

АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАНЬ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

у 2020, 2021, 2023, 2025 РОКАХ



ЗМІСТ

ВСТУП	4
Методологія дослідження	5
Соціально-демографічні характеристики респондентів	7
РОЗДІЛ I. ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ	12
1.1. Практика та критерії добору персоналу	12
1.2. Стиль управління	15
1.3. Визнання успіхів і заслуг у роботі	17
1.4. Мотивація та задоволеність роботою	19
1.5. Психологічний клімат	25
1.6. Дискримінація на робочому місці	29
1.7. Захищеність	31
Висновки до розділу I	33
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПОКАЗНИКІВ ВЗАЄМОДІЇ	37
2.1. Відносини з колегами та керівництвом	37
2.2. Відносини з іншими (зовнішніми) суб'єктами	41
2.3. Правила та регламентація трудової діяльності	44
2.4. Дотримання у відносинах принципу доброчесності	46
2.5. Взаємовідносини з державою та суспільством	48
Висновки до розділу II	50
РОЗДІЛ III. КОМУНІКАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ІННОВАЦІЙНІСТЬ, ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ІНФОРМОВАНІСТЬ	51
3.1. Заохочення інноваційності	51
3.2. Стимулювання ініціативності та самостійності	53
3.3. Забезпечення інформованості	54
Висновки до розділу III	56
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	57
Показники, що характеризують організаційну культуру	57
Показники взаємодії	59
Комунікативне середовище	60

ПЕРЕЛІК ТЕРМІНІВ І СКОРОЧЕНЬ

- ДС (державна служба);
- ОМС (орган місцевого самоврядування);
- ПОМС (посадова особа місцевого самоврядування);
- ЦОВВ (центральний орган виконавчої влади)

ВСТУП

Актуальність дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» зумовлена реалізацією Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р¹.

Публічна служба, виступаючи механізмом реалізації функцій держави і місцевого самоврядування, є сполучною ланкою між владою та громадськими інституціями. Таким чином, організаційна культура публічної служби є одним з елементів культури українського суспільства в цілому. Від розвитку організаційної культури публічної служби значною мірою залежить ефективність роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, орієнтованість на вирішення суспільних проблем, успішність інновацій і реформ, які реалізуються в Україні. Це зумовлює запит на вирішення проблем організаційної культури як важливої складової системи публічного управління. Для ідентифікації потреб щодо коригування організаційної культури на публічній службі потрібно «тримати руку на пульсі», систематично відслідковувати її трансформацію.

Організаційна культура – багатопланове явище, дослідження якого передбачає вивчення таких аспектів, як засади формування трудового колективу, стиль управління, мотивація та задоволеність співробітників своєю роботою, їхні ціннісні орієнтації, моральний клімат в організації, внутрішні відносини та взаємодія тощо. Порівняльний аналіз досліджень за результатами опитувань у 2020, 2021, 2023 та 2025 роках дає змогу прослідкувати наявні тенденції і зміни в організаційній культурі на публічній службі.

Російське вторгнення у лютому 2022 року стало масштабним випробуванням як для держави, так і для українського суспільства, вплинуло на життя всіх без винятку українців. Незважаючи на численні труднощі, система державного управління зберегла свою стійкість та ефективність. В цих умовах набули актуальності питання щодо змін у мотивації публічних службовців, їхніх ціннісних пріоритетів, показників відданості державі, наявних зрушень в управлінських практиках та внутрішній взаємодії серед публічних службовців.

У 2025 році дослідження проведено Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та фахівцями ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка» за сприяння норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS).

Мета проведеного порівняння – отримати уявлення про наявні тенденції та зміни, пов'язані з організаційною культурою на публічній службі в Україні, з особливим акцентом на неформальні практики та поведінку публічних службовців.

Аналітичну довідку підготовлено колективом авторів: Алюшина Н.О., канд. психол. наук; Баткалов А.С., Бондар Т.В., канд. соціол. наук; Бурдін Я.Є.; Вершигора Н.В.; Гончарук О.В., Ганюков О.А., канд. філос. наук, Марушкевич Ю.В.; Нехаєнко О.В.; Рукомеда Р.М., канд. пол. наук.

¹ Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Моніторингові опитування публічних службовців у 2020, 2021, 2023 та 2025² роках проводилися методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey.

