

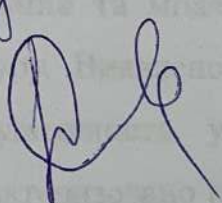
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

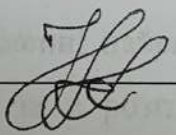
**«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ»**

Здобувача 2 року навчання ОР «Магістр» денної форми спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС»
Коротянца Сергія Володимировича

До записки


Науковий керівник:
професор кафедри євроінтеграційної політики,
доктор наук з державного управління, професор
Орлів Мар'яна Степанівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Здобувач  Сергій Коротянець

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри євроінтеграційної політики від «24» квітня 2026 р., протокол № 18.

В. о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних наук,
доцент
Гура Вікторія Леонідівна


(підпис)

АНОТАЦІЯ

Коротянець С.В. Розвиток організаційної культури в органах державної влади: європейський досвід для України. - Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». - Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

В роботі досліджено теоретичні засади та сутність поняття організаційної культури у контексті державної служби. Проведено аналіз загальних особливостей розвитку організаційної культури і надано опис ключових принципів та моделей, що формують сучасну європейську адміністративну культуру. Виявлено інструменти та успішні практичні кейси, досліджено їх результативність у формуванні організаційної культури в країнах ЄС. Охарактеризовано поточний стан, домінуючі риси та дисфункції, що присутні в органах державної влади України, котрі створюють бар'єри для всебічного розвитку організаційної культури.

Наукова новизна полягає в дослідженні найсвіжіших аналітичних звітів НАДС згідно програм 2025-2026 років та в розгляді успішних реалізацій і адаптації європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади, із наступним формуванням рекомендацій щодо їх імплементації. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної політики України в сфері розвитку організаційної культури для органів державної влади, а також у діяльності аналітичних центрів і в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Ключові слова:

ANOTATION

Korotianets S.V. Development of Organizational Culture in Public Authorities: European Experience for Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 "Business, Administration and Law", specialty 281 "Public Management and Administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2026.

The thesis explores the theoretical foundations and the essence of organizational culture within the context of the civil service. An analysis of the general characteristics of organizational culture development is conducted, providing a description of the key principles and models that shape modern European administrative culture. The study identifies tools and successful practical cases, examining their effectiveness in fostering organizational culture within EU countries. It characterizes the current state, dominant features, and dysfunctions present in Ukrainian public authorities that act as barriers to the comprehensive development of organizational culture.

The scientific novelty of the research lies in the analysis of the most recent analytical reports from the National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS) for the 2025–2026 program cycle. Furthermore, it involves the examination of successful implementations and the adaptation of European organizational culture development practices within public authorities, followed by the formulation of specific implementation recommendations. The practical significance of the findings consists in the potential for their application in shaping Ukraine's national policy regarding organizational culture development for public authorities. The results are also applicable to the activities of think tanks and the educational processes of higher education institutions.

Key words:

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Коротянець С.В. Європейська модель підтримки малого та середнього бізнесу: українські реалії адаптації та трансформації. // Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 6 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025.

2. Коротянець С.В. Адаптація до стандартів ЄС через міжнародні ініціативи в супроводі викликів війни. // Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 квіт. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ :ННІ ПУДС КНУ, 2025.

3. Коротянець С.В. Адаптація європейських моделей організаційної культури в державних органах України. Соціальна згуртованість, зменшення регіональних нерівностей, єдність цінностей: матеріали Міжнародного круглого столу (Київ, 7 травня 2026 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи, В.Л. Гури. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2026

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

CAF (Common Assessment Framework) — Загальна схема оцінювання та інтегрований механізм управління якістю, адаптований спеціально для потреб органів державної влади.

EAS (European Administration System) — Європейський адміністративний простір.

EIPA (European Institute of Public Administration) — Європейський інститут публічного адміністрування.

HRMIS (Human Resource Management Information System) — Автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується (створюється) та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом.

IDV (Індивідуалізм / Колективізм) — показник культурного виміру за визначенням Хофстеде. У колективістських культурах найм на державну службу може базуватися на лояльності групі або родинних зв'язках, тоді як в індивідуалістичних — на особистих заслугах (merit system).

IVR (Допущення / Стриманість) — показник культурного виміру за визначенням Хофстеде. Рівень контролю над імпульсами та бажаннями членів суспільства, що впливає на сприйняття етичних норм та корупційних ризиків.

LTO (Довгострокова орієнтація) — показник культурного виміру за визначенням Хофстеде. Схильність до стратегічного планування на десятиліття вперед проти орієнтації на швидкі результати (що часто диктується виборчими циклами).

MAS (Маскулінність / Фемінність) — показник культурного виміру за визначенням Хофстеде. Маскулінні культури орієнтовані на конкуренцію та

успіх; фемінні — на консенсус, якість робочого життя та підтримку вразливих груп.

NPG (New Public Governance) — Нове публічне врядування.

NPM (New Public Management) — Новий публічний менеджмент.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) — організація що займається поглибленою розробкою стандартів ефективної економічної політики.

PDI (Дистанція влади) — показник культурного виміру за визначенням Хофстеде. Визначає ступінь прийняття ієрархії. У культурах з високим PDI (наприклад, багато постсоціалістичних країн) підлеглі очікують вказівок і бояться незгоди з керівником.

SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) — програма, спільна ініціатива Європейського Союзу та Організації з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), створена у 1992 році для підтримки країн-партнерів у реформуванні системи державного управління.

UAI (Уникнення невизначеності) — показник культурного виміру за визначенням Хофстеде. Ступінь толерантності до двозначності. Високий UAI веде до надмірної формалізації, створення величезної кількості детальних інструкцій та правил.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ

ANOTATION

Перелік умовних позначень та скорочень

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В	
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
13	13
1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури.	13
1.2. Особливості розвитку організаційної культури в органах державної влади.	21
1.3. Принципи та моделі розвитку європейської адміністративної культури.	25
РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ	
КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	
32	32
2.1. Інструменти формування сучасної організаційної культури в органах державної влади ЄС	32
2.2. Порівняльний аналіз досвіду країн ЄС	36
2.3. Результативність європейських підходів придатних для адаптації в Україні.	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	
ДЛЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ	
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	
46	46
3.1. Аналіз стану організаційної культури в органах державної влади України	46
3.2. Шляхи адаптації європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади України	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Європейська модель належного врядування, заснована на принципах Good Governance та принципах публічного адміністрування, вимагає від державної служби багатьох “новітніх” підходів, як то сервісності, доброчесності, прозорості, підзвітності та професіоналізму. Формування такої культури є важким і критично необхідним елементом для забезпечення стійкості реформ, ефективного управління процесами євроінтеграції та повоєнного відновлення, і, останнє, але не менш важливе - зміцнення довіри суспільства до державних інституцій. Таким чином, наукове дослідження європейського досвіду розвитку організаційної культури та розробка рекомендацій її покращення до українських реалій є надзвичайно актуальною науково-практичною задачею.

Дослідженню проблематики організаційної культури в органах публічного управління присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Теоретико-методологічні засади та еволюцію концепції організаційної культури аналізували такі дослідники, як Логінова К. С., Стоянова А. Б. Сердюк, О. І., Олексій, І. В., Корнійчук А. С., М. Орлів, Ткаченко І. В., Лікарчук Н. В., Миколіук А. В., Г. Захарчин, Н. Любомудрова, О. Балан та М. Шепель, Пизюк Д., Гайдученко С. О., Оболенський О. Ю., Зубко С.В., Карковська В.Я., К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Д. Денісон, Е. Шейн, Г. Хофстед.

Актуальність теми зумовлена цивілізаційним вибором України та набуттям нею статусу кандидата на членство в Європейському Союзі. Цей процес висуває безпрецедентні вимоги до трансформації системи державних органів. Європейська інтеграція - це не лише адаптація законодавства, але й глибока інституційна та культурна трансформація органів державної влади. Реформа державного управління (далі - РДУ) є одним із ключових кластерів переговорного процесу. Проте, як свідчать численні дослідження та звіти, зокрема оцінки SIGMA, головним викликом залишається розрив між формально впровадженими реформами та їх реальним втіленням у щоденну практику. Цей розрив значною мірою пояснюється багатьма чинниками, і один із них вирішено

виділити та дослідити. Для дослідження ми обрали інертність організаційної культури, такі усталені цінності, норми, моделі поведінки та управлінські практики, які часто залишаються не реформованими і не відповідають європейським принципам. Саме в подоланні розриву між старими закоренілими догмами та переконаннями, що нівелюють основні цінності проваджені реформами, і є тим імперативом, котрий необхідно виправляти розвитком організаційної культури в органах державної влади.

Мета наукової роботи полягає в розробці рекомендацій щодо розвитку організаційної культури в органах державної влади України для прискорення євроінтеграційних процесів на основі аналізу та адаптації провідного європейського досвіду.

Завдання поставлені в роботі включають:

1. Дослідити теоретичні засади та сутність поняття "організаційна культура" у специфічному контексті державної служби.
2. Провести аналіз особливостей розвитку організаційної культури та навести відмінності між бізнесом та державними органами.
3. Систематизувати ключові принципи та моделі, що формують сучасну європейську адміністративну культуру.
4. Проаналізувати практичний досвід та інструменти розвитку організаційної культури в країнах ЄС.
5. Виявити успішний практичний досвід формування організаційної культури державних органів ЄС.
6. Дослідити поточний стан організаційної культури в органах державної влади України.
7. Визначити ключові бар'єри та можливості для імплементації європейських практик в українському контексті.
8. Описати можливі сценарії адаптації успішних практик ЄС.
9. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку організаційної культури для органів держ влади України.

Об'єктом дослідження виступає організаційна культура в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції.

Предметом дослідження було взято адаптацію європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади України

Методи дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах юридичних, управлінських і споріднених з ними наук. У роботі використано: історико-логічний та системно-структурний підходи до аналізу процесів розвитку організаційної культури; монографічний метод - при вивченні літературних джерел і дослідженні поставлених проблем та ступеня їх розв'язання; діалектичний метод наукового пізнання, аналізу і синтезу, системного узагальнення - для формування висновків та пропозицій.

Наукова новизна полягає в дослідженні найсвіжіших аналітичних звітів НАДС згідно програм 2025-2026 років та в розгляді успішних реалізацій і адаптації європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади, із наступним формуванням рекомендацій щодо їх імплементації. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної політики України в сфері розвитку організаційної культури для органів державної влади. Також, при формуванні державної політики України у сфері державного управління та європейської інтеграції, і в діяльності аналітичних центрів і в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Робота складається з трьох розділів: теоретичного, дослідницького та аналітичного. Структура роботи є логічно послідовною та підпорядкована досягненню поставленої мети. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади формування організаційної культури. У другому розділі досліджено досвід країн ЄС щодо розвитку організаційної культури в органах державної влади, успішні кейси імплементації інструментів. Третій розділ присвячено дослідженню можливих шляхів імплементації підходів та інструментів організаційної культури, і розробленню рекомендацій щодо адаптації

європейського досвіду розвитку організаційної культури для українських органів державної влади.

Апробація результатів дослідження реалізована у вигляді публікацій тез наукових доповідей в Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 2025), в Міжнародній науково-практичній конференції «Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України» (Київ, 2025) і на Міжнародному круглому столі (Київ, 2026).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 77 найменувань, а також одного додатка. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, із яких основного тексту - 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури.

Сучасна теорія публічного управління розглядає організаційну культуру як основний фундамент системи взаємодії між державою та суспільством. В умовах глобальних трансформацій вона вже не сприймається лише як внутрішня характеристика інституції, а перетворюється на стратегічний ресурс, від якого залежить здатність органів державної влади реагувати на кризи, запроваджувати інновації та забезпечувати належну якість публічних послуг. Аналіз цього явища крізь призму європейського досвіду формує важливі орієнтири для української системи органів державного управління, яка потребує не тільки структурних реформ, а й зміни ментальних моделей і ціннісних установок державних службовців. У науковому дискурсі 2023-2025 років простежується тенденція до більш глибокого вивчення організаційної культури як складної багаторівневої системи, що охоплює матеріальні й нематеріальні цінності, норми поведінки та базові припущення, які поділяють члени організації [12]. В органах державної влади організаційну культуру трактують як сукупність ключових припущень, визнаних усіма членами організації й виражених у цінностях, які задають орієнтири для поведінки та дій службовців [38].

