента для досягнення психологічної переваги або ж просто для підвищення власного рейтингу за рахунок гучних, хай і брудних, заяв.

І найбільш негативним є те, що на подібні випадки ніхто не звертає уваги. Ані регламентна комісія, ані голова зборів, ані колеги по фракції не вважають за потрібне переривати промовця або позбавляти його слова. Поступово це ввійшло в норму: образи, перехід на особистості, саркастичні вигуки з місць сприймаються як невід'ємна частина місцевого політичного процесу. Така атмосфера не лише знижує ефективність роботи, але й формує хибне уявлення у молодих політиків та громадськості про те, що агресія є допустимим інструментом управління містом. Зміна цієї ситуації вимагає не просто письмових регламентів, а реальної політичної волі керівництва ради та громадського тиску, який змусить порушників поважати не лише букву закону, але й одне одного.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65, якою затверджено «Правила етичної поведінки державних службовців», принцип доброчесності розкривається через низку чітко визначених приписів, зокрема: дії службовця мають бути зорієнтовані на захист суспільних інтересів, а загальне благо громадян повинно мати пріоритет над особистими, приватними чи корпоративними інтересами; забороняється використання державного майна задля власних потреб; необхідно уникати будь-якого зіткнення публічних та особистих інтересів. [15]. Перераховані вимоги є операційними критеріями для оцінки якості ділової культури конкретного службовця.

Антикорупційний складник нормативного забезпечення реалізується через систему взаємопов'язаних документів: Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [14], Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки [21] та Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки [8]. Ці документи встановлюють комплекс вимог, заборон і механізмів відповідальності, пов'язаних з антикорупційним виміром ділової культури. У роз'ясненнях НАДС зазначається, що в контексті протидії корупційним проявам доброчесність постає як обов'язкова морально-етична складова професійної діяльності публічного службовця. Вона визначає допустимі рамки та характер поведінки особи, які ґрунтуються на таких засадах: доброзичливе ставлення до громадян, чесність у повсякденному житті, сумлінне виконання службових функцій та відповідальне користування державними ресурсами [10]. Це визначення поєднує правовий і морально-культурний виміри – доброчесність постає не як набір заборон, а як внутрішня якість особистості.

Таблиця 1.4

**Нормативно-правова база регулювання ділової культури та етики публічних службовців України (станом на 2025 рік)**

№	Назва документа	Рівень	Ключові положення щодо ділової культури й етики
1	Конституція України (1996)	Конституційний	Верховенство права, права людини як найвища цінність, рівність громадян; фундамент для всього регулювання
2	Закон «Про державну службу» (2015, № 889-VIII)	Законодавчий	Принципи служби (добросесність, відповідальність, законність), обов'язки і заборони службовців, гідна поведінка
3	Закон «Про запобігання корупції» (2014, № 1700-VII)	Законодавчий	Антикорупційні заборони, обов'язкове декларування, врегулювання конфлікту інтересів, захист викривачів
4	Загальні правила етичної поведінки (Наказ НАДС № 158, 2016, ред. 2023)	Підзаконний	Конкретні стандарти: культура спілкування, зовнішній вигляд, заборона дискримінації, дотримання конфіденційності
5	Правила етичної поведінки держ. службовців (Постанова КМУ № 65, 2016)	Підзаконний	Добросесність, прозорість, підзвітність; конкретні вимоги до поведінки й заборони
6	Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки	Стратегічний	Цілі формування культури добросесності; запобігання корупції у пріоритетних сферах
7	Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки	Програмний	Конкретні заходи, цільові показники, моніторинг; розвиток культури нульової толерантності до корупції
8	Відомчі кодекси добросесності (МОУ, ДПСУ тощо)	Відомчий	Галузева конкретизація вимог з урахуванням специфіки органу; механізми внутрішнього контролю

Системний аналіз наведеної нормативно-правової бази дозволяє виявити низку системних рис. По-перше, вона є достатньо розгалуженою і охоплює всі основні аспекти регулювання ділової культури та етики. По-друге, ця система відповідає міжнародним стандартам – рекомендаціям Комітету Міністрів Ради Європи з питань кодексів поведінки, Принципам публічного управління ОЕСР/ЄС, Конвенції ООН проти корупції. По-третє, між нормою і реальністю існує відчутний розрив.

Щодо антикорупційного виміру – ключовою вимогою є врегулювання конфлікту інтересів. У методичних роз'ясненнях НАДС зазначається, що конфлікт інтересів являє собою розбіжність між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями. Наявність такої суперечності здатна впливати на об'єктивність або безсторонність під час ухвалення рішень, а також на виконання чи невиконання певних дій у процесі реалізації наданих службовцю посадових функцій. [19]. Публічний службовець зобов'язаний «вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів» – це один з центральних обов'язків, що безпосередньо пов'язаний з культурою доброчесності.

Важливо розуміти, що нормативне регулювання саме по собі не є достатньою умовою формування ділової культури. Слушним є твердження Н. Г. Сорокіної про те, що встановлення нормативних засад морально-етичної поведінки публічних службовців, а також нагляд за дотриманням ними високих етичних стандартів виступають обов'язковими передумовами для підвищення результативності їхньої професійної діяльності та загальної дієвості публічної служби. [1, с. 6]. Ключове тут – «необхідними умовами», але не достатніми. Якісна ділова культура потребує не тільки зовнішнього регулювання, а й внутрішнього засвоєння цінностей.

Нормативне регулювання й культурні зміни у публічній службі – це два взаємодоповнюючих, але не тотожних процеси. Перший може відбуватися відносно швидко – через прийняття нових законів та правил. Другий потребує тривалої системної роботи – освітньої, виховної, управлінської. Баланс між цими двома процесами і є ключем до успіху реформи ділової культури публічної служби.