Опитування орієнтоване на збір інформації від ДС і ПОМС. Для забезпечення можливості порівняльного аналізу з попередніми опитуваннями, проведеними у 2020, 2021, 2023 роках, були використані вживані під час попередніх хвиль формулювання запитань, відкориговані з врахуванням викликів сьогодення.

Опитування проводилося на всіх підконтрольних Україні територіях, де на момент його проведення діяли органи державної влади та місцевого самоврядування.

Цільова група досліджень – ДС та ПОМС (табл. 1).

Таблиця 1

Опитування публічних службовців у 2020, 2021, 2023 і 2025 роках

Рік опитування	Назва опитування	Кількість опитаних, осіб
2020	«Державна служба в Україні: Ваша точка зору»	31 393
2021	«Державна служба в Україні: Ваша точка зору»	18 772
2023	«Публічна служба в Україні: Ваша точка зору»	39 557
2025	«Публічна служба в Україні: Ваша точка зору»	35 896

Метод опитування: У 2025 році, як і у попередні роки, збір інформації реалізовано за допомогою методу анонімного онлайн-опитування з використанням платформи SurveyMonkey. Інструмент дослідження передбачав використання стандартизованої форми, що забезпечило узгодженість і надійність отриманої інформації. Опитування відбувалося на робочих місцях респондентів із забезпеченням повної анонімності та конфіденційності наданої інформації.

Рекрутинг учасників: здійснювався через адміністративні канали шляхом надсилання листів-запрошень від НАДС до державних органів та органів місцевого самоврядування.

Цільові групи дослідження:

- ДС (категорія «А», «Б» і «В»)
- ПОМС (категорія «Перша», «Друга», «Третя», «Четверта», «П'ята», «Шоста» та «Сьома»).

Тематичні розділи анкети охоплювали різні аспекти, зокрема, соціально-демографічну інформацію, портретну характеристику ДС та ПОМС, запитання, що пов'язані з організаційною структурою та загальним баченням публічної служби, механізмами взаємодії та комунікації в контексті публічної служби, оцінкою задоволеності публічними службовцями роботою, їхнім професійним розвитком, суспільною роллю, ефективністю публічної служби та їх окремих органів, а також організаційною культурою, доброчесністю та цінностями публічної служби та питаннями недискримінації й протидії харасменту на робочому місці.

² Опитування у 2022 році не проводилося через повномасштабне вторгнення Росії в Україну.

Аналіз даних. Використання соціально-демографічної інформації щодо респондентів уможливило проведення детального аналізу структури працюючих публічних службовців та їх порівняння з генеральною сукупністю (ДС і ПОМС відповідно). Застосування кількісної методології збору інформації у поєднанні з системою зважування даних за регіоном, статтю та віком дозволило отримати репрезентативну інформацію. Під час аналізу були описані відмінності у відповідях респондентів, які є ДС та ПОМС.

Етичні принципи проведення дослідження. Під час організації та проведення дослідження були дотримані етичні принципи та стандарти, що викладені у Кодексі професійної етики соціолога Соціологічної асоціації України. Процедура опитування передбачала добровільну участь, надаючи учасникам право відмовитись як від відповіді на будь-яке запитання, так і від участі в опитуванні. Інструментарій дослідження гарантував повагу до учасників, використання тактовної манери спілкування та дотримання принципу невтручання в приватне життя. Процедура опитування також забезпечувала конфіденційність інформації, а накопичені дані були захищені паролем доступу. В процесі опитування не збиралася інформація про респондентів, яка дозволила б ідентифікувати їхню особу.

СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТІВ

У структурі опитаних публічних службовців протягом 2020-2025 років поступово зменшувалася частка респондентів віком до 39 років та залишалася відносно стабільною питома вага респондентів віком 40–49 років. Протягом 2020-2025 років помітно збільшився середній вік опитаних: у 2020 році він становив 41,9 року, у 2021 році – 42,6 року, у 2023 році – 43,8 року, у 2025 році – 45,7 років. За даними 2025 року частка молодих публічних службовців до 35 років в Україні залишилася незмінною порівняно з 2023 роком. Помітно знизилася кількість публічних службовців віком від 35 до 39 років (на 3,8%); відповідно має місце зростання частки віком від 50 до 54 років (28,6% в 2025 році проти 24,7% у 2023 році) (рис. 1).

