

УДК 343.3

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПП
ім. Ігоря Сікорського,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського",
докторант кафедри національної економіки та публічного управління,
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.305

АДМІНІСТРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption in Igor Sikorsky Kyiv
Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",
Doctoral student of the Department of National Economy and Public Administration,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION: METHODOLOGY OF FORMATION AND PRACTICAL DEVELOPMENT TOOLS

У статті розглядається адміністративна культура, як передумова формування організаційної культури, а також актуальна проблема формування субкультур організаційної культури у сфері публічного управління як визначального чинника ефективності функціонування публічних інституцій в умовах трансформаційних змін. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення інституціональної теорії, системного, культурологічного та ціннісного підходів, що дозволяє обґрунтувати організаційну культуру як складну багатовимірну категорію, інтегровану в стратегічне управління державним сектором. Особливу увагу приділено питанню методології формування організаційної культури, що передбачає наявність чіткої концептуальної межі, індикаторів оцінювання культурних змін та механізмів зворотного зв'язку. Здійснено порівняльний аналіз корпоративної, організаційної, професійної та адміністративної культури за такими ознаками: сутність поняття, сфера поширення, ключова функція, основні елементи, рівень формалізації, зв'язок із публічною службою. Вивчено методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби.

Обґрунтовано необхідність стратегічного управління організаційною культурою як ресурсу довіри, репутаційного капіталу та сталого інституційного розвитку. Результати дослідження можуть бути використані у процесі реформування публічного сектору, підвищення ефективності управлінських рішень і професійного розвитку державних службовців.

The article considers administrative culture as a prerequisite for the formation of organizational culture, as well as the topical issue of the formation of subcultures of organizational culture in the field of public administration as a determining factor in the effective functioning of public institutions in conditions of transformational change. The theoretical and methodological basis of the study consists of the provisions of institutional theory, systemic, cultural, and value-based approaches, which allow us to justify organizational culture as a complex multidimensional category integrated into the strategic management of the public sector. Particular attention is paid to the methodology of organizational culture formation, which requires clear conceptual boundaries, indicators for assessing cultural changes, and feedback mechanisms. A comparative analysis of corporate, organizational, professional, and administrative culture was carried out according to the following criteria: the essence of the concept, scope of application, key function, main elements, level of formalization, and connection with public service. The methodological recommendations of the National Agency of Ukraine for Civil Service were studied.

The necessity of strategic management of organizational culture as a resource of trust, reputational capital, and sustainable institutional development was substantiated. The results of the study can be used in the process of reforming the public sector, improving the effectiveness of management decisions, and professional development of civil servants.

*Ключові слова: public administration, subculture, administrative culture, organizational culture, corporate culture.
Key words: public administration, transformation, organizational culture, digitalization, managerial culture.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні трансформації публічного управління в Україні супроводжуються зростаючою увагою до проблематики організаційної культури як ключового чинника ефективності інституційної спроможності органів влади. У контексті євроінтеграційних процесів, цифровізації та посилення ролі громадянського суспільства виникає потреба у формуванні сучасної організаційної культури, що забезпечувала б доброчесність, ефективність та орієнтацію на суспільний інтерес у діяльності публічної служби та її ґрунтування на принципах професіоналізму та демократії, що базується на субкультурах організації публічного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організаційної культури активно досліджуються в працях Е. Шейна, Г. Хофстеде, Д. Денісона, які розкривають природу культури як багаторівневої системи цінностей, норм та моделей поведінки. Міжна-

родні організації, зокрема OECD, Рада Європи, Світовий банк, приділяють значну увагу розвитку управлінської культури як елементу належного врядування. В Україні ця тематика знаходить відображення у нормативно-правових актах, рекомендаціях НАДС, аналітичних звітах та дослідженнях. Разом з тим, практичні інструменти формування організаційної культури в публічному секторі потребують подальшого методичного розроблення з урахуванням національних особливостей.

