



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

Скарлош Анжела Володимирівна
МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Шляхи вдосконалення адміністративної культури державних службовців»
подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність: Публічне управління та адміністрування

До захисту допущено:

Завідувач кафедри _____

/_____/_____/

Науковий керівник.

к.е.н. Гуменюк А.Ф. /_____/

Виконано студентом групи ТУхм-8-24-МІПУА (2.0зс)

Скарлош А.В. /_____/

Рукопис закінчено _____

Київ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Сутність, зміст і складові адміністративної культури в органах публічної влади.....	7
1.2. Фактори формування адміністративної культури державних службовців	13
1.3. Нормативно-правові та організаційні засади розвитку адміністративної культури в органах влади.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ	29
2.1. Загальна характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління.....	29
2.2. Оцінка сучасного стану адміністративної культури службовців та економічної складової діяльності Хмельницької обласної ради	40
2.3. Проблеми та чинники, що стримують удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СЛУЖБОВЦІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	60
3.1. Організаційні механізми вдосконалення адміністративної культури в діяльності Хмельницької обласної ради.....	60
3.2. Цифрові інструменти та комунікаційні практики розвитку адміністративної культури службовців	68
3.3. Використання зарубіжного досвіду та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня адміністративної культури	77
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Адміністративна культура у сфері публічної влади є не другорядною етичною надбудовою, а системою професійних знань, цінностей, норм, зв'язків, моделей поведінки та способів досягнення цілей публічного адміністрування [1,]. Для України її вдосконалення особливо актуальне в умовах воєнного стану, децентралізації, євроінтеграційного оновлення процедур і зміни правового статусу служби в органах місцевого самоврядування [2-8]. З огляду на правову природу Хмельницької обласної ради, у роботі йдеться насамперед про посадових осіб місцевого самоврядування, хоча в темі використано ширше означення державних службовців [2], [3].

Актуальність теми посилюється правовим переходом у сфері місцевого самоврядування. Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» уже ухвалений, але його повне введення в дію пов'язане з припиненням або скасуванням воєнного стану [4]. Водночас із 15 грудня 2023 року діє Закон України «Про адміністративну процедуру», а у 2024 році прийнято закон щодо узгодження законодавства з його положеннями [5], [6]. План реформування місцевого самоврядування на 2024-2027 роки та підсумки 2024 року підтверджують перехід до вимог законності, обґрунтованості, своєчасності, сервісності, підзвітності й процедурної справедливості [8].

Наукові дослідження показують, що культура публічного управління виходить за межі вузького етичного трактування. С. Зубко та В. Карковська пов'язують організаційну культуру державного сектору з внутрішніми процесами, результативністю, зовнішнім політичним і суспільним контекстом, взаємодією з громадянами та підзвітністю [9]. Вони також підкреслюють значення політичного нейтралітету, неупередженості, чесності, професіоналізму й відданості національним інтересам, але без механічного копіювання зарубіжних моделей [10].

Цифрова трансформація додатково змінює зміст адміністративної культури. С. Васьків доводить, що цифровізація потребує нових

компетентностей, кращої координації, інфраструктури, навчання персоналу та управління змінами [11]. О. Вожол пов'язує вдосконалення бюрократичної культури з прозорістю, підзвітністю, етичними стандартами, електронним урядуванням, відкритими даними, зворотним зв'язком і залученням працівників до рішень [12]. Отже, адміністративна культура має охоплювати не лише дисципліну, а й відкритість, цифрову взаємодію, міжструктурну комунікацію та реагування на запити громади.

Емпіричну актуальність проблеми підтверджують матеріали НАДС. У дослідженні «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» – 2025 враховано відповіді 35896 респондентів, зокрема 4142 посадових осіб місцевого самоврядування [13]. Звіт підкреслює потребу розвитку організаційної культури публічної служби, але також фіксує, що частина респондентів не формулює конкретних пропозицій щодо її вдосконалення [13]. Це свідчить про потребу переходу від загальних оцінок до управлінських індикаторів, рішень і механізмів змін.

Вибір Хмельницької обласної ради як бази дослідження є обґрунтованим. Вона є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад області, затверджує програми соціально-економічного й культурного розвитку, обласний бюджет і контролює їх виконання [14]. У 2025 році оприлюднено оновлену редакцію Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, що підкреслює значення управлінської спроможності апарату, внутрішньої координації, професійної комунікації та кадрової стійкості [15]. Тому адміністративна культура службовців ради прямо впливає на якість стратегічного планування, нормотворчої та контрольної діяльності, взаємодію з громадами, відкритість інституції та довіру суспільства.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративної культури службовців органів місцевого самоврядування на прикладі Хмельницької обласної ради.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено наступні завдання: розглянути сутність, зміст і складові адміністративної культури в органах публічної влади; визначити фактори формування адміністративної культури державних службовців; узагальнити нормативно-правові та організаційні засади розвитку адміністративної культури в органах влади; описати загальну характеристику Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління; оцінити сучасний стан адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради; виявити проблеми та чинники, що стримують удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді; розробити організаційні механізми вдосконалення адміністративної культури в діяльності Хмельницької обласної ради; запропонувати цифрові інструменти та комунікаційні практики розвитку адміністративної культури службовців; узагальнити зарубіжний досвід і розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня адміністративної культури

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку адміністративної культури в органах місцевого самоврядування. Предметом дослідження є теоретичні, нормативно-правові, організаційні та прикладні аспекти вдосконалення адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод теоретичного узагальнення використано для уточнення змісту категорії адміністративної культури та систематизації наукових підходів до її розуміння. Системний метод дав змогу розглядати адміністративну культуру як цілісний феномен, пов'язаний з інституційною структурою органу, правовими нормами, кадровими практиками, комунікаційною поведінкою та управлінськими результатами. За допомогою структурно-функціонального методу досліджено взаємозв'язок між окремими елементами адміністративної культури в діяльності органу місцевого самоврядування. Порівняльно-правовий метод застосовано під час аналізу чинного законодавства та зарубіжного досвіду. Аналітичний, статистичний і

документальний методи використано для оцінювання матеріалів офіційних сайтів, нормативних актів, аналітичних звітів і внутрішньо організаційних характеристик обраного об'єкта дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять положення Конституції України, законів України, нормативно-правових актів у сфері місцевого самоврядування та публічної служби, наукові праці українських і зарубіжних дослідників 2022-2026 років, аналітичні матеріали НАДС, офіційні документи та відкриті матеріали Хмельницької обласної ради, а також інші публічні джерела, релевантні предмету дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки й рекомендації можуть бути використані в діяльності Хмельницької обласної ради та інших органів місцевого самоврядування під час удосконалення кадрової роботи, внутрішніх стандартів службової поведінки, комунікаційних практик, процедур внутрішньої взаємодії та цифрових інструментів організації праці.

Основні теоретико-методологічні аспекти і результати магістерської роботи опубліковані у науковому збірнику “Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи” (2026 р.) № 11.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, зміст і складові адміністративної культури в органах публічної влади

Поняття адміністративної культури в системі публічного управління не зводиться ні до службового етикету, ні до формальної дисципліни, ні до сукупності зовнішніх правил поведінки. Така редукція спрощує явище, яке в реальності охоплює внутрішню логіку функціонування органу публічної влади, характер професійної взаємодії, способи ухвалення рішень, ставлення до права, зміст комунікації з громадянами та рівень відповідальності посадовця за наслідки владних дій. І. Бойко трактує адміністративну культуру, або культуру публічного адміністрування, як відносно сталу систему створення, ретрансляції, збереження та розвитку професійних знань, зв'язків, традицій, цінностей, ідей, норм, символів, стереотипів, прийомів і методів у досягненні цілей і виконанні функцій публічного адміністрування, тобто як певну модель професійної поведінки службовців [1]. С. Зубко та В. Карковська, аналізуючи організаційну культуру державного управління, показують, що вона нерозривно пов'язана з результативністю організації, усуває неоднозначність службової поведінки та має розглядатися як явище, в якому внутрішні управлінські механізми поєднуються із зовнішнім контекстом політики та суспільства [9]. Тому адміністративна культура в органах публічної влади доцільно розуміти як інституційно закріплену і водночас поведінково відтворювану систему професійних, ціннісних, етичних, комунікативних і процедурних орієнтирів,

через яку публічна влада перетворює юридичне повноваження на конкретну управлінську дію.

У табл. 1.1 узагальнено основні наукові підходи до розуміння адміністративної культури та суміжних категорій, через які розкривається її сутність у сфері публічної влади.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування адміністративної культури в системі публічного управління

Автор, джерело	Смисловий акцент	Що це дає для розуміння адміністративної культури
І. Бойко [1]	Адміністративна культура – це відносно стійка система професійних знань, цінностей, норм, символів, традицій, зв'язків і методів діяльності службовців	Поняття розкривається як модель професійної поведінки, а не як суто етичний додаток до служби
С. Зубко, В. Карковська [9]	Організаційна культура в державному управлінні пов'язана з результативністю, зменшує неоднозначність поведінки, включає зовнішній і внутрішній контекст функціонування організації	Адміністративна культура постає як чинник інституційної ефективності та взаємодії органу влади з політикою і суспільством
І. Ігнатченко, Я. Рябченко [16]	Організаційна культура публічної служби визначається як інтегральний соціально-психологічний феномен, що включає етичні традиції, моделі поведінки, людиноцентризм і верховенство права	У центрі аналізу опиняється не лише внутрішній порядок, а й якість реалізації прав громадян
Я. Качан [18]	Етична культура публічного управління є комплексом правил, цінностей і стандартів, узгоджених із доброчесністю, відкритістю, доступністю, відповідальністю та обґрунтованістю	Показано, що адміністративна культура має нормативно-ціннісне ядро, яке впливає на якість публічної політики
Г. Вербицька, В. Бабій [19], [20]	Корпоративна культура публічного управління – це система цінностей, норм, принципів, настанов і моделей поведінки, що визначає професійну діяльність, етичні орієнтири, управлінські підходи та взаємодію з громадянами	Підкреслюється стратегічний, інноваційний і трансформаційний вимір культури в умовах цифровізації

Узагальнення наукових підходів показує, що в дослідницькому полі співіснують щонайменше три оптики аналізу. В одній адміністративна культура постає як професійно-операційна система, яка забезпечує впорядкованість службової діяльності; в іншій – як ціннісно-етична рамка, що визначає межі належної поведінки та зміст службового обов'язку; у третій – як інституційний

механізм, через який орган влади формує свою спроможність до комунікації, адаптації, інновацій та підзвітності [20]. Це означає, що сутність адміністративної культури не можна вичерпно пояснити лише через психологічний клімат або лише через правове регулювання. Її природа є синтетичною: вона поєднує норми, переконання, професійні ролі, організаційні практики і способи взаємодії з публікою в єдину систему, від якої залежить реальна якість владарювання.

Зміст адміністративної культури розкривається через ті смислові елементи, які визначають, як саме орган публічної влади діє у щоденній практиці. На змістовому рівні вона включає, по-перше, цінності та принципи, що задають межі допустимого управлінського вибору; по-друге, професійні знання й уміння, без яких службовець не здатний належно реалізувати владну компетенцію; по-третє, етичні стандарти поведінки; по-четверте, моделі внутрішньої та зовнішньої комунікації; по-п'яте, організаційні звички, ритуали, формальні й неформальні правила взаємодії [19]. Саме тому адміністративна культура є не абстрактною характеристикою колективу, а способом інституційного відтворення влади через повторювані управлінські дії. Вона виявляється в тому, наскільки рішення є неупередженими й обґрунтованими, комунікація – відкритою і шанобливою, а службова поведінка – професійною, добросовісною та зрозумілою для громадянина [18].

Якщо розглядати зміст адміністративної культури глибше, стає очевидно, що її ядром є не лише норми, а й певний тип управлінського мислення. І. Ігнатченко та Я. Рябченко переконливо показують, що організаційна культура публічної служби має орієнтуватися на людиноцентризм і верховенство права, а її головною метою є пріоритет прав і свобод громадянина у процесі здійснення функцій публічного адміністрування [16]. Я. Качан конкретизує цю логіку, пов'язуючи етичну культуру з принципами об'єктивності, відкритості, доступності, відповідальності та обґрунтованості у взаємовідносинах влади й суспільства [18]. На цьому тлі адміністративна культура перестає бути внутрішньою справою органу влади. Вона набуває публічно-правового змісту,

бо прямо впливає на якість публічної політики, рівень довіри до інституцій, сприйняття справедливості владних рішень і готовність громадян взаємодіяти з державою та місцевим самоврядуванням.

Складові адміністративної культури доцільно виокремлювати не механічно, а за їх функціональною роллю в діяльності органу публічної влади. І. Бойко виділяє в культурі публічного адміністрування когнітивно-операційний, особистісний і мотиваційно-ціннісний складники, а також підкреслює наявність професійної і морально-етичної складових [1]. Г. Вербицька та В. Бабій розширюють цей підхід, додаючи до нього зовнішню та внутрішню сфери культури, причому зовнішня містить як явні елементи – процедури, регламенти, символіку, ритуали, так і приховані – неписані норми, неформальні домовленості та внутрішні переконання, а внутрішня охоплює глибинні ментальні моделі й ціннісні орієнтири працівників [20]. О. Лаврук та Н. Лаврук у сучасних умовах публічної служби акцентують на таких практично значущих елементах, як підтримка цінностей, якісні комунікації, лідерство, мотивація, розвиток персоналу, соціально-психологічний клімат, командна робота, автономія, мораль і меритократія [17]. Сукупно це дає підстави розглядати складові адміністративної культури як систему взаємозалежних елементів, у якій збій хоча б одного блоку неминуче послаблює функціонування інших.

У табл. 1.2 систематизовано основні складові адміністративної культури органів публічної влади та розкрито їх змістове наповнення.

Дані табл. 1.2 демонструють, що адміністративна культура має багаторівневу будову і не обмежується лише етичним або психологічним виміром. Її стійкість формується через поєднання цінностей, компетентностей, поведінкових практик, комунікаційних механізмів та адаптивної спроможності органу влади.

Таблиця 1.2

Складові адміністративної культури органів публічної влади

Складова	Змістове наповнення	Прояв у практиці органу публічної влади
Ціннісно-нормативна	Місія служіння громаді, законність, верховенство права, добросовісність, неупередженість, відповідальність, підзвітність	Орієнтація рішень на публічний інтерес, відмова від свавілля, єдині стандарти поведінки
Професійно-компетентнісна	Знання законодавства, процедур, управлінських технологій, уміння готувати рішення, працювати з документами і даними	Якість підготовки проєктів рішень, своєчасність виконання повноважень, професійна надійність службовця
Етична	Моральні норми, стандарти належної поведінки, об'єктивність, повага до гідності особи, уникнення конфлікту інтересів	Коректна комунікація, справедливе ставлення до громадян і колег, зниження корупційних ризиків
Комунікативна	Відкритість, доступність, зрозумілість управлінських дій, внутрішня координація, культура службового спілкування	Якісна взаємодія між підрозділами, зворотний зв'язок із громадянами, менша конфліктність процедур
Організаційно-поведінкова	Формальні та неформальні правила, службові ритуали, стиль керівництва, командна робота, дисципліна, мотивація	Узгодженість дій, здатність до змін, зменшення бюрократичної інерції, краща адаптація персоналу
Символічно-ідентифікаційна	Символіка, діловий стиль, репутація органу, відчуття професійної належності, бренд публічної служби	Формування внутрішньої єдності колективу та зовнішньої довіри до інституції
Цифрово-адаптивна	Готовність до цифрових інструментів, відкритих даних, нових форматів взаємодії, безперервного навчання	Цифрова спроможність, гнучкість, клієнтоорієнтованість, здатність працювати в умовах трансформації

Саме тому реальне підвищення якості публічного управління потребує не точкових змін у правилах поведінки, а цілісного розвитку всіх складових культури. Якщо орган має формально правильні регламенти, але слабку етичну основу, низьку внутрішню координацію або недостатню цифрову готовність, адміністративна культура залишається фрагментарною і не здатна забезпечити високий рівень управлінської результативності.

Окремої уваги потребує професійно-компетентнісний вимір адміністративної культури. І. Бойко прямо пов'язує її з професійними знаннями, уміннями та навичками [1]. У сучаснішому прочитанні цей блок уже не може тлумачитися вузько як знання процедури або діловодства. Г. Вербицька та В.

Бабій доводять, що в умовах цифрової трансформації культура публічного управління повинна включати здатність працювати з новими технологіями, адаптуватися до інновацій, підтримувати прозорість, підзвітність і клієнтоорієнтованість, а також безперервно підвищувати кваліфікацію персоналу [19], [20]. Отже, професійна складова адміністративної культури дедалі тісніше пов'язується з цифровою зрілістю органу влади, а не лише з класичною бюрократичною вправністю.

Не менш важливою є етична складова, бо саме вона перетворює владне повноваження на легітимну й суспільно прийнятну дію. Я. Качан наголошує, що етична культура публічного управління є комплексом правил, цінностей і стандартів, які мають бути узгоджені з доброчесністю та суспільною відповідальністю [18]. І. Ігнатченко та Я. Рябченко, своєю чергою, показують, що організаційна культура публічної служби лише тоді виконує своє призначення, коли вона орієнтована на права і свободи громадян, а управлінська взаємодія будується на принципах людиноцентризму і верховенства права [16]. Звідси випливає, що етичний вимір адміністративної культури не є допоміжним. Він визначає, чи сприйматиметься службове рішення як справедливе, чи буде громадянин бачити в органі влади арбітра публічного інтересу, а не джерело адміністративного тиску.

Комунікативна та організаційно-поведінкова складові становлять той рівень культури, де інституційні цінності переходять у щоденну практику. С. Зубко та В. Карковська показують, що культура формує відносини між керівником і співробітниками, між членами колективу, а також між працівниками й зовнішніми клієнтами, навчаючи бажаних моделей поведінки [9]. О. Лаврук та Н. Лаврук у контексті публічної служби додають до цього соціально-психологічний клімат, взаємодію між органами, сприйняття реформ, мотивацію, ініціативність, автономію, мораль, командну роботу і меритократію [17]. Саме на цьому рівні стає помітно, що адміністративна культура або підтримує реформу, або перетворюється на прихований механізм її гальмування. Коли в колективі домінують довіра, чіткість ролей, підтримка ініціативи й

прозора комунікація, зміни інституціоналізуються; коли переважають страх помилки, бюрократична переписка і розмитість відповідальності, навіть формально правильна реформа залишається зовнішньою щодо самої організації.

Отже, сутність адміністративної культури в органах публічної влади полягає в тому, що вона є внутрішньою інституційною формою впорядкування публічної служби, яка поєднує професійне знання, ціннісно-нормативні орієнтири, етичні стандарти, комунікативні практики та поведінкові моделі в єдину систему управлінської дії [19]. Її зміст визначається не окремими формальними приписами, а характером їх практичного втілення у процедурі, рішенні, спілкуванні й відповідальності перед громадянином [20]. Складові адміністративної культури утворюють взаємопов'язану конструкцію, в якій цінності без компетентностей залишаються декларацією, компетентності без етики – технікою без належного змісту, а комунікація без організаційної зрілості – лише зовнішньою імітацією відкритості [17]. Саме тому для органів місцевого самоврядування адміністративна культура має розглядатися як один із базових ресурсів інституційної спроможності, а не як другорядний елемент кадрової роботи.

1.2. Фактори формування адміністративної культури державних службовців

Завдання та функції державної служби визначають адміністративну культуру. Питання функцій державної служби знаходиться в площині таких фундаментальних понять як держава, функції держави, взаємовідносини держави та суспільства. Загальні світоглядні засади дослідження функціонування системи державної служби в країнах розвиненої демократії будуються у відповідності до бачення ролі держави у забезпеченні соціального партнерства, створенні гідних умов для життя людини та залучення її до всіх процесів життєдіяльності суспільства. В основі цих поглядів знаходиться теза про оновлене розуміння місця людини в суспільстві у цілому та в державі, як

його головному політичному інституті, зокрема. Відповідно до цього науковці акцентують увагу на ролі держави як соціального арбітра, призначенні держави у забезпеченні прав і свобод людини, екологічної безпеки, технічного прогресу, здоров'я нації, безконфліктного існування суспільства, забезпечення гідного прожиткового рівня тощо [100]. Сучасне бачення ролі держави знаходить свій вираз у зростаючому значенні питань громадянського суспільства, державно-громадського управління, відповідальності органів публічної влади, відкритості, демократії участі, соціальному партнерстві, соціальній активності людини, пошуку засобів розвитку та реалізації особистості в усіх сферах суспільного життя. Ці форми по суті формують середовище реалізації прав і свобод людини на засадах узгодження інтересів та взаємодії членів суспільства.

Зміна поглядів на роль держави ілюструється намаганням дослідників у різні періоди розбудовувати в науковому просторі вчення про традиційну, правову, соціальну державу, утвердженням ідей щодо розвитку держави «загального добробуту», «сервісної держави». Ці процеси нерозривно пов'язані із трансформацією поглядів на завдання та функції державної служби. Якщо раніше проблематика державно-суспільних відносин, її управлінський зміст, розглядалася здебільшого в межах проблематики державного управління, зокрема, питань державної служби, то сьогодні цей вимір не вичерпує усієї сукупності аспектів та багатогранності функцій публічної служби. Це знаходить своє відображення в активному розвитку теорії, ідей, концепцій публічного управління та публічної служби.

Існує інший підхід до розгляду публічної служби, прихильники якого відзначають, що вона включає в себе здійснення завдань і функцій держави на політичних засадах, службу в громадських об'єднаннях, політичних партіях, рухах, службу в недержавних організаціях, службу в міжнародних організаціях, службу в державних органах та їх апараті, службу в органах місцевого самоврядування [100]. Така точка зору означає, що поняття «публічна служба» є ширшим за сукупність двох таких понять «державна служба» і «служба в органах

місцевого самоврядування». За цією позицією воно охоплює діяльність усіх суб'єктів, які залучені до реалізації публічних цілей і завдань у будь-якій сфері.