Для розкриття сутності досліджуваного явища принципово важливо розмежувати концептуальні підходи, що сформувалися в українській та зарубіжній науковій традиції. Систематизація наявних визначень дає змогу окреслити ключові аспекти, які формують підґрунтя організаційної культури в органах держави. У цьому контексті її розглядають як складну, багатовимірну систему спільних цінностей, переконань і практик, які формують інституційну ідентичність і визначають характер взаємодії органу з громадянами. Огляд

сучасної літератури дозволяє стверджувати, що розуміння організаційної культури в органах держави спирається на такі концептуальні засади:

- державне управління орієнтоване на забезпечення загального блага, суспільних цінностей, цілей, інтересів і потреб;
- воно має цілісний, системний та інституціональний характер;
- виступає інструментом консолідації громадян і суспільства навколо спільного бачення майбутнього та національної ідеї;
- надає змісту управлінській діяльності через її спрямованість на цінності та потреби громадян за умови безпосередньої участі особи у розв'язанні суспільних проблем;
- суб'єкти органів державної влади є невід'ємними елементами єдиного управлінського механізму, зорієнтованого на цінності та потреби як спільноти громадян, так і окремих громадян як споживачів адміністративних послуг;
- результативність системи державного управління та її суб'єктів оцінюється за фактичними результатами діяльності та її складових;
- управлінська ланка вибудовується в органах державної влади, що є підзвітними і громадянам, яким вони служать, і політичному керівництву, відповідальному за реалізацію державної політики.

Герт Хофстеде визначає культуру як «колективне програмування розуму», що відрізняє членів однієї групи від іншої. В органах держави це «програмування» набуває особливих форм, оскільки поєднує вплив національних культурних особливостей і професійних стандартів державної служби. У праці «Культури та організації» Хофстеде [59] доводить, що працівники державних органів приносять у професійне середовище цінності, сформовані національною культурою ще в ранньому дитинстві, і ці цінності виявляються значно стійкішими, ніж організаційні практики, засвоєні вже на робочому місці. Розроблена ним модель включає шість культурних вимірів, які дають можливість здійснювати порівняльний аналіз адміністративних систем різних країн [58] та оцінювати потенційну ефективність різних управлінських

моделей. Таблиця 1.1 докладно описує особливості прояву цих вимірів в органах державної влади.

Таблиця 1.1
Культурні виміри Хофстеде

Вимір культури	Прояв у державному апараті
Дистанція влади (PDI)	Визначає ступінь прийняття ієрархії. У культурах з високим PDI (наприклад, багато постсоціалістичних країн) підлеглі очікують вказівок і бояться незгоди з керівником.
Уникнення невизначеності (UAI)	Ступінь толерантності до двозначності. Високий UAI веде до надмірної формалізації, створення величезної кількості детальних інструкцій та правил.
Індивідуалізм / Колективізм (IDV)	У колективістських культурах найм на державну службу може базуватися на лояльності групі або родинних зв'язках, тоді як в індивідуалістичних - на особистих заслугах (merit system).
Маскулінність / Фемінність (MAS)	Маскулінні культури орієнтовані на конкуренцію та успіх; фемінні - на консенсус, якість робочого життя та підтримку вразливих груп.
Довгострокова орієнтація (LTO)	Схильність до стратегічного планування на десятиліття вперед проти орієнтації на швидкі результати (що часто диктується виборчими циклами).

<p>Допущення Стриманість (IVR)</p>	<p>/ Рівень контролю над імпульсами та бажаннями членів суспільства, що впливає на сприйняття етичних норм та корупційних ризиків.</p>
--	--

Важливим внеском Хофстеде є розмежування між національною культурою як системою цінностей та організаційною культурою як системою практик. Якщо національна культура залишається відносно стабільною, то організаційна культура практик, тобто те, як працівники сприймають і відтворюють усталені способи діяльності у своєму робочому середовищі, може бути об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу та змін. В органах державної влади така культура практик здатна коливатися від процесно-орієнтованої, де ключовим є неухильне дотримання процедур і регламентів, до результативно-орієнтованої, у якій на перший план виходить ефективність надання послуг громадянам.

Поряд із концепцією Хофстеде фундаментальне значення для аналізу культури державних органів має праця Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство». Шейн пропонує трирівневу модель [71], у межах якої культура розкривається через артефакти (видимі символи, процеси, ритуали), проголошені цінності (задекларовані стратегії, цілі та принципи) і базові припущення (глибинні, часто неусвідомлені переконання). У четвертому виданні цієї праці він визначає культуру як зразок спільних базових припущень, вироблених групою в процесі розв'язання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

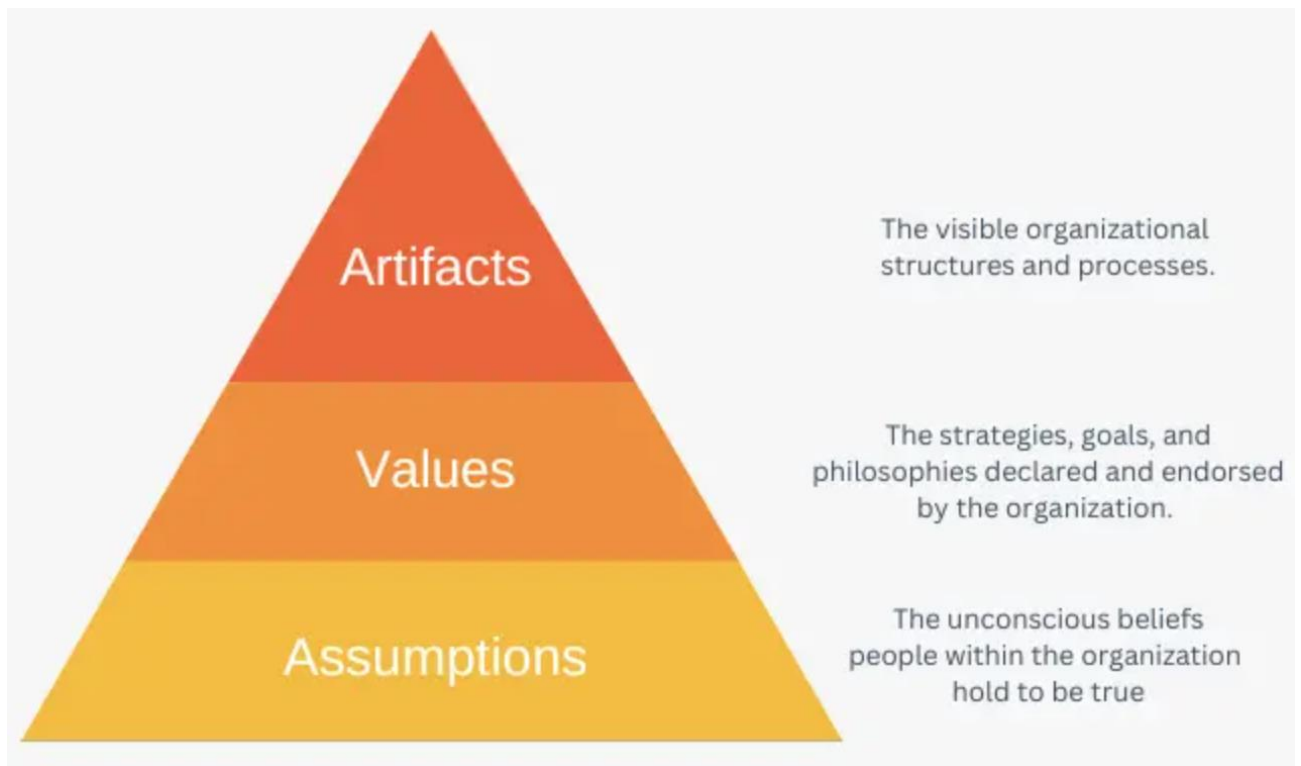


Рис.1.1 Трирівнева модель Едгара Шейна.

Джерело: складено автором за матеріалами книги Е. Шейна [65]

Модель Шейна структурує культуру на три взаємопов'язані рівні, кожен з яких має специфічне значення для функціонування державних установ. Артефакти утворюють найбільш видимий шар і охоплюють архітектуру приміщень, офіційний протокол, дрес-код, мову ділових документів та організаційні ритуали. В органах державної влади артефакти зазвичай підкреслюють ієрархічність і стабільність системи, однак, як зауважує Шейн, їх хоч і легко спостерігати, проте складно коректно інтерпретувати без урахування глибших рівнів культури. Проголошувані цінності та переконання охоплюють стратегії, цілі та філософію, які організація декларує публічно. Типовим проявом цього рівня в органах державної влади є популярні гасла про прозорість, підзвітність або орієнтацію на громадянина. Водночас нерідко виникає дисонанс між задекларованими цінностями та реальними діями керівництва, що породжує кризу внутрішньої довіри та цинізм серед персоналу. Базові припущення становлять найглибший рівень і являють собою неусвідомлені, «самоочевидні» переконання, які фактично визначають сприйняття реальності та є справжнім

джерелом дій службовців. Якщо, наприклад, домінує базове припущення, що будь-яка зміна є загрозою, спроби реформ буде саботовано на підсвідомому рівні, навіть попри формальну підтримку й наявність офіційних директив. Шейн підкреслює нерозривний зв'язок між культурою та лідерством: на початкових етапах існування організації саме лідери формують її культуру, але згодом вже сама культура починає визначати, які типи керівників можуть бути успішними. Для органів державної влади це означає, що керівник органу влади безпосередньо впливає на формування етичного та ціннісного середовища інституції, зокрема через те, на що він звертає увагу, як реагує на критичні інциденти та яким чином розподіляє ресурси. Для державного службовця вирішальним є саме рівень базових припущень, оскільки саме на цьому рівні закорінені причини опору реформам або, навпаки, готовності до справжнього служіння суспільству. На відміну від Шейна, Хофстеде акцентує, що організаційна культура проявляється насамперед у практиках, тобто у видимих і свідомих способах діяльності, які засвоюються безпосередньо на робочому місці, тоді як глибинні цінності формуються ще в дитинстві під впливом національної культури.

Дослідники з Індонезії [70] у своїх працях позначають, що організаційна культура, визначена спільними цінностями та нормами, яких дотримуються всі члени організації, відіграє ключову роль у формуванні продуктивності працівників у сфері надання послуг. Позитивне сприйняття організаційної культури мотивує працівників підвищувати результативність, впливаючи на їхню індивідуальну продуктивність у межах організації. Коли працівники внутрішньо приймають спільні цінності, вони стають частиною ідентичності організації й відображаються у щоденній поведінці та взаємодії з громадськістю, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості послуг. З наведеного підходу індонезійських авторів випливає, що адаптація державного службовця в органах державної влади розглядається переважно як обслуговувальна функція, пов'язана із сферою надання послуг. Проте для цілей цього дослідження такого розуміння недостатньо, оскільки зосередження лише на сервісному вимірі не

відображає повної специфіки діяльності органів державної влади. Воно фактично нівелює інші, не менш важливі функції цих органів, зокрема правоохоронну, контрольну та управлінську. Звернення лише до першої зі значущих функцій, зазначеної в статті 17 розділу 3 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [32], не можна вважати цілісним підходом, оскільки це штучно звужує уявлення про реальний спектр функцій державних службовців та органів, у яких вони здійснюють свою діяльність.