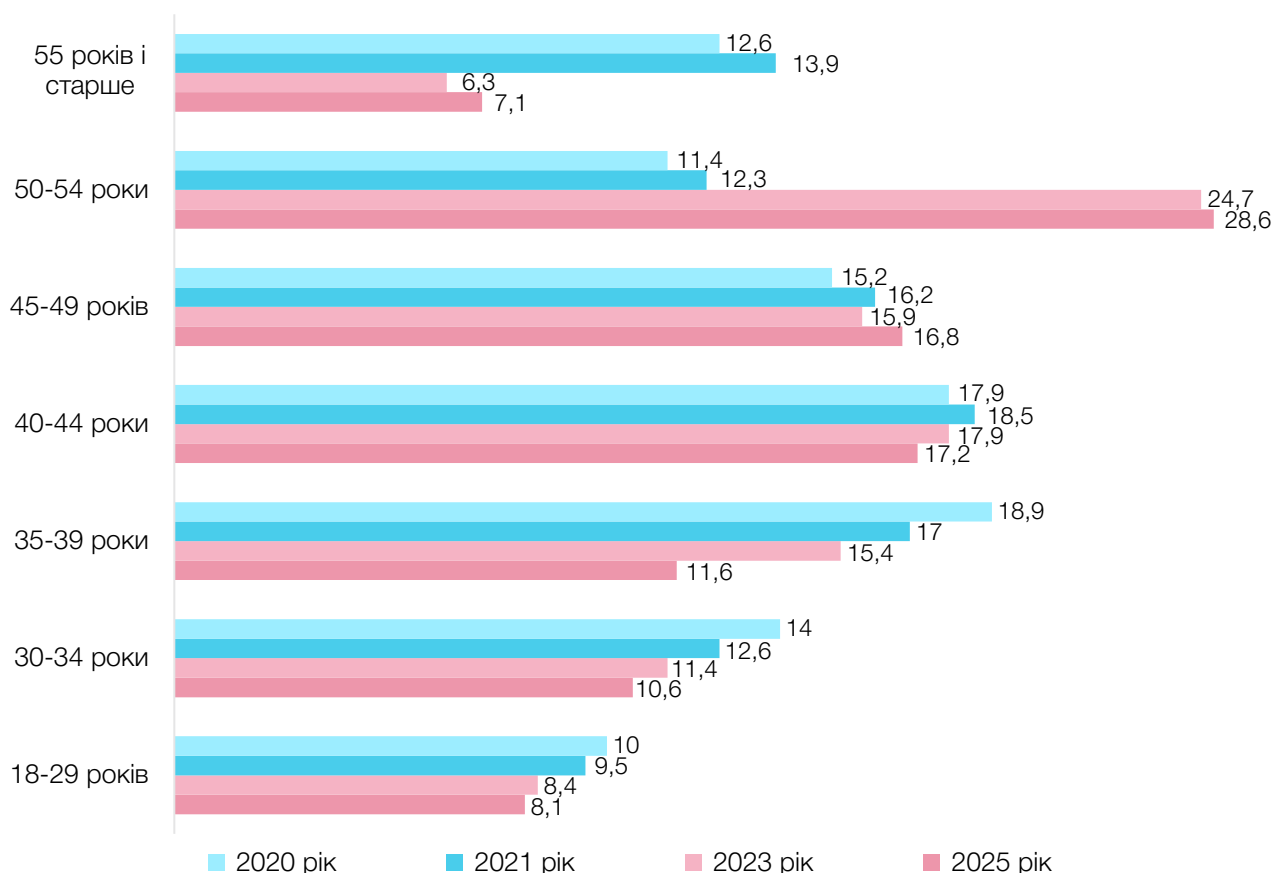


Рис. 1. Розподіл респондентів за віком, %

Гендерний склад опитаних публічних службовців протягом 2020-2025 років характеризується істотним переважанням жінок: вони складають понад три чверті від усіх респондентів (рис. 2).