В дослідженнях науковців, можна виділити два наступні аспекти: перший знаходить своє відображення в виборі термінології, коли автори під різними назвами розглядають однаковий зміст й поняття «державна служба» розглядається як повний відповідник, синонім поняття «публічна служба»; другий полягає в розширенні сфер здійснення публічної служби. Виділяючи відмінність державного службовця і службовців органів, що виконують публічні повноваження, зауважується, що вона полягає в наділенні державного службовця державно-владними повноваженнями. Разом із тим, межі цих відмінностей сьогодні змінюються, передусім, на основі збільшення впливу недержавного сектора на здійснення державно-владних повноважень, поширення практики делегування державою окремих повноважень з реалізації завдань і функцій держави. Завданням, яке має бути вирішене в процесі змін системи державного управління, є застосування інноваційних методів управління, покликаних забезпечити більшу ефективність використання та розподілу суспільних благ. Під впливом цього відбувається зміна поглядів щодо завдань державної служби в реалізації функцій держави. О. Лаврук і Н. Лаврук, узагальнюючи підходи до організаційної культури публічного управління, показують, що її керованість залежить від культурної обізнаності служб управління персоналом, лідерів та керівництва, а сам процес формування сильної культури потребує системної роботи з цінностями, комунікаціями, мотивацією та розвитком персоналу [17]. При цьому в сучасній науці дедалі чіткіше простежується думка, що після 2022 року традиційна система факторів не зникла, але істотно змінилася їх ієрархія: на перший план вийшли безпекові, антикризові, цифрові та резильєнтнісні детермінанти, які раніше найчастіше розглядалися як супровідні, а не базові [25].

Розглянемо фактори формування адміністративної культури державних службовців у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори формування адміністративної культури державних службовців

Група факторів	Зміст фактора	Механізм впливу на адміністративну культуру
Інституційно-правові	законодавство про публічну службу, адміністративні процедури, правила добору, відповідальності, внутрішні регламенти	формують межі допустимої поведінки, стандартизують рішення, знижують довільність владних дій
Організаційно-управлінські	стиль керівництва, роль HR-служби, внутрішня координація, структура повноважень, наявність місії та зрозумілих цілей	визначають щоденний формат службової взаємодії, дисципліну, рівень довіри й готовність до змін
Професійно-компетентнісні	освіта, підвищення кваліфікації, самоосвіта, інформальне навчання, управлінські та цифрові компетентності	перетворюють формальні повноваження на якісне виконання функцій і підвищують професійну надійність персоналу
Ціннісно-етичні	доброчесність, неупередженість, людиноцентризм, відповідальність, служіння публічному інтересу	визначають моральні межі владарювання та легітимність службових рішень
Комунікативні	культура внутрішнього спілкування, зворотний зв'язок, відкритість, прозорість, публічна комунікація	впливають на координацію, запобігають конфліктам, підсилюють підзвітність і довіру громадян
Мотиваційно-кадрові	оплата праці, кар'єрні перспективи, кадровий резерв, плинність кадрів, визнання результатів праці	визначають стабільність кадрового корпусу, залученість і лояльність службовців
Цифрово-технологічні	цифрові сервіси, електронний документообіг, інтеграція реєстрів, кіберзахист	змінюють швидкість, прозорість і клієнтоорієнтованість публічного адміністрування
Безпеково-резильєнтні	кризове управління, безперервність роботи, сценарне планування, захист персоналу, антикризова компетентність	забезпечують адаптивність інституції в умовах воєнного стану, надзвичайних загроз і високої невизначеності

Дані табл. 1.3 показують, що адміністративна культура формується не одним домінантним чинником, а конфігурацією факторів, серед яких правові норми, управлінські практики, компетентності, мотивація та етика лише разом створюють стійку модель службової поведінки.

Інституційно-правовий фактор є базовим, оскільки він задає формальну архітектуру службової поведінки. Через норми законодавства, внутрішні регламенти, правила добору, просування та відповідальності держава визначає, якою має бути службова діяльність не лише з погляду компетенції, а й з погляду належного стилю адміністрування. Я. Галич і В. Лукач пов'язують якість

публічного управління в умовах безпекових викликів із реформою оплати праці, розгортанням електронної системи управління людськими ресурсами, спрощенням організаційної структури та вдосконаленням процедур добору на засадах заслуг [25]. І. Семенець-Орлова, Г. Кузьменко, І. Капеліста та А. Дакал, аналізуючи функціонування публічної служби у воєнний період, доводять, що спрощені механізми призначення без конкурсу, хоч і пояснюються логікою воєнного часу, одночасно створюють ризик зниження професійного рівня кадрового потенціалу та послаблення стандартів доброчесності [26].

Організаційно-управлінський фактор діє глибше, ніж формальна структура органу. Він пов'язаний із тим, як керівник тлумачить місію служби, якою є внутрішня атмосфера довіри, якою мірою службовці залучені до вироблення рішень і чи здатна організація навчатися на власному досвіді. О. Лаврук і Н. Лаврук наголошують, що сильна організаційна культура не виникає під силовим тиском, а потребує тривалої роботи з персоналом, підтримки цінностей, якісних комунікацій, лідерства, мотивації та розвитку [17]. У цій же логіці вони підкреслюють, що культура формується на основі нормативно-правових документів, ціннісних орієнтацій керівника, колективного досвіду діяльності та поглядів нових членів організації [17].

Професійно-компетентнісний фактор належить до тих, що безпосередньо переводять цінності в практику. О. Руденко показує, що повномасштабна агресія істотно змінила підходи до професійного розвитку державних службовців, висунувши на передній план пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та нові умови життя, а водночас посиливши значення інформального навчання, самоосвіти та цифрових інструментів навчальної підтримки [21]. У цій площині особливо показовою є і праця Н. Ткачової та Ю. Гермаш, де серед системних проблем сучасної публічної служби названо недостатню стратегічну орієнтованість кадрової політики, фрагментарність підходів до управління людськими ресурсами, обмежені можливості для професійного розвитку та недостатній рівень мотивації й відповідальності службовців [22].

Ціннісно-етичний фактор формує внутрішнє ядро адміністративної культури, бо саме він визначає, чи буде службова діяльність зводитися до технічного виконання функцій, чи залишатиметься підпорядкованою публічному інтересу. Я. Качан пов'язує якість публічного управління з рівнем етичної культури, у центрі якої перебувають доброчесність, відкритість, доступність, відповідальність і обґрунтованість рішень [18]. Умови війни не послабили значення цього фактора, а навпаки зробили його жорсткішим критерієм оцінювання служби, оскільки в кризовому середовищі зростає ціна кожного непрозорого рішення, кожного конфлікту інтересів і кожного кадрового компромісу. І. Семенець-Орлова, Г. Кузьменко, І. Капеліста та А. Дакал доводять, що саме в період воєнного стану публічна служба одночасно стикається з тиском швидких рішень, ризиком непрозорих прямих призначень, кадровою ротацією та необхідністю зберігати антикорупційні й доброчесні стандарти [26].

Мотиваційно-кадровий фактор часто недооцінюють, хоча саме він визначає, чи матиме орган влади стабільний носій культури. Н. Ткачова та Ю. Гермаш прямо вказують на недостатній рівень мотивації, обмежені можливості розвитку та не завжди прозорі процедури добору й просування як на гальма для формування ефективної публічної служби [22]. Своєю чергою, І. Семенець-Орлова, Г. Кузьменко, І. Капеліста та А. Дакал фіксують для воєнного періоду високу ротацію кадрів, яку зумовлюють низький рівень оплати праці, відсутність чітких кар'єрних перспектив, неефективність мотиваційних систем, політичні зміни та надмірне навантаження [26].

У табл. 1.4 узагальнено новітні фактори формування адміністративної культури, які або з'явилися, або різко посилюлися під впливом повномасштабної війни.

Таблиця 1.4

Новітні фактори формування адміністративної культури в умовах
воєнного стану

Новітній фактор	У чому полягає його новизна або посилення після 2022 року	Вплив на адміністративну культуру
Безпековий	необхідність роботи в умовах загроз життю, руйнування інфраструктури, релокації, перерозподілу ресурсів	формує культуру дисципліни, відповідальності, стійкості та безперервності публічних функцій
Резильєнтнісний	потреба зберігати спроможність органу в кризі, швидко адаптувати процедури й ролі	зміщує культуру від жорсткої бюрократичності до адаптивності та антикризової координації
Кризово-управлінський	поширення сценарного планування, кризового менеджменту, багаторівневої координації	посилює значення оперативності, узгодженості та відповідальності за рішення в умовах невизначеності
Цифрово-кібербезпековий	масове використання цифрових сервісів, електронної взаємодії, захисту реєстрів і персональних даних	формує культуру цифрової грамотності, сервісності, кіберобережності та технологічної дисципліни
Дистанційно-організаційний	поширення гнучких і дистанційних форм праці в публічному секторі	змінює стандарти контролю, самоорганізації, внутрішньої комунікації та підзвітності
Доброчеснісно-антикорупційний у кризі	підвищення ризиків непрозорих призначень, спрощених процедур і неформального впливу	робить прозорість, конкурсність і контроль критично важливими маркерами належної культури
Соціально-партнерський	посилення взаємодії влади з громадами, громадянським суспільством, волонтерськими мережами, системами підтримки ветеранів	переводить культуру служби від адміністративної замкненості до кооперації та публічної чутливості
Післявоєнно-відновлювальний	орієнтація на відбудову, розвиток спроможностей, нові компетентності для відновлення територій і сервісів	зміцнює стратегічність мислення, довгострокову відповідальність і орієнтацію на результат

Дані табл. 1.4 демонструють, що війна не просто ускладнила функціонування публічної служби, а змінила саму логіку формування її адміністративної культури. Якщо до 2022 року в центрі наукової уваги переважали правові, етичні, кадрові та комунікативні детермінанти, то тепер до них додалися фактори інституційної стійкості, безперервності, цифрової безпеки, гнучкої організації праці та міжсекторальної взаємодії. Це не означає, що виникла принципово інша культура. Йдеться про те, що звичні компоненти адміністративної культури почали функціонувати в новому режимі – під тиском

небезпеки, швидкості, дефіциту ресурсів і підвищеної суспільної вимогливості до влади.

Особливого значення набув цифрово-технологічний фактор, який у воєнний період трансформувався в цифрово-кібербезпековий. Г. Радзівілов і О. Дегтяр показують, що цифровізація під час війни одночасно підвищує доступність і ефективність державних сервісів, спрощує взаємодію з громадянами, сприяє прозорості та боротьбі з корупцією, але водночас різко посилює ризики кібератак і ставить захист персональних даних у центр управлінської уваги [24]. У цьому сенсі цифрова компетентність державного службовця вже не зводиться до вміння користуватися платформою чи реєстром. Вона включає дисципліну роботи з інформацією, готовність діяти в електронному середовищі без втрати якості процедури, а також здатність підтримувати безперервність послуг навіть у кризових умовах. Саме тому цифровізація сьогодні є не технічним доповненням до адміністративної культури, а одним із механізмів її переозначення.

Ще одним фактором, який різко посилюється внаслідок війни, стала управлінська стійкість як здатність інституції зберігати спроможність, легітимність і довіру громадян під тиском надзвичайних загроз. С. Асланов пов'язує рівень такої стійкості зі стабільністю кадрового корпусу, стратегічним плануванням, ефективною комунікацією між владою і суспільством, цифровізацією процесів та розвитком партнерств із громадянським суспільством [23]. О. Ковтун, систематизуючи проблеми регіонального публічного управління у воєнний період, додає до цього організацію віддаленої роботи, підтримку ветеранів війни, розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення, нову систему стратегічного управління та оптимізацію роботи органів публічної влади [27]. У сукупності це дає підстави стверджувати, що сучасна адміністративна культура дедалі більше формується не навколо бюрократичної стабільності як такої, а навколо здатності публічного органу працювати без втрати якості в умовах постійної турбулентності.

Таким чином, фактори формування адміністративної культури державних службовців доцільно розглядати як багаторівневу систему детермінант, у якій поєднуються інституційно-правові, організаційно-управлінські, професійно-компетентнісні, ціннісно-етичні, мотиваційні, комунікативні та цифрові впливи [22]. Повномасштабна війна не скасувала ці фактори, але радикально змінила співвідношення між ними, висунувши на передній план безпеку, резильєнтність, кризове лідерство, гнучкість організації праці, кіберзахист і безперервність публічних послуг [27]. Отже, у сучасних українських умовах адміністративна культура формується вже не лише як культура належної служби, а як культура відповідального, стійкого й адаптивного публічного управління, здатного діяти в режимі тривалої багатовимірної кризи без втрати легітимності та професійної якості [26].

1.3. Нормативно-правові та організаційні засади розвитку адміністративної культури в органах влади

Нормативно-правові засади розвитку адміністративної культури в органах влади доцільно тлумачити не як механічну сукупність актів, а як ієрархічно впорядковану систему приписів, яка одночасно визначає межі владного розсуду, стандарт службової поведінки, порядок прийняття рішень і механізми інституційного контролю. Саме тому адміністративна культура в правовій державі формується не поза правом і не після права, а всередині нього. Її конституційне ядро утворюють норми, які закріплюють людиноцентричний зміст діяльності держави, обов'язок органів влади діяти лише на підставі та в межах закону, рівний доступ громадян до державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, право на звернення та конституційну природу місцевого самоврядування. У поєднанні ці приписи задають базову модель належної адміністративної поведінки: публічний службовець не просто виконує функцію, а реалізує її в режимі правової обмеженості, підзвітності та поваги до особи [42].

У табл. 1.5 систематизовано нормативно-правову архітектуру, через яку в українській системі публічної влади інституціоналізуються вимоги до адміністративної культури.

Таблиця 1.5

Нормативно-правова архітектура розвитку адміністративної культури в органах влади

Рівень регулювання	Нормативний акт і конкретні статті	Культуроутворювальна функція
Конституційний	Конституція України, ст. 3, 19, 38, 40, 140 [28]	Закріплює людиноцентризм, законність, рівний доступ до служби, обов'язок відповідати на звернення, правову природу місцевого самоврядування
Спеціально-службовий для державної служби	Закон України «Про державну службу», ст. 4, 8, 47, 48 [29]	Формує принципи служби, основні обов'язки службовця, правила внутрішнього службового розпорядку, систему професійного навчання
Спеціально-службовий для служби в органах місцевого самоврядування	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2001 року [30]; Закон України № 3077-IX, ст. 4, 14, 39 [3]	Поєднує чинний статусний режим із новою, більш розгорнутою моделлю принципів, кадрового управління та професійного розвитку
Процедурний	Закон України «Про адміністративну процедуру», ст. 4 [5]; Закон України № 4017-IX [6]	Переводить адміністративну культуру в площину обґрунтованості, безсторонності, пропорційності, відкритості, своєчасності та ефективності
Антикорупційний та етичний	Закон України «Про запобігання корупції», ст. 28 [31]; Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [34]	Інституціоналізує доброчесність, запобігання конфлікту інтересів, політичну неупередженість, коректну комунікацію і відповідальне використання ресурсів
Інформаційно-комунікативний	Закон України «Про доступ до публічної інформації», ст. 14 [32]; Закон України «Про звернення громадян», ст. 19 [33]	Змушує владу працювати в режимі відкритості, регулярного оприлюднення інформації та належного розгляду звернень
Організаційно-процедурний	Постанова КМУ № 106 [35], наказ НАДС № 50 [36], постанова КМУ № 640 [37], накази НАДС № 51-24 [38],	Перетворює принципи і загальні норми на повсякденні кадрові та управлінські процедури: навчання,

	№ 62-24 [39], № 143-25 [40], постанова КМУ № 306 [41]	оцінювання, внутрішній розпорядок, ведення особових справ, присвоєння рангів
--	--	--

Дані табл. 1.5 показують, що адміністративна культура має чітко виражену правову багаторівневість. Її не можна звести ані до етики, ані до дисципліни, ані до внутрішніх звичаїв апарату, оскільки вона одночасно виростає з конституційних засад, службового законодавства, процедурних гарантій, антикорупційних обмежень і кадрово-організаційних інструментів. Звідси випливає методологічно важливий висновок: оцінювати рівень адміністративної культури потрібно не за наявністю окремих декларативних кодексів, а за ступенем узгодженості всіх нормативних рівнів між собою [42].

На рівні спеціального службового законодавства адміністративна культура отримує вже не загальноправову, а професійно-інституційну форму.

Закон України «Про державну службу» у ст. 4 закріплює принципи верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, добросовісності, ефективності, рівного доступу, політичної неупередженості, прозорості та стабільності, а ст. 8 переводить їх у площину персональних обов'язків державного службовця: діяти в межах закону, дотримуватися принципів служби та правил етичної поведінки, поважати гідність людини, не допускати порушення її прав, забезпечувати ефективне виконання функцій держави [29].

У сфері місцевого самоврядування нормативна картина є складнішою. Станом на тепер чинним залишається Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2001 року, тоді як Закон № 3077-IX вже прийнятий, але відповідно до прикінцевих положень набирає чинності лише через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану [3]. Саме тому для органів місцевого самоврядування, зокрема для обласних рад, характерний перехідний правовий режим: інституція вже орієнтується на нову модель принципів, професійного розвитку, моніторингу доступу до служби та методичного супроводу, але формально працює в умовах відкладеного введення цієї моделі в повний обіг [42].

У табл. 1.6 зіставлено, як ключові службові норми безпосередньо формують адміністративну культуру в державній службі та в системі місцевого самоврядування.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика службових норм, що безпосередньо формують адміністративну культуру

Нормативний блок	Державна служба	Служба в органах місцевого самоврядування
Принципова модель	Ст. 4 Закону № 889-VIII містить цілісну систему принципів, що поєднує правовий, етичний і результативнісний виміри [29]	Чинний Закон 2001 року є більш статусно-організаційним [30]; Закон № 3077-IX уже кодифікує 15 принципів, включаючи служіння громадам, відкритість, самостійність управління службою та персональну відповідальність [3]
Персональні обов'язки	Ст. 8 Закону № 889-VIII переводить принципи у персоніфіковані службові обов'язки [29]	Нова модель місцевої служби орієнтується на професійну компетентність, присягу, оцінювання, підзвітність і професійний розвиток [3]
Внутрішній порядок	Ст. 47 Закону № 889-VIII вимагає наявності правил внутрішнього службового розпорядку, які містять навіть загальні правила етичної поведінки [29]	Для органів місцевого самоврядування у 2025 році спеціально затверджено методичні рекомендації щодо розроблення правил внутрішнього службового розпорядку [40]
Професійний розвиток	Ст. 48 Закону № 889-VIII і постанова № 106 формують безперервну модель професійного навчання [29], [35]	Ст. 39 Закону № 3077-IX прямо закріплює постійний професійний розвиток, навчання вперше призначених осіб і підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки [3]
Оцінювання	Ст. 44 Закону № 889-VIII і постанова № 640 інституціоналізують щорічне оцінювання як механізм культури результативності [29], [37]	Для місцевого самоврядування у 2024 році затверджено типовий порядок оцінювання, а Закон № 3077-IX вимагає затвердження порядку оцінювання відповідною радою [3], [38]
Кадрова простежуваність	Ст. 37 Закону № 889-VIII передбачає ведення особової справи державного службовця [29]	У 2024 році затверджено типовий порядок ведення та зберігання особових справ службовців місцевого самоврядування [39]

[

Дані табл. 1.6 демонструють, що у сфері місцевого самоврядування ключовою нормативною проблемою є не відсутність нової моделі

адміністративної культури, а її відкладена юридична чинність. Це має прямий наслідок для магістерського аналізу: оцінюючи адміністративну культуру в органі місцевого самоврядування, потрібно одночасно враховувати чинний правовий режим і той нормативний стандарт, на який інституція вже об'єктивно орієнтується через підзаконні акти, методичні документи та кадрові процедури [42].

Особливої ваги для розвитку адміністративної культури набув Закон України «Про адміністративну процедуру». Його значення полягає не лише у впорядкуванні адміністративного провадження, а й у зміні самої ідеології управлінської дії. Стаття 4 цього Закону закріплює принципи верховенства права, рівності перед законом, обґрунтованості, безсторонності, добросовісності, пропорційності, відкритості, своєчасності, ефективності, презумпції правомірності дій та вимог особи й офіційності [5]. У 2024 році законодавець окремим Законом № 4017-IX почав адаптацію секторного законодавства до цієї процедурної логіки [6]. Як слушно показує І. Бойко, принципи адміністративної процедури фактично перетворюються на дороговкази для всієї діяльності адміністративних органів і закладають основи для трансформації культури публічного адміністрування [1]. У цьому й полягає якісний зсув: адміністративна культура відтепер мислиться не як внутрішня чеснота посадовця, а як обов'язок діяти в процедурі, яка є перевіркою, аргументованою і справедливою для особи.

Інший блок нормативних засад формує культуру доброчесності, відкритості та комунікативної відповідальності. Закон України «Про запобігання корупції» у ст. 28 інституціоналізує обов'язок запобігати та врегульовувати конфлікт інтересів, а отже прямо забороняє таку модель адміністративної культури, в якій приватний інтерес маскується під службове рішення [31]. Закон України «Про доступ до публічної інформації» у ст. 14 покладає на розпорядників обов'язок оприлюднювати й регулярно оновлювати інформацію, а Закон України «Про звернення громадян» через ст. 19 вимагає об'єктивного, всебічного і своєчасного розгляду заяв і скарг [32]. На рівні службової поведінки ці приписи деталізуються Загальними правилами етичної поведінки державних

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, чинна редакція яких оновлена у 2025 році: вони ґрунтуються на Конституції та службовому законодавстві, вимагають політичної неупередженості, поваги до державних символів, використання державної мови, раціонального й дбайливого ставлення до державного та комунального майна [34].

Організаційні засади розвитку адміністративної культури є тим рівнем, на якому правові приписи набувають повторюваної управлінської форми. Якщо норма не перекладена в процедуру, кадровий цикл, шаблон поведінки і систему відповідальності, вона залишається лише декларацією. Саме тому розвиток адміністративної культури в органах влади залежить не лише від законів, а й від внутрішнього службового розпорядку, професійного навчання, оцінювання результатів службової діяльності, ведення особових справ, системи рангів, ролі керівника служби й роботи служб управління персоналом [41]. Законодавство про державну службу прямо вимагає, щоб правила внутрішнього службового розпорядку містили початок і кінець робочого часу, порядок доведення актів і доручень, інструкції з охорони праці, загальні правила етичної поведінки, порядок повідомлення про відсутність на службі та передачу справ [29]. Натомість для органів місцевого самоврядування в 2024-2025 роках вже затверджено типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності, типовий порядок ведення особових справ і спеціальні методичні рекомендації щодо правил внутрішнього службового розпорядку, що фактично означає випереджальне організаційне налаштування майбутньої моделі місцевої служби [38].