Таблиця 1.5

**Основні принципи етичної поведінки публічних службовців за  
нормативно-правовими актами України**

<b>Принцип</b>	<b>Нормативне закріплення</b>	<b>Зміст та практичні вимоги</b>	<b>Порушення та наслідки</b>
Доброчесність	Закон «Про держ. службу» (ст. 4, 8); Правила КМУ № 65	Відмова від приватного інтересу на користь публічного; чесність у розпорядженні ресурсами	Дисциплінарна, адміністративна або кримінальна відповідальність
Законність	Конституція України (ст. 8); Закон «Про держ. службу»	Дії лише на підставі, у межах та у спосіб, що передбачені законом	Скасування незаконних рішень; відповідальність службовця
Прозорість і підзвітність	Загальні правила (п. 5 розд. II); Закон «Про доступ до публічної інформації»	Відкритість рішень; доступність інформації про діяльність; звітування перед суспільством	Притягнення до відповідальності за приховання інформації
Недискримінація	Загальні правила (розд. II); Конституція (ст. 24)	Рівне ставлення незалежно від раси, статі, віку, соціального становища тощо	Дисциплінарна відповідальність; заходи рівності
Культура спілкування	Загальні правила (п. 1 розд. I)	Ввічливість, доброзичливість, повага до гідності осіб; дотримання ділового стилю	Попередження; дисциплінарне стягнення при систематичних порушеннях
Уникнення конфлікту інтересів	Закон «Про запоб. корупції»; Загальні правила (розд. II)	Завчасне виявлення та декларування конфлікту; самовідвід від відповідних рішень	Адміністративна або кримінальна відповідальність; звільнення

Підсумовуючи, нормативно-правове забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців в Україні являє собою достатньо розгалужену систему, що охоплює конституційні засади, спеціальне законодавство, підзаконні акти та відомчі документи. Ця система загалом відповідає міжнародним стандартам. Водночас вона має суттєвий недолік – декларативність частини норм і недостатність механізмів їх практичного застосування. Подолання цього розриву між нормою і практикою є ключовим завданням, яке

потребує не тільки юридичних, але й культурних, освітніх та управлінських заходів.

### **Висновки з першого розділу**

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз сутності ділової культури та етики публічного службовця, а також нормативно-правового підґрунтя їх регулювання.

Ділова культура публічного службовця є багаторівневим системним явищем, що охоплює ціннісно-нормативне ядро і поведінкову периферію. На ціннісному рівні вона ґрунтується на принципах доброчесності, відповідальності та служіння суспільному благу. На нормативному рівні конкретизується у кодексах поведінки, посадових регламентах та стандартах надання послуг. На поведінковому рівні виявляється у реальній службовій практиці, якості комунікацій і управлінських рішень. Всі три рівні знаходяться у стані нерозривного взаємозв'язку.

Службова етика є нормативним ядром ділової культури. Як виявлено з аналізу праць Т. Е. Василевської, Н. Г. Сорокіної, А. Б. Войтенка та ін., вона встановлює специфічні вимоги до поведінки публічного службовця, зумовлені особливим статусом представника влади: безпристрасність, орієнтація на публічний інтерес, доброчесність, прозорість і законність.

Нормативно-правова база України охоплює конституційні засади, спеціальне законодавство (закони “Про державну службу”, “Про запобігання корупції”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”) і підзаконні акти, зокрема Загальні правила етичної поведінки державних службовців. Формально ця система відповідає міжнародним стандартам і взятим Україною зобов'язанням у рамках євроінтеграції. Проте між нормою і практикою існує відчутний розрив, зумовлений насамперед тим, що нормативні акти орієнтовані на зовнішнє примусове виконання, а не на формування внутрішньої ціннісної

переконаності. Одна з ключових причин такого розриву – нестача механізмів, що забезпечували б не лише зовнішнє дотримання норм, а й їх внутрішнє засвоєння як ціннісних орієнтирів. Концепція трьох рівнів інтеріоризації культури – поверхневого (ритуальне дотримання норм), нормативного (свідоме наслідування правил) та ціннісного (органічне вираження переконань) – дозволяє пояснити, чому формальна бездоганність окремих службовців не гарантує системної доброчесності. Досягнення глибинного ціннісного рівня є принциповою метою будь-якої реформи публічної служби, оскільки лише він забезпечує стійку поведінку за відсутності зовнішнього контролю – зокрема в умовах воєнного стану та інших кризових ситуацій.

## РОЗДІЛ II

### СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 2.1. Аналіз дотримання етичних норм у діяльності публічних службовців: стан та проблеми

Перехід від теоретичного до прикладного аналізу потребує відповіді на конкретне питання: яким є реальний стан ділової культури та дотримання етичних норм у публічній службі України? Відповідь на нього вимагає синтезу соціологічних даних, результатів моніторингу, практики правозастосування та оцінок незалежних дослідників.

У монографічному дослідженні «Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні» Н. Г. Сорокіна доходить такого узагальнювального висновку: ставлення громадян до державних інституцій перебуває в прямій залежності від моральних характеристик публічних службовців та їхньої здатності до самовідданого служіння суспільному благу. Тому суспільство очікує від них бездоганної чесності, безсторонності та високого рівня професійної компетентності. Будь-які прояви недоліків, помилок, проблемних аспектів у виконанні службових завдань, приниження людської гідності, а також аморальні вчинки виступають найпотужнішими чинниками дестабілізації соціуму, адже саме вони формують стійку негативну репутацію — як щодо окремого публічного службовця, так і щодо всієї системи публічної служби загалом. [1, с. 5–6].

Це спостереження задає аналітичний контекст: навіть одиничні порушення ділової культури і службової етики справляють непропорційно руйнівний вплив на суспільну довіру до інститутів. Тому оцінка стану ділової культури неможлива без урахування її суспільного сприйняття.

Систематичний моніторинг організаційної культури публічної служби здійснює Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у рамках програми «Трансформація культури публічної служби». За результатами дослідження 2023 року зафіксовано позитивну динаміку порівняно з 2021 роком. Зокрема, частка держслужбовців, задоволених стилем управління керівництва, зросла з 64,2% до 70,9%; тих, хто підтримує нульову толерантність до корупції, – з 70,8% до 79,5%; тих, хто підтверджує можливість вільно повідомити про правопорушення без переслідувань, – вперше перевищила 50%, склавши 57,4% [7].

Ці дані свідчать про реальний прогрес у культурному вимірі публічної служби. Водночас «понад 20% опитаних держслужбовців повідомили, що вони або їхні колеги стикалися із випадками дискримінації за стажем роботи, віком чи категорією посади» [7]. Дискримінаційні практики – одна з найбільш прихованих форм девіації ділової культури, що підриває внутрішній клімат організації та відтік кваліфікованих кадрів.