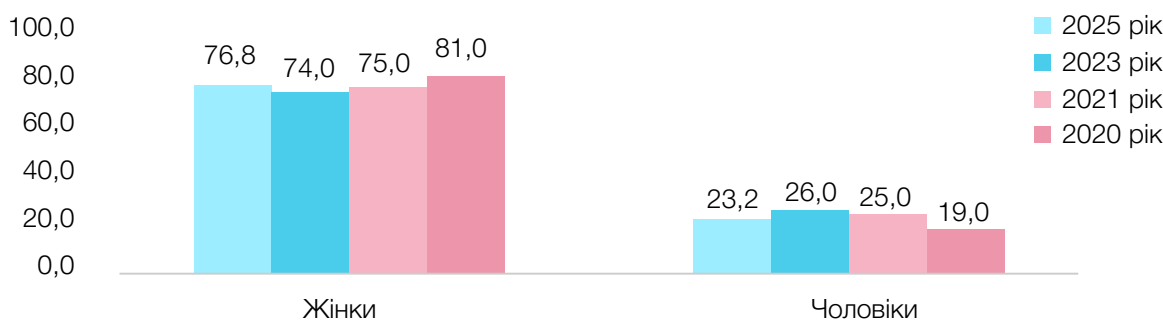


Рис. 2. Розподіл респондентів за статтю, %

Щодо освітнього рівня, більшість опитаних публічних службовців мають рівень спеціаліста, понад третину – магістра (табл. 2).

Таблиця 2

Освітній рівень респондентів, по роках %

Освітній рівень	2020	2021	2023		2025	
	ДС	ДС	ДС	ПОМС	ДС	ПОМС
Бакалавр або нижче	5,3	4,2	5,1	5,8	7,0	6,7
Спеціаліст	61,8	54,7	56,0	51,5	56,6	52,6
Магістр	32,1	39,9	38,0	42,0	35,6	40,1
Кандидат наук (Доктор філософії – PhD)	0,7	1,1	0,8	0,7	0,8	0,6
Доктор наук	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Респонденти переважно мають значний стаж роботи на публічній службі. Результати досліджень у різні роки свідчать про відносну стабільність цих показників, проте якщо середній стаж роботи в конкретному органі у 2025 році продовжив тенденцію до збільшення, то показники загального стажу роботи на публічній службі знизилися у середньому на 2% вперше за усі роки дослідження (рис. 3).

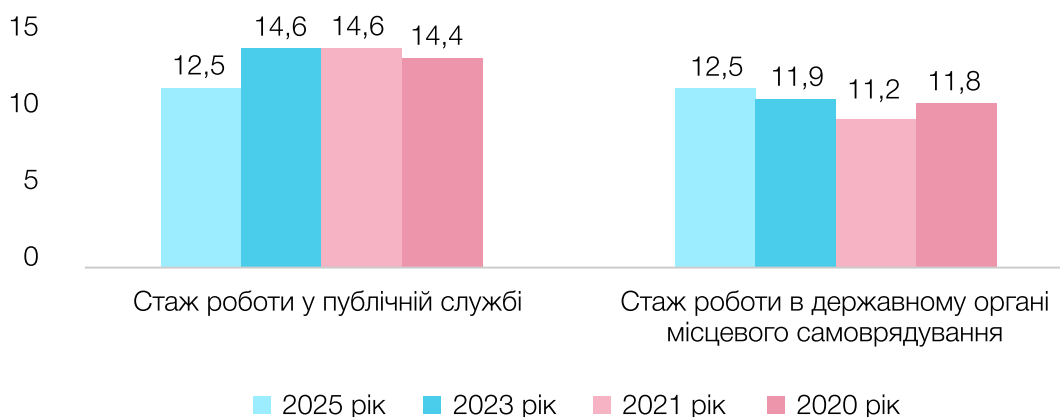


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів за стажом роботи на публічній службі та у державному органі або органі місцевого самоврядування, років

Починаючи з 2023 року, в дослідженні здійснюється виокремлення групи ПОМС. У 2023 році вони складали 9,8% від усього масиву опитаних, у 2025 році їхня питома вага збільшилася до 11,5% (рис. 4).