У табл. 1.7 узагальнено ключові організаційні інструменти, через які нормативні вимоги трансформуються в реальну адміністративну культуру органу влади.

Дані табл. 1.7 засвідчують, що адміністративна культура не формується через разові етичні заклики. Вона відтворюється через організаційні цикли. Саме внутрішній розпорядок дисциплінує повсякденну поведінку, оцінювання робить культуру вимірюваною, професійне навчання підтримує компетентнісну

динаміку, особові справи та ранги забезпечують інституційну пам'ять і кадрову структурованість, а роль керівника служби переводить відповідальність за культуру з площини колективної риторики у площину конкретного управлінського мандата [42].

Таблиця 1.7

**Організаційні інструменти розвитку адміністративної культури в органах
влади**

Організаційний інструмент	Нормативна основа	Реальний вплив на адміністративну культуру
Правила внутрішнього службового розпорядку	ст. 47 Закону № 889-VIII [29], наказ НАДС № 50 [36], методичні рекомендації НАДС № 143-25 [40]	Стандартизують щоденну поведінку, етичні очікування, дисципліну, комунікаційний режим і передачу відповідальності
Професійне навчання і безперервний розвиток	ст. 48 Закону № 889-VIII [29], постанова КМУ № 106 [35], ст. 39 Закону № 3077-IX [3]	Формують культуру компетентності, навчання впродовж служби і професійного оновлення
Оцінювання службової діяльності	ст. 44 Закону № 889-VIII [29], постанова КМУ № 640 [37], наказ НАДС № 51-24 [38]	Переводять абстрактні вимоги до належної служби у вимірювані показники результативності, якості й відповідальності
Особова справа і кадрова простежуваність	ст. 37 Закону № 889-VIII [29], наказ НАДС № 62-24 [39]	Створюють інституційну пам'ять, забезпечують документування кар'єри, навчання, оцінювання та дисциплінарної історії
Система рангів	постанова КМУ № 306 [41]	Виконує роль формалізованого символічного й кар'єрного порядку, підтримує статусну структурованість служби
Роль керівника служби та HR-служби	ст. 14, 15, 39 Закону № 3077-IX [3], [42, С. 27-35]	Перетворює культуру з неформального тла на предмет цілеспрямованого кадрового управління
Цифрові кадрові та навчальні інструменти	ст. 14 Закону № 3077-IX [3]	Підсилюють прозорість доступу до служби, системність професійного навчання і сучасний формат управлінської комунікації

В умовах воєнного стану нормативно-правові та організаційні засади розвитку адміністративної культури набули ще однієї ознаки – режиму правової та інституційної перехідності. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» прямо визначає правові засади діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування в особливому режимі, а Закон № 2102-IX

затвердив Указ Президента № 64/2022 про введення воєнного стану [43]. У цьому контексті відкладене введення в дію Закону № 3077-IX створило ситуацію, коли повноцінна нова модель місцевої служби ще не запрацювала, але нормативна й методична інфраструктура для неї вже активно вибудовується через акти 2024-2025 років щодо оцінювання, особових справ, правил внутрішнього службового розпорядку та методичної підтримки служб управління персоналом [40]. Отже, війна не зупинила розвиток адміністративної культури, а змінила форму цього розвитку: від негайної повної імплементації – до поетапної стандартизації, інституційної підготовки й випереджального налаштування органів влади на більш вимогливу модель публічної служби.

Таким чином, нормативно-правові засади розвитку адміністративної культури в органах влади формують її зміст через три взаємопов'язані контури. Конституційно-службовий контур задає обов'язкові принципи законності, людиноцентризму, професіоналізму, доброчесності, прозорості та підзвітності [28], [29], [3]. Процедурно-гарантійний контур перетворює ці цінності на перевірені вимоги до способу прийняття рішень, розгляду звернень, врегулювання конфлікту інтересів і відкритості інформації [34]. Організаційний контур забезпечує їх відтворення через внутрішній розпорядок, навчання, оцінювання, кадрову документацію, ранги та управління персоналом. Саме в такій єдності право перестає бути зовнішнім регулятором і стає внутрішньою технологією формування належної адміністративної культури, що особливо важливо для органів місцевого самоврядування, які нині функціонують у перехідному правовому режимі, але вже повинні діяти за підвищеними стандартами публічної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ

2.1. Загальна характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління

Хмельницька обласна рада — представницький орган місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст Хмельницької області у межах повноважень, визначених Конституцією України, законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» й іншими законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними та міськими радами.

Обласна рада складається з депутатів, обирається населенням Хмельницької області терміном на п'ять років. Рада обирає постійні і тимчасові комісії. Обласна рада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань і засідань її постійних комісій.

Після здобуття державної незалежності у 1991 році в Україні було здійснено декілька реформ місцевої влади. З 1994 року єдиними і повноправними органами влади на відповідній території були місцеві ради народних депутатів. Після підписання 8 червня 1995 року Конституційного договору між Верховною Радою України та Президентом України передбачалось утворення на регіональному рівні структур виконавчої влади — державних адміністрацій, жорстко підпорядкованих по вертикалі, на вершині якої знаходився Президент України та Кабінет Міністрів України. В той же час вертикаль по лінії рад була анульована, а самі ради фактично перетворились на придаток при місцевих адміністраціях, не маючи чітко визначеного кола повноважень.

Конституція України, прийнята 28 червня 1996 року, закріпила принцип, згідно з яким в Україні визначається і гарантується місцеве самоврядування. Вона також проголосила його первинним суб'єктом територіальну громаду —

особливий тип самоорганізації громадян, які проживають на одній території. Практичне застосування самоврядного механізму стало можливим після прийняття у 1997 році закону «Про місцеве самоврядування в Україні». Згідно з цим законом Хмельницька обласна рада є невід'ємною складовою системи місцевого самоврядування і виражає спільні інтереси територіальних громад області.

Обласна рада виконує представницькі функції, такі як прийняття обласного бюджету, програм соціально-економічного розвитку регіону, вирішення питань земельних відносин, використання природних ресурсів, управління спільною власністю територіальних громад області та інші, передбачені законом «Про місцеве самоврядування в Україні».

Практична характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління повинна виходити не з абстрактного нормативного опису, а з того, якими саме управлінськими потоками вона реально оперує у 2022-2026 роках. На офіційному сайті ради вона прямо визначена як орган місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст Хмельницької області [44]. Територіальна база такої репрезентації є масштабною: за офіційною інформацією обласної військової адміністрації, область охоплює 3 райони і 60 територіальних громад, з яких 13 є міськими, 22 – селищними, 25 – сільськими [46]. Це означає, що Хмельницька обласна рада функціонує не як вузький апаратний центр, а як політико-адміністративний вузол, через який проходять питання регіонального розвитку, бюджетної координації, управління спільною власністю громад, міжмуніципальної взаємодії та контролю за виконанням делегованих повноважень.

Не менш показовою є внутрішня політична архітектура ради. В історичній довідці самої інституції зафіксовано, що до Хмельницької обласної ради восьмого скликання на виборах 25 жовтня 2020 року було обрано 64 депутатів від восьми виборчих округів [45]. Депутатські мандати отримали сім політичних сил: «Команда Симчишина» – 13 мандатів, «За майбутнє» – 13, «Слуга народу» – 10, «За конкретні справи» – 10, «Європейська Солідарність» – 7, ВО

«Батьківщина» – 7, Радикальна партія Олега Ляшка – 4 [45]. Явка на виборах по області становила 40,71 %, а гендерна структура депутатського корпусу включала 42 чоловіків і 22 жінки, тобто 34 % жінок [45]. Для аналітичного розділу це важливо не як формальна статистика, а як індикатор того, що рада є політично плюралістичним представницьким органом із достатньо строкатою внутрішньою конфігурацією, а отже, будь-які управлінські рішення в її межах проходять через процедури міжфракційного узгодження, комісійного опрацювання і публічного голосування, що прямо впливає на характер адміністративної культури.

Організаційний контур ради у 2026 році також демонструє високий рівень функціональної диференціації. Станом на 01.02.2026 на офіційному сайті оприлюднений склад виконавчого апарату, де, окрім голови ради Віолети Лабазюк, першого заступника Володимира Гончарука та заступника голови Валентина Соколюка, зазначені заступник керівника виконавчого апарату, керуючий справами, заступник керуючого справами, радники голови та мережа спеціалізованих структурних підрозділів [51]. До цієї мережі входять відділ забезпечення діяльності керівництва, відділ організаційного та кадрового забезпечення, відділ документаційного забезпечення, відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, юридичний відділ, відділ фінансового забезпечення і бухгалтерського обліку, управління з питань спільної власності територіальних громад із профільними відділами, відділ з питань бюджету та моніторингу обласних програм, відділ з питань запобігання та виявлення корупції, відділ господарського забезпечення [51]. Така структура свідчить, що рада фактично працює на стику політичного представництва, кадрово-організаційного адміністрування, правового супроводу, бюджетного моніторингу, комунікацій та антикорупційного контролю.

У табл. 2.1 розглянуто ключові інституційні характеристики Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління.

Таблиця 2.1

Інституційний профіль Хмельницької обласної ради у 2022-2026 роках

Параметр	Фактична характеристика	Аналітичне значення для дослідження
Статус інституції	Орган місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад області	Вказує на представницько-координаційну, а не суто виконавчу природу діяльності
Територіальна база	3 райони, 60 територіальних громад	Показує масштаб простору управлінського впливу та складність міжмуніципальної координації
Депутатський корпус	64 депутати VIII скликання	Засвідчує політичну багатосуб'єктність і необхідність постійного процедурного узгодження
Політична структура	7 політичних сил, що подолали 5 % бар'єр	Формує багатоканальне середовище прийняття рішень і підвищує значення комісійної роботи
Гендерна структура	42 чоловіки і 22 жінки, або 34 % жінок	Дає підстави оцінювати представницький потенціал ради як більш збалансований, ніж у попередньому скликанні
Керівництво	Голова ради, перший заступник, заступник голови, президія	Створює багаторівневу модель політичного та процедурного координування
Комісійна система	На сторінці ради VIII скликання оприлюднено 9 постійних комісій, включно з комісією з питань реалізації національної стратегії ветеранської політики	Показує адаптацію порядку денного ради до воєнних і післявоєнних викликів
Виконавчий апарат	Спеціалізовані підрозділи з кадрової, правової, комунікаційної, бюджетної, антикорупційної, майнової та господарської роботи	Свідчить про розвинену внутрішню адміністративну інфраструктуру ради
Цифрові інструменти участі та відкритості	Офіційний сайт містить електронне звернення, петиційний механізм, розділ відкритих даних, сторінку доступу до публічної інформації, результати голосувань і протоколи	Дає підстави оцінювати раду як інституцію з вираженим електронним контуром взаємодії з громадянами
Публічна інформаційна активність	У 2025 році до ради надійшло 63 запити на публічну інформацію, з яких 47 вирішено позитивно, 5 супроводжено роз'ясненнями, 11 скеровано належному розпоряднику	Дає вимірюваний показник фактичного навантаження на інформаційно-комунікаційну функцію ради

Дані табл. 2.1 показують, що Хмельницька обласна рада поєднує в собі щонайменше чотири функціональні виміри, кожен із яких має самостійне значення для оцінки адміністративної культури. Представницький вимір задається масштабом територіального охоплення і політичною строкатістю

депутатського корпусу. Організаційний вимір проявляється через складний виконавчий апарат та президію. Комісійний вимір забезпечує фахову попередню обробку рішень. Комунікаційно-цифровий вимір виводить раду за межі внутрішньоапаратної роботи і робить її постійно доступною для громадян через електронні звернення, петиції, відкриті дані й інформаційні запити. У сукупності це дає підстави розглядати Хмельницьку обласну раду як інституцію з розвиненим процедурним каркасом, де якість адміністративної культури безпосередньо залежить не лише від персональної поведінки посадових осіб, а й від того, наскільки злагоджено працюють комісії, апарат, керівництво і цифрові канали комунікації.

Важливо, що у 2022-2026 роках рада не лише зберегла інституційну безперервність, а й наростила практики, які безпосередньо стосуються внутрішньої керованості та публічної підзвітності. На сайті ради розміщено паспорти та звіти бюджетних програм за 2022, 2023, 2024, 2025 і 2026 роки [53]. Уже за 2023 рік у відкритому доступі були оприлюднені не лише програми, пов'язані з організаційним та матеріально-технічним забезпеченням діяльності ради і державно-управлінською діяльністю, а й програми членських внесків до асоціацій органів місцевого самоврядування, соціального захисту, економічної діяльності та внесків до статутного капіталу суб'єктів господарювання [54]. Це означає, що рада функціонує не як вузька протокольна інституція, а як головний розпорядник і координатор кількох різних управлінських контурів – власного утримання, міжмуніципального представництва, соціальної підтримки та окремих економічних рішень.

Практика антикорупційного та організаційного забезпечення у 2023 році також була не формальною, а подієвою. 22 березня 2023 року рішенням ради затверджено Антикорупційну програму Хмельницької обласної ради на 2023-2025 роки [55]. До цього, 28 лютого 2023 року, відбулося громадське обговорення її проєкту у форматі круглого столу, а електронні консультації з громадськістю тривали з 9 до 22 лютого 2023 року [56]. У червні 2023 року працівники відділу з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого

апарату провели дводенний тренінг для керівників закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та культури обласної комунальної власності щодо запобігання і врегулювання конфлікту інтересів [57]. Для загальної характеристики ради ці факти мають ключове значення, оскільки показують наявність не лише нормативної, а й навчально-комунікаційної інфраструктури доброчесності.

Окремим напрямом активності ради у 2025 році стала робота зі стратегічним плануванням регіонального розвитку. На офіційній сторінці ради зазначено, що оновлена редакція Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки була затверджена рішенням обласної ради № 13-26/2025 від 18 червня 2025 року [58]. Ще раніше, 3 лютого 2025 року, відбулося засідання робочої групи з оновлення цієї Стратегії за участю першого заступника голови обласної ради [59]. На цій самій сторінці оприлюднено і моніторинг цільових програм регіонального розвитку, що перебувають на контролі ради VIII скликання, станом на 08.08.2025 [58]. Це свідчить, що стратегічна функція ради у 2025 році не обмежувалася затвердженням документа, а включала попередню роботу з оновлення стратегічного курсу і постійний моніторинг програмного поля області.

У воєнний і поствоєнно-адаптаційний період важливим індикатором реальної суб'єктності ради є порядок денний її сесій. На двадцять п'ятій сесії 27 березня 2025 року депутати, серед іншого, підтримали рішення про виконання плану роботи ради за 2024 рік, заслухали результати діяльності органів прокуратури області у 2024 році, розглянули питання щодо громадськості у складі поліцейської комісії підрозділу «Лють», а у блоці «Різне» були поінформовані про виконання обласного бюджету за 2024 рік і зміни до обласного бюджету у 2025 році [60]. Уже на 29-й сесії 24 квітня 2026 року до порядку денного було включено 15 питань і інформацію у «Різнному»; усі проекти рішень були попередньо оприлюднені на офіційному вебсайті ради, надіслані депутатам електронною поштою та опрацьовані на засіданнях постійних комісій і президії [61]. На цій сесії рада розглянула звіт начальника Хмельницької

обласної військової адміністрації щодо здійснення делегованих їй радою повноважень, затвердила звіт про виконання плану роботи за 2025 рік і моніторинговий звіт про реалізацію Стратегії регіонального розвитку за 2025 рік [61]. У цьому проявляється важлива практична риса ради у 2025-2026 роках: навіть в умовах воєнного стану її порядок денний зберігає контрольний, координаційний, стратегічний і процедурний характер, а сама інституція продовжує виконувати роль політичного та управлінського майданчика області.

У табл. 2.2 узагальнено ключові практичні маркери діяльності Хмельницької обласної ради у 2022-2026 роках, які дають підстави оцінювати її як реально діючого суб'єкта публічного управління, а не формальний представницький орган.

Таблиця 2.2

Практичні маркери інституційної активності Хмельницької обласної ради у 2022-2026 роках

Рік	Факт / подія	Практичне значення
2022	На сайті ради наявні паспорти бюджетних програм і звіти про їх виконання за 2022 рік	Підтверджує безперервність фінансово-організаційного циклу ради після початку повномасштабної війни
2023	Затверджено Антикорупційну програму на 2023-2025 роки; проведено електронні консультації з громадськістю та круглий стіл; відбувся дводенний антикорупційний тренінг для керівників закладів комунальної власності	Показує, що рада працювала не лише у режимі рішень, а й у режимі консультацій, навчання та ризик-орієнтованого управління
2024	Фінансовий і програмний контур діяльності підтверджений окремими паспортами та звітами бюджетних програм; наприкінці року рада затвердила план роботи на 2025 рік	Засвідчує інституційну стабільність та збереження планового горизонту управління
2025	Оновлено Стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки; на контролі ради перебував моніторинг цільових програм; на 25-й сесії розглянуто виконання плану роботи за 2024 рік та бюджетні питання	Вказує на домінування стратегічно-моніторингової і контрольної функції ради
2026	На 29-й сесії рада розглянула звіт начальника ОВА щодо делегованих повноважень, затвердила звіт про виконання плану роботи за 2025 рік та моніторинг реалізації Стратегії за 2025 рік; на сайті функціонують петиції, електронні звернення,	Показує, що рада поєднує представницько-контрольну функцію з цифровою підзвітністю та відкритістю до зовнішніх звернень

відкриті дані та механізм доступу до публічної інформації

Дані табл. 2.2 демонструють, що в діяльності Хмельницької обласної ради у 2022-2026 роках простежується не епізодична, а системна інституційна активність. У 2022-2023 роках вона концентрувалася на збереженні безперервності бюджетного циклу та формуванні антикорупційної рамки. У 2024-2025 роках виразно посилюється стратегічно-моніторинговий блок, пов'язаний із програмами розвитку області. У 2026 році акцент зміщується на поєднання цифрової відкритості, сесійної підзвітності та контролю за реалізацією делегованих повноважень ОВА.

Економічна характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління має оцінюватися не за критеріями прибутковості, а через динаміку публічних фінансів, масштаб видаткових операцій, структуру бюджетного навантаження та співвідношення ресурсів із фактичними результатами роботи апарату. Для Хмельницької обласної ради такий підхід є методологічно коректним, оскільки йдеться не про комерційну установу, а про орган місцевого самоврядування, у якого ефективність проявляється у здатності забезпечувати управлінський цикл, обслуговувати документообіг, організувати сесійну діяльність, здійснювати комунікацію з громадянами та підтримувати безперервність виконання публічних функцій за наявного ресурсного забезпечення [53], [65]. За даними наданого користувачем скриншота YouControl, у 2022-2025 роках Хмельницька обласна рада істотно наростила як обсяг надходжень, так і обсяг сплачених коштів, що дає підстави перейти від описової характеристики інституції до оцінки її економічної динаміки [98].

У табл. 2.3 наведено оцінку економічної складової діяльності Хмельницької обласної ради за даними публічних фінансів у 2022-2025 роках.

Таблиця 2.3

Оцінка економічної складової діяльності Хмельницької обласної ради у
2022-2025 роках

Показник	2022	2023	2024	2025
Отримано, тис. грн	3295	5998	6056	8596
Сплачено, тис. грн	33580	60700	61028	82713
Сальдо публічних фінансів, тис. грн	-30285	-54702	-54972	-74117
Коефіцієнт покриття видатків надходженнями, %	9,8	9,9	9,9	10,4
К-сть транзакцій отримано, од.	555	736	701	651
К-сть транзакцій сплачено, од.	760	1004	986	973
Середній обсяг 1 вхідної транзакції, тис. грн	5,9	8,1	8,6	13,2
Середній обсяг 1 видаткової транзакції, тис. грн	44,2	60,5	61,9	85
К-сть унікальних платників, од.	12	11	10	9
К-сть унікальних отримувачів, од.	176	307	304	209
Середній обсяг виплат на 1 унікального отримувача, тис. грн	190,8	197,7	200,8	395,8

Дані табл. 2.3 показують, що в 2022-2025 роках Хмельницька обласна рада функціонувала як інституція з різко вираженим видатковим профілем. Обсяг сплачених коштів зріс із 33580 тис. грн у 2022 році до 82713 тис. грн у 2025 році, тобто на 49133 тис. грн, або у 2,46 раза [98]. За цей самий період надходження зросли з 3295 тис. грн до 8596 тис. грн, тобто у 2,61 раза, однак цього було недостатньо для зміни загального фінансового профілю установи, оскільки коефіцієнт покриття видатків надходженнями коливався лише в межах 9,8-10,4 % [98]. Це означає, що приблизно 89,6-90,2 % фінансового навантаження у досліджуваній період забезпечувалося не власними вхідними потоками, а бюджетним фінансуванням та іншими зовнішніми ресурсами, що є типовим для органу місцевого самоврядування, але водночас підвищує вимоги до економності й раціональності витрачання коштів.

Окремої уваги заслуговує зміна параметрів транзакційної активності. Кількість видаткових транзакцій зросла з 760 у 2022 році до 973 у 2025 році, або на 28,0 %, тоді як середній обсяг однієї видаткової транзакції збільшився з 44,2 тис. грн до 85,0 тис. грн, тобто майже в 1,92 раза [98]. Одночасно середній обсяг виплат на одного унікального отримувача зріс із 190,8 тис. грн до 395,8 тис. грн,

тобто більш ніж удвічі [98]. Така динаміка свідчить не просто про зростання суми видатків, а про підвищення середньої вартості однієї фінансової операції та посилення концентрації коштів на меншій кількості контрагентів у 2025 році порівняно з 2023-2024 роками. У практичному вимірі це означає, що економічна складова діяльності ради дедалі більше залежить від якості планування великих платежів, контрактної дисципліни та внутрішнього контролю за ресурсомісткими операціями.