Методологічно важливим є питання: чому позитивна нормативна база і деяка позитивна динаміка соціологічних показників не призводять до системного підвищення якості ділової культури? Відповідь криється у природі культурних змін. Як зауважує Н. Г. Сорокіна, «деформація цінностей публічних службовців у сучасних умовах реформування публічної служби є системним явищем, що відтворюється через механізми організаційної соціалізації та відбору» [1, с. 107]. Інакше кажучи, нові службовці адаптуються до наявної культури, а не навпаки – і якщо ця культура є деформованою, вона відтворюється навіть при формальному дотриманні нормативних вимог.

Таблиця 2.1

**Динаміка ключових показників організаційної культури публічної служби (за даними моніторингу НАДС, 2021–2023)**

Індикатор культури	2021 р.	2023 р.	Динаміка	Оцінка стану
Задоволеність стилем управління керівника	64,2%	70,9%	+6,7 п.п.	Позитивна, але нижче цільових 80%
Оцінка підбору кадрів за етичними принципами	73,9%	76,0%	+2,1 п.п.	Позитивна, повільна динаміка
Відчуття поваги з боку керівника	84,1%	87,2%	+3,1 п.п.	Добра, стабільно покращується
Підтримка нульової толерантності до корупції	70,8%	79,5%	+8,7 п.п.	Найбільший прогрес за три роки
Готовність повідомити про правопорушення	менше 50%	57,4%	Перетин 50%-го порогу	Позитивна, проте ще низький рівень
Захищеність від неетичних вказівок	не встановлено	81,6%	Базовий показник	Задовільний, 18,4% – зона ризику
Зіткнення з дискримінацією на роботі	понад 23%	понад 20%	Зниження на ~3 п.п.	Проблема зберігається; системний недолік

Виявлена статистика потребує глибшого аналізу причин. Дослідники виокремлюють кілька системних патологій ділової культури публічної служби, кожна з яких заслуговує детальної характеристики.

Перша і, мабуть, найбільш поширена патологія – формалізм. Харківська ОДА у методичних матеріалах характеризує її таким чином: «Для боротьби з [корупцією та іншими порушеннями] в державному управлінні мають бути застосовані різноманітні заходи, серед яких не останнє місце займають етичні протидії» [12, с. 3]. Натомість формалізм – це ситуація, коли заходи вживаються заради самих заходів, а не заради результату: звіти складаються, наради проводяться, регламенти дотримуються – але проблеми залишаються невирішеними. М. І. Рудакевич виокремлює формалізм як окремий різновид

«антикультури» в публічній службі, що є набагато небезпечнішим за очевидні порушення, оскільки формалізм важко виявити і ще важче подолати [7].

Друга патологія – дефіцит сервісної орієнтації. Закон «Про державну службу» встановлює обов'язок «дотримуватись гідності у відносинах із громадянами» [13], а Загальні правила вимагають від службовця «бути доброзичливим та ввічливим» [5]. Проте реальна практика нерідко демонструє протилежне: бюрократична мова документів, ігнорування звернень, перекидання відповідальності між підрозділами, зверхнє ставлення до відвідувачів. Ця патологія безпосередньо пов'язана з дефіцитом сервісної культури – орієнтації на громадянина як кінцевого споживача публічних послуг.

Третя патологія – клієнтелізм та неформальні практики. Йдеться про систему взаємних послуг, що функціонує паралельно з офіційними процедурами і підриває меритократичні принципи підбору, призначення і просування кадрів. Н. Г. Сорокіна виявляє, що «меритократизація публічної служби та її вплив на етику поведінки публічних службовців» є одним із ключових завдань реформування [1, с. 145]. Без системи об'єктивного оцінювання та кар'єрного просування на основі компетентності та доброчесності будь-які культурні реформи залишатимуться неефективними.

Четверта патологія – цифрова некультурність. Цифровізація публічних послуг формує новий тип вимог до ділової культури. Низька якість відповідей на електронні звернення, тривалі терміни обробки онлайн-заявок, незахищеність персональних даних громадян – усе це є проявами дефіциту цифрової культури службовця. В умовах, коли значна частина взаємодії держави з громадянами перейшла в онлайн-формат через портал «Дія» та інші цифрові платформи, цифрова культура стала самостійним виміром ділової культури публічного службовця.

Таблиця 2.2

**Системні патології ділової культури публічних службовців:  
характеристика та механізми відтворення**

<b>Патологія</b>	<b>Прояви</b>	<b>Механізм відтворення</b>	<b>Наслідки для суспільства</b>
Клієнтелізм	Призначення на посади «своїх»; ігнорування меритократичних критеріїв; кумівство	Неформальні мережі впливу; відсутність прозорої системи оцінки; безкарність	Відтік компетентних кадрів; зниження якості управлінських рішень; блокування реформ
Дефіцит сервісної орієнтації	Бюрократичний стиль спілкування; ігнорування звернень; зверхнє ставлення	Радянська спадщина управлінської культури; відсутність стандартів обслуговування; брак підзвітності	Порушення прав громадян; негативний імідж держави; правова незахищеність
Цифрова некультурність	Низька якість онлайн-комунікацій; порушення захисту персональних даних; цифровий бюрократизм	Відставання навчання від темпів цифровізації; відсутність стандартів цифрової взаємодії	Підрив довіри до цифрових сервісів; ризики безпеки даних громадян
Формалізм	Орієнтація на процедуру, а не результат; звітування заради звітування; «відписки» замість вирішення проблем	Система оцінки за показниками процесу; жорстка регламентація; уникнення особистої відповідальності	Неефективне управління; незадоволення громадян; підрив довіри до інститутів
Корупція і конфлікт інтересів	Хабарництво, зловживання службовим становищем, лобіювання приватних інтересів за рахунок публічних	Низькі офіційні зарплати; слабкий контроль; суспільна толерантність; ціннісна деформація	Підрив легітимності влади; збитки для державного бюджету; спотворення управлінських рішень

Характерною рисою цих патологій є їх взаємопов'язаність і взаємопідсилення. Формалізм створює умови для безкарності і корупції; корупція відтворює клієнтелізм; клієнтелізм підриває меритократію і знижує

якість управлінських рішень – що своєю чергою підживлює формалізм. Розімкнути цей порочний цикл без системного підходу неможливо.