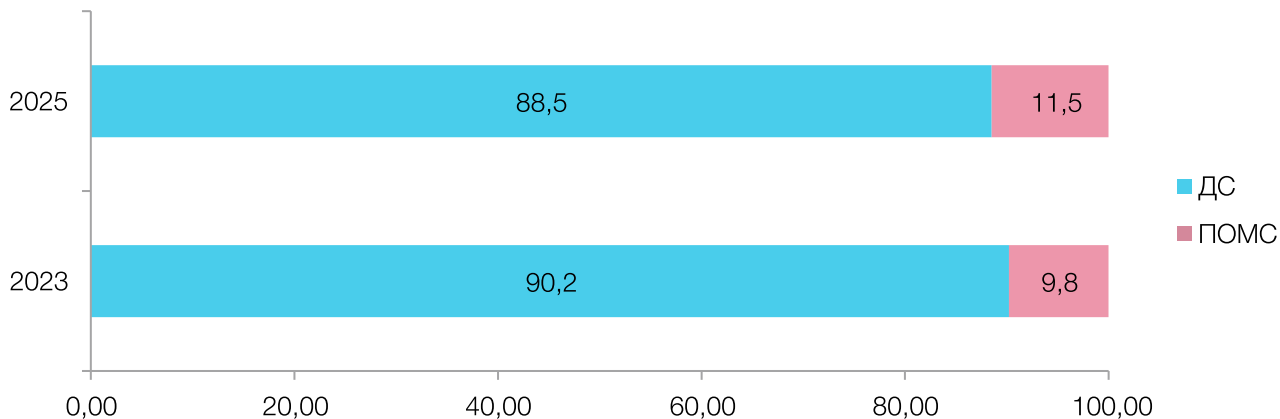


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів за категорією, %

Посадові характеристики усіх опитаних ДС представлені у таблиці 3; показники, що стосуються лише ПОМС, надано у таблиці 3.

**Характеристика опитаних ДС у дослідженнях організаційної культури
державної служби України (у % до усього масиву та середньозважені показники), %**

Показник	2020	2021	2023	2025
Види органів державної влади				
ЦОВВ (міністерства, агентства, служби, інспекції, комісії), державний колегіальний орган або інший орган, юрисдикція якого поширюється на всю країну	6,7	11,3	12,3	19,0
Територіальний орган міністерства / ЦОВВ	66,9	48,8	48,5	19,1
Районна/обласна державна адміністрація (в тому числі, управління, департамент зі статусом юридичної особи публічного права) ³	21,5	16,5	15,9	12,1
Орган судової влади чи прокуратури ⁴	4,3	10,6	11,1	0,3
Інший орган, у структурі якого є посади державної служби (в тому числі, правоохоронний орган чи орган військового управління) ⁵	0,6	12,8	12,2	47,0
Категорія посади				
Категорія «А»	–	0,2	0,1	0,1
Категорія «Б»	36,7	32,7	31,0	24,0
Категорія «В»	63,3	67,1	68,9	75,8
Стаж роботи на державній службі				
1–3 роки	12,4	12,5	13,3	8,8
4–5 років	6,8	6,0	6,5	8,6
6–10 років	17,3	17,2	15,3	5,3
11–15 років	20,0	19,7	16,5	13,1
16–20 років	19,6	20,2	17,5	13,4
21–25 років	12,8	12,0	14,7	15,0
26 років і більше	11,1	12,4	16,2	16,4
Середнє значення, років	14,4	14,6	14,6	12,5
Стаж роботи в державному органі (за місцем роботи)				
1 рік та менше	9,4	13,0	11,7	13,4
2–3 роки	11,7	12,3	13,1	14,2
4–5 років	11,1	11,0	8,2	8,0
6–10 років	17,6	17,1	17,5	14,4
11–20 років	33,7	31,2	26,5	11,1
21 рік та більше	16,5	15,4	23,0	11,7
Середнє значення, років	11,8	11,2	11,9	12,5

3 2020 рік опитування – місцевою державною адміністрацією.

4 2020 рік опитування – судом.

5 2020 рік опитування – інше.