Тому в межах цього дослідження доцільно пропонувати використання поняття "адміністративна культура" як окремої категорії, що фокусується саме на культурних аспектах здійснення адміністративних процедур, організації владних повноважень і специфіки внутрішньої взаємодії у публічних структурах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити теоретико-методологічні засади формування організаційної культури в системі публічного управління та обґрунтувати практичні інструменти її розвитку з урахуванням сучасних викликів

трансформації державного сектору. Для досягнення визначеної мети необхідно проаналізувати сутність і зміст поняття "організаційна культура" в контексті публічного управління, з урахуванням сучасних наукових підходів; визначити роль організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку системи публічного управління; визначити чинники, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури в державних інституціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростаюча складність завдань, які постають перед системою публічного управління, зумовлює посилення наукового інтересу до пошуку внутрішніх чинників, що забезпечують підвищення ефективності функціонування організацій публічного сектору. Одним із таких чинників є організаційна культура, яка розглядається як інтегральне явище, що визначає ціннісні орієнтири, моделі поведінки та управлінські практики в межах інституційної системи.

У цьому контексті особливої уваги набуває адміністративна культура — як субкультура, що формується в межах організаційної культури публічного управління. Вона репрезентує усталені норми, управлінські ритуали, стиль взаємодії між посадовими особами, ставлення до влади та виконання службового обов'язку. Традиційно адміністративна культура розглядалася як відносно самостійне явище, однак сучасні наукові підходи вимагають її переосмислення саме як субкультурного шару, що істотно впливає на динаміку трансформацій організаційної культури в умовах інституційних реформ.

Організаційна культура в публічному секторі виконує не лише інтегративну, регулятивну та ідентифікаційну функції, але й виступає ключовим чинником управлінської спроможності до змін. У зв'язку з цим вивчення адміністративної субкультури як інституційної основи формування організаційної культури відкриває перспективи для глибшого розуміння внутрішніх обмежень та потенціалів розвитку публічної служби. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, децентралізації, антикорупційних зрушень та посилення суспільного запиту на ефективність, прозорість і підзвітність державних інституцій.

Цікавим з цієї точки зору є дослідження М. Чіні, присвячені аналізу адміністративної культури в Європейській комісії. Вона розглядає адміністративну культуру як систему спільних вірувань, норм, ідей та поведінкових моделей, які формують внутрішню динаміку інституцій, що визначають її здатність до активної політики. У своїх емпіричних дослідженнях М. Чіні демонструє, що різні підрозділи Єврокомісії можуть мати власні адміністративні культури, сформовані під впливом як функціональних завдань, так і світоглядних основ. Так, наприклад, в Генеральному директораті з конкуренції (DG IV) домінує права та неоліберальна ідеологія, тоді як у Генеральному директораті з питань довкілля (DG XI) сформувалася культура екологічної модернізації, що поєднує екологічні цілі з економічним розвитком. Так,

адміністративна культура є багатовимірною системою, що поєднує ідеологічні засади, управлінські практики та організаційні ідентичності, без розуміння яких неможливо пояснити політичну поведінку інституцій.

Водночас варто зазначити, що поняття "адміністративна культура", яке використовує М. Чіні, не є загальновизнаним у класичних наукових чи прикладних дискусіях щодо культури організації. Проте авторка слушно акцентує на специфіці публічних інституцій, які реалізують адміністративні функції, здійснюють адміністративні процеси та приймають політичні рішення.

Адміністративна культура є невід'ємною складовою загальної культури публічного управління, визначаючи стандарти здійснення адміністративних процедур, норми службових відносин та етичні засади взаємодії між органами влади та громадянами в межах визначених адміністративних процедур. У науковій літературі поняття "адміністративна культура" трактується як сукупність цінностей, норм, установок, процедурних стандартів і моделей поведінки, що регулюють повсякденну діяльність державних службовців і забезпечують ефективність реалізації владних повноважень [1].