Для оцінки економічної ефективності доцільно зіставити загальний контур публічних фінансів із результативними показниками бюджетної програми 0110150 «Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради». У бюджетному запиті на 2026-2028 роки зафіксовано, що у 2024 році видатки за цією програмою становили 30188885 грн, а у 2025 році – 39990600 грн, тоді як кількість розглянутих листів, звернень і доручень становила відповідно 3707 і 3700 одиниць, а кількість прийнятих розпоряджень і підготовлених рішень – 3824 і 3800 одиниць [65]. Це дає змогу визначити ресурсомісткість основних результатів діяльності апарату. Вартість опрацювання одного листа, звернення чи доручення зросла з 8145,4 грн у 2024 році до 10808,3 грн у 2025 році, тобто на 32,7 %, а вартість підготовки одного розпорядження чи рішення – з 7894,6 грн до 10523,8 грн, або на 33,3 % [65]. Водночас інтегроване навантаження на одного фактично зайнятого працівника за сукупністю двох потоків результатів збільшилося з 132,1 до 133,9 одиниці, а питома вага вчасно виконаних доручень в обох роках залишилася на рівні 100 % [65]. Це означає, що апарат зберіг обсяг і строковість роботи, однак досягав цього вже за вищої вартості одиниці результату [65].

Отримані результати дають підстави для подвійного висновку. З одного боку, Хмельницька обласна рада у 2022-2025 роках продемонструвала високу економічну спроможність підтримувати безперервний управлінський цикл, не допустила падіння результативних показників апарату та зберегла повну виконавську дисципліну за ключовими операційними індикаторами [65]. З іншого боку, економічна ефективність її діяльності виявляє ознаки зростання

ресурсомісткості: видатки зростали швидше, ніж кількість основних результатів, а середній розмір видаткової транзакції та середній обсяг виплат на одного отримувача істотно збільшилися [98]. Це не означає автоматично неефективність, але вказує на перехід до більш дорогого режиму функціонування апарату, де особливої ваги набувають управлінський контроль за структурою витрат, цифровізація процесів погодження платежів, уніфікація фінансових маршрутів та внутрішній моніторинг витрат на одиницю адміністративного результату.

Додатково показовою є структура використаного бюджету у 2026 році. Станом на 3 червня 2026 року в публічному профілі Хмельницької обласної ради в Opendatabot відображено використаний бюджет у сумі 13464122 грн, з яких 6416891 грн, або 47,7 %, припадало на заробітну плату та компенсації, 1327928 грн, або 9,9 %, – на єдиний соціальний внесок, 1128969 грн, або 8,4 %, – на предмети, матеріали, обладнання та інвентар, 1127731 грн, або 8,4 %, – на оплату природного газу, а 1030948 грн, або 7,7 %, – на комунальні платежі [97]. Отже, вже в поточному році ядро витрат ради формується насамперед оплати праці та утримання інфраструктури, а сукупна частка трудових витрат із нарахуваннями становить 57,6 % використаного бюджету [97]. Це підтверджує, що економічна ефективність Хмельницької обласної ради найбільшою мірою залежить не від скорочення базових витрат як таких, а від того, наскільки результативно орган використовує кадровий ресурс, цифрові інструменти та організаційні процедури.

Отже, загальна характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління дає підстави стверджувати, що це інституція з розвиненим представницьким мандатом, складною внутрішньою організацією, постійно діючим комісійним механізмом, виразним цифровим контуром комунікації та стійкою здатністю підтримувати управлінський цикл в умовах воєнного періоду. Саме така конфігурація створює предметну основу для подальшого аналізу стану адміністративної культури не на рівні загальних декларацій, а на рівні конкретних процедур, практик та управлінських результатів.

2.2. Оцінка сучасного стану адміністративної культури службовців та економічної складової діяльності Хмельницької обласної ради

Оцінювати сучасний стан адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради доцільно не через загальні характеристики на кшталт «відкритість» або «професіоналізм», а через публічно верифіковані індикатори, які фіксують, як саме виконавчий апарат працює у кадровому, процедурному, комунікаційному, добросовісному та безпеково-адаптаційному вимірах. Відкриті дані ради дозволяють це зробити, оскільки у вільному доступі оприлюднено положення про виконавчий апарат, результати розгляду інформаційних запитів, узагальнені дані щодо звернень громадян, матеріали антикорупційного блоку, а також бюджетний запит із результативними показниками програми організаційного, інформаційно-аналітичного та матеріально-технічного забезпечення діяльності обласної ради [71]. Саме така документально-показникова база дає можливість перейти від опису до аналітичної оцінки.

Для кількісної оцінки використано коефіцієнт укомплектованості персоналу, показники документного навантаження на одного фактично зайнятого працівника, коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, частку запитів, пересланих належному розпоряднику, частку електронних звернень, частку соціально орієнтованих звернень і розрахунок витрат на одну штатну одиницю. Такий підхід дозволяє оцінити адміністративну культуру не декларативно, а через фактичну працездатність апарату, результативність комунікації та інституційну організованість його роботи [66].

Коефіцієнт укомплектованості персоналу у 2024 році:

$$K_{у2024} = Чф / Чз \times 100 = 57 / 57 \times 100 = 100,0 \%$$

Коефіцієнт укомплектованості персоналу у 2025 році:

$Ky_{2025} = Чф / Чз \times 100 = 56 / 57 \times 100 = 98,25 \%$, або 98,2 % після округлення до одного знака.

Отже, у 2025 році рівень укомплектованості виконавчого апарату знизився на 1,75 відсоткового пункту порівняно з 2024 роком:

$$\Delta Ky = 98,25 \% - 100,0 \% = -1,75 \text{ в.п.}$$

Показник документного навантаження за кількістю розглянутих листів, звернень і доручень на одного фактично зайнятого працівника у 2024 році:

$$Нд1_{2024} = Д / Чф = 3707 / 57 = 65,04 \text{ од.}, \text{ або } 65,0 \text{ од. після округлення.}$$

Показник документного навантаження за кількістю розглянутих листів, звернень і доручень на одного фактично зайнятого працівника у 2025 році:

$$Нд1_{2025} = Д / Чф = 3700 / 56 = 66,07 \text{ од.}, \text{ або } 66,1 \text{ од. після округлення.}$$

Абсолютна зміна цього показника становила:

$$\Delta Нд1 = 66,07 - 65,04 = 1,03 \text{ од. на одного працівника.}$$

Темп зростання навантаження за цим індикатором становив:

$Тз_{Нд1} = 66,07 / 65,04 \times 100 = 101,58 \%$, тобто навантаження зросло на 1,58 %.

Показник навантаження за кількістю прийнятих розпоряджень і підготовлених рішень на одного фактично зайнятого працівника у 2024 році:

$$Нд2_{2024} = 3824 / 57 = 67,09 \text{ од.}, \text{ або } 67,1 \text{ од. після округлення.}$$

Показник навантаження за кількістю прийнятих розпоряджень і підготовлених рішень на одного фактично зайнятого працівника у 2025 році:

$$Нд2_{2025} = 3800 / 56 = 67,86 \text{ од.}, \text{ або } 67,9 \text{ од. після округлення.}$$

Абсолютна зміна цього показника дорівнювала:

$$\Delta Нд2 = 67,86 - 67,09 = 0,77 \text{ од. на одного працівника.}$$

Темп зростання навантаження за другим індикатором становив:

$$Тз_{Нд2} = 67,86 / 67,09 \times 100 = 101,15 \%$$
, тобто приріст склав 1,15 %.

Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді у 2022 році:

$$Кпв_{2022} = Зп / Зз \times 100 = 85 / 104 \times 100 = 81,73 \%$$
, або 81,7 %.

Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді у 2023 році:

$$Кпв_{2023} = 44 / 67 \times 100 = 65,67 \%$$
, або 65,7 %.

Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді у 2024 році:

$$К_{пв2024} = 54 / 85 \times 100 = 63,53 \%, \text{ або } 63,5 \%$$

Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді у 2025 році:

$$К_{пв2025} = 47 / 63 \times 100 = 74,60 \%, \text{ або } 74,6 \%$$

Сукупний коефіцієнт прямої інформаційної відповіді за 2022-2025 роки:

$$К_{пв2022-2025} = (85 + 44 + 54 + 47) / (104 + 67 + 85 + 63) \times 100 = 230 / 319 \times 100 = 72,10 \%, \text{ або } 72,1 \%$$

Зміна коефіцієнта прямої інформаційної відповіді між 2024 і 2025 роками становила:

$$\Delta К_{пв2025/2024} = 74,60 \% - 63,53 \% = 11,07 \text{ в.п.}$$

Частка запитів, пересланих належному розпоряднику, у 2024 році:

$$К_{пер2024} = 2 / 85 \times 100 = 2,35 \%, \text{ або } 2,4 \%$$

Частка запитів, пересланих належному розпоряднику, у 2025 році:

$$К_{пер2025} = 11 / 63 \times 100 = 17,46 \%, \text{ або } 17,5 \%$$

Отже, приріст цього показника у 2025 році порівняно з 2024 роком становив:

$$\Delta К_{пер} = 17,46 \% - 2,35 \% = 15,11 \text{ в.п.}$$

Частка електронних звернень громадян у 2025 році:

$$Ч_{ел} = 173 / 1536 \times 100 = 11,26 \%, \text{ або } 11,3 \%$$

Частка звернень із питань соціальної політики та соціального захисту у 2025 році:

$$Ч_{соц} = 1302 / 1536 \times 100 = 84,77 \%, \text{ або } 84,8 \%$$

Частка заяв і клопотань у структурі звернень громадян у 2025 році:

$$Ч_{зк} = 1524 / 1536 \times 100 = 99,22 \%, \text{ або } 99,2 \%$$

Частка скарг у структурі звернень громадян у 2025 році:

$$Ч_{ск} = 11 / 1536 \times 100 = 0,72 \%, \text{ або } 0,7 \%$$

Частка пропозицій і зауважень у структурі звернень громадян у 2025 році:

$$Ч_{пр} = 1 / 1536 \times 100 = 0,065 \%, \text{ або } 0,1 \% \text{ після округлення.}$$

Можна також подати розрахунок офіційних витрат на одну штатну одиницю. Для 2024 року:

$B1\ 2024 = 30\ 188\ 885 / 57 = 529\ 629,56$ грн.

Для 2025 року:

$B1\ 2025 = 39\ 990\ 600 / 57 = 701\ 589,47$ грн.

Приріст витрат на одну штатну одиницю становив:

$\Delta B1 = 701\ 589,47 - 529\ 629,56 = 171\ 959,91$ грн, або 32,47 %.

Зведемо показники до табл. 2.4. У табл. 2.4 наведено розрахунок кількісних індикаторів оцінки сучасного стану адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради.

Таблиця 2.4

Розрахунок кількісних індикаторів оцінки адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради

Показник	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт укомплектованості персоналу, 2024	$57 / 57 \times 100$	100,00%
Коефіцієнт укомплектованості персоналу, 2025	$56 / 57 \times 100$	98,20%
Зміна коефіцієнта укомплектованості, 2025 до 2024	98,2 - 100,0	-1,8 в.п.
Навантаження за листами, зверненнями і дорученнями на 1 працівника, 2024	3707 / 57	65,0 од.
Навантаження за листами, зверненнями і дорученнями на 1 працівника, 2025	3700 / 56	66,1 од.
Зміна навантаження за листами, зверненнями і дорученнями	66,1 - 65,0	+1,1 од.
Темп зміни навантаження за листами, зверненнями і дорученнями	$66,1 / 65,0 \times 100$	101,60%
Навантаження за підготовкою розпоряджень і рішень на 1 працівника, 2024	3824 / 57	67,1 од.
Навантаження за підготовкою розпоряджень і рішень на 1 працівника, 2025	3800 / 56	67,9 од.
Зміна навантаження за підготовкою розпоряджень і рішень	67,9 - 67,1	+0,8 од.
Темп зміни навантаження за підготовкою розпоряджень і рішень	$67,9 / 67,1 \times 100$	101,20%
Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, 2022	$85 / 104 \times 100$	81,70%
Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, 2023	$44 / 67 \times 100$	65,70%
Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, 2024	$54 / 85 \times 100$	63,50%
Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, 2025	$47 / 63 \times 100$	74,60%
Зміна коефіцієнта прямої інформаційної відповіді, 2025 до 2024	74,6 - 63,5	+11,1 в.п.
Сукупний коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, 2022-2025	$230 / 319 \times 100$	72,10%
Частка запитів, пересланих належному розпоряднику, 2024	$2 / 85 \times 100$	2,40%
Частка запитів, пересланих належному розпоряднику, 2025	$11 / 63 \times 100$	17,50%

Зміна частки пересланих запитів, 2025 до 2024	17,5 - 2,4	+15,1 в.п.
Частка електронних звернень громадян, 2025	173 / 1536 × 100	11,30%
Частка звернень із питань соціального захисту, 2025	1302 / 1536 × 100	84,80%
Частка заяв і клопотань у структурі звернень, 2025	1524 / 1536 × 100	99,20%
Частка скарг у структурі звернень, 2025	11 / 1536 × 100	0,70%
Частка пропозицій у структурі звернень, 2025	1 / 1536 × 100	0,10%

Розрахунки, наведені в табл. 2.4, дають підстави стверджувати, що у 2025 році виконавчий апарат Хмельницької обласної ради працював у режимі майже повної кадрової укомплектованості, але вже без кадрового запасу міцності. Зниження коефіцієнта укомплектованості лише на 1,8 в.п. не спричинило обвалу результативності, проте підвищило навантаження на одного фактично зайнятого працівника як за масивом листів, звернень і доручень, так і за підготовкою розпоряджень і рішень. Це означає, що внутрішня адміністративна культура апарату характеризується високою процедурною стійкістю: навіть за часткового недоукомплектування апарат утримав інтенсивність роботи майже на попередньому рівні. Водночас така модель є вразливою, бо спирається не на резерв, а на ущільнення праці наявного персоналу [65].

Комунікаційний блок показує більш складну картину. За 2022-2025 роки сукупний коефіцієнт прямої інформаційної відповіді становив 72,1 %, що дає підстави говорити про загалом функціональну, але не рівномірно стабільну культуру інформаційної відкритості. У 2022 році цей показник дорівнював 81,7 %, у 2023 році – 65,7 %, у 2024 році – 63,5 %, а в 2025 році підвищився до 74,6 %. Отже, після просідання у 2023-2024 роках у 2025 році відбулося покращення на 11,1 в.п. порівняно з попереднім роком. Однак одночасно частка запитів, пересланих належному розпоряднику, зросла з 2,4 % до 17,5 %, що вказує на слабший рівень первинного маршрутизування інформаційних запитів і на наявність проблеми точного розмежування компетенції ради як розпорядника інформації [63].

Не менш промовистою є структура звернень громадян. У 2025 році до ради надійшло 1536 звернень, з яких 1524, або 99,2 %, становили заяви і клопотання, 11, або 0,7 %, – скарги, а 1, або 0,1 %, – пропозиція чи зауваження. Частка

електронних звернень становила 11,3 %, тоді як 84,8 % масиву звернень припадало на питання соціальної політики та соціального захисту. Це означає, що службовці апарату працюють переважно не з конфліктними, а з проблемно-очікувальними зверненнями, причому в соціально чутливому сегменті. За таких умов адміністративна культура повинна оцінюватися не лише за регламентною правильністю, а й за здатністю до коректної, емпатійної та процедурно чіткої комунікації з громадянами, які звертаються із соціально вразливих питань [66].

У табл. 2.5 узагальнено документально підтверджені організаційні, добросеснісні та безпеково-адаптаційні маркери, які дають змогу оцінити не лише кількість роботи, а й якість інституційного середовища, в якому функціонує апарат ради.

Таблиця 2.5

Документально підтверджені маркери сучасного стану адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради

Блок оцінки	Фактичний прояв	Аналітичне значення
Організаційно-процедурний	Положення про виконавчий апарат прямо покладає на працівників підготовку проєктів нормативно-правових актів, експертизу проєктів, контроль їх проходження у постійних комісіях, підготовку планів роботи і порядків денних, організацію сесій із використанням системи голосування «Віче», контроль строків виконання доручень, інформаційне забезпечення діяльності ради та організацію прийому громадян [71]	Підтверджує регламентно оформлену, а не стихійну модель адміністративної культури
Добросеснісний	На антикорупційній сторінці ради оприлюднено Антикорупційну програму на 2026-2028 роки, реєстр ризиків, розпорядження від 12.01.2026 № 5/2026-о про продовження оцінювання корупційних ризиків, гарячу лінію «Повідом про корупцію» та електронний канал повідомлень [67]	Свідчить про інституціоналізацію антикорупційної культури і постійний моніторинг ризиків
Партисипативно-антикорупційний	Рада залучала зовнішніх заінтересованих сторін до анонімного анкетування й надсилання пропозицій до антикорупційної програми на 2026-2028 роки [67]	Показує, що добросеснісний контур доповнюється елементами зовнішнього зворотного зв'язку
Комплаєнс-контроль	27.02.2026 рада окремо інформувала публічних службовців про щорічну кампанію	Підтверджує наявність практики підтримувального

	декларування за 2025 рік і поширювала роз'яснювальні матеріали НАЗК [69]	комплаєнсу, а не лише формального обов'язку
Безпеково-адаптаційний	22.12.2025 працівники виконавчого апарату пройшли вишкіл до національного спротиву, який охоплював тактику, домедичну допомогу, виживання в екстремальних умовах, психологічну стійкість, поведження зі зброєю та підготовку пілотів БПЛА [70]	Засвідчує появу у структурі адміністративної культури воєнно-резильєнтного компонента
Результативно-дисциплінарний	У бюджетному запиті питома вага вчасно виконаних доручень у 2024 і 2025 роках зазначена на рівні 100 % [65]	Вказує на сильний контур виконавської дисципліни
Техніко-організаційний	У 2025 році передбачалося облаштування 14 об'єктів для зали президії та комплексної системи захисту інформації, а також витрати на придбання обладнання довгострокового користування [65]	Показує, що апарат інвестує в технічну основу безперервної та захищеної роботи

Дані табл. 2.5 свідчать, що сучасний стан адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради не можна описати лише як «належний» або «неналежний». За своєю фактичною конфігурацією це культура з виразним процедурно-регламентним ядром, сильною виконавською дисципліною і розгорнутою добросовісною інфраструктурою. Її сильна сторона полягає в інституційній оформленості: правила, контроль строків, антикорупційні механізми, інформаційні процедури та навіть воєнно-адаптаційне навчання не існують окремо, а вбудовані в повсякденну діяльність апарату. Слабший бік виявляється не у внутрішньому розпорядку, а в комунікаційно-маршрутизаційній площині, де частка перенаправлених запитів у 2025 році помітно зростає [63].

У табл. 2.6 узагальнено кадрово-організаційні та продуктивні індикатори, які відображають внутрішній стан виконавчого апарату обласної ради.

Таблиця 2.6

Кадрово-організаційні та продуктивні індикатори діяльності виконавчого апарату Хмельницької обласної ради

Показник	2024 рік	2025 рік	Розрахунок / зміна
Затверджені штатні одиниці, од.	57	57	без змін
Фактично зайняті посади, од.	57	56	-1 посада
Коефіцієнт укомплектованості персоналу, %	100	98,2	$56 / 57 \times 100$

Посадові особи місцевого самоврядування, од.	50	51	1
Робітники, од.	7	6	-1
Кількість розглянутих листів, звернень, доручень, од.	3707	3700	-7
Кількість прийнятих розпоряджень та підготовлених рішень, од.	3824	3800	-24
Навантаження за листами, зверненнями і дорученнями на 1 фактично зайнятого працівника, од.	65	66,1	3700 / 56
Навантаження за підготовкою рішень на 1 фактично зайнятого працівника, од.	67,1	67,9	3800 / 56
Видатки бюджетної програми, грн	30 188 885	39 990 600	32,50%
Заробітна плата, грн	21 494 100	25 713 100	19,60%
Офіційні витрати на утримання однієї штатної одиниці, грн	529 629	701 589	32,50%
Питома вага вчасно виконаних доручень, %	100	100	без змін
Витрати на оновлення матеріально-технічної бази, грн	611 240	611 240	придбання обладнання довгострокового користування
Кількість обладнаних об'єктів для президії та комплексної системи захисту інформації, од.	–	14	новий показник

Дані табл. 2.6 свідчать, що у 2025 році Хмельницька обласна рада зберегла стабільний штатний контур виконавчого апарату на рівні 57 посад, проте фактична зайнятість знизилася до 56 осіб, через що коефіцієнт укомплектованості становив 98,2 % [65]. За відсутності різкого скорочення обсягу документної роботи це автоматично підвищило реальне навантаження на одного фактично зайнятого працівника: за масивом листів, звернень і доручень – з 65,0 до 66,1 одиниці, а за масивом підготовлених розпоряджень і рішень – з 67,1 до 67,9 одиниці [65]. Таке зростання є помірним, але аналітично важливим, оскільки демонструє, що апарат працював у режимі майже повної кадрової укомплектованості, проте вже без резерву надлишкової чисельності. Це, своєю чергою, є типовою ознакою адміністративної культури з високою процедурною дисципліною, але з обмеженим кадровим запасом міцності.

Не менш показовим є фінансово-організаційний аспект. Обсяг видатків на програму організаційного, інформаційно-аналітичного та матеріально-технічного забезпечення діяльності ради у 2025 році був затверджений на рівні 39 990 600 грн проти 30 188 885 грн у 2024 році, тобто із приростом 32,5 %, а фонд заробітної плати зріс з 21 494 100 грн до 25 713 100 грн, або на 19,6 % [65]. Офіційно відображені витрати на утримання однієї штатної одиниці збільшилися з 529 629 грн до 701 589 грн [65]. Сам по собі цей приріст не свідчить про погіршення адміністративної культури. Навпаки, у воєнний період він показує, що інституція зберігала ресурсну спроможність підтримувати апарат, оновлювати матеріально-технічну базу та не допускати провалу в базових організаційних процесах. Додатковим маркером є те, що у 2025 році окремо фінансувалося придбання обладнання довгострокового користування для облаштування зали президії та створення комплексної системи захисту інформації, а показник вчасного виконання доручень у 2024 і 2025 роках декларувався на рівні 100 % [65]. У сукупності це вказує на переважно регламентно-дисциплінований тип внутрішньої адміністративної культури, де головна увага зосереджена на безперервності процесу, строковості виконання та технічному забезпеченні управлінського циклу.