Макрорегіон, в якому розташований державний орган ⁶				
Захід	21,8	22,4	19,6	26,7
Центр	14,0	17,7	19,1	16,8
Північ	12,5	10,8	11,6	10,3
Схід	23,0	22,9	15,3	16,5
Донбас	9,1	- ⁷	10,8	4,2
Південь	7,7	12,6	10,4	11,6
м. Київ	11,9	13,6	13,2	13,9

Враховуючи, що серед опитаних ДС були співробітники як місцевих, так і центральних органів виконавчої влади, наявна відмінність між опитаними залежно від виду державного органу, в якому вони працюють і, відповідно, за рівнем юрисдикції державного органу.

Наявна відмінність у складі респондентів за стажем роботи на державній службі: в усіх опитуваннях більшість ДС має значний стаж (понад 10 років).

В опитуванні 2021 року не були представлені ДС, які працюють в державних органах Донбасу.

Помітні відмінності у даних 2025 року щодо органів, в яких працюють респонденти, скоріше за все пояснюються формальними змінами статусу окремих органів.

З роками серед респондентів знижується питома вага категорії «Б» і зростає частка категорії «В».

Таблиця 4

**Характеристика опитаних ПОМС у дослідженнях організаційної культури
(% до групи опитаних ПОМС та середньозважені показники), %**

Види органів місцевого самоврядування	2023	2025
Апарат сільської ради або її виконавчий орган	11,3	8,9
Апарат селищної ради або її виконавчий орган	13,3	10,1
Апарат міської ради або її виконавчий орган	54,1	59,5
Апарат районної в місті ради або її виконавчий орган	3,1	3,0
Виконавчий апарат районної ради	1,0	0,9
Виконавчий апарат обласної ради	2,4	2,0
Інший орган, у структурі якого є посади органу місцевого самоврядування	14,7	15,6
Категорія посади		
1	1,3	1,3
2	1,1	0,7
3	1,1	1,4
4	4,8	4,4

6 Використано 7 макрорегіонів: Захід: Волинська, Львівська, Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька області; Центр: Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська області; Північ: Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська області; Схід: Дніпропетровська, Запорізька, Харківська області; Донбас: Донецька, Луганська області; Південь: Миколаївська, Одеська, Херсонська; м. Київ. Опитування проводилося тільки на підконтрольних територіях – там, де працюють державні органи влади України.

7 В опитуванні 2021 року не були представлені держслужбовці, які працюють в державних органах Донбасу.

5	29,4	30,3
6	42,6	47,3
7	19,7	14,4
Стаж роботи в органах місцевого самоврядування		
1 рік та менше	7,6	8,3
2-3 роки	13,1	9,1
4-5 років	8,9	9,5
6-10 років	18,2	19,0
11-15 років	16,9	13,8
16-20 років	16,5	14,8
21-25 років	11,0	14,7
26 років і більше	7,9	10,7
Середнє значення, років	12,5	12,5
Стаж роботи в органі місцевого самоврядування (за місцем роботи)		
1 рік та менше	11,7	12,5
2-3 роки	27,4	14,1
4-5 років	10,7	18,2
6-10 років	18,7	20,5
11-15 років	10,9	10,4
16-20 років	10,9	9,9
21-25 років	5,4	8,2
26 років і більше	4,3	6,2
Середнє значення, років	12,5	12,5

Стаж роботи як взагалі на публічній службі, так і в конкретному органі переважної більшості опитаних ПОМС залишається стабільним: середнє значення в 2023 та в 2025 роках співпадає і складає 12,5 років. Порівняно з 2023 роком у 2025 році збільшилася частка ПОМС 6 категорії (47,3% проти 42,6%) та зменшилася питома вага 7 категорії (з 19,7% у 2023 році до 14,4% у 2025 році).

1

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

1.1. ПРАКТИКА ТА КРИТЕРІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Переважна більшість опитаних публічних службовців позитивно характеризує практику добору та призначення персоналу, яка має місце в органі, де вони працюють. У кожному році загалом три чверті респондентів тією чи іншою мірою погоджувались з тим, що їхній орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами (рис. 1.1.1). В 2025 році продовжує, порівняно з передвоєнними роками, дещо зростати частка позитивних оцінок: з 73,9% (2021 рік) до 78,8% (2025 рік). Позитивна динаміка показників хоча й незначна, але статистично значуща. Цього року знизилася і частка респондентів, які не згодні з тим, що орган здатний добирати та призначати спеціалістів з потрібними професійними знаннями та навичками, хоча в 2023 цей показник дещо збільшився порівняно з попередніми роками.