Важливим чинником, що визначає рівень ділової культури в конкретному органі влади, є особистість і поведінка керівника. А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук, Н. С. Пугачова підкреслюють: «Державний службовець живе не лише сам по собі. Його особа, індивідуальність, людські якості служать прикладом, формують точку зору і є певним орієнтиром для оточуючих» [4]. Ця теза пряма відповідь на поширений управлінський міф про те, що ділову культуру можна формувати незалежно від особистості керівника. Насправді саме керівник є головним агентом культурних змін – або їх блокування.

Особливу аналітичну увагу привертає стан ділової культури в умовах воєнного стану, введеного в Україні з лютого 2022 р. Цей екстраординарний контекст породив специфічні тенденції. З одного боку – підвищення патріотичної мотивації, готовність до самопожертви і понаднормової роботи заради виживання держави. Частина службовців у цей час продемонструвала найвищі стандарти ділової культури – саме ті, що ґрунтуються на глибинних ціннісних переконаннях, а не зовнішньому контролю. З іншого боку – послаблення окремих контрольних механізмів, що в окремих випадках відкривало простір для зловживань. Ця суперечлива картина підтверджує теоретичний висновок: лише глибинний рівень ділової культури є стійким у кризових умовах.

Н. Г. Сорокіна у монографії наголошує: «Публічна служба має велике значення в процесі соціальної стабілізації, економічного розвитку та духовного оздоровлення суспільства. Вона повинна бути гарантом побудови правової, соціальної держави. У сучасних умовах державотворення публічна служба України переживає серйозні інституціональні трансформації, які представляють собою не тільки політичний, економічний, але й соціокультурний процес, у результаті якого у соціальних суб'єктів відбувається деформація цінностей, виникають нові ціннісні орієнтації, норми поведінки в колективі, організації,

міжінституційні відносини» [1, с. 5]. Це спостереження особливо актуальне в контексті воєнного часу: трансформації публічної служби набувають нового масштабу і темпу.

Таблиця 2.3

**Вплив умов воєнного стану на ділову культуру публічних службовців: позитивні та негативні тенденції**

<b>Вимір ділової культури</b>	<b>Позитивні зміни</b>	<b>Негативні ризики</b>	<b>Першочергові заходи</b>
Ціннісна мотивація	Зростання патріотичного обов'язку; службовці мотивовані суспільним інтересом більше, ніж формальними вимогами	Ризик вигорання; ерозія мотивації при тривалому перевантаженні	Програми психологічної підтримки; баланс між навантаженням і ресурсами
Підзвітність і контроль	Посилення громадської уваги до дій влади; зростання запиту на прозорість	Тимчасове послаблення частини механізмів контролю через режим воєнного стану	Компенсаційні механізми: посилення внутрішнього контролю, громадського нагляду
Комунікаційна культура	Більш пряме і відверте ділове спілкування; консолідація команд	Ризик порушення конфіденційності в умовах інформаційної війни	Чіткі протоколи захисту інформації; навчання цифровій безпеці
Антикорупційна культура	Зростання суспільної нетерпимості до корупції як зради під час війни	Ризик зловживань при розподілі ресурсів відновлення	Посилення антикорупційного контролю у сферах постачання та відновлення

Важливим показником зрілості ділової культури є здатність публічного службовця до самостійного, незалежного від зовнішнього контролю дотримання норм. Саме ця риса стає критично важливою у ситуаціях, коли звичні механізми нагляду є послаблені або відсутні. Як підкреслює Т. Е. Василевська, публічний службовець зобов'язаний мати «антикорупційну спрямованість» як внутрішню ціннісну установку, а не лише як зовнішньо нав'язану вимогу [3, с. 116].

Узагальнюючи аналіз стану ділової культури та дотримання етичних норм у системі публічної служби, можна констатувати таке. Загальна динаміка є позитивною: це підтверджує моніторинг НАДС. Водночас низка системних патологій – формалізм, клієнтелізм, дефіцит сервісної орієнтації, цифрова некультурність – відтворюється стабільно і не зникне сама по собі. Умови воєнного стану загострили як позитивні, так і негативні тенденції. Все це засвідчує потребу в системній, комплексній роботі з розвитку ділової культури, яка поєднувала б нормативне регулювання, управлінські механізми, освіту і виховання.

## **2.2. Рекомендації щодо підвищення рівня ділової культури та етики в органах публічної влади**

Розробка обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня ділової культури та службової етики публічних службовців є практичним результатом проведеного дослідження. Ці рекомендації мають спиратися на виявлені системні проблеми, враховувати специфіку сучасного етапу реформування публічної служби та відповідати принципу реалістичності – тобто бути здійсненними в наявних умовах.

Аналіз наукового дискурсу засвідчує принципову методологічну суперечку між двома підходами до формування ділової культури публічної служби. Перший – «compliance-based» (на основі відповідності) – орієнтується на зовнішнє регулювання через норми і санкції: дотримуватися правил, бо за порушення буде покарання. Другий – «values-based» (на основі цінностей) – ставить за мету формування внутрішньої переконаності у правильності доброчесної поведінки. Сьогодні загальновизнаним є висновок про необхідність поєднання обох підходів, відомий як «integrity management» (управління доброчесністю). ОЕСР рекомендує саме цю модель для країн, що здійснюють реформи публічного управління.

Н. Г. Сорокіна, аналізуючи концептуальні засади формування морально-етичних основ публічної служби, виокремлює ключові напрями: «запропоновано шляхи відновлення довіри до органів публічної влади; визначено структуру морально-етичних компетентностей публічного службовця та розроблено методичний інструментарій оцінювання рівня їх сформованості; обґрунтовано алгоритм та розроблено модель формування морально-етичних основ публічної служби» [1, с. 6]. Ця концептуальна рамка є основою для формулювання конкретних рекомендацій.

Конкретні рекомендації щодо підвищення ділової культури та службової етики систематизовані за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками.

#### Напрямок 1. Удосконалення нормативно-правового регулювання

Незважаючи на наявність розгалуженої нормативної бази, вона потребує систематичного оновлення та вдосконалення. По-перше, доцільним є запровадження регулярного (раз на три роки) перегляду Загальних правил етичної поведінки з урахуванням нових викликів – цифровізації, умов воєнного і повоєнного відновлення, євроінтеграційних зобов'язань. По-друге, необхідна розробка типових кодексів для різних категорій органів влади з урахуванням специфіки їхньої діяльності. По-третє, потребує посилення система відповідальності за порушення норм ділової культури, зокрема запровадження механізму відстеження рецидивів.