Водночас сама організаційна архітектура апарату підтверджує, що така дисциплінарно-процедурна культура не є випадковою. У чинному положенні про виконавчий апарат прямо зазначено, що він створений для поліпшення організаційних засад функціонування та підвищення ефективності роботи, а його працівники безпосередньо займаються розробленням проєктів нормативно-правових актів, проводять їх експертизу, контролюють проходження проєктів рішень у постійних комісіях, готують плани роботи і порядки денні сесій, організовують засідання із застосуванням електронної системи голосування «Віче», забезпечують електронний документообіг та своєчасне інформування населення про повсякденну діяльність ради [71]. Це означає, що адміністративна культура службовців Хмельницької обласної ради структурно заточена під процедурну узгодженість, а не під ситуативну імпровізацію. Саме тому кадрова

стабільність апарату і виконання строкових доручень мають тут не допоміжне, а системоутворювальне значення.

У табл. 2.7 наведено динаміку роботи ради із запитами на публічну інформацію як одним із найбільш показових індикаторів комунікаційної відкритості та сервісної культури.

Таблиця 2.7

Динаміка розгляду запитів на публічну інформацію у Хмельницькій обласній раді у 2022-2025 роках

Рік	Усього запитів, од.	Вирішено позитивно, од.	Надано роз'яснення, од.	Переслано належному розпоряднику, од.	Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, %
2022	104	85	15	4	81,7
2023	67	44	18	5	65,7
2024	85	54	29	2	63,5
2025	63	47	5	11	74,6
Разом 2022-2025	319	230	67	22	72,1

Дані табл. 2.7 показують нерівномірну, але загалом робочу динаміку комунікаційної культури апарату. Найвищий коефіцієнт прямої інформаційної відповіді зафіксовано у 2022 році – 81,7 %, після чого у 2023-2024 роках цей показник знизився до 65,7 % і 63,5 %, а у 2025 році знову підвищився до 74,6 % [63]. Отже, у 2025 році порівняно з 2024 роком пряме інформаційне реагування покращилося на 11,1 відсоткового пункту [63]. Водночас частка запитів, пересланих належному розпоряднику, зросла з 2,4 % у 2024 році до 17,5 % у 2025 році, що вказує не на погіршення відкритості як такої, а на проблему первинного маршрутизування запитів і меж компетенції ради як розпорядника інформації [63]. У середньому за 2022-2025 роки рада надавала пряму позитивну відповідь у 72,1 % випадків, що дозволяє говорити про достатньо розвинену, але не ідеально вирівняну сервісно-комунікаційну культуру.

Особливо показово, що ця практика не зупинилася у 2026 році. На сайті ради окремо ведеться сторінка зі щомісячними звітами про стан розгляду запитів на публічну інформацію, де вже оприлюднені звітні позиції за січень, лютий і

березень 2026 року [63]. Така регулярність важлива не сама по собі, а як ознака інституціоналізованої культури звітування. Вона свідчить, що прозорість у Хмельницькій обласній раді має не кампанійний, а процедурний характер, тобто вбудована в ритм поточної адміністративної роботи. Саме на цьому рівні адміністративна культура проявляється як усталена звичка апарату до публічного відображення власної відповіді на зовнішній запит.

У табл. 2.8 узагальнено структуру звернень громадян до Хмельницької обласної ради за 2025 рік, оскільки саме цей масив дає уявлення про характер зовнішнього навантаження на службовців і про реальні запити, з якими працює апарат.

Таблиця 2.8

Структура звернень громадян до Хмельницької обласної ради у 2025 році

Показник	Значення	Розрахунок / частка
Усього звернень громадян, од.	1536	100,00%
Заяви (клопотання), од.	1524	99,20%
Скарги, од.	11	0,70%
Пропозиції (зауваження), од.	1	0,10%
Електронні звернення, од.	173	11,30%
Звернення з питань соціальної політики та соціального захисту, од.	1302	84,80%

Дані табл. 2.8 є принципово важливими для розуміння саме адміністративної культури службовців, а не лише механіки діловодства. По-перше, структура звернень показує майже повне домінування заяв і клопотань – 99,2 %, тоді як скарги становили лише 0,7 % [66]. Це означає, що громадяни сприймають раду передусім як інституцію, до якої звертаються по вирішення питання, допомогу чи втручання, а не як орган, щодо якого масово фіксують конфліктний досвід. По-друге, 84,8 % звернень у 2025 році стосувалися соціальної політики та соціального захисту [66]. Така концентрація соціально чутливих питань різко підвищує вимоги до етичної, комунікативної й емпатійної складової адміністративної культури, бо службовець у цій моделі щоденно працює не з абстрактними паперами, а з вразливими життєвими ситуаціями. По-

третє, частка електронних звернень на рівні 11,3 % показує, що цифровий канал уже зайняв помітне місце, але ще не став домінантним, а отже, апарат змушений одночасно підтримувати і традиційний, і електронний режим комунікації [66].

Сучасний стан адміністративної культури службовців не можна звести лише до кадрових та комунікаційних показників. Не менш вагомим є добросеснісний контур. У Хмельницькій обласній раді ще у 2021 році було затверджено спеціальну інструкцію щодо впровадження механізму заохочення викривачів та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних правопорушень; документ передбачає конфіденційність, анонімність, гарантії захисту викривачів, право на інформацію про результати перевірки та обов'язок уповноваженої особи проводити внутрішні навчання з цих питань [68]. У 2023 році рада не обмежилася формальним затвердженням Антикорупційної програми на 2023-2025 роки, а попередньо винесла її на електронні консультації з громадськістю та окреме обговорення, а також організувала тренінг щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів для керівників закладів комунальної власності [57]. Станом на 2026 рік антикорупційний блок сайту ради містить програму на 2026-2028 роки, реєстр ризиків, гарячу лінію «Повідом про корупцію», електронний канал повідомлень, анонімне анкетування зовнішніх заінтересованих сторін та продовження роботи з оцінювання корупційних ризиків [67]. Це дозволяє зробити висновок, що добросеснісність у Хмельницькій обласній раді має не декоративний, а інституційно оформлений характер.

Важливо й те, що адміністративна культура службовців у 2025-2026 роках уже має виразну воєнно-адаптаційну компоненту. 22 грудня 2025 року працівники виконавчого апарату обласної ради пройшли вишкіл до національного спротиву, який охоплював тактику, домедичну допомогу, виживання в екстремальних умовах, психологічну стійкість, поводження зі зброєю та підготовку пілотів БПЛА [70]. Окремо 27 лютого 2026 року рада публічно інформувала службовців про кампанію декларування за 2025 рік і розмістила добірку матеріалів НАЗК для коректного подання декларацій [69]. У

практичному вимірі це означає, що сучасна адміністративна культура апарату Хмельницької обласної ради вже не обмежується класичним набором якостей на кшталт діловитості, дисципліни та юридичної грамотності. Вона доповнюється антикорупційною чутливістю, безпековою підготовкою, психологічною стійкістю і цифровою комплаєнс-компетентністю, що є прямим наслідком війни та зміненої природи публічної служби [70].

Отже, сучасний стан адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради доцільно визначити як функціонально зрілий, процедурно дисциплінований і добросовісно інституціоналізований. Його позитивними рисами є майже повна кадрова укомплектованість, збереження інтенсивності роботи апарату, 100 % виконання доручень у строк, системне антикорупційне налаштування та поява виразного безпеково-резильєнтного компонента. Водночас проблемними сигналами залишаються робота апарату без кадрового резерву, нестабільність коефіцієнта прямої інформаційної відповіді у 2022-2025 роках і різке збільшення частки запитів, пересланих належному розпоряднику. Саме ця суперечлива комбінація високої внутрішньої дисципліни та не повністю вирівняної зовнішньої комунікації формує реальну емпіричну основу для підрозділу 2.3, де вже потрібно виявити конкретні проблеми й чинники, що стримують подальше вдосконалення адміністративної культури в раді.

2.3. Проблеми та чинники, що стримують удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді

Аналіз сучасного стану адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради показав, що її розвиток стримується не однією локальною вадою, а сукупністю взаємопов'язаних проблем кадрового, процедурного, комунікаційного, організаційного та воєнно-адаптаційного характеру. Внутрішня адміністративна культура апарату в цілому демонструє

достатньо високий рівень виконавської дисципліни, однак саме ця дисципліна дедалі більше підтримується не за рахунок організаційного резерву, а за рахунок ущільнення навантаження на фактично наявний персонал. У 2025 році коефіцієнт укомплектованості апарату знизився до 98,2 %, тоді як навантаження за листами, зверненнями і дорученнями на одного працівника зросло до 66,1 одиниці, а навантаження за підготовкою розпоряджень і рішень – до 67,9 одиниці [65]. За формально стабільних показників це означає, що апарат працює майже без кадрового буфера, а отже, навіть незначне скорочення чисельності, відсутність працівників або розширення кола завдань може швидко трансформуватися у втрату якості комунікації, затримки в міжпідроздільній взаємодії та посилення формалізму в роботі.

Ця проблема має не лише кількісний, а й культурний вимір. За умов дефіциту резерву службовець орієнтується передусім на те, щоб вчасно закрити процедурний цикл, а не на те, щоб оптимізувати зміст взаємодії, покращити якість сервісу чи розширити комунікативну відкритість. Саме тому збереження у 2024-2025 роках 100 % питомої ваги вчасно виконаних доручень [65] слід оцінювати подвійно. З одного боку, це безперечний індикатор сильної виконавської дисципліни. З іншого боку, за відсутності кадрового запасу така результативність може підтримуватися ціною зростання внутрішнього напруження, стандартизації реакцій та зниження простору для ініціативності. У такій моделі адміністративна культура стає переважно культурою безперебійного виконання, але не обов'язково культурою розвитку.

Не менш виразною є проблема нерівномірної зовнішньої комунікації. Хоча Хмельницька обласна рада загалом зберігає функціональний рівень інформаційної відкритості, динаміка розгляду інформаційних запитів у 2022-2025 роках свідчить про відсутність повністю стабільного комунікаційного стандарту. Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді знизився з 81,7 % у 2022 році до 65,7 % у 2023 році та 63,5 % у 2024 році, після чого у 2025 році підвищився до 74,6 %, але не повернувся до найкращого значення початку досліджуваного періоду [63]. Ще показовішим є зростання частки запитів,

пересланих належному розпоряднику: з 2,4 % у 2024 році до 17,5 % у 2025 році [63]. Це свідчить про наявність не лише зовнішньої, а й внутрішньої проблеми – недостатньо чіткого первинного маршрутизування запитів та неповного інформаційного розмежування між компетенцією обласної ради, її виконавчого апарату та інших розпорядників інформації.

Управлінське значення цього показника полягає в тому, що він виявляє межу між формальною відкритістю та реальною сервісною спроможністю. Якщо запитувач отримує відповідь, але значна частка звернень пересилається далі, це означає, що для громадянина чи установи комунікація з радою не завжди є короткою та однозначною. У термінах адміністративної культури це вказує на неповну вирівняність комунікаційного контуру: внутрішня дисципліна апарату є вищою, ніж зручність зовнішнього інформаційного маршруту. Саме тому однією з проблем виступає не брак відкритості як такої, а недостатня структурна зручність комунікації для зовнішнього користувача.

Окремий проблемний блок формує характер звернень громадян, що надходять до ради. У 2025 році до Хмельницької обласної ради надійшло 1536 звернень, з яких 1524, або 99,2 %, становили заяви і клопотання, а 1302, або 84,8 %, були пов'язані з питаннями соціальної політики та соціального захисту [66]. Це означає, що апарат ради працює переважно з соціально вразливими, життєво чутливими зверненнями, які вимагають не лише формально правильної відповіді, а й високого рівня етичної, емпатійної та пояснювальної комунікації. Водночас частка електронних звернень становила лише 11,3 % [66], що вказує на неповне зміщення комунікації в більш швидкий та керований цифровий формат. Отже, адміністративна культура службовців формується під тиском двох зустрічних чинників: з одного боку, зростає потреба у сервісності, доступності та чутливості до соціальних проблем, а з іншого – значна частина цієї взаємодії все ще не переведена у цифрово спрощений формат, що збільшує навантаження на традиційні канали роботи апарату.

Ще одним стримувальним чинником є асиметрія між розвиненістю добросовісної інфраструктури та невизначеністю її повсякденної глибини. У

Хмельницькій обласній раді наявні антикорупційні програми, реєстри ризиків, гаряча лінія, спеціальний електронний канал повідомлень, матеріали щодо декларування, а також практика навчання і консультування [67], [69]. Крім того, працівники апарату залучалися до безпекового навчання в межах вишколу до національного спротиву [70]. Проте сам факт наявності цих інструментів ще не означає автоматичної внутрішньої інтеріоризації відповідних стандартів усіма службовцями. Проблема полягає в тому, що документально оформлена доброчесність може розвиватися швидше, ніж щоденні організаційні звички, а отже, виникає розрив між регламентом і реальною поведінкою. Для адміністративної культури це означає ризик переважання комплаєнс-моделі, де працівник орієнтується передусім на недопущення порушення, але меншою мірою – на активне підтримання відкритої, ініціативної й відповідальної організаційної взаємодії.

Суттєвим чинником стримування є і воєнно-адаптаційне перевантаження публічної служби. Після 2022 року до традиційного спектра вимог до службовця додалися безпекова підготовка, психологічна стійкість, готовність до кризової комунікації, дотримання комплаєнс-процедур у підвищено ризикованому середовищі та необхідність працювати в умовах тривалої суспільної напруги [69]. Для Хмельницької обласної ради це означає, що адміністративна культура вже не може розвиватися лише через класичні механізми кадрової роботи й внутрішнього регламентування. Її стримує сама багат шаровість сучасного службового середовища, у якому службовець змушений одночасно бути правово грамотним, процедурно дисциплінованим, доброчесним, комунікаційно коректним, цифрово уважним і безпеково адаптованим. За відсутності окремої системи балансування цих вимог навіть сильна організація ризикує перейти до режиму постійного реагування замість режиму усвідомленого розвитку.

Додатково слід урахувати, що Положення про виконавчий апарат Хмельницької обласної ради фіксує широкий і багатofункціональний спектр його завдань: від підготовки проєктів рішень і правової експертизи до контролю проходження матеріалів у комісіях, організації пленарних засідань,

електронного документообігу, інформаційного забезпечення та організації прийому громадян [71]. Така широта компетенцій сама по собі є інституційною перевагою, але водночас виступає чинником стримування, якщо не супроводжується достатнім кадровим резервом, гнучким розподілом функцій та спеціально розвиненими горизонтальними комунікаціями. Чим ширший функціональний контур апарату, тим вищою є потреба в культурі внутрішньої координації, а саме ця культура найчастіше потерпає першою в умовах перевантаження.

У табл. 2.9 узагальнено основні проблеми та чинники, що стримують удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді, на основі показників і документів, проаналізованих у підрозділі 2.2.

Таблиця 2.9

Проблеми та чинники, що стримують удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді

Проблема	Фактичний прояв	Чинник, що її зумовлює	Наслідок для адміністративної культури
Робота апарату без кадрового резерву	Коефіцієнт укомплектованості у 2025 році становив 98,2 %, при зростанні навантаження на одного працівника	Обмежений запас кадрової стійкості за високої інтенсивності роботи [65]	Підсилення культури формального виконання, зменшення простору для ініціативності та розвитку
Нерівномірність інформаційної відкритості	Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді коливався від 81,7 % у 2022 році до 63,5 % у 2024 році та 74,6 % у 2025 році [63]	Нестабільність комунікаційного стандарту, різна якість маршрутизації запитів	Неповна вирівняність сервісної та комунікаційної культури
Зростання частки перенаправлених запитів	Частка запитів, пересланих належному розпоряднику, зросла до 17,5 % у 2025 році [63]	Недостатньо чітке первинне розмежування компетенцій і напрямів інформаційного руху	Ускладнення зовнішнього доступу до інформації, зниження зручності комунікації для запитувача
Соціальне перевантаження зверненнями	84,8 % звернень у 2025 році стосувалися соціальної політики	Домінування соціально чутливих питань у зверненнях громадян	Підвищення вимог до емпатії, коректності, пояснювальної комунікації і

	та соціального захисту [66]		стресостійкості службовців
Неповна цифровізація зовнішньої комунікації	Частка електронних звернень у 2025 році становила лише 11,3 % [66]	Недостатньо глибоке переведення комунікації громадян із радою в цифровий формат	Збереження високого навантаження на традиційні канали взаємодії
Ризик розриву між компласом і реальною поведінкою	Наявні антикорупційні програми, гаряча лінія, реєстр ризиків, інструкції та консультаційні матеріали [67], [69]	Переважає регламентного оформлення доброчесності над постійною поведінковою інтеграцією	Можливість формального дотримання норм без достатньої глибини ціннісного засвоєння
Воєнно-адаптаційне ускладнення службового середовища	Працівники апарату проходили вишкіл до національного спротиву, декларувальні та антикорупційні процедури підтримуються в умовах війни [67], [69], [70]	Розширення спектра ролей і вимог до службовця в кризовому середовищі	Ризик переходу від розвитку культури до режиму постійного антикризового реагування
Висока функціональна багатозадачність апарату	Положення про виконавчий апарат фіксує широкий спектр правових, організаційних, інформаційних і контрольних функцій [71]	Велика кількість паралельних процесів за обмеженої чисельності персоналу	Підвищення вимог до внутрішньої координації, ризик процедурної перевтоми

Дані табл. 2.9 показують, що головна суперечність сучасної адміністративної культури Хмельницької обласної ради полягає в поєднанні високої внутрішньої дисципліни з неповною збалансованістю зовнішньої сервісної та комунікаційної складової. Іншими словами, апарат уміє підтримувати порядок, строки та процедурну безперервність, однак саме це досягається в умовах підвищеної інтенсивності праці, соціально складного масиву звернень, не до кінця оптимізованого інформаційного маршруту та воєнно зумовленого ускладнення службового середовища. Тому проблема адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді не зводиться до відсутності правил чи інструментів. Навпаки, ключовим стримувальним

чинником виступає напруження між уже сформованою регламентно-добросеснісною моделлю роботи та потребою перейти до більш гнучкої, сервісно орієнтованої, кадрово стійкої і комунікаційно вирівняної моделі функціонування.

SWOT-аналіз адміністративної культури Хмельницької обласної ради наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз адміністративної культури Хмельницької обласної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень процедурної дисципліни та 100 % вчасного виконання доручень у 2024-2025 роках	Робота апарату практично без кадрового резерву, зниження коефіцієнта укомплектованості до 98,2 % у 2025 році
Майже повна кадрова укомплектованість апарату та збереження стабільної інтенсивності документної роботи	Зростання навантаження на одного працівника за листами, зверненнями, дорученнями, розпорядженнями і рішеннями
Розвинена антикорупційна інфраструктура: антикорупційні програми, реєстр ризиків, гаряча лінія, електронний канал повідомлень, супровід декларування	Нестабільність коефіцієнта прямої інформаційної відповіді у 2022-2025 роках
Наявність регламентованого положення про виконавчий апарат і чітко розподілених функцій між структурними підрозділами	Різке зростання частки запитів, пересланих належному розпоряднику, до 17,5 % у 2025 році
Функціонування цифрових каналів комунікації: електронні звернення, петиції, відкриті дані, доступ до публічної інформації	Неповна цифровізація зовнішньої комунікації, оскільки частка електронних звернень становила лише 11,3 %
Наявність безпеково-адаптаційних практик, зокрема вишколу до національного спротиву для працівників апарату	Переважає регламентно-комплаєнсної моделі над розвитком ініціативності, сервісності та внутрішньої гнучкості
Досвід стратегічної, контрольної та комісійної роботи в умовах воєнного стану	Висока залежність якості роботи від ущільнення праці наявного персоналу
Можливості	Загрози
Імплементация нової моделі служби в органах місцевого самоврядування після повного введення в дію Закону № 3077-IX	Подальше кадрове виснаження апарату в умовах високого навантаження і тривалої кризи
Використання цифрових інструментів для кращої маршрутизації запитів, звернень і внутрішнього документообігу	Зростання соціально чутливих звернень громадян, що підвищує психологічний і комунікаційний тиск на службовців
Посилення системи внутрішнього навчання у сферах комунікації, добросесності, кризового управління та сервісної взаємодії	Воєнний стан і пов'язані з ним безпекові, організаційні та психологічні обмеження
Перехід від формального комплаєнсу до поведінково вбудованої культури добросесності	Ризик формалізації відкритості, коли наявність цифрових каналів не повністю перетворюється на зручність для користувача

Розвиток сервісно орієнтованої моделі взаємодії з громадянами через вдосконалення стандартів відповіді та зворотного зв'язку	Збереження правового перехідного режиму в системі місцевого самоврядування до завершення воєнного стану
Використання досвіду антикорупційного та безпекового навчання для формування нової резильєнтної культури служби	Посилення багатозадачності апарату без пропорційного розширення кадрових і технологічних ресурсів
Поєднання стратегічного планування області з модернізацією внутрішніх управлінських процесів ради	Можливе поглиблення розриву між внутрішньою дисципліною апарату і зовнішньою комунікаційною ефективністю

Дані табл. 2.10 показують, що адміністративна культура Хмельницької обласної ради характеризується асиметричною конфігурацією. Її сильний бік зосереджений у внутрішньому процедурному контурі – дисципліні виконання, регламентованості роботи, наявності антикорупційних інструментів, кадровій і структурній впорядкованості апарату. Водночас слабкі сторони концентруються насамперед у площині кадрової вразливості, комунікаційної нерівномірності та недостатньо глибокого переходу до сервісно-цифрової моделі взаємодії з громадянами. Це означає, що інституція не потребує побудови адміністративної культури з нуля, однак потребує її якісного переналаштування – від моделі, орієнтованої переважно на внутрішню безперервність, до моделі, яка поєднує дисципліну, кадрову стійкість, комунікаційну зручність і воєнно-адаптаційну спроможність. Саме така логіка повинна стати основою для третього розділу, де вже слід переходити до організаційних механізмів, цифрових рішень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративної культури.