Для з'ясування цього питання необхідно звернути увагу на наступне: адміністративні процедури є інструментом реалізації функцій публічної влади та забезпечення правомірності управлінської діяльності. Вони визначають порядок здійснення владних повноважень, регламентуючи взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян у процесі прийняття управлінських рішень. У науковій літературі адміністративні процедури розглядаються як система юридично встановлених правил і послідовних дій, яких повинні дотримуватися органи публічної влади при вирішенні конкретних справ, що мають значення для прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб [2, 3].

Згідно із Законом України "Про адміністративні послуги", адміністративна послуга — результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону. Водночас суб'єкт надання адміністративної послуги — орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [4].

Адміністративні процедури є практичною основою впровадження принципів верховенства права, правової визначеності та захисту прав людини у публічному управлінні, а також є фундаментальним елементом належного врядування, ефективності державної служби та розвитку адміністративної культури загалом. Адміністративна культура, що формується в процесі здійснення адміністративних процедур, виконує правозабезпечувальну та антикорупційну функцію, оскільки знижує

Таблиця 1. Порівняльна характеристика корпоративної, організаційної, професійної та адміністративної культури

Ознака	Організаційна культура	Корпоративна культура	Професійна культура	Адміністративна культура
Сутність поняття	Загальна система норм і цінностей, що регулює внутрішнє середовище організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем	Сукупність цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що формують унікальне обличчя організації	Система норм, знань, навичок, стандартів та етичних орієнтирів певної професійної спільноти	Система процедур, норм, цінностей і стандартів, що регламентують діяльність органів публічної влади у сфері надання адміністративних послуг
Сфера поширення	Будь-яка організаційна структура (державна, приватна, неурядова)	Конкретна організація (компанія, установа, заклад)	Професійна спільнота (юристи, лікарі, педагоги, державні службовці тощо)	Органи державної влади та органи місцевого самоврядування
Ключова функція	Забезпечення стабільності та керованості організаційної системи	Формування єдності колективу, створення лояльності, підтримка унікальної ідентичності	Забезпечення професійної компетентності, етики та відповідності професійним стандартам	Забезпечення законності, правової визначеності, захисту прав суб'єктів адміністративних відносин
Основні елементи	Структура управління, система внутрішніх норм, субкультури, стиль керівництва	Місія, цінності, корпоративні ритуали, лідерські стилі, внутрішня комунікація	Професійні знання і стандарти, кодекси етики, соціальні ролі, професійна відповідальність	Адміністративні процедури, регламентовані процеси прийняття рішень, етичні стандарти державної служби, норми правової поведінки
Рівень формалізації	Частково формалізована	Частково формалізована	Високий рівень формалізації професійних стандартів	Висока правова формалізація процедур
Зв'язок із публічною службою	Є основою для функціонування будь-якого публічного органу	Існує у публічних органах як внутрішня культура	Характеризує рівень професіоналізму державних службовців	Формує якість виконання владних функцій та взаємодії з громадянами

рівень дискреційних повноважень посадових осіб, унеможливорює свавільне прийняття рішень і сприяє встановленню високих стандартів якості надання адміністративних послуг.

Так, адміністративна культура є складовою частиною, та виступає як субкультура, ширшої організаційної культури органів публічної влади та концентрується безпосередньо на сфері реалізації владних повноважень та процесах надання адміністративних послуг. Вона охоплює систему цінностей, норм поведінки, професійних стандартів і управлінських практик, які забезпечують якість і правомірність надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам.

Адміністративна культура формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів: історико-культурних традицій, політичних інститутів, правових норм, професійної підготовки персоналу, морально-етичних стандартів публічної служби. Вона визначає характер управлінських відносин, стиль керівництва, рівень довіри до органів влади, а також ефективність реалізації державної політики в умовах трансформаційних змін.

Суттєвою особливістю адміністративної культури є її функціональний характер, що виявляється у поєднанні формально-правових норм із неформальними етичними стандартами, які закріплюють моделі поведінки службовців у конкретних управлінських ситуаціях. Саме баланс правових приписів і внутрішніх моральних орієнтирів дозволяє забезпечити стійкість адміністративної системи, її гнучкість та відповідність очікуванням громадянського суспільства [5].