- Регулярний (раз на 3 роки) перегляд і оновлення Загальних правил етичної поведінки;
- розробка типових галузевих кодексів доброчесності для різних категорій органів влади;
- посилення відповідальності за систематичні порушення норм ділової культури (дискримінація, бюрократизм, неповага до громадян);
- запровадження механізму реєстрації та моніторингу порушень етичних норм із прив'язкою до оцінки ефективності службовця.

#### Напрямок 2. Розвиток управлінського лідерства та організаційної культури

Як показує аналіз, характер організаційної культури визначається насамперед прикладом і поведінкою керівництва. А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук та Н. С. Пугачова наголошують, що «умовою демократичного державного управління, яке б користувалося повагою в суспільстві, є безпристрасні державні службовці, які діють у межах закону» [4]. Але ця умова починається з керівника. Тому розвиток управлінського лідерства є першочерговою умовою культурних змін.

- Запровадження обов'язкової підготовки керівників органів влади з питань лідерства, управління організаційною культурою та забезпечення доброчесності;

- включення показників стану організаційної культури та дотримання стандартів ділової культури до системи оцінки ефективності діяльності керівників;

- формування механізму «рольових моделей»: виявлення й популяризація службовців-носіїв зразкової ділової культури;

- запровадження практики «морального клімату» – регулярного анонімного опитування співробітників щодо стану культури в їхньому підрозділі.

Слід підкреслити, що розвиток лідерства в діловій культурі передбачає не лише адміністративні компетентності, але й морально-ціннісну зрілість. Т. Е. Василевська у підручнику «Етика державного управління» описує «соціально-етичний портрет керівника» як інтегральний образ, що поєднує «моральні чесноти» (чесність, справедливість, відповідальність), «громадянські чесноти» (служіння суспільному благу, патріотизм) та «управлінський професіоналізм» [3, с. 140–141]. Розвиток усіх трьох груп якостей є завданням програм управлінського лідерства.

### Напрямок 3. Системна освітня та виховна робота

Ніякі нормативні зміни не призведуть до сталих культурних перетворень без систематичної роботи з людиною – її переконаннями, цінностями і

навичками. Н. Г. Сорокіна зазначає, що «основою реформування публічної служби повинно бути саме підвищення та підтримка високих стандартів доброчесності публічних службовців» [1, с. 5]. Досягти цього можна лише через систему постійної освіти, наставництва і формування доброчесної корпоративної ідентичності.

Важливим методом навчання є опрацювання «моральних дилем» – реальних або змодельованих ситуацій, у яких службовець зіштовхується з конкуруючими цінностями і нормами. Харківська ОДА у методичних матеріалах зазначає: «в етичних кодексах не можуть бути описані всі можливі ситуації й дилеми, з якими стикається професіонал. Тому публічних службовців необхідно навчати «навичкам» дій у ситуаціях дилемного морального вибору» [12, с. відповідного розділу]. Цей метод дозволяє розвивати не тільки знання норм, але й здатність до самостійного морального судження.

- Запровадження обов'язкових навчальних модулів з ділової культури та службової етики у програмах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- включення практичних занять із «моральними дилемами» – кейсів, тренінгів, рольових ігор для опрацювання складних ситуацій;

- інтеграція антикорупційної освіти і виховання культури доброчесності у формальні освітні програми зі спеціальності 281;

- розвиток системи наставництва (менторингу): залучення досвідчених доброчесних службовців до роботи з новопризначеними;

- розробка та розповсюдження методичних матеріалів, кейсів, рекомендацій для самостійного вивчення.

Напрямок 4. Посилення моніторингу, підзвітності та зворотного зв'язку

Дієвий моніторинг є необхідною умовою управління культурними змінами. Без систематичного вимірювання рівня ділової культури неможливо оцінити ефективність вжитих заходів, виявити проблемні органи і підрозділи, сформулювати стимули для покращення. Програма НАДС «Трансформація

культури публічної служби» є позитивним прикладом, який потребує розширення та інституціоналізації.

- Щорічні опитування службовців щодо стану організаційної культури з публічним оприлюдненням результатів на рівні конкретних органів;
- регулярне дослідження рівня задоволеності громадян якістю взаємодії з органами влади як зовнішньої оцінки ділової культури;
- розвиток інституції «уповноважених з питань доброчесності» в органах влади із забезпеченням їхньої незалежності;
- запровадження публічного рейтингу органів влади за показниками культури та якості послуг, що стимулює конкуренцію за кращі результати;
- розробка системи «раннього попередження» – механізмів виявлення ознак культурної деградації до того, як вони призводять до кризи.

#### Напрямок 5. Цифрова трансформація ділової культури

Масштабна цифровізація публічних послуг – один із найбільш динамічних процесів у сфері публічного управління. Вона не скасовує, а трансформує вимоги до ділової культури. Якість цифрових послуг, рівень захисту персональних даних, стиль електронної комунікації з громадянами – усе це є новими проявами ділової культури, що потребують спеціальних стандартів і компетентностей.

- Розробка та запровадження стандартів цифрової ділової комунікації для публічних службовців (digital etiquette) – правил відповіді на електронні звернення, стилю онлайн-спілкування тощо;
- включення цифрової культури (захист персональних даних, кібербезпека, якість онлайн-послуг) до переліку обов'язкових компетентностей публічного службовця;
- розробка онлайн-курсів з ділової культури та службової етики на платформах дистанційного навчання НАДС;
- запровадження стандартів доступності цифрових послуг для людей із особливими потребами як елемент культури рівних можливостей.