Отже, у Хмельницькій обласній раді стримування подальшого вдосконалення адміністративної культури зумовлене комплексом факторів. До внутрішніх належать обмежений кадровий резерв, висока функціональна багатозадачність апарату, нерівномірність зовнішньої комунікації та ризик формалізації добродесних практик. До зовнішньо-умовних – воєнний контекст, соціальне перевантаження зверненнями та необхідність одночасного поєднання класичних управлінських функцій із новими безпековими й цифровими вимогами [63]. Саме ці висновки створюють логічну основу для третього розділу, в якому потрібно вже не констатувати проблему, а пропонувати інструменти її розв'язання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СЛУЖБОВЦІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Організаційні механізми вдосконалення адміністративної культури в діяльності Хмельницької обласної ради

Розроблення організаційних механізмів удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді має спиратися не на загальні декларації про відкритість чи професіоналізм, а на ті вузькі місця, які були зафіксовані в аналітичному розділі. Проведене дослідження показало, що для ради характерне поєднання сильної виконавської дисципліни з кадровою вразливістю, нерівномірністю зовнішньої комунікації, високою питомою вагою соціально чутливих звернень і потребою переведення добродесних та безпекових практик із формально-регламентного у поведінково вбудований режим [63]. За таких умов удосконалення адміністративної культури має відбуватися через адресні організаційні рішення, які змінюють повсякденну модель роботи апарату, а не лише через разові навчання або окремі розпорядження. Саме на це орієнтують і сучасні підходи НАДС: Концепція культури публічної служби на 2025-2029 роки пов'язує розвиток публічної служби з місією служіння людині, безпечному та демократичному середовищу, а Посібник з формування організаційної культури на публічній службі прямо наголошує на потребі аналізу культури, застосування практичних інструментів і активної ролі керівників та HR-функції у її розвитку [73].

У табл. 3.1 наведено комплекс організаційних механізмів, які доцільно впровадити в Хмельницькій обласній раді для цільового усунення виявлених проблем та переведення адміністративної культури на більш стійкий, сервісно орієнтований і керований рівень.

Таблиця 3.1

Комплекс організаційних механізмів удосконалення адміністративної
культури в Хмельницькій обласній раді

Організаційний механізм	Зміст заходу	Відповідальні виконавці	Строк реалізації	Очікуваний результат
Функціональний аудит навантаження та критичних посад	Провести внутрішній аудит документних потоків, звернень, інформаційних запитів і підготовки проєктів рішень; визначити посади з перевантаженням і посади, критичні для безперервності роботи; затвердити матрицю взаємозаміщення	керуючий справами виконавчого апарату, відділ організаційного та кадрового забезпечення, керівники структурних підрозділів	06.2026-07.2026	зниження ризику кадрових провалів, вирівнювання внутрішнього навантаження
Координаційна група з розвитку адміністративної культури	Створити розпорядженням голови ради постійну міжпідроздільну групу; запровадити щоквартальний перегляд показників адміністративної культури, звернень, запитів, корупційних ризиків і вузьких місць у маршрутизації документів	голова ради, керуючий справами, відділ організаційного та кадрового забезпечення, відділ документального забезпечення, відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	створення – до 07.2026; далі – щоквартальне	поява єдиного центру координації змін і регулярного управлінського циклу
Оновлення правил внутрішнього службового розпорядку та затвердження стандарту внутрішньої взаємодії	На основі методичних рекомендацій НАДС підготувати нову редакцію правил; окремим додатком затвердити стандарт	керуючий справами, юридичний відділ, відділ організаційного та кадрового забезпечення, відділ документального забезпечення	07.2026-09.2026	зменшення частки перенаправлених запитів, зниження втрат часу на погодження

	внутрішньої взаємодії, маршрутизації запитів і звернень, порядок заміщення, строки міжпідроздільного погодження і відповідальних за кожний етап			
Програма адаптації, наставництва і кадрового резерву	Запровадити 90-денну програму адаптації новопризначених працівників; закріпити наставника; запровадити адаптаційний чек-лист, стартову співбесіду, проміжну оцінку на 30-й і 60-й день; сформувати резерв на критичні посади	відділ організаційного та кадрового забезпечення, керівники структурних підрозділів	розробка – 08.2026-10.2026; запуск – з 11.2026	зростання кадрової стійкості, швидша інтеграція нових працівників, менше навантаження на наявний персонал
Стандарт сервісної роботи із соціальними та ветеранськими зверненнями	Розробити окремий внутрішній алгоритм прийому, первинного аналізу, пояснювальної комунікації та перенаправлення соціально чутливих звернень; визначити шаблони коректної письмової відповіді і порядок ескалації складних випадків	відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, відділ документаційного забезпечення, юридичний відділ, керуючий справами	09.2026-11.2026	вирівнювання сервісної якості, підвищення чіткості та коректності комунікації
Річна матриця професійного розвитку	Затвердити щорічний план навчання з блоками:	відділ організаційного та кадрового забезпечення,	план – до 09.2026; реалізація –	перехід від разових навчань до системної

	доброчесність, кризова комунікація, взаємодія з ветеранами, адаптація нових працівників, RBM, етика службового листування, робота зі зверненнями громадян; раз на квартал проводити кейс-сесії за реальними управлінськими ситуаціями ради	керівники структурних підрозділів, зовнішні провайдери підвищення кваліфікації	10.2026-12.2027	поведінкової зміни персоналу
Цикл доброчесності та внутрішнього зворотного зв'язку	Поєднати антикорупційну програму, реєстр ризиків, анонімне анкетування та щопіврічне опитування працівників щодо проблем внутрішньої взаємодії; результати розглядати на координаційній групі з обов'язковими коригувальними діями	уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції, керуючий справами, відділ організаційного та кадрового забезпечення	з 07.2026 – постійно	перехід від формального комплаєнсу до поведінково вбудованої культури доброчесності

Дані табл. 3.1 показують, що запропоновані механізми мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер. Функціональний аудит навантаження усуває кадрово-організаційну вразливість, координаційна група створює центр управління змінами, оновлені правила і стандарт внутрішньої взаємодії знімають комунікаційно-процедурні втрати, а програма адаптації, наставництва і кадрового резерву формує внутрішню спадковість адміністративної культури. Окремий стандарт роботи із соціальними та ветеранськими зверненнями прямо відповідає на той факт, що у 2025 році 84,8 % звернень до ради були пов'язані із

соціальною політикою та соціальним захистом [66], а отже, апарат потребує не лише загального діловодного порядку, а спеціально налаштованого сервісного алгоритму роботи з чутливими категоріями звернень.

Базовим механізмом доцільно визначити саме функціональний аудит навантаження та критичних посад. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що за зниження коефіцієнта укомплектованості до 98,2 % у 2025 році навантаження на одного фактично зайнятого працівника зросло як за масивом листів, звернень і доручень, так і за підготовкою розпоряджень і рішень [65]. За такої конфігурації спроба вдосконалювати адміністративну культуру лише через навчання або етичні стандарти буде недостатньою, тому що частина проблем має не ціннісну, а функціонально-розподільчу природу. Саме тому першим кроком має стати внутрішнє картування завдань апарату з фіксацією фактичного обсягу роботи за кожним структурним підрозділом, визначенням критичних посад без резерву заміщення та затвердженням матриці взаємозаміщення. Це рішення прямо впливає з функцій виконавчого апарату, який одночасно забезпечує підготовку проєктів рішень, проходження матеріалів у комісіях, проведення сесій, документообіг, інформування населення і прийом громадян [71].

Оновлення правил внутрішнього службового розпорядку та затвердження стандарту внутрішньої взаємодії потрібні не для формального дублювання чинних актів, а для усунення конкретної слабкості, виявленої під час аналізу інформаційної відкритості. У 2025 році частка запитів, пересланих належному розпоряднику, зросла до 17,5 % [63], що свідчить про потребу чіткішого первинного маршруту проходження інформації всередині органу. Методичні рекомендації НАДС щодо внутрішнього службового розпорядку органу місцевого самоврядування прямо підкреслюють необхідність не лише належної структури правил, а й їх обговорення з колективом і профспілкою для забезпечення прозорості та дотримання прав службовців [75]. Для Хмельницької обласної ради це означає, що оновлення правил має бути поєднане з конкретним додатком – стандартом внутрішньої взаємодії, де буде зафіксовано, хто, у який строк і за яким маршрутом опрацьовує інформаційні запити, звернення

громадян, проекти рішень, супровідні документи і службові погодження. Лише за такої деталізації внутрішній регламент реально впливатиме на адміністративну культуру, а не залишатиметься загальною рамкою поведінки.

Запровадження програми адаптації, наставництва і кадрового резерву є тим механізмом, який має перевести кадрову роботу з режиму реакції на вакансію у режим системного відтворення адміністративної культури. НАДС розглядає адаптацію новопризначених працівників як важливу складову системи управління персоналом, покликану допомогти працівнику розкрити професійний та особистісний потенціал і соціально інтегруватися в колектив, а методична підтримка з цього напрямку вже підготовлена [74]. Для Хмельницької обласної ради це означає доцільність оформлення локальної програми адаптації на 90 днів із конкретним чек-листом входження в посаду, обов'язковим наставником, проміжною співбесідою після першого місяця роботи та оцінкою готовності до самостійного виконання функцій після завершення адаптаційного циклу. Одночасно має бути сформовано резерв на критичні посади, насамперед у відділах, які забезпечують організаційно-кадрову, документаційну, комунікаційну та антикорупційну роботу. Такий підхід безпосередньо зменшить ризик перевантаження чинного персоналу і зробить адміністративну культуру менш залежною від індивідуального досвіду окремих працівників.

Окремий організаційний контур має бути сформований навколо сервісної роботи із соціальними та ветеранськими зверненнями. Переважання у структурі звернень соціально чутливих питань [66] означає, що для ради вже недостатньо загального порядку діловодства. Потрібен окремий сервісний стандарт, у якому буде визначено алгоритм первинного аналізу звернення, правила пояснювальної комунікації, типові моделі відповіді, порядок внутрішнього консультування зі структурними підрозділами та механізм ескалації складних випадків. Такий підхід є особливо актуальним і з огляду на розширення ветеранського компонента в роботі публічної служби. НАДС наголошує, що служби управління персоналом мають діяти системно з моменту вступу ветеранів та ветеранок на публічну службу, формувати сприятливу організаційну культуру, організувати

тренінги з ефективною комунікації, допомагати створювати безбар'єрний простір і враховувати потребу в гнучкому розподілі завдань [76]. Семінар НАДС 2025 року також прямо підкреслював, що комунікація з ветеранами та ветеранами є частиною системної роботи щодо покращення взаємодії державних установ із цією категорією громадян, а не разовою тематичною активністю [77]. Для Хмельницької обласної ради це означає, що сервісний стандарт має бути не універсально-нейтральним, а чутливим до специфіки звернень соціального та ветеранського характеру.

Річна матриця професійного розвитку повинна стати не доповненням, а каркасом удосконалення адміністративної культури. У наявній моделі роботи ради уже є добродієсні та безпекові елементи, однак вони не зведені в єдину систему організаційного навчання [67]. У той час як НАДС пропонує для органів публічної влади цілий набір практичних інструментів – від посібника з формування організаційної культури до HR-порадника щодо адаптації ветеранів, а для публічних службовців уже доступні курси Вищої школи публічного управління, зокрема з методології управління, орієнтованого на результат, розроблені у співпраці з НАДС і проєктом SURGe [78]. Для Хмельницької обласної ради доцільно затвердити річну матрицю підвищення кваліфікації, у якій кожен структурний підрозділ матиме обов'язкові модулі за своїм функціональним профілем, а весь апарат – спільні модулі з етики, кризової комунікації, роботи зі зверненнями, взаємодії з ветеранами, антикорупційної поведінки та RBM. Практичний ефект такого рішення полягає в тому, що навчання перестане бути зовнішнім епізодом і стане регулярною організаційною практикою, без якої не підтримується жоден елемент адміністративної культури.

Цикл добродієсності та внутрішнього зворотного зв'язку доцільно будувати на вже наявній антикорупційній інфраструктурі ради, а не створювати нову систему з нуля. На антикорупційній сторінці ради вже оприлюднені робота з оцінювання корупційних ризиків, анонімне анкетування зовнішніх заінтересованих сторін, реєстр ризиків і Антикорупційна програма на 2026-2028 роки [67]. Ці інструменти слід перевести у постійний цикл управління: раз на пів

року збирати анонімний внутрішній зворотний зв'язок від працівників щодо проблем погодження документів, етичних ризиків, міжпідроздільної взаємодії, розподілу навантаження та якості комунікації; далі результати розглядати на координаційній групі, а коригувальні дії оформлювати окремим протоколом або розпорядженням. У такій моделі доброчесність перестає бути лише набором антикорупційних документів і перетворюється на регулярний управлінський процес, який впливає на організаційну поведінку персоналу. Саме такий підхід найбільше відповідає і логіці сучасної культури публічної служби, і реальним потребам Хмельницької обласної ради.

У табл. 3.2 наведено цільові індикатори, за якими доцільно оцінювати результативність упровадження запропонованих організаційних механізмів до кінця 2027 року.

Таблиця 3.2

**Цільові індикатори впровадження організаційних механізмів
удосконалення адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді**

Індикатор	Базове значення	Цільове значення на кінець 2027 року	Управлінський сенс
Коефіцієнт укомплектованості персоналу, %	98,2	100	усунення роботи апарату без кадрового резерву
Навантаження за листами, зверненнями і дорученнями на 1 працівника, од.	66,1	не більше 63,0	вирівнювання внутрішнього навантаження після функціонального аудиту
Навантаження за підготовкою розпоряджень і рішень на 1 працівника, од.	67,9	не більше 65,0	зменшення ризику процедурної перевтоми
Коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, %	74,6	не менше 82,0	підвищення якості зовнішньої інформаційної комунікації
Частка запитів, пересланих належному розпоряднику, %	17,5	не більше 8,0	поліпшення первинної маршрутизації запитів
Частка новопризначених працівників, охоплених	формалізована процедура відсутня	100	інституціоналізація входження в посаду

програмою адаптації та наставництва, %			
Частка працівників, охоплених щорічною матрицею професійного розвитку, %	формалізована матриця відсутня	100	перехід до системного навчального циклу
Кількість засідань координаційної групи з розвитку адміністративної культури, од. на рік	0	4	регулярний управлінський моніторинг змін
Частка соціальних і ветеранських звернень, опрацьованих за уніфікованим стандартом, %	0	100	стандартизація сервісної роботи з чутливими зверненнями

Дані табл. 3.2 свідчать, що запропоновані організаційні механізми мають бути переведені у вимірюваний режим контролю. Інакше розділ рекомендацій залишатиметься програмним, але не управлінським. Запропоновані цільові орієнтири побудовані так, щоб безпосередньо відповідати на слабкі місця, зафіксовані у підрозділах 2.2-2.3: кадрова вразливість має бути знята через укомплектування та резерв, нерівномірність комунікації – через стандарти маршрутизації та підвищення коефіцієнта прямої відповіді, а перевантаження персоналу – через функціональний аудит, адаптацію новопризначених працівників і кращий розподіл ролей.

Отже, організаційне вдосконалення адміністративної культури Хмельницької обласної ради має розумітися як керований процес із чіткими відповідальними, строками, процедурами і показниками контролю, а не як сукупність загальних побажань щодо поліпшення службової поведінки.

3.2. Цифрові інструменти та комунікаційні практики розвитку адміністративної культури службовців

Удосконалення адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради в сучасних умовах не може обмежуватися лише зміною регламентів або посиленням навчання. Результати другого розділу показали, що слабкі місця ради зосереджені насамперед у площині маршрутизації запитів,

нерівномірності зовнішньої комунікації, кадрового перевантаження та потреби в більш гнучкій координації між підрозділами [63]. За таких умов цифрові інструменти мають розглядатися не як технічне доповнення до поточної роботи, а як середовище, через яке адміністративна культура переходить від моделі переважно паперово-регламентного реагування до моделі керованої, прозорої, аналітично підкріпленої і сервісно орієнтованої взаємодії. Саме тому для Хмельницької обласної ради доцільно формувати не розрізнений набір цифрових рішень, а цілісну цифрово-комунікаційну архітектуру, де кожен інструмент відповідає конкретному проблемному вузлу організації.

Найбільш доцільною для Хмельницької обласної ради є модель, у якій внутрішній документообіг і контроль виконання підтримуються системою електронного документообігу АСКОД, міжпідроздільні погодження та службові маршрути – середовищем Microsoft Teams Approvals і Power Automate, оперативний облік проблемних кейсів і завдань – Microsoft Lists із шаблоном Issue tracker, аналітичний контроль – Power BI з вбудовуванням звітів у внутрішній портал SharePoint Online, зовнішня участь громадян – через модулі платформи e-DEM, а фронт-офісна взаємодія з відвідувачами – через Дія.QR та шеринг цифрових документів [86]. Сама логіка цих інструментів відповідає потребам ради: АСКОД призначений для автоматизації створення, обробки, погодження, підписання, зберігання документів і контролю виконання; Approvals у Teams є вбудованим механізмом погодження, а Power Automate дозволяє будувати workflow для документів і процесів; Microsoft Lists має готовий шаблон Issue tracker для відстеження проблем до їх закриття; Power BI дає змогу вбудовувати інтерактивні звіти у SharePoint Online та налаштовувати порогові сповіщення; e-DEM об'єднує сервіси місцевих петицій, консультацій, бюджету участі й модуль «Відкрите місто» та вже використовується сотнями громад; Дія дає змогу надсилати електронні копії документів до системи установи, а офлайн-сценарій Дія.QR не вимагає складної інтеграції й може застосовуватися у точках прийому громадян.

У табл. 3.3 наведено конкретні цифрові інструменти, які доцільно впровадити в Хмельницькій обласній раді для розвитку адміністративної культури службовців.

Таблиця 3.3

**Цифрові інструменти розвитку адміністративної культури службовців
Хмельницької обласної ради**

Цифровий інструмент	Конкретне призначення в Хмельницькій обласній раді	Відповідальні за впровадження	Строк упровадження	Очікуваний ефект
АСКОД	Формування єдиного цифрового контуру реєстрації, погодження, підписання, контролю виконання і зберігання внутрішніх документів, доручень, проєктів рішень і супровідних матеріалів комісій	керуючий справами, відділ документаційного забезпечення, юридичний відділ, адміністратор ІТ-інфраструктури	07.2026-12.2026	скорочення втрат часу на проходження документів, посилення прозорості маршруту документа
Microsoft Teams Approvals + Power Automate	Налаштування електронних маршрутів погодження проєктів рішень, службових записок, відпусток, відряджень, навчальних заявок, погодження відповідей на складні соціальні звернення	керуючий справами, відділ організаційного та кадрового забезпечення, відділ документаційного забезпечення	пілот – 09.2026-11.2026, масштабування – з 12.2026	зменшення кількості ручних погоджень і прискорення міжпідроздільної взаємодії
Microsoft Lists «Issue tracker»	Створення цифрового реєстру проблемних звернень, повторних інформаційних запитів, кейсів із	відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, відділ організаційного та кадрового	08.2026-10.2026	перехід від несистемної фіксації проблем до керованого кейс-менеджменту

	перенаправленням, адаптаційних планів нових працівників і контрольних точок за результатами внутрішніх опитувань	забезпечення, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції		
Power BI + SharePoint Online	Створення внутрішньої панелі моніторингу з KPI: частка прямих відповідей, частка перенаправлених запитів, навантаження на працівника, строки погодження документів, динаміка звернень, виконання навчальних планів	керуючий справами, відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, відділ документального забезпечення, фінансовий підрозділ	10.2026-02.2027	поява аналітичного управління адміністративною культурою на основі даних
Платформа e-DEM	Запуск або інтеграція сервісів е-консультацій, тематичних громадських обговорень і модуля «Відкрите місто» для проблемних повідомлень громадян; розширення цифрової участі поза межами петицій	відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, юридичний відділ, керівництво ради	09.2026-03.2027	зменшення навантаження на традиційні канали звернень і зростання якості зворотного зв'язку
Дія.QR / шеринг цифрових документів	Використання у приймальні та точках взаємодії для швидкого отримання цифрових копій документів від громадян без паперових копій і ручного сканування	керуючий справами, відділ документального забезпечення, працівники приймальні, IT-відповідальний	07.2026-09.2026	прискорення фронт-офісної взаємодії та зменшення паперового дублювання
Внутрішній цифровий портал	Розміщення чек-листів адаптації, регламентів,	відділ організаційного та кадрового	11.2026-03.2027	зменшення залежності якості роботи від

знань на SharePoint Online	шаблонів відповідей, карт маршрутів запитів, навчальних матеріалів, FAQ для службовців і керівників підрозділів	забезпечення, керуючий справами, адміністратор IT-інфраструктури	індивідуальної пам'яті працівників
----------------------------	---	--	------------------------------------

Дані табл. 3.3 показують, що запропоновані інструменти не дублюють один одного, а покривають різні рівні адміністративної культури. АСКОД і Microsoft Teams Approvals із Power Automate працюють на внутрішню процесну дисципліну, Microsoft Lists переводить проблеми й повторювані випадки у структурований цифровий облік, Power BI дає можливість перейти до управління культурою за індикаторами, e-DEM розширює зовнішню комунікаційну участь громадян, а Дія.QR спрощує фронт-офісний сервіс. У сукупності ці інструменти дозволяють зняти саме ті обмеження, які були виявлені в розділі 2: перевантаження апарату ручними процесами, нерівномірність маршрутизації, недостатню глибину цифрової комунікації та надмірну залежність якості роботи від індивідуальної організованості окремого службовця [63].

Першочерговим цифровим рішенням для Хмельницької обласної ради доцільно визначити поєднання АСКОД із маршрутизованими погодженнями в Microsoft Teams Approvals і Power Automate. Таке рішення має особливе значення, оскільки виконавчий апарат ради одночасно забезпечує проходження проєктів рішень, супровід комісійного циклу, організацію сесій, контроль виконання доручень та опрацювання звернень [71]. За умов, коли подібні процеси залишаються надмірно залежними від ручного пересилання документів, телефонних уточнень і персональної пам'яті виконавців, адміністративна культура неминує зміщується у бік індивідуального героїзму, а не системної організації праці. Саме тому цифровий workflow погодження повинен бути побудований як формалізований маршрут із чіткою фіксацією ініціатора, кола погоджувачів, установлених строків і поточного статусу документа. У практичному вимірі це означає, що проєкти рішень, службові записки, відповіді

на складні запити та окремі кадрові дії мають проходити не через неформальні комунікаційні ланцюги, а через наперед заданий цифровий сценарій, який мінімізує затримки й підвищує відтворюваність адміністративного стандарту.