Аналіз наукових підходів до розуміння сутності організаційної культури в органах держави дає змогу виділити декілька фундаментальних напрямів. У праці Гайдученко С. О. [4] організаційна культура постає як цілісна система матеріальних і духовних цінностей, цілей, принципів та правил поведінки, де центральне місце посідає формування ціннісно-нормативного комплексу як внутрішнього стрижня організації. Зубко С. В. і Карковська В. Я. [6] пропонують бачити культуру крізь призму регуляції індивідуальної діяльності, розуміючи її як систему сформованих керівних переконань, принципів і моделей поведінки, що безпосередньо впливають на активність кожного окремого працівника. Логінова К. С., Стоянова А. Б. [12] розглядають організаційну культуру як важливий стратегічний ресурс. Від неї безпосередньо залежить, наскільки ефективно працює підприємство, як воно долає кризи та чи готове до інновацій. Культура не просто керує процесами всередині колективу, а формує зовнішній бренд підприємства (чи в розрізі роботи, органу) та створює її конкурентні переваги. Саме тому свідоме управління організаційною культурою є одним із головних завдань сучасних керівників, які прагнуть забезпечити компанії стабільний та успішний розвиток. Пизюк Д. [23] робить наголос на впливі зовнішнього середовища, трактуючи організаційну культуру як сукупність правил, звичаїв і практик, заснованих на загальному культурному рівні суспільства та домінуючих моральних нормах, тобто ключовим визнається соціокультурний контекст функціонування організації. Сердюк О. І., Олексій І. В., Корнійчук А. С. [35] привертають увагу до символізму та спадковості, розглядаючи культуру як систему колективно поділених цінностей, вірувань і

традицій, що виявляються через символічне оточення організації та виконують функцію інструментів ідентифікації працівників. Зарубіжні дослідники Дж. Елдрідж та А. Кромбі доповнюють ці підходи соціально-психологічним виміром, визначаючи культуру як унікальний набір норм, цінностей і поведінкових патернів, основним призначенням яких є групова інтеграція та забезпечення згуртованості колективу [61]. Дослідження О. Балана та М. Шепель [2] підкреслює, що професійне навчання є ключовим інструментом розвитку організаційної культури. Навчальні програми дозволяють не лише підвищувати рівень компетентності, а й формувати єдині стандарти етики, взаємодії в команді та спільного розуміння місії органу. Водночас автори наголошують, що в Україні досі немає єдиного спеціалізованого курсу, цілеспрямовано присвяченого розвитку організаційної культури державних службовців, що вказує на розрив між усвідомленням важливості цього феномену та наявністю практичних інструментів його формування.

В умовах 2022-2026 років функції організаційної культури в органах державної влади набувають нового, більш прикладного змісту, пов'язаного зі стійкістю й ефективністю інституцій. Саме ці параметри в останні роки стають критеріями, за якими оцінюється, чи є орган справді успішним і життєздатним. Формально окреслені функції органів державної влади можна знайти, зокрема, у працях Рабіновича [33]. Інтегративна функція організаційної культури полягає у створенні нормативного підґрунтя, що утримує орган в єдності через систему спільних соціальних цінностей та ідеологічних орієнтирів, забезпечуючи рівень згуртованості, необхідний для командної роботи. Регулятивна функція проявляється через систему неформальних орієнтирів, які спрямовують поведінку службовця в ситуаціях, не врегульованих інструкціями, і виступають формою «м'якого» контролю, що доповнює формальну бюрократичну систему. Адаптивна функція забезпечує здатність органа зберігати дієздатність в умовах криз і радикальних змін, зокрема під час збройного конфлікту чи пандемії. Мотиваційна функція створює таке середовище, у якому службовець відчуває значущість власного внеску в суспільне благо, що знижує ризики емоційного

вигорання й плинності кадрів. Превентивна функція спрямована на запобігання етичним порушенням і корупційним ризикам шляхом утвердження атмосфери неприйняття недоброчесної поведінки.

Узагальнюючи, організаційна культура в органах державної влади реалізує дві взаємопов'язані критичні місії. Внутрішня інтеграція, що пов'язана з формуванням відчуття інституційної ідентичності та єдності серед службовців, і зовнішня адаптація, через яку відбувається узгодження цілей органа з актуальними потребами суспільства. Культура органу державної влади виступає у ролі неписаного набору правил, що визначають, як службовці виконують обов'язки, ухвалюють рішення та застосовують дискреційні повноваження в межах адміністративного права. У цій роботі, задля чіткого цілепокладання та узгодженості з подальшим аналізом, організаційну культуру в органах державної влади розумітимемо як систему патернів, колективних базових уявлень та цінностей, які державні службовці сформували в процесі розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції і які виявилися достатньо ефективними, щоб визнаватися цінними та передаватися новим членам організації для відтворення. Метою розвитку організаційної культури є створення середовища, сприятливого для реалізації місії та візії органу влади, забезпечення відповідності його діяльності принципам належного врядування, а також формування лояльності персоналу і позитивного іміджу органу як привабливого роботодавця.

1.2. Особливості розвитку організаційної культури в органах державної влади.

Еволюція сучасної науки про публічне управління визначається поступовим відходом від класичної веберіанської бюрократії до більш гнучких та адаптивних моделей, серед яких провідне місце займають Новий публічний менеджмент (New Public Management, NPM) та Нове публічне врядування (New Public Governance, NPG) [41]. Кожна з цих концепцій не лише пропонує власний

набір інструментів адміністрування, а й глибоко змінює організаційну культуру органів державної влади, трансформуючи систему внутрішніх цінностей, етичних орієнтирів та форматів комунікації всередині державного апарату. Концепція Нового публічного менеджменту постала як реакція на кризу ефективності державного сектору та спирається на запозичення бізнес-логіки в діяльність органів влади. У межах цієї парадигми організаційна культура державного органу знає певної комерціалізації: головним критерієм успіху стає економічна доцільність і раціоналізація витрат. Це стимулює перехід до менеджеріальної культури, у якій керівники отримують значну автономію в обмін на досягнення встановлених кількісних показників результативності. Громадянин у координатах NPM постає передусім як клієнт або споживач державних послуг, що орієнтує персонал на сервісні стандарти приватного сектору, розвиток внутрішньої конкуренції та використання контрактних форм взаємодії. У підсумку NPM формує культуру результативності, де індивідуальні досягнення та технічна ефективність мають перевагу над суто процедурною логікою.

Натомість Нове публічне врядування задає інший вектор розвитку організаційної культури, роблячи акцент на мережевій взаємодії та інклюзивності. Якщо NPM фокусувався переважно на внутрішньоорганізаційній ефективності, то NPG розглядає державний орган як елемент складної системи взаємозв'язків між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Це зумовлює формування культури співпраці, де ключовими компетентностями державного службовця стають уміння медіювати, фасилітувати та вибудовувати партнерства. Для набуття таких навичок уже запроваджено спеціалізовані програми підготовки державних службовців Національним агентством України з питань державної служби (далі - НАДС) та через внутрішню систему HRMIS, затверджені відповідними постановами Кабінету Міністрів України [28] та наказами НАДС [24]. Внутрішнє середовище органів державної влади за NPG стає більш відкритим і прозорим, а процес прийняття рішень спирається на принципи деліберативної демократії та спільного творення публічної цінності

[1]. За цієї логіки громадянин переходить із ролі пасивного споживача послуг до статусу активного стейкхолдера, залученого до формування політик і контролю за їх реалізацією. Це вимагає від організаційної культури високого рівня довіри, етичної відповідальності та орієнтації на довгострокове суспільне благо, а не лише на короткострокові показники ефективності. Порівняльний аналіз NPM та NPG дає підстави стверджувати, що перехід від першої до другої моделі означає зміну управлінської філософії: від конкурентної, ринково орієнтованої культури «ефективного виконавця» до колаборативної, мережевої культури «відповідального лідера». В умовах сучасної держави ці підходи часто співіснують, формуючи гібридні форми організаційної культури, у яких прагнення до економічної ефективності поєднується з необхідністю досягнення широкого суспільного консенсусу та дотримання високих етичних стандартів публічного служіння. Розвиток організаційної культури в органах влади відбувається під впливом кількох ключових чинників. Першим є нормативна детермінованість: майже кожен аспект діяльності посадової особи жорстко регламентований законом, що зумовлює високу формалізацію, домінування писаних правил, інструкцій і регламентів та забезпечує передбачуваність адміністративних дій. Це формує культуру процедурної точності, яка, однак, здатна обмежувати творчу ініціативу та гнучкість. Паралельно діє чинник бюрократичної ієрархії, коли чіткий розподіл функцій і суворе субординація постають як спадок класичних моделей управління. Попри те, що така бюрократія гарантує стабільність, вона часто породжує стратегічний дисонанс і певний опір інноваціям через орієнтацію на статус-кво та уникнення ризиків. Другим важливим фактором є політична воля та спадковість: зміна політичного керівництва приносить нові ціннісні орієнтири, що вимагає від апарату високої адаптивності. Третій чинник - суспільний запит, який сьогодні дедалі наполегливіше вимагає від службовців відкритості, доброчесності та сервісного підходу, поступово витісняючи традиційну бюрократичну закритість.

Організаційна культура в державних органах принципово відрізняється від корпоративної культури бізнесу, насамперед через різні кінцеві цілі діяльності.

У бізнесі головними орієнтирами є максимізація прибутку, конкурентоспроможність та завоювання ринку [11], тоді як у держорганах пріоритетом виступають суспільне благо, справедливість і законність. Тут успіх вимірюється не фінансовими показниками, а рівнем довіри громадян і якістю наданих публічних послуг. Бізнес-культура, особливо в ІТ-секторі та стартапах, зазвичай більш горизонтальна, заохочує ризик і швидке навчання на помилках заради інновацій. Натомість культура в органах державної влади переважно суворо вертикальна й ієрархічна, оскільки помилка може мати високу соціальну ціну й зачіпати інтереси великої кількості людей, що підштовхує до мінімізації ризиків і неухильного дотримання субординації. У приватному секторі мотивація здебільшого будується на матеріальних бонусах і кар'єрному зростанні, пов'язаному з фінансовими результатами. В органах влади акценти інші: культура спирається на стабільність, соціальні гарантії та ідею служіння державі й громаді, де професійна честь і етика відіграють значно більшу роль. Крім того, якщо корпоративна культура бізнесу часто залишається внутрішньою справою компанії [11], то організаційна культура органу державної влади постійно перебуває під пильним публічним контролем: кожне внутрішнє рішення, стиль комунікації чи поведінка службовця оцінюються медіа та громадськістю. Це формує специфічну культуру високої видимості та підвищеної обережності. Фундаментальною відмінністю є й те, що діяльність державного органу суворо обмежена правовими рамками: державні службовці зобов'язані діяти лише на підставі й у межах повноважень, визначених законом. Якщо корпоративна культура бізнесу покликана посилювати конкурентну перевагу та максимізувати дохід, то культура державного органу орієнтується на створення суспільної цінності. Громадяни тут не розглядаються як споживачі в комерційному сенсі - вони є носіями прав, яким держава має забезпечити якісний сервіс, що формує особливу культуру публічного сервісу з виміром успіху через довіру населення та ефективність розв'язання суспільних проблем.

До державних службовців висуваються суттєво вищі етичні вимоги, ніж до працівників більшості приватних компаній. Організаційна культура органів

державної влади підпорядковується принципам безсторонності й об'єктивності. З одного боку, це ухвалення рішень без огляду на особисті вподобання чи політичний тиск, а з іншого - політична нейтральність, тобто лояльність до держави та виконання урядових програм незалежно від змін політичних еліт. Культура чесності означає інституційну антикорупційну поведінку як норму, що підтримується внутрішніми механізмами етичного контролю й кодексами поведінки та має унеможливити зловживання службовими повноваженнями. Водночас у органах влади цінуються стабільність і кар'єрна спадкоємність, які забезпечують безперервність державного управління. В умовах останніх років спостерігається помітна трансформація, де європейські та українські інституції інтегрують в бюрократичні структури елементи культури резильєнтності та гнучкості для ефективного реагування на кризові виклики. Мотиваційний профіль у органах державної влади дедалі більше пов'язується з внутрішньою мотивацією державних службовців, тобто прагненням приносити користь громаді та державі, що відрізняє його від бізнесу, де домінують матеріальні стимули та індивідуальні досягнення, спрямовані на ринковий успіх компанії. Таким чином, організаційна культура в органах влади є складною комбінацією жорсткої нормативної бази й високої соціальної відповідальності, що робить її трансформацію тривалішим і складнішим процесом, ніж у корпоративному секторі.

1.3. Принципи та моделі розвитку європейської адміністративної культури.

Європейські моделі публічного управління виступають не просто набором адміністративних правил, а ціннісним каркасом, який визначає сучасну організаційну культуру державних органів. У період 2022-2025 років у цих моделях помітно посилюється акцент на досягненні реальних результатів, цифровій трансформації та людиноцентричності публічного адміністрування, а не лише на формальному дотриманні процедур. Концепція належного врядування [74, 56] є

основою європейського адміністративного простору і задає ціннісні орієнтири, на яких має будуватися організаційна культура органів публічної влади. Вона включає дванадцять взаємопов'язаних принципів, кожен з яких безпосередньо впливає на формування ціннісних установок, поведінкових норм та управлінських практик державних службовців.