З огляду на вищезазначене, адміністративна культура в сучасних умовах може розглядатися як комплексна характеристика якості функціонування публічної влади та інституційної відповідальності під час надання адміністративних послуг та виконання адміністративних процедур.

На цьому етапі варто розглянути дискусійну природу поняття "організаційна культура". Досить поширеною є позиція, згідно з якою організаційна культура зоглядається як система цінностей, принципів тощо. У той же час необхідно звернути увагу, що і адміністративна, і професійна, і корпоративна культури також розглядаються як система цінностей, норм та установок тощо. На погляд авторки відмінностями у визначенні цих культур є зміст культурного впливу (табл. 1).

У контексті сучасної теорії публічного управління доцільно розглядати організаційну, професійну, корпоративну та адміністративну культури як взаємопов'язані рівні єдиної культурної системи публічної служби, кожен з яких виконує специфічні функції та забезпечує сталий розвиток публічного сектору.

Організаційна культура є базовим інтегруючим середовищем, яке формує загальні цінності, управлінські орієнтири та соціально-психологічний клімат органу публічної влади. Вона є фундаментальною системною межею для всієї управлінської діяльності та включає в себе інші види управлінських культур — субкультури.

Водночас професійна культура, що є однією з субкультур організаційної культури, наповнює організаційну культуру змістом професійних знань, компетентностей і етичних стандартів публічних службовців, забезпечуючи відповідність їх поведінки професійним вимогам, стандартам належної публічної служби та суспільним очікуванням, а також ґрунтується на професійних стандартах у поєднанні зі стандартами вищої освіти.

Корпоративна культура, як субкультура організаційної культури, відображає індивідуальну специфіку кожного органу публічної влади, що ґрунтується на визнанні та дотриманні культурних стандартів кожним публічним службовцем та визначає внутрішню ідентичність інституції, її традиції, стиль керівництва, механізми мотивації персоналу та комунікативну політику. Вона виконує роль адаптивного модуля та ідеологічного змісту організаційної культури.

Адміністративна культура функціонує як нормативно-процедурна складова загальної культури управління організацією, що безпосередньо регламентує реалізацію владних повноважень через адміністративні процедури, рішення та дії. Саме вона забезпечує правову визначеність, мінімізацію дискреційності та захист прав учасників адміністративних відносин.

Узгоджене функціонування усіх рівнів культурного забезпечення публічної служби, гармонійне поєднання всіх субкультур створює умови для досягнення ефективності, прозорості та доброчесності публічного управління.

Професійна культура забезпечує нормативно-етичний каркас і стандарти фахової діяльності, тоді як корпоративна культура формує систему міжособистісних взаємин, управлінських практик, ціннісних орієнтацій та інституційної ідентичності, а адміністративна культура реалізує ці всі ідентичності під час надання адміністративних послуг. Взаємодія цих складових створює багатовимірну структуру організаційної культури публічної служби, яка формується під впливом публічних цілей, нормативно-правового поля та соціальної відповідальності, забезпечуючи ефективне функціонування органів публічного управління.

Виходячи з наведеного проведено дослідження впровадження у системі публічного управління системи культурних вимог різного рівня. Так, методичні рекомендації Національного агентства з державної служби (НАДС), які є настановою з корпоративної культури,

визначають, що корпоративна культура це унікальна система цінностей та переконань у державному органі, що безумовно підтримується всіма працівниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його працівників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих працівників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань [6].

НАДС визначив та легітимізував етичні стандарти поведінки працівників через Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що в розрізі цього дослідження є і нормою професійної культури, а також нормою корпоративної [7].