Таблиця 2.4

**Система рекомендацій щодо підвищення рівня ділової культури та етики публічних службовців**

Напрямок	Ключові заходи	Відповідальні	Очікуваний результат	Строки
1. Нормативне вдосконалення	Оновлення Загальних правил, галузеві кодекси, посилення відповідальності	НАДС, КМУ, профільні міністерства	Актуалізована нормативна база, що охоплює нові виклики	2025–2026
2. Управлінське лідерство	Підготовка керівників, культурні КРІ в оцінці, рольові моделі, кліматичні опитування	НАДС, керівники органів, ЗВО	Зростання якості управлінського середовища; позитивна динаміка культурного клімату	2025–2027
3. Освіта і виховання	Обов'язкові модулі, тренінги з дилем, менторинг, антикорупційна освіта у ЗВО	НАДС, заклади вищої освіти, органи влади	Підвищення ціннісної зрілості та компетентності службовців	2025–2028
4. Моніторинг і підзвітність	Щорічні опитування, публічний рейтинг, уповноважені з доброчесності	НАДС, НАЗК, ОГС	Прозора система оцінки і стимулів; своєчасне виявлення проблем	2025–2026
5. Цифрова культура	Стандарти цифрових комунікацій, онлайн-навчання, захист даних	НАДС, Мінцифри, органи влади	Підвищення якості цифрової взаємодії; захист прав громадян у цифровому просторі	2025–2027

Окремої уваги заслуговує питання адаптації зарубіжного досвіду. Практика розвинених демократій засвідчує ефективність комплексних систем «integrity management». Н. Г. Сорокіна підкреслює: «узагальнено зарубіжний досвід щодо етизації публічної служби з метою використання його структурних елементів у вітчизняній практиці» [1, с. 3]. Серед найбільш корисних прикладів – нідерландська система «adviseurs integriteit» (радників з доброчесності),

естонська модель цифровізації з сервісно-орієнтованою культурою, польська система обов'язкової підготовки з питань етики для всіх категорій службовців.

Принципово важливо, що реалізація всіх запропонованих заходів потребує координації між різними акторами: НАДС як центральним органом з питань державної служби, органами виконавчої влади, антикорупційними інститутами (НАЗК, НАБУ), закладами вищої освіти, що готують фахівців з публічного управління, та організаціями громадянського суспільства. Без такої координації зусилля залишаться розрізненими та неефективними.

Також, попередньо, в одному із розділів бакалаврської роботи вже аналізувалася мною ситуація, що склалася в Одеських міській та обласній радах. Було встановлено, що поряд із більшістю депутатів, які дотримуються ділового стилю в одязі, існує помітна кількість осіб, що нехтують базовими правилами етикету. Крім того, наголошувалося на тому, що публічні засідання часто супроводжуються некоректними висловлюваннями, переходами на особистості та взаємними образами, на які майже ніхто не реагує. Це свідчить про системну кризу не лише правової, але й комунікативної культури.

Оскільки, як з'ясовано в роботі, заклики «одягатися скромніше» не діють, необхідно перейти від рекомендацій до формальних вимог. Пропонується затвердити окремим рішенням сесії «Правила ділового вбрання депутата» (мінімальні вимоги: піджак, класичні штани або спідниця, закрите взуття). Слід передбачити не штрафи (це складно юридично обґрунтувати), а моральні санкції: наприклад, депутата, який з'явився на засідання у спортивному одязі або з яскравим принтом, не запрошують на офіційне фотосесію або публічно оголошують його прізвище на початку засідання як такого, що порушив регламент.

Часто некоректна поведінка є наслідком не так злого умислу, як низької загальної культури або незнання сучасних норм. У бакалаврській роботі було звернено увагу на те, що проблема навіть не у самих образах, а в повному ігноруванні цих випадків головуючим. Тому першочерговою рекомендацією є

зміна поведінки голови зборів. Голова ради (або його заступник) зобов'язаний негайно позбавляти слова депутата після першого ж образливого висловлювання, виразу типу «брешеш», «дурень» або переходу на особистість. Якщо депутат продовжує – вимикати мікрофон до кінця засідання. Ці правила мають бути надруковані на картках на кожному робочому місці.

Таким чином, підвищення рівня ділової культури в Одесі потребує не гучних гасел, а низки простих, але обов'язкових кроків: від чітких вимог до зовнішнього вигляду до невідворотності санкцій за словесну агресію. Лише тоді повага до колег перестане вважатися чимось зайвим і стане реальною нормою публічного управління.

Таблиця 2.5

**Порівняльний аналіз стану ділової культури публічної служби:  
Україна та окремі країни ЄС**

<b>Аспект порівняння</b>	<b>Україна (2025)</b>	<b>Естонія</b>	<b>Польща</b>	<b>Нідерланди</b>
Нормативна база	Розгалужена, частково декларативна; динамічно оновлюється	Розвинена, регулярно переглядається; акцент на цифрових аспектах	Деталізована, включає кодекс етики для всіх категорій	Деталізована; особливий акцент на дилемах та прецедентах
Система навчання	Програми НАДС, частково обов'язкові; потребує розширення	Обов'язкові онлайн-курси для всіх; акцент на цифровій культурі	Обов'язкова підготовка, регулярна атестація	Тренінги з моральних дилем; мережа радників з доброчесності
Механізми моніторингу	Моніторинг НАДС; НАЗК; потребує посилення на рівні органів	Публічний рейтинг якості послуг; зворотний зв'язок онлайн	Атестація кадрів; публічна оцінка органів влади	Щорічні звіти про доброчесність; корпоративна підзвітність

## Продовження таблиці 2.5

Рівень корупції (СРІ)	36/100 (2023); зростання порівняно з 32/100 (2021)	74/100 (2023); один з найнижчих рівнів корупції в ЄС	54/100 (2023); помірний рівень	82/100 (2023); один з найвищих показників доброчесності
Ключові виклики	Подолання радянської спадщини; воєнний контекст; кадровий дефіцит	Підтримка цифрової безпеки; залучення талантів	Зміцнення незалежності судової системи	Управління культурною різноманітністю кадрів

Порівняльний аналіз засвідчує, що Україна має значний потенціал для покращення, а досвід сусідніх країн – Польщі, Естонії – є особливо релевантним з огляду на схожі стартові умови. Водночас жодна зарубіжна модель не може бути механічно перенесена: вона потребує адаптації до специфіки вітчизняного правового, управлінського і культурного контексту.

Підсумовуючи, підвищення рівня ділової культури та службової етики у системі публічної служби є стратегічним завданням, що виходить далеко за рамки адміністративних реформ. Це питання суспільного довіри, легітимності держави і якості її управлінських рішень. Запропоновані рекомендації, реалізовані у взаємозв'язку і з урахуванням специфіки поточного етапу, можуть стати реальним інструментом культурних змін у публічній службі України.