1. Принцип участі, представництва та проведення виборів формує в організаційній культурі державних органів установку на діалогічність як базову норму управлінської взаємодії. Службовці, які працюють у середовищі, де громадянська участь є інституційно визнаною цінністю, поступово інтерналізують орієнтацію на консультативність і відходять від моделі закритого прийняття рішень. Це спричиняє культурний зсув до партисипативної управлінської ідентичності, коли легітимність рішення визначається не лише його формальною правомірністю, а й ступенем залучення тих, кого воно стосується.
2. Принцип чуйності та відповідальності впливає на організаційну культуру через утвердження сервісної орієнтації як професійного стандарту. Замість самосприйняття як носія владних повноважень чиновник формує ідентичність публічного слуги, для якого своєчасне й якісне реагування на запити громадян є не актом доброї волі, а обов'язковою нормою. У культурному вимірі це означає подолання бюрократичної байдужості та закріплення відповідальності як особистісної цінності, а не лише формальної вимоги.
3. Принцип ефективності та результативності, своєю чергою, зміщує організаційну культуру від процесоцентричності до результатоцентричності: замість зосередженості на точному дотриманні процедур з'являється орієнтація на реальний суспільний ефект. У такому середовищі раціональне використання публічних ресурсів стає загальновизнаною нормою, а не лише предметом зовнішнього контролю.
4. Принцип відкритості та прозорості є одним із ключових чинників формування культури підзвітності на рівні щоденних практик. Коли

публічний доступ до інформації закріплено як організаційний стандарт, службовці приймають рішення, усвідомлюючи їх потенційну публічність, що перетворюється на внутрішній регулятор поведінки. Прозорість у цьому розумінні перестає бути лише зовнішньою вимогою і стає елементом культурної ідентичності органу влади, сприяючи формуванню середовища інституційної довіри.

5. Особливе місце посідає принцип верховенства права, який закладає підґрунтя культури нульової толерантності до корупції. По-перше, він утверджує рівність усіх перед законом як безумовний імператив, що не допускає культурної легітимізації вибіркового правозастосування чи неформальних домовленостей. По-друге, формує в службовця уявлення про закон як про інструмент захисту суспільного інтересу, за який він несе відповідальність, що змінює його мотиваційну структуру. Корупційна поведінка в такій культурі сприймається не лише як правопорушення, а як заперечення власної професійної ідентичності. По-третє, культура нульової толерантності до корупції передбачає колективний осуд будь-яких відхилень від правових норм, перетворюючи групові цінності на неформальний механізм соціального контролю, а верховенство права - на системоутворювальний елемент організаційної культури.
6. Принцип етичної поведінки підсилює антикорупційний потенціал організаційної культури через формалізацію моральних стандартів як регуляторів службової діяльності. Пріоритет суспільного інтересу над приватним у такій культурі стає реальним критерієм оцінки рішень, а не лише декларацією. Це створює середовище, в якому конфлікт інтересів сприймається як загроза не тільки з правової, а й з репутаційної точки зору, що посилює превентивні антикорупційні механізми.
7. Принцип компетентності та спроможності впливає на організаційну культуру через утвердження безперервного професійного розвитку як норми: некомпетентність перестає бути прийнятною, а постійне навчання стає маркером належної професійної ідентичності. Такий культурний

- клімат приваблює й утримує кадри з високою фаховою мотивацією, зміцнюючи інституційну спроможність органу влади.
8. Принцип інновацій та відкритості до змін формує толерантність до невизначеності й готовність до інституційного експериментування. Традиційно бюрократична культура тяжіє до відтворення усталених практик, тоді як засвоєння цього принципу заохочує ставити під сумнів існуючі процедури заради їх удосконалення. У контексті цифрової трансформації публічного управління це створює культурні передумови для сприйняття технологічних інновацій як можливості підвищити якість публічних послуг, а не як загрози.
 9. Принцип сталого розвитку та орієнтації на майбутнє розширює часовий горизонт управлінського мислення службовців і формує культуру міжгенераційної відповідальності: рішення оцінюються з огляду не лише на поточну ефективність, а й на довгострокові наслідки для суспільства. Це підвищує якість стратегічного планування і підтримує ідентичність, орієнтовану на стійкий розвиток.
 10. Принцип виваженого фінансового управління розвиває культуру господарської відповідальності, у якій публічні кошти сприймаються як форма суспільної довіри, що потребує особливо дбайливого ставлення. У цьому культурному полі марнотратство й нецільове використання ресурсів розглядаються не тільки як правопорушення, а й як відхилення від колективно визнаних норм, що посилює внутрішні механізми фінансової дисципліни.
 11. Принцип захисту прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості формує установку на інклюзивність як необхідну умову легітимності публічного управління. Службовці, які працюють у середовищі, де повага до різноманіття є культурною нормою, схильні ухвалювати рішення, що враховують інтереси різних соціальних груп і уникають дискримінаційних практик навіть за відсутності прямого зовнішнього контролю.

12. Принцип підзвітності замикає всю систему, перетворюючи попередні ціннісні орієнтири на предмет реальної відповідальності. Його культурний вплив полягає в тому, що службовець починає сприймати себе суб'єктом суспільного контракту, зобов'язаним не лише виконувати функції, а й відповідати за результати перед громадою. Підзвітність стає культурною нормою, яка пронизує всі рівні організаційної ієрархії й формує атмосферу інституційної відповідальності як колективного стандарту.

Редакція «Принципів публічного адміністрування» SIGMA/OECD 2023 року [73] окреслює стандарти цінностей і поведінки, на які мають орієнтуватися країни-кандидати на вступ до ЄС. У площині розвитку організаційної культури особливе значення мають три ключові аспекти. По-перше, професіоналізація державної служби передбачає побудову її на системі заслуг, унаслідок чого культура персональної лояльності до керівника поступово змінюється культурою професійної нейтральності та добросовісності. Прозорий відбір і просування по службі, що ґрунтуються на чітких посадових профілях та відкритих конкурсах, формують у службовців відчуття справедливості та впевненості у власних перспективах кар'єрного зростання. По-друге, орієнтація на результат, а не лише на процес означає, що оновлені стандарти SIGMA вимагають скорочення надмірних формальних приписів на користь кращих практик та вимірюваних результатів реформ у щоденній діяльності органів влади. По-третє, сукупність цих принципів виконує роль дорожньої карти трансформації управлінського менталітету - від культури механічного виконання вказівок до культури проактивного вирішення проблем громадян.

Висновки до розділу

Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати низку узагальнень, що становлять підґрунтя подальшого дослідження. Можна прийти до висновку що організаційна культура в органах державної влади визначається як систему патернів, колективних базових уявлень та цінностей, які державні

службовці сформували під час вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і які спрацювали достатньо добре, щоб вважатися цінними і передаватися новим членам організації для відтворення. Систематизація наукових підходів - від ціннісно-нормативних концепцій вітчизняних дослідників до класичних зарубіжних моделей засвідчує багатовимірність цього феномену та неможливість його редукції до будь-якого одного виміру. Ключовими теоретичними моделями для аналізу організаційної культури в органах державної влади є трирівнева модель Едгара Шайна та теорія культурних вимірів Герта Хофстеде. Обидві концепції є взаємодоповнюючими і в сукупності формують методологічну основу для аналізу культури державних органів. Розвиток організаційної культури в органах державної влади детермінований специфічними чинниками, що принципово відрізняють її від корпоративної культури бізнесу. Нормативна детермінованість, бюрократична ієрархія, орієнтація на суспільну вартість замість прибутку, підвищені етичні вимоги, публічна підзвітність та мотивація публічної служби утворюють унікальний культурний профіль державного органу. Еволюція управлінських парадигм від веберіанської бюрократії через NPM до NPG відображає послідовну трансформацію цього профілю. Від культури процедурної точності до культури результативності, а відтак і до культури співробітництва та спільного творення публічної цінності.

Дванадцять принципів належного врядування формують ціннісний каркас, що охоплює прозорість, підзвітність, верховенство права, етичну поведінку та орієнтацію на результат. Принципи SIGMA/OECD, у свою чергу, формалізують цей каркас через конкретні механізми професіоналізації державної служби, системи добору та просування по заслугам, а також переорієнтації управлінського мислення від виконання вказівок до вирішення проблем громадян. В розрізі аналізу до цього розділу саме вони будуть формувати чіткі взаємозв'язки з моделями європейського адміністративного простору, і відповідати вимогам поставленими перед Україною для реалізації стратегії інтеграції до Європейського союзу.

Організаційна культура в публічному управлінні постає не як статичний атрибут інституції, а як динамічна система, що перебуває під одночасним впливом внутрішніх чинників базових припущень, цінностей і практик службовців та зовнішніх нормативних орієнтирів європейського адміністративного простору. Саме це поєднання внутрішньої культурної динаміки та зовнішнього нормативного тиску формує передумови для аналізу конкретного досвіду країн ЄС у розвитку організаційної культури в органах державної влади, що є предметом розгляду в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 2

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Інструменти формування сучасної організаційної культури в органах державної влади ЄС

У сучасному європейському дискурсі організаційна культура розглядається не лише як внутрішнє середовище інституції, а як стратегічний інструмент забезпечення довіри громадян та реалізації принципів Європейського адміністративного простору (далі - EAS) [57]. Одним із фундаментальних інструментів, що детермінують розвиток сучасної організаційної культури в ЄС, є Загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework - CAF) [5, 40], розроблена під егідою Європейського інституту державного управління (EIPA) [47]. Інструмент CAF функціонує як інтегрований механізм управління якістю, адаптований спеціально для потреб органів державної влади. В Україні вона була надана наказом НАДС Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади від 08.12.2020 № 230-20 [27]. Роль CAF у формуванні організаційної культури реалізується через кілька ключових аспектів.

По-перше, інституціоналізація самооцінювання, де інструмент базується на принципі залучення персоналу всіх рівнів до аналізу діяльності органу за дев'ятьма принципами досконалості [7], що наведені на рис 2.1.

Рисунок 2.1



Рисунок 2.1 Принципи досконалості на яких ґрунтується модель інструменту CAF

Це стимулює перехід від жорсткої ієрархічної культури до культури відкритого діалогу та спільної відповідальності. По-друге, орієнтація на результат через культуру ефективності. Завдяки циклу CAF перетворює абстрактні культурні цінності на конкретні показники ефективності, де головним критерієм успіху є задоволеність громадянина як кінцевого споживача. По-третє, безперервне вдосконалення, через введення інфраструктури бенчмаркінга, обміном досвіду і вивчення кращих зарубіжних і національних практик управління. Адже культура набуває динамічного характеру, орієнтованого на інновації та адаптивність, що є критично важливим в умовах сучасних кризових викликів. Методологічно модель CAF слугує підґрунтям для впровадження систем етичного менеджменту та механізмів доброчесності. Якщо CAF діагностує стан системи, то етичні механізми наповнюють її ціннісним змістом. Сучасна європейська практика застосування інструменту оцінки допомагає пришвидшити розуміння важливості послідовного переходу від культури

відповідності, що базується на суворому дотриманні заборон, до культури цінностей.