Стратегією управління персоналом НАДС визначив основні стратегічні цілі щодо управління персоналом апарату НАДС. "Працівники апарату НАДС — це високопрофесійна та вмотивована команда експертів у сфері публічної служби, які досягають поставлених цілей та демонструють високі результати у роботі, прагнуть робити свій внесок у діяльність та розвиток НАДС, проявляють ініціативу та несуть відповідальність за власні дії для досягнення цілей НАДС, чому сприяє існуюча організаційна культура" [8].

Закон України "Про державну службу" визначає, що професійна компетентність — здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. У той же час професійний розвиток — безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [9]. Для реалізації питання розвитку професійних компетентностей, а також закріплення сталих практик професійної культури, Постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" визначено організаційні засади функціонування системи професійного навчання публічних службовців [10].

Межі адміністративної культури визначаються Законом України "Про державну службу", "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про затвердження Регламенту Головного управління державної служби України та його територіальних органів", Постановою КМУ від 10.12.1993 № 1010 "Про тривалість робочого дня для працівників органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування" тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Так, можна зробити висновок, що системоутворюючі підходи до формування організаційної культури та включених субкультур, що забезпечують ефективне функціонування публічної служби знаходяться в активному стані реалізації. Визначальним у цьому процесі є

створення балансу між субкультурами організаційної культури організації для забезпечення довіри, доброчесності, прозорості та професіоналізму в діяльності публічної служби та до діяльності публічної служби.

Побудова ефективної організаційної культури у публічному секторі вимагає комплексного поєднання формалізованих процедур і неформальних ціннісних орієнтирів, які визначають поведінку посадових осіб та рівень їхньої соціальної відповідальності. В умовах динамічних суспільних трансформацій саме культура організації стає основою стійкості публічного управління, його здатності до інноваційного розвитку, підвищення якості надання послуг та зміцнення взаємної довіри між державою і громадянами. Надалі поглиблення досліджень організаційної культури публічної служби дозволить сформувати нові концептуальні підходи до кадрової політики, управлінської етики та стратегічного розвитку публічного управління в Україні.

Література:

1. Сидоренко О. Особливості структури процесуально-правової форми. Проблеми законності. 2012. Вип. 119. С. 314—319.
2. Фролов Ю. Адміністративні процедури: зміст та особливості. Форум права. 2013. № 3. С. 692—698.
3. Чуб А., Крилов Д. Адміністративні процедури публічного управління. Український політико-правовий дискурс. 2025. № 10. URL: <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/222/142> (дата звернення: 10.06.2025).
4. "Про адміністративні послуги": Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Bekkers V., Zouridis S. Electronic Service Delivery in Public Administration: Some Trends and Issues. Vol. 65. Iss. 2. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852399652004> (дата звернення: 10.06.2025).
6. "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті": Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.12.2013 № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#n82> (дата звернення: 10.06.2025).
7. "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування": Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023—2024 роки. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
9. "Про державну службу": Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
10. "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад": Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2025).

References:

1. Sydorenko, O. (2012), "Features of the structure of the procedural and legal form", *Problemy zakonnosti*, vol. 119, 314—319.
2. Frolov, Yu. (2013), "Administrative procedures: content and features", *Forum prava*, vol. 3, 692—698.
3. Chub, A. and Krylov, D. (2025), "Administrative procedures of public administration", *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, vol. 10, available at: <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/222/142> (Accessed 10 June 2025).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About administrative services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed 10 June 2025).
5. Bekkers, V. and Zouridis, S. (1999), "Electronic Service Delivery in Public Administration: Some Trends and Issues", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 65, iss. 2, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852399652004> (Accessed 10 June 2025).
6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2013), Order "On approval of Methodological recommendations on the formation of corporate culture and the Model Code of Corporate Culture in state bodies, authorities of the Autonomous Republic of Crimea and their apparatus", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#n82> (Accessed 10 June 2025).
7. National Agency of Ukraine on Civil Service (2016), Order "On approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (Accessed 10 June 2025).
8. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022), "Human Resources Management Strategy of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2023-2024", available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 10 June 2025).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 10 June 2025).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.07.2025 р.