### Висновки з другого розділу

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану ділової культури та дотримання етичних норм у системі публічної служби України та обґрунтовано рекомендації щодо їх вдосконалення.

Аналіз даних моніторингу НАДС 2021–2023 рр. засвідчує загальну позитивну динаміку: підвищення задоволеності стилем управління, зростання

нульової толерантності до корупції, перехід “порогу більшості” у готовності повідомляти про правопорушення. Зокрема, частка службовців, готових поінформувати про виявлені порушення, зросла до понад 55%, що свідчить про зміцнення культури підзвітності. Водночас стабільно відтворюються системні патології: формалізм, клієнтелізм, дефіцит сервісної орієнтації, цифрова некомпетентність. Понад 20% службовців фіксували прояви дискримінації на робочому місці, що вказує на наявність прихованих механізмів нерівного ставлення. Ці патології взаємопов’язані і взаємопідсилюють одна одну, утворюючи порочний цикл: низька підзвітність породжує безкарність, безкарність живить формалізм, формалізм блокує будь-яку ініціативу. Розімкнути цей цикл без системного підходу, що одночасно охоплює нормативний, управлінський, освітній та контрольний виміри, неможливо.

Умови воєнного стану загострили суперечності у розвитку ділової культури. З одного боку, вони посилили ціннісну мотивацію частини службовців – мобілізувалась готовність до надзусиль, виявилась здатність до самоорганізації та солідарності. З іншого боку, режим воєнного стану послабив окремі контрольні механізми та підзвітність, що створює ризики послаблення культури доброчесності. Ця суперечність підтвердила ключовий теоретичний висновок: лише глибинний, ціннісний рівень ділової культури є стійким у кризових умовах. Службовці, які свідомо інтерналізували цінності служіння і доброчесності, зберігали зразкову поведінку навіть без зовнішнього контролю, тоді як ті, хто лише формально дотримувався норм, виявляли схильність до ситуативних відхилень.

Запропоновані рекомендації охоплюють п'ять взаємопов'язаних напрямів: нормативне вдосконалення, розвиток управлінського лідерства, системна освітня та виховна робота, посилення моніторингу та підзвітності, цифрова трансформація ділової культури. Реалізація цих заходів потребує системної координації між НАДС, органами виконавчої влади, антикорупційними інституціями, закладами вищої освіти та інститутами громадянського

суспільства, а також критичного осмислення і адаптації кращих практик європейських країн.

## ВИСНОВКИ

Проведене кваліфікаційне дослідження дозволяє сформулювати такі підсумкові висновки.

1. З'ясовано сутність понять «ділова культура» та «етика» у контексті публічної служби. Ділова культура публічного службовця є багаторівневим системним явищем, що поєднує ціннісне ядро (переконання і мотиви), нормативний рівень (правила і регламенти) та поведінкову периферію (конкретні практики і зовнішні прояви). Теоретичний аналіз підтвердив продуктивність інтегративного підходу, який розглядає ділову культуру як цілісну систему з обов'язковим урахуванням усіх трьох рівнів.

Службова етика є нормативним ядром ділової культури – задає ціннісний вектор поведінки публічного службовця, встановлюючи специфічні вимоги до нього як представника влади: безпристрасність, орієнтацію на публічний інтерес, доброчесність, прозорість, законність. Ключовим результатом теоретичного аналізу є концепція трьох рівнів інтеріоризації ділової культури (поверхневий, нормативний, ціннісний), де лише третій рівень забезпечує стійку поведінку навіть за відсутності зовнішнього контролю. Як підкреслює Т. Е. Василевська, «від ціннісних основ державно-управлінської діяльності, моральних якостей державних службовців залежить ступінь довіри до владних структур» [3, с. 5].

2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців в Україні. Встановлено, що ця система є розгалуженою і охоплює конституційні засади, спеціальне законодавство (Закони «Про державну службу» та «Про запобігання корупції»), підзаконні акти (Загальні правила етичної поведінки, Правила етичної поведінки КМУ), Антикорупційну стратегію та Державну антикорупційну програму, а також відомчі кодекси доброчесності. Система загалом відповідає міжнародним стандартам (ОЕСР, Рада Європи, Конвенція ООН проти корупції), проте між

нормою і реальністю зберігається відчутний розрив, зумовлений декларативністю частини норм та недостатністю механізмів практичного застосування.

3. Охарактеризовано сучасний стан та основні проблеми дотримання етичних норм. Моніторинг НАДС 2021–2023 рр. засвідчує позитивну динаміку в організаційній культурі публічної служби. Водночас системними залишаються такі патології: формалізм (орієнтація на процедуру, а не результат), клієнтелізм і дефіцит меритократичних принципів, низька комунікативна культура у взаємодії з громадянами, дискримінаційні практики (понад 20% зіштовхувалися з їхніми проявами), цифрова некультурність. Як констатує Н. Г. Сорокіна, «характерні для публічних службовців морально-етичні аномалії і девіації службової поведінки (формалізм, корупція, псевдодуховність, імітація активної діяльності) дозволяють говорити про недостатню спроможність публічної служби України в духовно-культурному аспекті» [1, с. 5]. Умови воєнного стану загострили як позитивні (мобілізаційна мотивація), так і негативні (послаблення контролю) тенденції

4. Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення рівня ділової культури та етики в органах публічної влади за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками:

- нормативне вдосконалення: регулярне оновлення Загальних правил, розробка галузевих кодексів, посилення відповідальності;
- розвиток управлінського лідерства: підготовка керівників, включення показників культури в систему оцінки ефективності, механізм рольових моделей;
- системна освітня та виховна робота: обов'язкові модулі в системі підготовки та підвищення кваліфікації, тренінги з моральних дилем, антикорупційна освіта у ЗВО;
- посилення моніторингу та підзвітності: щорічні опитування, публічний рейтинг органів влади, інститут уповноважених з доброчесності;