Таблиця 2.1

Чинники мотивації використання моделі САФ	Характер мотивації	% від кількості опитуваних
Визначення сильних сторін і сфер для поліпшень	Внутрішня	96,2
Поліпшення показників організації	Так само	89,6
Залучення працівників до управління організацією та підвищення їх мотивації	– " –	84,7
Підвищення прихильності персоналу до культури якості	– " –	83,2
Виконання розпорядження вищого керівництва	– " –	79,7
Вивчення кращих практик і обмін досвідом з іншими організаціями та країнами	– " –	59,9
Відсутність витрат на застосування моделі	Зовнішня	56,3
Приклад інших організацій Європи, які застосовують цю модель	Так само	41,7
Явний попит із боку тих, хто несе політичну відповідальність за організацію на початок процесу поліпшення діяльності організації	– " –	36,2
Запит з боку громадян/споживачів на поліпшення в сфері державного та муніципального управління	– " –	35,4
Подача заявки на отримання відзнаки "Ефективний користувач САФ"	– " –	34,3
Участь у національних/регіональних/місцевих інноваційних проектах/програмах	– " –	25,3
Залучення споживачів на конкурентних засадах (наприклад, в школах, лікарнях)	– " –	22,9
Участь в конкурсі на отримання національної премії в сфері якості або конференції з якості	– " –	22,5
Фінансові труднощі організації	– " –	15,7

Таблиця 2.1 Результати опитування, проведеного серед державних органів влади в країн-членів ЄС, щодо чинників мотивації використання моделі САФ для оцінки діяльності органів державної влади

В Україні вже почали досліджувати цей інструмент та було надано аналітичний звіт за результатами опитування щодо необхідності оновлення структури та критеріїв моделі САФ для підвищення ефективності її застосування [14] в котрому озвучено припущення на подальше оновлення САФ в розрізі застосування в органах державної влади в Україні доцільно розглядати не як ізольований перегляд окремих критеріїв чи технічне скорочення моделі, а як

частину ширшої еволюції САФ у напрямі більш сучасної, методологічно цілісної та практично дієвої системи організаційного вдосконалення в органах державної влади. Відповіді респондентів демонструють чіткий запит на модель, яка, з одного боку, зберігає свої ключові переваги - орієнтацію на державний сектор, доступність, зрозумілість, логіку самооцінювання та цикл безперервного вдосконалення, - а з іншого боку, стає менш дубльованою, більш аналітично чіткою, сильнішою у вимірі результативності, доказовості, рівня зрілості, суспільної цінності, довгострокового впливу та здатності демонструвати реальні зміни. Саме в цьому полягає ключовий стратегічний зміст результатів опитування: “САФ 2026 має еволюціонувати не через втрату власної ідентичності, а через посилення своєї спроможності бути більш точною, змістовною і корисною версією самої себе. У такому прочитанні оновлення структури моделі, вибіркоче використання окремих сильних аналітичних елементів, пов’язаних із результативною та доказовою логікою, а також узгодження з новою методологією зовнішнього зворотного зв’язку та визнання досконалості, формують єдину траєкторію розвитку, в якій САФ дедалі виразніше постає як не лише інструмент самооцінювання, а цілісна система, що поєднує самоаналіз, консенсус, пріоритизацію, управлінські дії, вимірювання результатів, організаційне навчання та підтвердження зрілості й досконалості. САФ 2026 має еволюціонувати не шляхом радикальної зміни своєї природи, а через змістовне й методологічне посилення - так, щоб залишаючись доступною моделлю самооцінювання для публічного сектору, вона водночас стала сильнішою у вимірі результативності, доказовості, зрілості, суспільної цінності та більш природно узгодженою з сучасною логікою зовнішнього підтвердження досконалості.” [14, с. 60]

Варто відзначити що інструмент через інституціоналізацію котрих буде підвищено якість етичних стандартів передбачає створення спеціалізованих посад або підрозділів. Наприклад, офіцерів з етики, які виконують консультативну функцію, допомагаючи державним службовцям розв’язувати складні етичні дилеми та уникати конфлікту інтересів. Слід також вказати, що

захист викривачів реалізується відповідно до Директиви ЄС 2019/1937 [46], згідно з якою в державних органах створюються захищені канали повідомлення про порушення. Органічне введення цих посад буде допомагати і формувати аспект культури здорової прозорості, в якій повідомлення про недоброчесність сприймається як акт лояльності до суспільних інтересів, а не як внутрішньокорпоративна зрада. Компетентнісний підхід у кадровій політиці орієнтує механізми відбору та просування по службі на розвиток м'яких навичок та емоційного інтелекту, стимулюючи розбудову концепції організації, що навчається, де професійний розвиток є безперервним процесом.

Важливим самостійним інструментом є цифровізація управлінських процесів, яка виступає технічним каталізатором культурних змін. Впровадження електронного документообігу [26], і його розвитку [31], та відкритих даних мінімізує суб'єктивізм у прийнятті рішень, роблячи організаційну культуру більш горизонтальною та відкритою для зовнішнього моніторингу. Слід вказати що в дискурсі стратегії визначеної рішенням Європейського Парламенту та Європейською Комісією в 2022 році запланована реалізація програми Діджитальної Декади [44] за умовами котрою ЄС приймає рішення до 2030 року повністю діджиталізувати сферу надання послуг державного сектору, та надавши цифровий паспорт в усьому просторі ЄС. Це також було згадано доцільно в комунікаційній стратегії ComPAct про розвиток EAS [42]. На сучасному етапі рівень цифрової трансформації державного сектору України демонструє суттєву динаміку, що дозволяє національним інституціям не лише впроваджувати європейські стандарти, а й пропонувати країнам-членам ЄС релевантні кейси для оптимізації їхніх адміністративних систем.

2.2. Порівняльний аналіз досвіду країн ЄС

Для комплексного розуміння інструментів розвитку організаційної культури в органах державної влади ЄС доцільним є застосування методу порівняльного аналізу на прикладі декількох типологічно відмінних країн.

Охопити в одній роботі увесь спектр успішних практик кожної країни не є можливим, тому запропоновано використати аналіз досвіду представників конкретних країн які висловлюють принципи та цінності, що сприяють належному розвитку організаційної культури в органах державної влади. Визначальними є принципи правового характеру, наприклад, об'єктивність, пропорційність та рівність.

Італія, як представник «Старої Європи» з усталеними бюрократичними традиціями є прикладом управління кризами у складних ієрархічних системах з високим рівнем державного боргу та демографічними викликами. Досвід країни у подоланні наслідків пандемії COVID-19 та реалізація «Національного плану відновлення та стійкості» (PNRR) [45] дають змогу вивчити механізми залучення європейських інвестицій для модернізації застарілих управлінських структур. Досвід Польщі та Естонії як постсоціалістичних держав, що успішно подолали євроінтеграцію та реформували усі сфери згідно рекомендацій ЄС. У контексті антикризового менеджменту Естонія демонструє, як мінімізація бюрократичних ланцюгів та переведення 99% державних послуг в онлайн дозволяють системі органів державної влади зберігати функціональність навіть в умовах фізичних обмежень. В антикризовому аспекті Польща представляє інтерес як хаб для релокації ІТ-бізнесу та приклад швидкої адаптації ринку праці та соціальної інфраструктури до масштабних міграційних викликів.

Окремо виокремлено успішний досвід Люксембургу. Як малий державний суб'єкт, країна демонструє максимальну гнучкість законодавства та швидкість прийняття антикризових рішень. Країна продемонструвала послідовний перехід до моделі роботодавця за вибором, в якій відбувається здорове конкурування з приватним сектором за залучення талановитих фахівців через якість організаційної культури, а не лише рівень матеріальної винагороди. Організаційна культура в країні у 2024-2025 роках фокусується на двох ключових напрямках. Першим є запровадження культури помилки, що передбачає стимулювання навчання персоналу замість покарання за невдалі інноваційні спроби. Люксембург цілеспрямовано формує середовище, в якому

експериментування та прийняття розрахованого ризику розглядаються не як загроза адміністративній стабільності, а як необхідна умова інституційного розвитку [53]. Такий підхід безпосередньо кореспондує з концепцією організації, що навчається, та поступово витісняє традиційну для континентальної бюрократії культуру уникнення помилок. Другим напрямом є посилене ціннісно-орієнтоване лідерство. Впродовж 2022-2023 державні органи Люксембургу запустили напрями взаємодії з громадянами на рівні концептуального форматування брэнда роботодавця в державних органах. Саме через публікації в соціальних мережах, рекламу та роздаткові матеріали було доставлено меседж до громадян про визначні та фундаментальні ціннісні орієнтири керівників державних служб. Це підвищило довіру ззовні та надало змогу впродовж цих років підвищити середній роковий набір працівників на державну службу.

Італія є показовим прикладом країни з глибоко вкоріненою бюрократичною традицією, що здійснює поступову, але системну трансформацію організаційної культури органів державної влади. Італійська державна служба історично характеризується високим рівнем формалізації, вираженою ієрархічністю та домінуванням процесно-орієнтованої культури, в якій дотримання регламенту є самодостатньою цінністю. За класифікацією Хофстеде, Італія демонструє високий індекс уникнення невизначеності, що безпосередньо відображається в організаційній культурі через надмірну регуляторну щільність та схильність до формального контролю над змістовним результатом.

Реформування організаційної культури в Італії відбувається в межах ширших адміністративних реформ, зокрема через впровадження Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) [52], інтегрованого плану діяльності та організації, що з 2022 року замінив розрізнені програмні документи органів влади. PIAO зобов'язує кожен орган державної влади визначати стратегічні цілі, показники ефективності та плани розвитку персоналу в єдиному документі, що стимулює перехід від культури звітності до культури стратегічного мислення. Паралельно реалізується реформа системи оцінювання результативності

службовців, спрямована на подолання традиційної практики формального атестування без реального зв'язку з кар'єрним просуванням. Суттєвим викликом для Італії залишається подолання феномену так званого південного питання (*questione meridionale*) [66] в контексті організаційної культури. Значні регіональні диспропорції в межах органів державної влади між північними та південними регіонами свідчать про те, що трансформація культури є нерівномірним процесом, детермінованим не лише інституційними реформами, а й глибинними соціокультурними чинниками.

Естонія є загальновизнаним еталоном успішної трансформації організаційної культури в постсоціалістичному контексті та найбільш релевантним прикладом для України з огляду на спільний досвід радянської інституційної спадщини та євроінтеграційний вектор розвитку. Відновивши незалежність у 1991 році, Естонія опинилася перед необхідністю одночасного вирішення двох завдань - демонтажу радянської бюрократичної культури, та розбудови сучасної європейської адміністрації практично з нуля [48]. Останні дослідження в органах державного управління що були опубліковані щодо Естонії належним чином зібрані в публікації аналітичних звітів Європейської комісії [51]. Стратегічним вибором естонського уряду стала ставка на цифровізацію як головний інструмент не лише технологічної, а й культурної трансформації. Платформа e-Estonia [49], що включає електронне урядування, цифровий підпис та систему X-Road [77], реструктурувала не лише адміністративні процеси, а й базові припущення службовців щодо способу функціонування держави. Прозорість, горизонтальність та орієнтація на зручність громадянина стали нормативними очікуваннями, вбудованими в архітектуру самої системи. Організаційна культура естонської державної служби формувалася також через цілеспрямовану кадрову політику, засновану на принципах *merit-based* системи та відкритого конкурсного відбору, що з самого початку виключало відтворення радянських патронажних практик. Естонський уряд інвестував у розбудову спільноти вищих державних службовців [50] як носіїв спільних цінностей через систематичні програми навчання, ротації між

відомствами та горизонтального обміну досвідом. Критично важливим чинником успіху естонської моделі є культура інституційної довіри, сформована завдяки послідовному дотриманню принципу верховенства права та мінімізації корупційних ризиків. За індексом сприйняття корупції Transparency International [75], Естонія стабільно посідає провідні позиції серед постсоціалістичних країн, що є індикатором не лише правових реформ, а й реальної зміни ціннісних установок у державному апараті. Показовим є також підхід Естонії до управління змінами - трансформація організаційної культури здійснювалася не через директивне нав'язування нових цінностей, а через зміну інституційного дизайну, правил гри, стимулів та структури взаємодії. Це надало змогу поступово породжувати нові культурні патерни знизу вгору.

Трансформація організаційної культури в Польщі характеризується тривалим переходом від ієрархічної, процедурно-орієнтованої моделі до гнучкої системи, спрямованої на результат та європейські цінності. Ключовим фактором змін стала необхідність адаптації до вимог EAS [68]. Дослідники зазначають, що польська модель пройшла шлях «європеїзації через навчання», де зовнішній тиск інституцій ЄС поступово перетворився на внутрішню потребу в професіоналізації державної служби [58]. Водночас процес змін зіткнувся з явищем «залежності від попереднього шляху», де традиційні бюрократичні звички тривалий час домінували над інноваційними підходами до управління персоналом. Сучасна польська адміністрація демонструє зростання ролі етичних стандартів та антикорупційних механізмів як фундаментальних елементів корпоративної культури [54]. Попри це, рівень дистанції влади [59] залишається вищим порівняно зі скандинавськими країнами, що свідчить про збереження певної ієрархічності у прийнятті рішень. Важливим етапом стало впровадження систем управління якістю та моделі САФ, що дозволило змістити акцент з контролю за процесами на оцінку якості організаційної культури в органах державної влади та задоволеність громадян.