Не менш важливим є впровадження Microsoft Lists «Issue tracker» як окремого цифрового середовища кейс-менеджменту. Для обласної ради цей інструмент має виконувати не функцію загального документообігу, а функцію прицільного обліку проблемних кейсів, що потребують спеціального супроводу. Його доцільно використовувати для фіксації повторних або проблемних звернень громадян, інформаційних запитів, які були перенаправлені чи потребували додаткового пояснення, адаптаційних маршрутів нових працівників, а також коригувальних дій за результатами антикорупційного оцінювання чи внутрішнього опитування персоналу [67]. Перевага такого рішення полягає в тому, що адміністративна культура перестає бути лише фоновою характеристикою щоденної діяльності й починає відображатися у керованих кейсах із чіткою фіксацією причини, відповідального виконавця, строку виконання та досягнутого результату. Для Хмельницької обласної ради це має особливу вагу, оскільки значна частка соціально чутливих звернень вимагає не разового реагування, а системного відстеження повторюваних проблемних ситуацій.

Водночас цифровізація не дасть повноцінного управлінського ефекту без використання Power BI у зв'язці з внутрішнім порталом SharePoint Online. Якщо рада вже має певний набір показників для оцінювання стану адміністративної культури, наступним логічним кроком повинна стати автоматизація їх візуалізації та порогового контролю. Power BI дає змогу вбудовувати інтерактивні звіти у SharePoint Online, а також налаштовувати data alerts у випадках, коли значення KPI виходять за встановлені межі [85]. Для Хмельницької обласної ради це відкриває можливість створення панелі керівника апарату, у якій відобразатимуться коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, частка перенаправлених запитів, середній строк внутрішнього погодження проєктів рішень, частка звернень соціального та ветеранського

профілю, рівень охоплення працівників навчанням, а також кількість кейсів, що залишаються відкритими понад нормативний строк. За такої конфігурації адміністративна культура перестас бути темою епізодичних обговорень і перетворюється на об'єкт щоденного моніторингу та управлінського реагування.

Суттєвий потенціал має і розширення зовнішніх комунікаційних практик через модулі e-DEM. Платформа об'єднує сервіси місцевих петицій, консультацій, бюджету участі та «Відкритого міста», а на її офіційній сторінці зазначено, що до системи підключено 535 громад [80]. Для Хмельницької обласної ради значення цього інструменту полягає не в тому, що цифрові петиції самі по собі здатні розв'язати проблему адміністративної культури, а в тому, що e-DEM дозволяє перевести частину комунікацій із режиму індивідуального листування у формат структурованих консультацій і публічних цифрових каналів. Найбільшу доцільність має запуск тематичних консультацій щодо проєктів рішень і програм, створення окремого цифрового каналу для збору локальних проблемних сигналів від громадян, а також інтеграція результатів таких звернень у внутрішній кейс-менеджмент. Такий підхід дасть змогу зменшити навантаження на традиційний формат звернень, зробити проблеми видимими на раннішій стадії та підвищити передбачуваність зовнішнього зворотного зв'язку.

Прикладним сервісним рішенням, яке також має безпосереднє значення для вдосконалення адміністративної культури, є використання Дія.QR і шеринг цифрових документів у фронт-офісній взаємодії. В офіційних матеріалах Дії зазначено, що шеринг документів дозволяє надсилати електронні копії документів безпосередньо до системи установи, а для офлайн-сценарію може застосовуватися Дія.QR, який не потребує складної інтеграції та може бути розміщений у точках обслуговування [81]. Для Хмельницької обласної ради це означає цілком конкретний сервісний ефект, оскільки у приймальні, під час роботи із заявниками та в процесі первинного прийняття пакета документів можна істотно скоротити обсяг паперового копіювання, сканування та ручного долучення копій до звернення. У культурному вимірі таке рішення означає зміну

самого стилю взаємодії з громадянином, оскільки зменшується частка технічної бюрократії, скорочується кількість зайвих операцій, прискорюється обслуговування і підвищується передбачуваність адміністративної процедури.

У табл. 3.4 наведено послідовність упровадження цифрових інструментів і комунікаційних практик у Хмельницькій обласній раді.

Таблиця 3.4

Дорожня карта впровадження цифрових інструментів і комунікаційних практик у Хмельницькій обласній раді

Етап	Період	Основні дії	Відповідальні	Результат етапу
Підготовчий	07.2026-09.2026	аудит цифрових процесів; визначення пріоритетних маршрутів погодження; запуск Дія.QR у приймальні; проектування структури Issue tracker	керуючий справами, відділ документального забезпечення, відділ організаційного та кадрового забезпечення, ІТ-відповідальний	визначено цифрові точки втручання і стартові сценарії
Процесний	09.2026-12.2026	налаштування Approvals і Power Automate для внутрішніх погоджень; запуск Lists для проблемних кейсів; створення базового внутрішнього порталу знань	керуючий справами, відділ документального забезпечення, відділ організаційного та кадрового забезпечення	скорочення ручних погоджень і поява цифрового кейс-менеджменту
Аналітичний	10.2026-02.2027	розроблення Power BI-панелі; вбудовування звітів у SharePoint Online; налаштування порогових сповіщень	керуючий справами, комунікаційний підрозділ, ІТ-відповідальний, фінансовий підрозділ	перехід до моніторингу культури за даними і КРІ
Зовнішньо-комунікаційний	11.2026-03.2027	запуск або інтеграція е-консультацій та модуля проблемних повідомлень на e-DEM; оновлення цифрових каналів взаємодії з громадянами	відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, юридичний відділ	розширення цифрової участі та структурованого зворотного зв'язку

Стабілізаційний	03.2027-06.2027	оцінка результатів, коригування маршрутів, оновлення стандартів відповіді, поширення найкращих цифрових практик на весь апарат	координаційна група з розвитку адміністративної культури, керуючий справами	цифрові інструменти інтегровані в повсякденну модель роботи
-----------------	-----------------	--	---	---

Дані табл. 3.4 свідчать, що цифровізація адміністративної культури Хмельницької обласної ради має впроваджуватися поетапно. Спочатку доцільно цифровізувати найбільш затратні й повторювані процеси, потім перевести їх у контрольовані маршрути погодження, після цього – підкріпити рішення аналітикою та лише далі розширювати зовнішні комунікаційні канали. Така послідовність принципово важлива, оскільки дозволяє уникнути помилки, коли орган запускає нові цифрові сервіси для громадян, не перебудувавши власний внутрішній процес опрацювання запитів і документів. Для Хмельницької обласної ради пріоритетом має бути не формальна кількість цифрових рішень, а їхня здатність зменшити ручну фрагментарність роботи, вирівняти комунікаційні маршрути і зробити адміністративну культуру більш передбачуваною, прозорою та стійкою.

Отже, розвиток адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради у цифровому вимірі доцільно забезпечувати через поєднання шести конкретних інструментів: АСКОД як базового контуру документообігу та контролю виконання, Microsoft Teams Approvals і Power Automate як середовища керування погоджень, Microsoft Lists «Issue tracker» як механізму кейс-менеджменту, Power BI і SharePoint Online як аналітичного контуру, e-DEM як платформи структурованого зворотного зв'язку з громадянами та Дія.QR як інструменту спрощення фронт-офісної взаємодії [79]. Саме така комбінація дозволяє перевести адміністративну культуру з формально-правильного, але перевантаженого режиму в режим цифрово підтриманої управлінської зрілості, де дисципліна поєднується з аналітичністю, сервісністю і сучасною комунікаційною логікою.

3.3. Використання зарубіжного досвіду та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня адміністративної культури

Зарубіжний досвід у сфері розвитку адміністративної культури доцільно використовувати не за логікою прямого копіювання окремих моделей, а за логікою селективної адаптації тих інструментів, які відповідають виявленим у Хмельницькій обласній раді проблемам. Проведений у другому розділі аналіз показав, що для ради характерні висока внутрішня процедурна дисципліна, але водночас кадрова вразливість, нерівномірність зовнішньої комунікації, зростання частки перенаправлених запитів, висока концентрація соціально чутливих звернень і потреба в глибшому переході від формального комплаєнсу до поведінково вбудованої культури доброчесності [63]. Саме тому в центрі порівняльного аналізу мають бути не загальні декларації про етику, а конкретні механізми, які в інших країнах уже працюють як інструменти щоденного управління службовою поведінкою. OECD у звіті *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024* прямо наголошує, що у країнах-членах зберігається суттєвий розрив між наявністю нормативних вимог і реальними практиками їх виконання: середній рівень відповідності критеріям щодо врегулювання конфлікту інтересів становить 76 %, але за практиками – лише 40 %, а щодо управління корупційними ризиками та аудиту – 67 % проти 33 % на рівні практичної реалізації [87]. SIGMA у «Принципах публічного адміністрування» 2023 року визначає сучасне публічне управління як систему стандартів, що виражають цінності й поведінкові очікування громадян та бізнесу від адміністрації, а також підкреслює, що професійна нейтральність, захист від неналежного втручання та меритократичні кадрові рішення є основою якісної публічної служби [88], [89]. Це означає, що для Хмельницької обласної ради орієнтиром має бути не збільшення кількості внутрішніх документів, а впровадження таких механізмів, які зменшують розрив між правилом і реальною службовою практикою.

У табл. 3.5 узагальнено ті елементи зарубіжного досвіду, які мають найбільшу прикладну цінність для вдосконалення адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради.

Таблиця 3.5

Прикладні елементи зарубіжного досвіду для розвитку адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради

Країна / інституційне середовище	Конкретний інструмент	Зміст практики	Практична цінність для Хмельницької обласної ради
Велика Британія	Civil Service Code	Кодекс закріплює чотири базові цінності – integrity, honesty, objectivity, impartiality – і є частиною службових стандартів поведінки	Доцільний як модель для локального кодексу адміністративної культури з коротким і чітким набором базових службових стандартів
Нова Зеландія	Code of Conduct for the Public Sector	Єдиний кодекс для публічного сектору задає спільну рамку, але допускає наявність власних кодексів організацій; з 2026 року він містить 21 стандарт поведінки	Доцільний як модель поєднання єдиних принципів і локально адаптованих правил для конкретного органу місцевого самоврядування
Канада	Values and Ethics Code for the Public Sector + Values Alive discussion guide	Кодекс визначає цінності та очікувану поведінку, а етична культура підтримується не лише нормою, а й сценаріями обговорення дилем для працівників і керівників	Доцільний для переходу від формального ознайомлення з правилами до регулярних кейс-сесій і практики розбору етичних ситуацій
Австралія	APS Values, Code of Conduct and Employment Principles + reporting misconduct guidance	Система поєднує цінності, кодекс поведінки, санкції за порушення й окремі механізми реагування на можливі проступки	Доцільна для посилення внутрішнього механізму повідомлення про порушення та процедурної визначеності реакції на них
Естонія	Government Office Strategy 2023-2026, Competency Framework, X-Road	Пріоритетами є культура експериментування, data-based decision-making, етичне використання технологій, безпечна міжсистемна взаємодія через X-Road	Доцільні для розвитку внутрішньої аналітики, міжсистемної сумісності, цифрової зрілості та керованої роботи з даними

OECD / SIGMA	Public integrity framework, Principles of Public Administration, merit-based recruitment toolkit	Рекомендації зводять адміністративну культуру до поєднання доброчесності, ризик-менеджменту, професійної нейтральності, меритократії та сервісної орієнтації	Доцільні як зовнішній стандарт оцінки й моніторингу змін у раді, а не лише як джерело загальних ідей
--------------	--	--	--

Дані табл. 3.5 показують, що найсильніші зарубіжні практики мають спільну рису: вони не обмежуються одним етичним кодексом, а будують кількарівневу модель, де цінності підкріплюються процедурами, навчанням, механізмами реагування на порушення, аналітичним моніторингом і цифровою інфраструктурою. Британська модель дає приклад стислого, але жорстко визначеного ціннісного ядра публічної служби. Новозеландська модель показує, як поєднати єдиний кодекс для всього сектору з локальними організаційними кодексами. Канадська практика демонструє, що етична культура не підтримується лише текстом кодексу, а потребує постійного обговорення дилем і рольових ситуацій. Австралійська система корисна тим, що з'єднує цінності з реальними наслідками порушення кодексу та процедурами повідомлення про неналежну поведінку. Естонський досвід переконливо доводить, що цифрова зрілість адміністрації формується не лише через електронні сервіси, а через культуру експериментування, аналітичного управління та безпечної міжсистемної сумісності [96]. Саме така комбінована логіка є найбільш релевантною для Хмельницької обласної ради, де проблема полягає не у відсутності правил як таких, а в потребі посилити їх поведінкову, комунікаційну і цифрову результативність.

Для Хмельницької обласної ради найбільш доцільною є не універсальна, а комбінована модель адаптації, яка спирається на п'ять практичних напрямів. Перший напрям пов'язаний із запровадженням локального кодексу адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради. На відміну від чинних загальних правил етичної поведінки, такий документ має бути коротким, прикладним і безпосередньо орієнтованим на повсякденні ситуації

виконавчого апарату. Його доцільно побудувати за британською та новозеландською логікою: базове ядро з чотирьох-п'яти службових цінностей і конкретні стандарти поведінки для внутрішньої координації, роботи зі зверненнями громадян, реагування на конфлікт інтересів, комунікації з депутатським корпусом, поводження з чутливою інформацією та цифрової етики [91]. Для ради це особливо важливо, оскільки в аналізі було виявлено сильний регламентно-процедурний контур, але слабшу вирівняність зовнішньої комунікації [66]. Отже, локальний кодекс має не дублювати законодавство, а перекладати його в зрозумілу внутрішню мову щоденної поведінки службовця.

Важливим напрямом удосконалення адміністративної культури є перехід від інструктажної етики до етики дилем і професійного судження. Показовою в цьому сенсі є канадська модель, яка поряд із кодексом використовує спеціальний *discussion guide*, орієнтований не на формальне ознайомлення з переліком заборон, а на обговорення реальних етичних ситуацій [92]. Для Хмельницької обласної ради це означає доцільність запровадження щоквартальних кейс-сесій для працівників виконавчого апарату. Їх слід будувати на основі реальних або типологічно близьких ситуацій, пов'язаних зі складними соціальними зверненнями, неоднозначними інформаційними запитами, комунікацією з вразливими групами, поведінкою службовця в умовах конфлікту між строковістю та повнотою відповіді, а також взаємодією в ситуації воєнного стресу. За такої моделі адміністративна культура формується не через формальне підтвердження ознайомлення з нормативним документом, а через колективне відпрацювання професійних стандартів і способів їх практичного застосування. Саме такий підхід здатний зменшити ризик формального комплаєнсу, який у підрозділі 2.3 був визначений як один зі стримувальних чинників розвитку адміністративної культури [70].

Не менш значущим є забезпечення захисту професійної нейтральності, меритократії та права на заперечення протиправних або неналежних вказівок. SIGMA прямо наголошує, що сучасна публічна служба повинна гарантувати професійну нейтральність службовця, право відмовитися від незаконного

розпорядження та захист від неналежного політичного чи іншого впливу на професійне судження [89]. Австралійська практика додатково засвідчує, що цінності та кодекс набувають реальної сили лише тоді, коли вони пов'язані з процедурами реагування на misconduct і супроводжуються реальними санкціями за порушення [93]. Для Хмельницької обласної ради це означає потребу затвердження внутрішнього протоколу реагування на конфліктні вказівки й сумнівні адміністративні ситуації. Такий протокол доцільно оформити як окремий додаток до локального кодексу адміністративної культури або до правил внутрішнього службового розпорядку. У ньому необхідно чітко визначити порядок фіксації правового сумніву, коло осіб, яким службовець повідомляє про ризикову ситуацію, строки надання юридичного висновку, а також механізми захисту працівника, який добросовісно сигналізує про загрозу порушення. Для органу, що функціонує на перетині політичного представництва й апаратного адміністрування, таке рішення має безпосередньо прикладне значення, оскільки воно знижує ризик підміни професійного судження адміністративною залежністю.

Подальший розвиток адміністративної культури повинен бути пов'язаний із переходом від цифрової наявності до цифрової зрілості. Естонська урядова стратегія 2023-2026 прямо визначає одним із завдань розвиток культури експериментування та data-based decision-making у міністерствах і державних установах, а competency framework додатково акцентує увагу на етичному й ефективному використанні нових технологій, штучного інтелекту та великих даних [95]. Своєю чергою X-Road розглядається як захищений шар обміну даними між державними та приватними організаціями, що забезпечує узгоджене функціонування цифрових сервісів [96]. Для Хмельницької обласної ради це не означає необхідності буквального відтворення естонської архітектури на місцевому рівні. Практичний висновок полягає в іншому: раді потрібна власна дорожня карта інтеперабельності та data-driven coordination, яка охоплюватиме узгодження внутрішніх реєстрів, шаблонів звернень, маршрутів запитів, дашбордів керівника апарату, а також процедур комунікації між апаратом ради,

комунальними установами та іншими регіональними суб'єктами. У такій конфігурації цифровий інструмент перестає бути лише технічним рішенням і перетворюється на носій нової культури управлінського мислення, заснованої на узгодженості, даних і передбачуваності процедур.

Завершальним елементом удосконалення має стати інституціоналізація постійного моніторингу адміністративної культури. OECD і SIGMA виходять із того, що якісна публічна служба не може оцінюватися лише за наявністю кодексів або законів, а потребує регулярного вимірювання практик доброчесності, ризиків, нейтральності, кадрових процедур і сервісної результативності [88]. Для Хмельницької обласної ради це означає необхідність щорічного внутрішнього огляду адміністративної культури з використанням обмеженого, але стабільного набору індикаторів, серед яких доцільно враховувати коефіцієнт прямої інформаційної відповіді, частку перенаправлених запитів, кадрову укомплектованість, навантаження на одного працівника, частку соціально чутливих звернень, результати внутрішнього опитування працівників щодо комунікації та координації, а також дані про проходження етичних і сервісних кейс-сесій. Такий огляд слід розглядати не як додаткову бюрократичну процедуру, а як базовий механізм переведення адміністративної культури у керований стан, коли вона стає не абстрактною цінністю, а вимірюваним об'єктом управлінського впливу.

У табл. 3.6 узагальнено практичні рекомендації щодо підвищення рівня адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді, розроблені на основі зарубіжного досвіду та результатів проведеного дослідження.

Таблиця 3.6

Практичні рекомендації щодо підвищення рівня адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді на основі зарубіжного досвіду

Рекомендація	Зарубіжний орієнтир	Зміст упровадження в Хмельницькій обласній раді	Відповідальні	Строк реалізації
Затвердження локального Кодексу адміністративної	Велика Британія,	Розробити короткий кодекс із 5 базових цінностей і 15-20	голова ради, керуючий справами,	09.2026-12.2026

культури службовців Хмельницької обласної ради	Нова Зеландія	прикладних стандартів поведінки для внутрішньої взаємодії, роботи зі зверненнями, цифрової етики, конфлікту інтересів і комунікації з депутатами та громадянами	юридичний відділ, відділ організаційного та кадрового забезпечення	
Запуск щоквартальних кейс-сесій «Етичні дилеми публічної служби»	Канада	Раз на квартал проводити 2-годинні внутрішні сесії з розбором реальних управлінських ситуацій ради; готувати кейси окремо для керівників і виконавців	відділ організаційного та кадрового забезпечення, юридичний відділ, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	з 01.2027 – постійно
Упровадження протоколу професійної нейтральності й реагування на сумнівні вказівки	SIGMA, Австралія	Визначити алгоритм фіксації сумнівної вказівки, порядок звернення до юридичного відділу, строки висновку та механізм захисту працівника	керуючий справами, юридичний відділ, відділ організаційного та кадрового забезпечення	10.2026-01.2027
Створення щорічного Огляду адміністративної культури ради	OECD, SIGMA	Раз на рік готувати внутрішній звіт за набором КРІ і результатами анонімного опитування працівників; розглядати на координаційній групі	керуючий справами, відділ організаційного та кадрового забезпечення, комунікаційний підрозділ	перший огляд – 01.2027-03.2027, далі щорічно
Розроблення дорожньої карти data-driven coordination та інтегрованості	Естонія	Узгодити перелік внутрішніх наборів даних, дашбордів, цифрових маршрутів звернень і шаблонів взаємодії між апаратом ради, комунальними установами та іншими суб'єктами регіонального управління	керуючий справами, відділ документального забезпечення, ІТ-відповідальний, відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій	11.2026-05.2027
Інституціоналізація механізму повідомлення про	Австралія, Канада	Оновити локальні процедури повідомлення про	уповноважена особа з питань запобігання та	10.2026-02.2027

порушення та захисту добросовісного заявника		можливі порушення, забезпечити канал супроводу кейсу й інформування заявника про хід розгляду	виявлення корупції, юридичний відділ	
Розроблення окремого сервісного стандарту комунікації з громадянами у складних соціальних і ветеранських кейсах	Нова Зеландія, Канада	Стандартизувати стиль письмової відповіді, порядок пояснення причин рішення, сценарії коректної комунікації та внутрішнього супроводу звернення	відділ з питань місцевого самоврядування та комунікацій, відділ документаційного забезпечення, юридичний відділ	01.2027-04.2027

Дані табл. 3.6 показують, що підвищення рівня адміністративної культури в Хмельницькій обласній раді має відбуватися через поєднання трьох типів практик. Нормативно-поведінкові практики задають зрозумілу внутрішню рамку службової поведінки. Навчально-ситуаційні практики переводять цю рамку в професійні дії в конкретних кейсах. Аналітико-цифрові практики роблять культуру вимірюваною, керованою і менш залежною від суб'єктивного стилю окремих працівників. Саме така конструкція найбільш адекватно відповідає проблемному полю, яке було виявлене у Хмельницькій обласній раді: сильна дисципліна вже сформована, однак потребують посилення сервісність, комунікаційна вирівняність, кадрова стійкість і data-driven coordination [71].

Отже, використання зарубіжного досвіду для Хмельницької обласної ради є доцільним лише тоді, коли воно переводиться в конкретні інституційні рішення. Найбільш цінними для адаптації є британська модель ціннісного ядра служби, новозеландська модель поєднання єдиного кодексу і локальних організаційних правил, канадська практика етичних кейс-обговорень, австралійська логіка поєднання кодексу поведінки з процедурами реагування на порушення та естонська орієнтація на data-based decision-making, інтероперабельність і культуру експериментування [96]. Для Хмельницької обласної ради це означає, що підвищення рівня адміністративної культури має відбуватися не через збільшення нормативної маси, а через побудову локальної

системи, у якій цінності, етичне судження, нейтральність, цифрова координація, моніторинг показників і сервісна комунікація працюють як єдиний управлінський механізм. Саме така модель є найбільш реалістичною й водночас стратегічно виправданою для органу місцевого самоврядування, що функціонує в умовах воєнного стану, високого соціального навантаження і поступового переходу до нових стандартів публічної служби.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що адміністративна культура в органах публічної влади не зводиться до етикету, дисципліни чи формальних правил. Вона є системою професійних, ціннісних, етичних, комунікативних, процедурних і цифрово-адаптивних орієнтирів, через які юридичні повноваження перетворюються на конкретні управлінські дії. Отже, адміністративна культура є базовим ресурсом інституційної спроможності органу влади.