– цифрова трансформація ділової культури: стандарти цифрових комунікацій, онлайн-навчання, захист персональних даних як елемент культури.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій, використання яких органами публічної влади, фахівцями з управління персоналом та у навчальному процесі зі спеціальності 281 сприятиме підвищенню якості ділової культури публічної служби. Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні регіональних особливостей ділової культури публічної служби, аналізі впливу цифровізації на її трансформацію та дослідженні механізмів впровадження культурних змін у конкретних органах влади в умовах повоєнного відновлення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки: аналіз основних положень. Юридична клініка НЮУ ім. Ярослава Мудрого. 2022. URL: <https://legalclinic.nlu.edu.ua/2022/09/15/osnovni-polozhennya-antikorupczijnoyi-strategiyi-na-2021-2025-roky/>
2. Бобко Л., Сенишин Б., Сподарик Т., Станасюк О. Актуальні проблеми формування етики державних службовців. *Молодий вчений*. 2019. № 5(69). С. 510–513. DOI : 10.32839/2304-5809/2019-5-69-110. URL : <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2743> DOI: 10.32839/2304-5809/2019-5-69-110. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2743>
3. Бралатан В. П., Гуцаленко І. В., Здирко Н. Г. Професійна етика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 251 с.
4. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навчально-методичні матеріали / уклад. О. М. Руденко. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.
5. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1(60). С. 155–161.
6. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtstva.pdf>
7. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.36. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1581>

8. Глушанова Є. В., Ядловська О. С. Особливості професійної культури держслужбовця. Сучасні вектори відновлення та розвитку України : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 21 листопада 2023 р.). Чернігів, 2023. URL: [https://reicst.com.ua/asp/article/view/conf\\_21\\_11\\_2023-14-02](https://reicst.com.ua/asp/article/view/conf_21_11_2023-14-02)
9. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації. Матеріали конференції ДУМС. 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523.pdf>
10. Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г. Публічна служба : навчальний наочний посібник. Дніпро : Видавництво «Грані», 2023. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Навч\\_посіб\\_Публічна\\_служба\\_Гончарук,Сорокіна.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Навч_посіб_Публічна_служба_Гончарук,Сорокіна.pdf)
11. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2023-п>
12. Ділова українська мова та ділове спілкування в публічному управлінні: програма навчання НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/dilova-ukrainska-mova-ta-dilove-spilkuvannia-v-publichnomu-upravlinni>
13. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджені Наказом НАДС від 05.08.2016 № 158 (редакція від 11.04.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16>
14. Загальні правила поведінки державного службовця (стара редакція, 2010) : методичний матеріал. URL: [https://guns.od.gov.ua/wp-content/uploads/old-files/zagal\\_n\\_pravila\\_poved\\_nki\\_derzhavnogo\\_sluzhbovcya.pdf](https://guns.od.gov.ua/wp-content/uploads/old-files/zagal_n_pravila_poved_nki_derzhavnogo_sluzhbovcya.pdf)
15. Запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесності на державній службі та органах місцевого самоврядування : програма навчання НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/zapobihannia-koruptsii-ta->

vprovadzhennia-standartiv-dobrochesnosti-na-derzhavnii-sluzhbi-ta-sluzhbi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia

16. Коваль Г., Чорниш Ю. Складові соціального статусу державного службовця: концептуальний аналіз. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. С. 51–57. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/10

17. Кодекс доброчесної поведінки та професійної етики військових посадових осіб Міністерства оборони України та Збройних Сил України. URL: <https://nuou.org.ua/u/zap-kor.html>

18. Компетентнісний підхід як інструмент публічного управління для формування професійної відповідальності державного службовця. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/351504>

19. Лескова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 26–31. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-3-5

20. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ : Кондор, 2018. 308 с.

21. Національне агентство України з питань державної служби. Доброчесність та запобігання корупції. URL: <https://nads.gov.ua/dobrochestnist-ta-zarobigannya-korupsiyi>

22. Національне агентство України з питань державної служби. Моніторинг системи підготовки публічних службовців (2021–2023). URL: <https://nads.gov.ua/news/periodychne-doslidzhennia-systemy-pidhotovky-publichnykh-sluzhbovtiv-za-spetsialnistiu-publichne-upravlinnia-ta-administruvannia>

23. Національне агентство України з питань державної служби. Трансформація культури публічної служби: результати круглого столу «Трансформація культури публічної служби: 5». 2023. URL:

<https://nads.gov.ua/news/eksperty-proanalizuvaly-transformatsii-kultury-publichnoi-sluzhby>

24. Норми та стандарти поведінки державних службовців : методичні матеріали. Харківська обласна державна адміністрація. Харків, 2020. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi\\_ta\\_standarti\\_povedinki\\_derzhavnih\\_sluzhbovtiv..p](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtiv..p)

25. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади : монографія. Кам'янець-Подільський, 2021. 367 с.

26. Порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів за законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/341122>

27. Правила етичної поведінки державних службовців : затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>

28. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

29. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України.* 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

30. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2020 № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20>

31. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців : Наказ НАДС від 04.04.2023 № 53-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0534-23>

32. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : Вид-во АСТОН, 2007. 400 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13126/1/Rudakev-monograf.pdf>
33. Серьогін С. М. та ін. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : наукова розробка. Київ : НАДУ, 2008. 48 с.
34. Серьогін С. М., Бородін Є. І. та ін. Інтегральна компетентність депутатів місцевих рад : монографія / за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Монографія\\_НДР\\_С\\_29.03\\_2021.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Монографія_НДР_С_29.03_2021.pdf)
35. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Видавництво «Грані», 2020. 224 с. URL : [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Сорокіна\\_монограф\\_фин.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Сорокіна_монограф_фин.pdf)
36. Сорокіна Н. Г. Теоретичні аспекти дослідження основних категорій професійної етики публічної служби. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 32–40. DOI: 10.32851/tnv-pub.2023.2.5. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/348>
37. Сорокіна Н. Г., Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4. № 8(34). С. 57–64.
38. Сучасна парадигма публічного управління : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19–22 жовтня 2021 р.) / за наук. ред. А. В. Стасишина. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 637 с.

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Серафима Гавриленко

**Співавтор:**

**Назва:** ДІЛОВА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

**Науковий керівник:** професор Олег Олександрович Долженков

**Підрозділ:** SUNPU

**Коефіцієнт подібності 1:**4.26%

**Коефіцієнт подібності 2:**0.63%

**Мікропробіли:** 1

**Заміна букв:** 0

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2026-06-03 14:14:21.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

**Обґрунтування:**

*Дата*

експерт