2.3. Результативність європейських підходів придатних для адаптації в Україні.

Аналіз європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади, здійснений у попередньому підрозділі, дозволяє систематизувати ключові практики та моделі, що демонструють ефективність і водночас мають реалістичний потенціал для адаптації в українському контексті. Досвід Люксембургу пропонує модель трансформації організаційної культури через цілеспрямоване продукування назовні управлінського лідерства. Люксембурзька стратегія 2024-2027 років демонструє, що системна зміна культури починається з чіткого визначення та інституційного закріплення базових поведінкових патернів керівного складу, де довіра, мужність та далекоглядність стають не деклараціями, а вимірюваними компетенціями, що враховуються при оцінюванні та просування. Формування відповідного медіа-контенту для зовнішнього просування управлінців дозволить населенню України із зацікавленням поставитись до органів державної влади. Концепція культури помилки, апробована в Люксембурзі, є особливо значущою для України, де традиційна культура уникнення відповідальності є одним із ключових бар'єрів інституційного розвитку. Впровадження середовища, в якому інноваційні спроби, що не принесли очікуваного результату, розглядаються як джерело інституційного навчання, а не підстава для дисциплінарних наслідків, є необхідною умовою формування адаптивної та інноваційно-орієнтованої культури в державному секторі. В цьому декларативне покарання за помилку відповідно до кримінального кодексу України [9] є гарантованим обмеженням свободи помилки, що унеможлиблює застосування Люксембурзької практики.

Досвід Італії, є показовим прикладом системного подолання політичного патронажу як культурної норми державного управління. Культурна трансформація в Італії відбулася через два взаємопов'язані механізми. Першим є суворе функціональне розмежування політичного керівництва, відповідального

за визначення цілей, та професійного управління, відповідального за реалізацію рішень. Це розмежування інституційно закріплює безсторонність адміністрації та унеможлиблює використання апарату в партійних інтересах, поступово формуючи культуру професійної нейтральності як базову норму поведінки службовця. Другим механізмом є впровадження виконавчої підзвітності, за якої оцінка керівника безпосередньо залежить від результатів діяльності його підрозділу та якості послуг для громадян. Цей інструмент переорієнтовує мотиваційний профіль керівного складу з лояльності до політичного патрона на відповідальність перед кінцевим споживачем публічних послуг. Ключовим уроком італійського досвіду для України є те, що подолання культури патронажу потребує не лише законодавчих змін, а й системної та хвильової перебудови механізмів оцінювання та відповідальності, що поступово формує нові поведінкові патерни в державному апараті. В цьому аспекті країна вже проводить фундаментальні дослідження щодо розвитку і подальшого впровадження. Естонська модель електронного урядування є найбільш комплексним прикладом використання цифровізації як інструменту не лише технологічної, а й культурної трансформації державного управління. Ключовим принципом естонського підходу є те, що цифрові інструменти проектувалися не для автоматизації існуючих бюрократичних процедур, а для їх принципового переосмислення, що змушувало державні органи переглядати усталені практики та базові припущення щодо способу надання послуг. Для України найбільш придатними для адаптації є три елементи естонської моделі. По-перше, єдиність порталу надання послуг за яким громадянин надає державі певну інформацію лише один раз, а органи влади обмінюються нею між собою самостійно - це структурно унеможлиблює відтворення бюрократичної культури зайвого адміністративного навантаження. По-друге, культура відкритих даних, що забезпечує зовнішній громадський моніторинг діяльності державних органів і формує інституційний стимул до прозорості. По-третє, горизонтальна міжвідомча взаємодія через єдину технологічну платформу, що руйнує традиційну «силосну» культуру відомчої замкненості.

Досвід трансформації органів державної влади в Польщі становить критичний інтерес для України, оскільки демонструє успішну стратегію подолання інституційної інерції та переходу від ієрархічної моделі до стандартів EAS. Ключовим елементом польської моделі, придатним для адаптації в українських реаліях, є впровадження систем управління якістю на основі моделі CAF, що дозволило змістити акцент із формального дотримання процедур на задоволеність громадян та якість сервісів. Аналіз польського кейсу підтверджує, що ефективна зміна організаційної культури можлива лише за умови поєднання зовнішніх євроінтеграційних вимог із внутрішньою професіоналізацією державної служби та впровадженням жорстких етичних стандартів. Для України важливим є запозичення польського досвіду «європеїзації через навчання», де розвиток культури здійснюється не шляхом декларацій, а через практичне засвоєння принципів прозорості та підзвітності, що зрештою дозволяє мінімізувати вплив «пострадянської спадщини» та забезпечити високу стійкість державних інституцій до сучасних викликів. Систематизація розглянутих європейських практик дозволяє виокремити спільні структурні елементи успішних моделей розвитку організаційної культури, що утворюють узагальнену рамку, придатну для адаптації в Україні. Спільним знаменником усіх розглянутих моделей є поступовий, але послідовний перехід від культури відповідності, заснованої на дотриманні приписів, до культури цінностей, в якій добросовісність, орієнтація на результат та відповідальність перед громадянином є внутрішньо мотивованими нормами поведінки державного службовця. Саме ця трансформація становить стратегічний орієнтир для України на шляху імплементації європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади, що є предметом розгляду в наступному розділі дослідження.

Висновки до розділу

Аналіз ключових інструментів та досвіду країн ЄС свідчить, що розвиток сучасної організаційної культури в публічному секторі базується на переході від жорсткої ієрархічної моделі до принципів належного врядування та сервісної орієнтованості. Фундаментальним інструментом цієї трансформації виступає модель аналізу САФ, яка через залучення персоналу до самооцінювання перетворює абстрактні цінності на конкретні управлінські дії та показники ефективності. Європейська практика доводить, що культура публічної служби дедалі більше спирається на інструменти етичного менеджменту, захист викривачів та впровадження компетентнісного підходу в кадровій політиці. Важливим каталізатором змін постає цифровізація, яка в контексті «Цифрової декади ЄС 2030» мінімізує суб'єктивізм та забезпечує прозорість адміністративних процесів. Досвід України у сфері діджиталізації вже сьогодні демонструє релевантність для європейських партнерів, створюючи підґрунтя для двостороннього обміну інноваційними рішеннями.

Порівняльний аналіз кейсів Люксембургу, Італії, Естонії та Польщі дозволив ідентифікувати специфічні моделі культурної трансформації, що мають високий потенціал для адаптації в національному контексті. Зокрема, люксембурзька практика впровадження культури помилки та ціннісного лідерства сприяє створенню середовища, сприятливого для інновацій, тоді як італійський досвід демонструє ефективні механізми подолання політичного патронажу через чітке розмежування політики та професійного управління. Естонська модель підтверджує роль цифрової архітектури у формуванні культури горизонтальної взаємодії та довіри, а польський шлях європеїзації через навчання ілюструє успішну трансформацію постсоціалістичної адміністрації. Узагальнення цих моделей вказує на те, що успіх реформ залежить не лише від зміни інституційного дизайну, а й від глибокої перебудови ціннісних орієнтирів та поведінкових паттернів державних службовців.

Узагальнена рамка успішних європейських практик для України базується на поєднанні зовнішніх вимог євроінтеграції з внутрішньою мотивацією до професіоналізації та доброчесності. Ключовим стратегічним орієнтом визначено

перехід від «культури відповідності», заснованої на суворому дотриманні регламентів, до «культури цінностей», де пріоритетом є суспільне благо та якість сервісу. Адаптація розглянутих інструментів, зокрема інструменту САФ та італійських підходів до міжвідомчої прозорості, дозволить Україні мінімізувати вплив ієрархічної спадщини та забезпечити стійкість державних інституцій. Досвід країн ЄС формує необхідне методологічне підґрунтя для розробки конкретних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури вітчизняних органів державної влади. Саме ці практичні кроки та механізми їх імплементації в українських реаліях стануть предметом детального розгляду в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз стану організаційної культури в органах державної влади України

Дослідження поточного стану організаційної культури в системі державного управління України потребує комплексного підходу, що поєднує теоретико-методологічний інструментарій із аналізом емпіричних даних. В умовах повномасштабної війни, реформи системи оплати праці та інтеграції до EAS організаційна культура виступає не периферійним явищем, а критичним чинником інституційної стійкості. Основу для дослідження поточного стану емпіричної бази становлять офіційні аналітичні матеріали НАДС, зокрема Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках [13], а також звіти програми SIGMA за кластерами індикаторів, щодо відповідності системи державного управління України ключовим європейським критеріям [15]. Реалізація плану Ukraine Facility [76] та впровадження принципів належного врядування визначають горизонт, відносно якого здійснюється аналіз. Слід наголосити що основне джерело для формування статистичних даних було реалізовано через сукупність наданих в публічний простір аналітичних звітів НАДС про професійне навчання державних службовців та кваліфікаційну підготовку державних службовців що зараз активно виконують свої обов'язки. Здійснення аналізу з джерел що стосуються лише єдиного кластера не є науково спроможним до надання значущих висновків, але у свою чергу свідчить про відсутність наразі значущого прошарку для аналізу. Відповідно до наданих у відкритий доступ документів із довідками та аналітичними звітами можна говорити лише про гарантування можливостей для службовців в органах державної влади здобувати кваліфікаційні навички за

їх побажаннями та особливостями органів державної влади в котрих вони працюють.

Застосовуючи типологію організаційної культури за моделлю Денісона, можна запропонувати оцінку поточного стану українських органів державної влади що буде характеризуватись як перехідною. Історично в органах державної влади домінувала виражена ієрархічна культура, орієнтована на жорсткий внутрішній контроль, субординацію, стабільність процесів та беззаперечне виконання формальних процедур. Екстремальні умови функціонування під час воєнного стану спричинили вимушену трансформацію, у багатьох державних органах спостерігається зміщення у бік бізнесової культури, що проявляється у підвищенні рівня внутрішньої солідарності, згуртованості колективів перед обличчям зовнішніх загроз та готовності до взаємодопомоги. Цей кризовий стан надає можливість конкретизувати дії кожного посадовця в органах державної влади на виконання чітко поставлених задач, що цільово задовольняють громадянську вимогу, і узагальнено формують виражений людиноцентриський орієнтир.

Водночас елементи адхократичної культури, інноваційність, гнучкість та орієнтація на розрахований ризик - залишаються найменш розвинутими, що прямо йде всупереч вимогам європейської моделі належного врядування. Стиль керівництва характеризується поступовою відмовою від авторитарної моделі на користь кризового менеджменту та фасилітації, а ціннісна орієнтація являє собою суперечливе поєднання патріотичного служіння з інерційним дотриманням формальних процедур.

Детальний аналіз звітів НАДС [статистичні дані НАДС про кількісний склад] [стратегії залучення молодих професіоналів] дозволяє ідентифікувати кілька тенденцій, що безпосередньо впливають на стан організаційної культури. По-перше, демографічні та структурні зміни кадрового складу. Статистика не фіксує суттєві зрушення у віковій структурі державних службовців та рівнях плинності кадрів. Долучені до роботи працівники органів державної влади все так само у своїй більшості жінки. Суттєвим тут є зменшенням чоловічого складу

через виклик збройної агресії Росії та впровадження військового стану, що мобілізував значущу частину чоловіків з державної служби. Збереження значної частки працівників пенсійного та передпенсійного віку у консервативних відомствах корелює зі збереженням застарілих управлінських практик. По-друге, звіти SIGMA [15,] фіксують фрагментованість організаційної культури, що проявляється у значному розриві між центральними органами виконавчої влади, які активно впроваджують сучасні HR-практики та цифрові інструменти, та місцевими державними адміністраціями і територіальними підрозділами, де зберігається висока паперова бюрократія, дублювання функцій та мікроменеджмент. Це перешкоджає формуванню єдиного EAS всередині країни. По-третє, функціональна перевантаженість зумовлює хронічне зосередження на термінових дорученнях замість стратегічного розвитку, що консервує реактивну, а не проактивну культуру управління. Вища управлінська складова залишає за собою все ще високі показники задоволеності, але лише за умови формування позитивного долучення службовців до прийняття рішень.