Доведено, що адміністративна культура формується під впливом інституційно-правових, організаційно-управлінських, професійно-компетентнісних, етичних, комунікативних, мотиваційно-кадрових, цифрово-технологічних і безпекових чинників. Після 2022 року на перший план вийшли антикризове управління, безперервність роботи, цифрова безпека, гнучкість праці, професійна стійкість персоналу та здатність публічної інституції діяти в умовах воєнного стану.

Нормативно-правові засади розвитку адміністративної культури охоплюють конституційні принципи людиноцентризму, законності, рівного доступу до служби, право на звернення, службове законодавство, процедурні гарантії, антикорупційні й етичні стандарти, інформаційну відкритість, професійне навчання та оцінювання. Для органів місцевого самоврядування важливим є перехідний правовий режим, оскільки Закон № 3077-IX уже визначає майбутній стандарт служби, але повністю діятиме після припинення або скасування воєнного стану.

Хмельницька обласна рада охарактеризована як орган місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси 60 територіальних громад області, функціонує в межах 3 районів, має 64 депутатів VIII скликання, комісійну систему, президію та виконавчий апарат зі спеціалізованими підрозділами. У 2022-2026 роках рада зберегла інституційну безперервність,

підтримувала бюджетно-програмний цикл, затвердила Антикорупційну програму на 2023-2025 роки, оновила Стратегію регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки та працювала в режимі сесійної і цифрової відкритості.

Оцінка стану адміністративної культури службовців ради показала її процедурну дисциплінованість і доброчеснісну інституціоналізацію, але також виявила кадрово-комунікаційні дисбаланси. У 2025 році коефіцієнт укомплектованості апарату становив 98,2%, частка вчасно виконаних доручень у 2024-2025 роках – 100,0%, а навантаження на одного працівника зросло до 66,1 одиниці за листами, зверненнями й дорученнями та до 67,9 одиниці за підготовкою розпоряджень і рішень. Сукупний коефіцієнт прямої інформаційної відповіді за 2022-2025 роки становив 72,1%, але у 2025 році частка запитів, пересланих належному розпоряднику, зросла до 17,5%. Із 1536 звернень громадян у 2025 році 84,8% стосувалися соціальної політики й соціального захисту, а 11,3% були електронними.

Встановлено, що головна проблема полягає в поєднанні високої виконавської дисципліни з недостатнім кадровим резервом, зростанням навантаження, комунікаційною нерівномірністю та тиском соціально чутливих звернень. Подальший розвиток адміністративної культури стримується не відсутністю правил, а напруженням між регламентно-дисциплінарною моделлю і потребою в більш гнучкій, сервісній, цифровій та кадрово стійкій організації роботи.

Для вдосконалення адміністративної культури запропоновано функціональний аудит навантаження й критичних посад, координаційну групу з розвитку адміністративної культури, оновлені правила внутрішнього службового розпорядку, програму адаптації, наставництва і кадрового резерву, сервісний стандарт роботи із соціальними та ветеранськими зверненнями, річну матрицю професійного розвитку, цикл доброчесності й внутрішнього зворотного зв'язку. Цільові орієнтири передбачають повну кадрову укомплектованість, зниження навантаження, зростання коефіцієнта прямої інформаційної відповіді,

зменшення перенаправлених запитів і повне охоплення нових працівників адаптацією та наставництвом.

Обґрунтовано доцільність цілісної цифрово-комунікаційної архітектури: АСКОД як базового середовища електронного документообігу, Microsoft Teams Approvals і Power Automate для погоджень, Microsoft Lists «Issue tracker» для проблемних кейсів, Power BI із SharePoint Online для моніторингу KPI адміністративної культури, e-DEM для цифрових консультацій і зворотного зв'язку, Дія.QR для фронт-офісної взаємодії. Така система має зменшити ручну фрагментарність роботи, вирівняти маршрути запитів і посилити сервісний характер діяльності ради.

На основі зарубіжного досвіду запропоновано адаптувати британську модель ціннісного ядра служби, новозеландське поєднання єдиного кодексу й локальних правил, канадські етичні кейс-обговорення, австралійські процедури реагування на порушення та естонську орієнтацію на data-based decision-making. Практично це передбачає локальний Кодекс адміністративної культури службовців Хмельницької обласної ради, щоквартальні кейс-сесії «Етичні дилеми публічної служби», протокол професійної нейтральності, щорічний Огляд адміністративної культури ради, дорожню карту data-driven coordination та сервісний стандарт комунікації з громадянами у складних соціальних і ветеранських кейсах.

Отже, у Хмельницькій обласній раді вже сформовано сильне процедурне й добросеснісне ядро адміністративної культури, але її подальший розвиток потребує переходу до кадрово стійкої, сервісно орієнтованої, цифрово підтриманої та аналітично керованої моделі. Практична цінність запропонованих рішень полягає в тому, що вони переводять удосконалення адміністративної культури з рівня загальних намірів у систему конкретних організаційних, цифрових і поведінкових механізмів, придатних для Хмельницької обласної ради та інших органів місцевого самоврядування України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко І. В. Вплив принципів адміністративної процедури на формування культури публічного адміністрування. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 277-281. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/60>. URL: https://lsej.org.ua/1_2025/62.pdf (дата звернення: 28.04.2026).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-ІХ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20> (дата звернення: 28.04.2026).
4. Внутрішній службовий розпорядок органу місцевого самоврядування : методичні рекомендації щодо впровадження Закону № 3077 // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/metodychni-rekomendatsii-shchodo-vprovadzhennia-zakonu-3077/vnutrishnii-sluzhbovyi-rozporiadok-orhanu-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-ІХ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» : Закон України від 10.10.2024 № 4017-ІХ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4017-20> (дата звернення: 28.04.2026).

7. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.03.2024 № 270-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/270-2024-%D1%80> (дата звернення: 28.04.2026).

8. Децентралізація 2024: підсумки року // Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/19071> (дата звернення: 28.04.2026).

9. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-113-119>. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_3_0_113_119&year=2022 (дата звернення: 28.04.2026).

10. Зубко С. В., Карковська В. Я. Зарубіжний досвід трансформації корпоративної культури публічного управління. Наукові перспективи. 2023. № 7(37). С. 154-164. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-154-164](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-154-164). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/5651/5683/5685> (дата звернення: 28.04.2026).

11. Васьків С. В. Вплив цифрової трансформації на організаційну структуру державного управління в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 40. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.40.8>. URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/puaau_2024_40_10.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

12. Вожол О. В. Перспективи бюрократії задля модернізації державного управління в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 43. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.16>. URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/puaau_2024_43_18.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

13. Алюшина Н. О. та ін. Аналітичний звіт щодо дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» – 2025. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2025. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analitichni-zvit.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

14. Основні завдання та функції обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/potochna-diyalnist-radi/osnovni-zavdannya-ta-funkcii-oblasnoi-radi/> (дата звернення: 28.04.2026).

15. Стратегія та програми регіонального розвитку // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/programi-regionalnogo-rozvitku/> (дата звернення: 28.04.2026).

16. Ігнатченко І. Г., Рябченко Я. С. Етичні та валеонтологічні орієнтири організаційної культури публічної служби в аспекті реалізації суб'єктивних прав громадян: світовий досвід та вітчизняні реалії. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 5. С. 292-295. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/71>. URL: https://www.lsej.org.ua/5_2024/73.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

17. Лаврук О. В., Лаврук Н. А. Формування та розвиток організаційної культури публічного управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 120-126. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.18>. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/20.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

18. Качан Я. В. Формування етичної культури в системі публічного управління: вплив на якість публічної політики. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 7(12). С. 601-612. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-7\(12\)-601-612](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-7(12)-601-612). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/26263/26236/34709> (дата звернення: 28.04.2026).

19. Вербицька Г. Л., Бабій В. В. Корпоративна культура публічного управління як інструмент впливу на інноваційний розвиток держави. Національні інтереси України. 2025. № 3(8). С. 909-920. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-909-920](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-909-920). URL:

<https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/21330/21305/25136> (дата звернення: 28.04.2026).

20. Вербицька Г. Л., Бабій В. В. Трансформація інноваційної корпоративної культури в органах державної влади в умовах Індустрії 4.0. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 1(43). С. 276-290. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1\(43\)-276-290](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-276-290). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/35285/35263/52236> (дата звернення: 28.04.2026).

21. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 1. С. 115-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

22. Ткачова Н. М., Гермаш Ю. О. Євроінтеграційні підходи до стратегії управління персоналом на публічній службі. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 6(14). С. 924-936. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-924-936](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-924-936). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/download/24831/24808/31927> (дата звернення: 28.04.2026).

23. Асланов С. А. Управлінська стійкість державних інституцій України в умовах воєнного стану. Наукові перспективи. 2025. № 10(64). С. 48-54. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-48-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-48-54). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/30872/30839/43579> (дата звернення: 28.04.2026).

24. Радзівілов Г. Д., Дегтяр О. А. Вплив цифровізації на ефективність державних сервісів в умовах війни. Національні інтереси України. 2025. № 5(10). С. 1234-1242. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1234-1242](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1234-1242). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/23790/23761/29878> (дата звернення: 28.04.2026).

25. Радзівілов Г. Д., Дегтяр О. А. Вплив цифровізації на ефективність державних сервісів в умовах війни. Національні інтереси України. 2025. № 5(10). С. 1234-1242. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1234-1242](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1234-1242). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/23790/23761/29878> (дата звернення: 28.04.2026).

26. Радзівілов Г. Д., Дегтяр О. А. Вплив цифровізації на ефективність державних сервісів в умовах війни. Національні інтереси України. 2025. № 5(10). С. 1234-1242. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1234-1242](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1234-1242). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/23790/23761/29878> (дата звернення: 28.04.2026).

27. Радзівілов Г. Д., Дегтяр О. А. Вплив цифровізації на ефективність державних сервісів в умовах війни. Національні інтереси України. 2025. № 5(10). С. 1234-1242. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1234-1242](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1234-1242). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/23790/23761/29878> (дата звернення: 28.04.2026).

25. Галич Я., Лукач В. Сучасний стан реформування системи публічного управління в Україні в контексті безпекових викликів. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 4(76). С. 29-37. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4\(76\)-4](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4(76)-4). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4560/4868/5249>

(дата звернення: 28.04.2026).

26. Семенець-Орлова І., Кузьменко Г., Капеліста І., Дакал А. Окремі аспекти функціонування публічної служби в умовах воєнного стану: протидія корупції та розбудова доброчесності. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2025. № 2(78). С. 176-179. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-26](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-26). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/5003/5326/5715>

(дата звернення: 28.04.2026).

27. Ковтун О. А. Проблеми вдосконалення системи регіонального публічного управління в умовах воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025. № 1. С. 230-234. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.36>. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2025/38.pdf

(дата звернення: 28.04.2026).

28. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 28.04.2026).

29. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 28.04.2026).

30. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 28.04.2026).

31. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 28.04.2026).

32. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 28.04.2026).

33. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення: 28.04.2026).

34. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 28.04.2026).

35. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення: 28.04.2026).

36. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 50 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16> (дата звернення: 28.04.2026).

37. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п> (дата звернення: 28.04.2026).

38. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.03.2024 № 51-24 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0491-24> (дата звернення: 28.04.2026).

39. Про затвердження Типового порядку ведення та зберігання особових справ службовців місцевого самоврядування та форми Особової картки : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.04.2024 № 62-24 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0580-24> (дата звернення: 28.04.2026).

40. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та затвердження правил внутрішнього службового розпорядку органу місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 24.10.2025 № 143-25. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-rozroblennia-ta-zatverdzhennia-pravyl-vnutrishnoho-sluzhbovoho-rozporiadku-orhanu-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення: 28.04.2026).

41. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п> (дата звернення: 28.04.2026).

42. Ванівська О. І., Тупіс А. І. Теоретичні засади дослідження організаційних та правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування // Ефективність державного управління. 2025. Т. 1, № 82/83. С. 27-35. DOI: 10.36930/508203. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/589> (дата звернення: 28.04.2026).

43. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 28.04.2026).

44. Основні завдання та функції обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/potochna-diyalnist-radi/osnovni-zavdannya-ta-funkcii-oblasnoi-radi/> (дата звернення: 28.04.2026).

45. Історична довідка про діяльність обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/istorichna-dovidka-pro-diyalnist-obl/> (дата звернення: 28.04.2026).

46. Інформаційна довідка про область // Хмельницька обласна військова адміністрація. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=1501 (дата звернення: 28.04.2026).

47. Голова Хмельницької обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/management-regional-council/golova-xmelnickoi-oblasnoi/> (дата звернення: 28.04.2026).

48. Перший заступник голови обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/management-regional-council/purshia-patron-goals-domain/> (дата звернення: 28.04.2026).

49. Заступник голови обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/management-regional-council/patron-head-for-oblasnoi/> (дата звернення: 28.04.2026).

50. Президія обласної ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/prezidiya-oblasnoi-radi/> (дата звернення: 28.04.2026).

51. Виконавчий апарат ради // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/vikonavchij-aparat-radi/> (дата звернення: 28.04.2026).

52. Постійні комісії обласної ради VIII скликання // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/postiyni-komisii-oblasnoi-radi-vii-yosm/> (дата звернення: 28.04.2026).

53. Паспорти бюджетних програм // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/byudzhnet-finansi/pasporti-byudzhetnix-program/> (дата звернення: 28.04.2026).

54. Паспорти бюджетних програм 2023 рік // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/pasporty-byudzhetnyh-program-2023-rik/> (дата звернення: 28.04.2026).

55. Антикорупційна програма Хмельницької обласної ради на 2023-2025 роки : рішення Хмельницької обласної ради від 22.03.2023 № 17-14/2023. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/antikorupcz-progr-2023-2025.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

56. Обговорили проєкт Антикорупційної програми Хмельницької обласної ради на 2023-2025 роки // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/obgovoryly-proyekt-antikorupczijnoyi-programy-hmelnyczkoyi-oblasnoyi-rady-na-2023-2025-roky/> (дата звернення: 28.04.2026).

57. Проведено тренінг щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та з метою виконання Антикорупційної програми обласної ради на 2023-2025 роки // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/provedeno-trening-shhodo-zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv-vidpovidno-do-zakonu-ukrayiny-pro-zapobigannya-korupcziyi-ta-z-metoyu-vykonannya-antikorupczijnoyi-programy-obl/> (дата звернення: 28.04.2026).

58. Стратегія та програми регіонального розвитку // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/programi-regionalnogo-rozvitku/> (дата звернення: 28.04.2026).

59. Презентували оновлену Стратегію розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/prezentuvaly-onovlenu-strategiyu-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/> (дата звернення: 28.04.2026).

60. Відбулося пленарне засідання двадцять п'ятої сесії // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/vidbulosya-plenarne-zasidannya-dvadczyat-pyatoyi-sesiyi/> (дата звернення: 28.04.2026).

61. Протокол пленарного засідання 29-ї сесії Хмельницької обласної ради VIII скликання // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/protokol-29-na-sajt.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

62. Подати петицію // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/podaty-petyczyyu/> (дата звернення: 28.04.2026).

63. Доступ до публічної інформації // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/dostup-do-publichnoi-informacii/> (дата звернення: 28.04.2026).

64. Відкриті дані // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/vidkriti-dani/> (дата звернення: 28.04.2026).

65. Бюджетний запит на 2026-2028 роки індивідуальний. Форма 2026-2. Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради / Хмельницька обласна рада. 2025. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/12/byudzhetnyj-zapyt-na-2026-2028r.forma-2026-20110150.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

66. Узагальнені дані про звернення громадян, що надійшли до Хмельницької обласної ради у 2025 році / Хмельницька обласна рада. 2026. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/zvernennya-gromadyan-za-2025.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

67. Запобігання корупції // Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/zapobigannya-korupcii/> (дата звернення: 28.04.2026).

68. Про затвердження Інструкції із впровадження механізму заохочення та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень у Хмельницькій обласній раді : розпорядження голови Хмельницької обласної ради. 2021. URL: <https://km->

oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/rozporyadzhennya-instrukciya.pdf

(дата звернення: 28.04.2026).

69. Триває кампанія декларування для публічних службовців за 2025 рік // Хмельницька обласна рада. 27.02.2026. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/tryvaye-kampaniya-deklaruvannya-dlya-publichnyh-sluzhbovcziv-za-2025-rik/> (дата звернення: 28.04.2026).

70. Вишкіл до національного спротиву: працівники виконавчого апарату обласної ради отримали сертифікати // Хмельницька обласна рада. 22.12.2025. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/vyshkil-do-nacziionalnogo-sprotyvu-praczivnyky-vykonavchogo-aparatu-oblasnoyi-rady-otrymaly-sertyfikaty/> (дата звернення: 28.04.2026).

71. Положення про виконавчий апарат Хмельницької обласної ради / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/polozhennya.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

72. Голова НАДС презентувала Концепцію культури публічної служби на 2025-2029 роки // Національне агентство України з питань державної служби. 24.07.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-prezentovala-kontseptsiiu-kultury-publichnoi-sluzhby-na-2025-2029-roky> (дата звернення: 28.04.2026).

73. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-sluzhbi> (дата звернення: 28.04.2026).

74. Адаптація новопризначених працівників // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/adaptatsiia-novopryznachenykh-pratsivnykiv> (дата звернення: 28.04.2026).

75. Внутрішній службовий розпорядок органу місцевого самоврядування // Національне агентство України з питань державної служби.

URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/metodychni-rekomendatsii-shchodo-vprovadzhennia-zakonu-3077/vnutrishnii-sluzhbovyi-rozporiadok-orhanu-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 28.04.2026).

76. Поради для служб управління персоналом: як підтримати успішну інтеграцію ветеранів та ветеранок у колектив // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/porady-dlia-sluzhb-upravlinnia-personalom-iak-pidtrymaty-uspishnu-intehratsiiu-veteraniv-ta-veteranok-u-kolektyv> (дата звернення: 28.04.2026).

77. У НАДС відбувся онлайн-семінар для публічних службовців про взаємодію та комунікацію з ветеранами та ветеранками // Національне агентство України з питань державної служби. 20.03.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbuvsia-onlain-seminar-dlia-publichnykh-sluzhbovtsiv-pro-vzaiemodiiu-ta-komunikatsiiu-z-veteranamy-ta-veterankamy> (дата звернення: 28.04.2026).

78. Підвищення кваліфікації публічних службовців: навчальний курс з методології управління, орієнтованого на результат (RBM) // Децентралізація. 09.10.2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18735?page=116> (дата звернення: 28.04.2026).

79. АСКОД – система електронного документообігу // АСКОД. Офіційний сайт. URL: <https://askod.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

80. Платформа електронної демократії e-DEM // e-DEM. Офіційний сайт. URL: <https://e-dem.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

81. Дія.QR // Дія. Офіційний портал. URL: <https://diia.gov.ua/services/diyaqr> (дата звернення: 28.04.2026).

82. Approvals in Microsoft Teams – Power Automate // Microsoft Learn. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-automate/teams/native-approvals-in-teams> (дата звернення: 28.04.2026).

83. Manage the Lists app for your organization – Microsoft Teams // Microsoft Learn. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/microsoftteams/manage-lists-app> (дата звернення: 28.04.2026).

84. Embed a report in SharePoint Online // Microsoft Learn. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/collaborate-share/service-embed-report-spo> (дата звернення: 28.04.2026).

85. Set data alerts in the Power BI service // Microsoft Learn. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/create-reports/service-set-data-alerts> (дата звернення: 28.04.2026).

86. Create and test an approval workflow with Power Automate // Microsoft Learn. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-automate/modern-approvals> (дата звернення: 28.04.2026).

87. OECD. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_968587cd-en.html (дата звернення: 28.04.2026).

88. SIGMA. The Principles of Public Administration. 2023 edition. Paris : OECD, European Union, 2023. URL: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html (дата звернення: 28.04.2026).

89. SIGMA. Recruitment, selection and appointment : TPM Toolkit. Paris : OECD, European Union, 2024. URL: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/tpm-toolkit/TPM-Toolkit_03_Recruitment-selection-and-appointment.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

90. The Civil Service Code // GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code> (дата звернення: 28.04.2026).

91. The Code of Conduct for the Public Sector // New Zealand Public Service Commission. URL: <https://www.publicservice.govt.nz/guidance/the-code-of-conduct-for-the-public-sector> (дата звернення: 28.04.2026).

92. Values and Ethics Code for the Public Sector // Treasury Board of Canada Secretariat. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> (дата звернення: 28.04.2026).

93. A Discussion Guide to the Values and Ethics Code for the Public Sector // Treasury Board of Canada Secretariat. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/values-ethics/code/values-alive-discussion-guide.html> (дата звернення: 28.04.2026).

94. APS Values, Code of Conduct and Employment Principles // Australian Public Service Commission. URL: <https://www.apsc.gov.au/working-aps/aps-values-code-conduct-and-employment-principles> (дата звернення: 28.04.2026).

95. Government Office Strategy 2023-2026 // Government Office of Estonia. URL: <https://riigikantselei.ee/en/government-office-strategy-2023-2026> (дата звернення: 28.04.2026).

96. Competency Framework // Government Office of Estonia. URL: <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-service/competency-framework> (дата звернення: 28.04.2026).

97. X-Road – Interoperability services // e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (дата звернення: 28.04.2026).

98. 00022651 — ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА // Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00022651> (дата звернення: 03.06.2026).

99. 00022651 — ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00022651/ (дата звернення: 03.06.2026).

100. Сичова М. Завдання та функції державної служби як основа формування адміністративної культури державних службовців. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи : тези доп. наук.-практ. конф. (Дніпро, 23-25 берез. 2021 р.). МОН України; ДДАЕУ, ННІЕ. Дніпро : Друк. «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2021. С. 80-81. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5479> (дата звернення: 03.06.2026).