Культура нульового ризику формується через страх перед помилкою та санкціями з боку контролюючих органів, що породжує надмірне узгодження документів як форму колективної безвідповідальності, штучне затягування процесів та систематичне перекладання відповідальності на вище керівництво. Функціональні аудити підтверджують, що значна частина робочого часу витрачається на обслуговування внутрішніх бюрократичних процедур, а не на вироблення суспільно корисних політик. Імітація змін проявляється в декларативному прийнятті нових норм-стандартів доброчесності, клієнтоорієнтованості, оцінювання за KPI, без їх фактичної інтеграції у щоденні управлінські практики. Запроваджені інструменти оцінювання подекуди перетворюються на формальне заповнення звітності, де показники підлаштовуються під бажаний результат, що системно спотворює реальну картину результативності державних органів.

Прихований опір цифровізації виявляється в тому, що попри розширення функціоналу системи HRMIS та електронного документообігу на рівні окремих

структурних підрозділів зберігається дублювання процесів у паперовому вигляді. Відмова від автоматизації пояснюється не технічними складнощами, а психологічним бар'єром, тобто небажанням втрачати ексклюзивний контроль над інформацією або страхом виявити власну некомпетентність у використанні нових інструментів. Зазначені дисфункції не лише знижують інституційну спроможність органів державної влади ефективно реагувати на виклики воєнного та повоєнного часу, а й суттєво погіршують привабливість державної служби як роботодавця, ускладнюючи залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Результати аналізу засвідчують, що сучасна організаційна культура в органах державної влади України перебуває у стані змін, та подекуди диссонансу на рівні декларацій утверджуються європейські цінності орієнтації на результат та сервісності, тоді як на рівні повсякденної діяльності домінують інерційні практики, орієнтовані на процес та уникнення відповідальності. Це створює нагальну потребу в ідентифікації глибинних бар'єрів, які живлять цей розрив, що є предметом наступного підрозділу.

3.2. Шляхи адаптації європейського досвіду розвитку організаційної культури в органах державної влади України

Процес трансформації організаційної культури в органах державної влади України супроводжується низкою системних бар'єрів, які набули особливої гостроти в умовах правового режиму воєнного стану та паралельного євроінтеграційного курсу. Тривала екзистенційна загроза, безпекові ризики та хронічний стрес формують екстремально турбулентне середовище, що вимагає від інституцій безпрецедентного рівня адаптивності. В фундаменті є глибоко вкорінена культура ієрархічної залежності, успадкована від радянської адміністративної традиції та відтворювана через механізми формальної субординації. Вона виявляється у концентрації прийнятих рішень на вищих рівнях менеджменту, хронічному уникненні відповідальності на середній ланці та відсутності стимулів для проявлення ініціативи на нижчих ланках. Також

присутній феномен кадрової стагнації, де у багатьох відомствах домінує консервативна частина колективу з багаторічним стажем перебування на одній посаді, для якої характерний високий рівень боротьби з будь-якими трансформаціями [34]. Тривала робота в межах жорстко ієрархічної, процесно-орієнтованої системи призвело до формування вивченої безпорадності та втрати внутрішньої мотивації до привнесення нового та функціонального. Як наслідок, в багатьох формах цифровізація процесів, перехід до сервісної моделі чи оцінювання за результатами сприймаються не як інструменти підвищення ефективності, а як загроза звичному статусу-кво. Окремим можливим інституційним бар'єром є дефіцит агентів змін, проактивних фахівців із сучасним управлінським мисленням, здатних генерувати та впроваджувати інновації. Відсутність критичної маси таких фахівців у державному апараті консервує інституційну інерцію та унеможливорює органічне поширення нових культурних патернів всередині організацій.

Низький рівень мотивації державних службовців має комплексний характер і виходить за межі суто матеріального виміру. По-перше, він зумовлений масштабним професійним вигоранням та психологічним виснаженням в умовах тривалого воєнного стану, що суттєво знижує когнітивні ресурси персоналу, необхідні для освоєння нових практик. По-друге, суттєвим дестабілізуючим чинником стала реформа системи оплати праці, запровадження грейдингу на основі класифікації посад з 30 січня 2026 року [7] [34]. Попри те, що реформа спрямована на імплементацію європейського принципу рівної оплати за працю рівної цінності, складнощі перехідного періоду та недостатня комунікація змін на місцях призвели до зростання тривожності серед службовців, зниження їхньої залученості. Ціннісний розрив між декларованими та реально засвоєними нормами є одним із найбільш прихованих, але системно значущих бар'єрів. Запровадження нових стандартів доброчесності, клієнтоорієнтованості чи оцінювання за КРІ без відповідної зміни базових припущень службовців породжує феномен імітації змін. Службовці засвоюють нову термінологію та форми звітності, не змінюючи при цьому реальних

управлінських практик, що створює стійкий розрив між задекларованими європейськими принципами та повсякденною адміністративною реальністю.

На глибинному рівні трансформація організаційної культури наштовхується на соціокультурні бар'єри, пов'язані з особливостями національного культурного профілю. За виміром уникнення невизначеності Хофстеде Україна демонструє високі показники [39], що на рівні організаційної поведінки виявляється у схильності до жорсткої регламентації, перевазі стабільності над гнучкістю та недовірі до змін як таких. Ця культурна диспозиція суттєво ускладнює впровадження адхократичних елементів, таких як інноваційність, орієнтації на ризик та горизонтальної взаємодії, що є необхідними складниками сучасної європейської адміністративної культури.

Таким чином, ідентифіковані бар'єри утворюють взаємопов'язану систему, в якій інституційна інерція підживлюється ціннісним розривом, а соціокультурні диспозиції консервують опір змінам. Подолання цих бар'єрів потребує не точкових заходів, а комплексної стратегії, що одночасно впливає на всі три рівні - інституційний дизайн, ціннісні орієнтири та поведінкові практики службовців, - що є предметом наступного підрозділу дослідження.

Подолання інституційної інерції та кадрової стагнації, ідентифікованих у попередньому підрозділі, вимагає переходу від фрагментарних заходів до компромісної моделі розвитку організаційної культури. Зважаючи на стратегічний курс України на повноправне членство в Європейському Союзі та необхідність виконання індикаторів плану Ukraine Facility [76], пропозиції мають базуватися на принципах EAS, визначених стандартами OECD/SIGMA, відповідно до практик що були досліджені в розділі 2.

Фундаментальним ядром рішень є трансформація інституту лідерства. Європейський досвід реформування державного сектору, зокрема досвід країн, розглянутий у попередньому розділі, переконливо свідчить, що будь-які структурні зміни чи технологічні інновації зазнають краху, якщо вони не підтримуються на рівні вищого та середнього керівного складу. Відповідно, головним суб'єктом імплементації запропонованих рішень для розвитку

організаційної культури має стати керівник органу державної влади, здатний реалізовувати ціннісно-орієнтоване лідерство. В умовах воєнного стану та інституційної турбулентності ключовою управлінською компетенцією стає відкритість до змін та здатність управляти трансформаційними процесами. Концепція ціннісно-орієнтованого лідерства передбачає відмову від транзакційної моделі управління, характерної для пострадянського адміністративного простору і заснованої на жорсткій ієрархії, мікро менеджменті та системі наказ-виконання-контроль, на користь трансформаційної та партисипативної моделі.

Керівник нового типу повинен виконувати роль архітектора смислів та головного агента змін в організації. Пропонується першочерговим завданням виділити піднесення принципу відкритості та права на помилку. Що буде виразніше формувати інноваційну складову та надавати можливість усім рівням державних службовців бути проактивними. Це означає, що відкритість до інновацій, добросовісність, клієнтоорієнтованість та прозорість мають не просто декларуватися в етичних кодексах, а щоденно демонструватися керівництвом через власні управлінські рішення та поведінкові патерни. Коли керівник особисто ініціює використання нових цифрових інструментів, відкрито комунікує причини та наслідки управлінських рішень і заохочує підлеглих до поширення альтернативних думок, це системно знижує рівень опору з боку консервативної частини колективу. Невід'ємним елементом ціннісно-орієнтованого лідерства є практика делегування повноважень та розширення можливостей працівників. Цей підхід дозволить трансформувати цю вивчену безпорадність, притаманну застарілим колективам, на проактивну позицію, за якої кожен державний службовець відчуває особисту відповідальність за кінцевий результат діяльності органу.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена дослідженню організаційної культури в органах державної влади в контексті євроінтеграційного курсу України, аналізу інструментів формування сучасної європейської моделі організаційної культури та розробці практичних рекомендацій щодо шляхів адаптації європейського досвіду в українську систему органів державної влади. Відповідно до поставлених завдань, у процесі дослідження отримано такі результати:

Досліджено теоретичні засади та сутність поняття «організаційна культура» у специфічному контексті державної служби. Систематизація наукових підходів - від ціннісно-нормативних концепцій вітчизняних дослідників до класичних зарубіжних моделей. Встановлено, що в контексті органів державної влади організаційна культура являє собою систему патернів, колективних базових уявлень та цінностей, які державні службовці сформуvalи в процесі розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції і які виявилися достатньо ефективними, щоб визнаватися цінними та передаватися новим членам організації для відтворення. Визначено, що вона реалізує п'ять ключових функцій, такі як інтегративну, регулятивну, адаптивну, мотиваційну та превентивну, де кожна з яких набуває особливого значення в умовах кризового функціонування держави.

Проведено аналіз особливостей розвитку організаційної культури в бізнес-середовищі та його відмінностей від державних органів. Встановлено, що організаційна культура державних органів принципово відрізняється від корпоративної культури бізнесу за п'ятьма ключовими параметрами:

1. цільовою орієнтацією (суспільне благо проти максимізації прибутку),
2. структурою (вертикальна ієрархія проти горизонтальності),
3. мотиваційним профілем (мотивація державної служби проти матеріальних бонусів),
4. ставленням до ризику (мінімізація помилок проти заохочення інновацій)
5. характером підзвітності (державний контроль проти внутрішньо корпоративної відповідальності).

Підходи до державного управління поступово змінювалися, що вплинуло і на саму культуру в органах державної влади. Якщо раніше головним було суворе дотримання правил та інструкцій, згодом акцент змістився на досягнення реального результату. А сьогодні на перший план виходить відкритість, співпраця та спільне творення суспільного блага.

У роботі систематизовано ключові принципи та моделі сучасної європейської адміністративної культури. З'ясували, що її основа спирається на дві системи, які гармонійно доповнюють одна одну. З одного боку, це концепція належного врядування ЄС та її дванадцять базових цінностей. З іншого, оновлені принципи SIGMA/OECD, які перетворюють ці цінності на дієві інструменти. Саме вони допомагають змістити фокус держслужбовців із простого виконання наказів на реальне вирішення проблем громадян. Об'єднує все це концепція Європейського адміністративного простору (EAS), яка задає чіткі стандарти роботи для країн, що прагнуть вступити до ЄС.

Проаналізовано практичний досвід та інструменти розвитку організаційної культури в країнах ЄС. Встановлено, що сучасна організаційна культура в органах влади ЄС формується через синергію діагностичних інструментів управління якістю та ціннісних механізмів доброчесності. Інструмент САФ забезпечує самооцінювання та орієнтацію на культуру результату. Механізми доброчесності, такі як інститут офіцерів з етики, захист викривачів відповідно до Директиви ЄС 2019/1937 та компетентнісний підхід у кадровій політиці, забезпечують системний перехід від культури відповідності до культури цінностей. Цифровізація управлінських процесів виступає технічним каталізатором змін культури, що пришвидшує прийняття рішень та формує прозору систему надання послуг громадянам. Балтійська модель додає критично важливий вимір резильєнтності, в якій психологічна безпека службовців розглядається як особливо важливий складник національної стійкості.

Виявлено успішний досвід та інструменти формування організаційної культури органів державної влади в ЄС. Порівняльний аналіз кейсів Італії, Естонії, Польщі та Люксембургу дозволив ідентифікувати адаптивні елементи

успішних моделей. Спільним знаменником усіх розглянутих моделей є послідовний перехід від культури відповідності до культури цінностей. Встановлено, що швидкість та глибина культурної трансформації корелює із ступенем інституційного розриву з попередньою системою. Естонська модель, що будувала державність практично заново, досягла глибшої культурної трансформації, ніж Італія, що реформує усталену бюрократичну традицію.

Проведено діагностику поточного стану, домінуючих рис та дисфункцій організаційної культури в органах державної влади України. Встановлено, що організаційна культура в органах державної влади перебуває у стані перехідної трансформації, від домінуючої ієрархічної культури до часткових ознак європейської культури належного врядування. Виявлено дисонанс, де на рівні декларацій затверджуються європейські цінності орієнтації на результат, тоді як на рівні повсякденної діяльності домінує феномен бюрократичного інерціалізму, що проявляється через культуру нульового ризику, імітацію змін та прихований опір цифровізації..

Визначено ключові бар'єри та можливості для адаптування європейських практик в українському контексті. Ідентифіковано три взаємопов'язані групи бар'єрів. Інституційні бар'єри охоплюють культуру ієрархічної залежності, дефіцит агентів змін та безпорадність значної частини службовців. Ціннісні та мотиваційні бар'єри включають масштабне професійне вигорання в умовах воєнного стану, тимчасовий дестабілізуючий вплив реформи системи оплати праці та стійкий ціннісний розрив між задекларованими і реально засвоєними нормами. Соціокультурні бар'єри пов'язані з високим індексом уникнення невизначеності та середнім рівнем інституційної довіри, що в певній мірі блокує ефективне делегування повноважень та горизонтальну міжвідомчу взаємодію. Водночас ключовими можливостями для імплементації є євроінтеграційний імпульс та зобов'язання в рамках Ukraine Facility, вимушена адаптивність державного апарату в умовах війни та наявність успішних прикладів цифрової трансформації всередині окремих органів влади.

Розроблено рекомендації щодо напрямів розвитку організаційної культури для органів державної влади України. Сформульовано три напрями:

1. Трансформація лідерства через запровадження обов'язкового навчання вищого управлінського корпусу з акцентом на емоційному інтелекті, фасилітації та ціннісній діагностиці кандидатів на керівні посади.
2. Впровадження етичної інфраструктури через перетворення кодексів поведінки на практичні керівництва з алгоритмами дій, запровадження інституту офіцерів з етики та регулярного моніторингу культурного клімату за допомогою верифікованих діагностичних інструментів.
3. Розбудова культури організації через конкретизацію обговорення невдач, стимулювання горизонтальних міжвідомчих зв'язків та інтеграцію цифрової грамотності як базової культурної цінності.

Реалізація запропонованих рекомендацій з їх кумулятивним впливом забезпечить поступову, але втім незворотну трансформацію організаційної культури в органах державної влади України, від культури відповідності та процедурної точності до культури цінностей, результативності та відповідальності перед громадянином, що є базовою умовою успішної євроінтеграції та побудови ефективної демократичної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Т. С. Деліберативна демократія: міжнародні стандарти та тенденції розвитку в Україні. Науковий журнал «Політикус». Видавничий дім «Гельветика», 2025.. URL: https://politicus.od.ua/4_2025/4.pdf
2. Балан О., Шепель М. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент підвищення корпоративної культури. Економіка: реалії часу. 2025. № 1. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2025/No2/5.pdf>
3. Визначення, пріоритизація та впровадження заходів з удосконалення за результатами проведеного самооцінювання за моделлю САФ. Частина 2. Методології визначення пріоритетів / П. Стаес, Н. Тійс, Д. Клаессенс; Євр. ресурсний центр САФ при Євр. ін-ті держ. упр.; пер. з англ. А. Кукуля, ред. О. Бутенко; [М. Канавець (кер. авт. колективу), Г. Третьяченко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС, 2025. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KBIMXG8SwRirJYZ3bH24DaLD9YKANHJ35/view>
4. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/56151/>
5. Загальна схема оцінювання САФ 2020: Європейська модель з удосконалення організацій державного сектору шляхом самооцінювання / Євр. ресурсний центр САФ при Євр. ін-ті держ. упр.; пер. з англ. А. Кукуля, ред. О. Бутенко; [М. Канавець (кер. авт. колективу), Г. Третьяченко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС, 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1_a7myZ46juINnwQZfUF6OY0XgdqViC9L/view
6. Зубко С. В., Карковська В. Я. Трансформація організаційної культури органів публічної влади: виклики та можливості. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 5 (19). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-58-65](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-58-65).
7. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Ерченко; за заг. ред. В. Купрія]. Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС, 2019. 178 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf>

8. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати праці державних службовців на основі класифікації посад» від 30.01.2026 № 114. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-deiakykh-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-shchodo-oplaty-pratsi-t300126>
9. Кримінальний кодекс України : Кодекс України; Кодекс, Закон від 05.04.2001 № 2341-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2341-14>
10. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. URL: <https://bit.ly/43tfnI7>
11. Рачинський А.П., Ларіна Н.Б., Ларін С. В. Імплементация зарубіжного досвіду з цифрового розвитку та електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. Наукові перспективи. 2023. № 11 (41). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7665/7710>
12. Логінова К. С., Стоянова А. Б. Теоретичні основи визначення поняття «Організаційна культура». 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36488/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%A1%D1%82%D0%BE%D1%8F%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>
13. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%20%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0.pdf>
14. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичний звіт за результатами опитування щодо необхідності оновлення структури та критеріїв моделі САФ для підвищення ефективності її застосування (березень 2026 року) / Укр. нац. ресурсний центр САФ. Київ, 2026. 71 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1myV3t4XC2atZvL4zGZ6cMafZ-mSTOC-4/view?usp=sharing>
15. Національне агентство України з питань державної служби. Організація професійного навчання державних службовців у 2024 році : аналітичний звіт SIGMA «Принципи державного управління». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf>

16. Національне агентство України з питань державної служби. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf>
17. Національне агентство України з питань державної служби. Посібник з формування організаційної культури. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B7%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf
18. Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців (1 квартал 2026 року). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-1-kv-26.pdf>
19. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf
20. Національне агентство України з питань державної служби. Управління якістю САФ. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/upravlinnya-yakistyu-caf>
21. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листоп. 2014 р.). Київ, 2014. Т. 1.
22. Організаційно-правові засади державного управління: навчально-методичний комплекс / Ткаченко І. В., Миколюк А. В. Київ: ННІ ПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/286/files/e522e2f1-65cd-4596-8dbe-acb3cc638ed5.pdf>
23. Пизюк Д. Організаційна культура в органах влади: ключові концепції і теоретичні підходи. Публічне управління та регіональний розвиток. № 22.. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2442>
24. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : Наказ НАДС від 16.01.2021 № 6-21 // База

- даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0240-21>
25. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
26. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>
27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : Наказ НАДС від 08.12.2020 № 230-20 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0230859-20>
28. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1343 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1343-2020-%D0%BF>
29. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/500-2014-%D0%BF>
30. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
31. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>
32. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3166-17>
33. Рабінович П. М. Основи теорії та філософії права : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛОБФ «Медицина і право», 2021. 256 с. URL: <https://dspace.lnlibrary.lviv.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/150/rabinovich-osn-prava.pdf>

34. Рахункова палата України. Звіт 31-9/2025. 2025. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9_2025/Zvit_31-9_2025.pdf
35. Сердюк О. І., Олексій І. В., Корнійчук А. С. Декларування базових елементів організаційної культури в управлінні персоналом центральних органів виконавчої влади України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2024. № 2. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.6>
36. Спілка молодих державних службовців України. URL: <https://smdsu.org.ua/>
37. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnalnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropejskomu_Souzi
38. Черниш Г. І., Горпинченко О. І. Культура державної служби в Україні та за кордоном: досвід та перспективи. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnalnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropejskomu_Souzi
39. A brief history of Estonia. Visit Estonia. URL: <https://visitestonia.com/en/what-to-do/a-brief-history-of-estonia>
40. CAF 2020. EUPAN. URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf>
41. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3th ed.). Oxford: Oxford University Press. 2011
42. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct). Brussels, 25.10.2023. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0667>
43. Country comparison bar charts. Geert Hofstede Insights. URL: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>
44. Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022D2481>
45. Decree-Law 9 June 2021, n. 80. Urgent measures to strengthen the administrative capacity of public administrations for the implementation of the National Recovery and Resilience Plan (NRRP) and for the efficiency of justice

- (21G00093). URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2021-06-09;80~art6!vig=>
46. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>
47. EIPA Benchmarking Study 2024. European Institute of Public Administration. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2025/02/2024-1621_Eipa_Benchmarking-Study_2024_v10.pdf
48. Estonia. State of the public service: evidence from a survey of public officials. Key findings from an empirical study. The World Bank. March 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050124103526012/pdf/P170500-fda1850d-bc04-404b-af13-2f3981265a7d.pdf>
49. Estonian Business and Innovation Agency. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/>
50. Estonian Top Civil Service Excellence Centre. State Chancellery of Estonia. URL: <https://www.riigikantselei.ee/en/top-civil-service-excellence-centre>
51. European Commission: Directorate-General for Structural Reform Support. Public Administration and Governance: Estonia, 2023. Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2887/5352397>
52. European Commission: Directorate-General for Structural Reform Support. Public Administration and Governance: Italy, 2023. Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2887/6479071>
53. European Commission: Directorate-General for Structural Reform Support. Public Administration and Governance: Luxembourg, 2023. Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2887/7088249>
54. European Commission: Directorate-General for Structural Reform Support. Public Administration and Governance: Poland, 2023. Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2887/7881590>
55. European Commission. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct). 2023. URL: <https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/2023.4890%20HT0423966ENN-final.pdf>
56. European Commission. Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future. 2022. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-12/supporting_public_administrations_in_eu_ms_to_deliver_reforms_0.pdf
57. European Public Administration Network. EUPAN Strategy Paper 2025–2028. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2025/06/EUPAN_Strategy_Paper_2025_2028.pdf

58. Glinkowska-Krauze B., Chebotarov I., Brzeziński S. Organizational cultures of Poland and Ukraine: theory and methodology for identifying the general and the special. *Organization Review*. 2023. No. 3 (998). <https://przegladorganizacji.pl/plik/65fdcff5d2d90/po.2023.03.09.pdf>
59. G. Hofstede. Country comparison bar charts. Web-site. URL: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>
60. G. Hofstede. Culture And Organisations: SOFTWARE OF THE MIND. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf
61. J. E. T. Eldridge, A. D. Crombie. A sociology of organisations. Volume 13. 2013 URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781135934699_A23811803/preview-9781135934699_A23811803.pdf
62. Kozar T. P., Garkaviy I. B. Implementation of European principles of public administration in Ukraine. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/29.pdf
63. NISPAcee. Europeanization of public policy and administration reforms. URL: <https://www.nispa.org/files/EPARbookEN.pdf>
64. OECD. Trust in Government. OECD Data. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/trust-in-government.html>
65. PACE – Public Administration Cooperation Exchange. Technical Support Instrument 2026. European Commission. URL: https://reforms-investments.ec.europa.eu/technical-support-instrument-0/flagship-technical-support-projects/tsi-2026-pace-public-administration-cooperation-exchange_en
66. Pescosolido G. Italy's Southern Question: long-standing thorny issues and current problems. *Journal of Modern Italian Studies*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1080/1354571X.2019.1605726>
67. Public Administrations in the EU Member States: Comparative Report 2024. European Commission. 2025. URL: https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/a6f1f9d5-2324-428d-9a30-12c81bee88e8_en?filename=EUPACK%202024_%20Comparative%20report%20Final%20new%20template_clean.pdf
68. Public administration reforms in Poland. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/341987882_Public_administration_reforms_in_Poland
69. Public Sector Performance Programme 2022–2025: An International Benchmarking Study. New Zealand Public Service Commission. 2022. URL:

- <https://www.publicservice.govt.nz/assets/Public-Sector-Performance-Programme-2022-2025-an-International-Benchmarking-Study.pdf>
70. Rachman E. The impact of human resource development and organizational culture on the quality of public service. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 50–55. URL: <https://www.ojs.ycit.or.id/index.php/JISSR/article/view/135>
71. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
72. Schneider B., Ehrhart M., Macey W. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013. Vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
73. SIGMA. *The Principles of Public Administration*. OECD, Paris, 2023. Ukrainian translation. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf
74. *Theory and practice of modern (new) public administration in the EU : Textbook (Ukrainian language)*. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/391901991_THEORY_AND_PRACTICE_OF_MODERN_NEW_PUBLIC_ADMINISTRATION_IN_THE_EU_Textbook_Ukrainian_language
75. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2025: Estonia*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025/index/est>
76. *Ukraine Facility Plan 2022–2027*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
77. X-Road: The Backbone of Estonia's Interoperable Digital State. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>