Опитані ПОМС у своїх оцінках практики та критеріїв добору персоналу є стабільнішими: їх оцінки у 2025 році майже збігаються із оцінками 2023 року, однак в обидва роки ці оцінки є дещо позитивнішими порівняно з ДС.

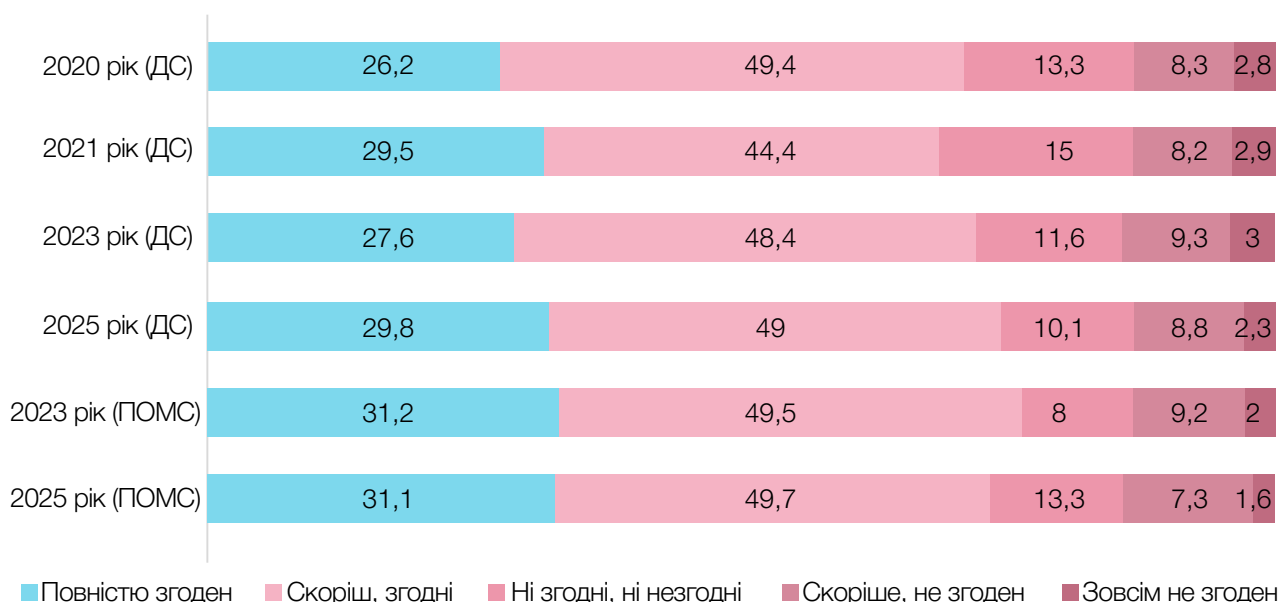


Рис. 1.1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами», %

* дані за окремою групою ПОМС, яку взято за 100%

Перелік пріоритетних факторів (критеріїв), які більше трьох чвертей респондентів вважають важливими для зайняття власної посади, залишається стабільним – це «професійні знання», «досвід роботи» та «сповідування етичних принципів державної служби». Водночас, порівняно з 2023 роком частота згадування цих критеріїв у 2025 році знизилася в середньому на 10% (табл. 1.1.1).

У 2023 році до переліку пріоритетів також увійшов критерій «особисті моральні якості» (раніше не досліджувався як окремий показник). Тоді показник за ним був надвисоким – 91,6%; у 2025 році він різко знизився до 80,7%, хоча й залишився при цьому високим на рівні інших чинників.

Помітні зміни, як і в 2023 році, відбулися в оцінюванні важливості для кар'єри чинників, які не пов'язані з професійними якостями. Проте тенденція є зворотною: якщо у 2023 році чинники «особиста лояльність до керівництва», «політичні та особисті зв'язки» помітно зросли порівняно з 2021 роком, то у 2025 році відбулося зниження деяких із них порівняно з 2023 роком. Так, лояльність до керівництва вважають важливою вже не 50,9% (2023 рік), а 48,8% (2025 рік); особисті зв'язки – не 29,7% (2023 рік), а 26,1% (2025 рік); і тільки частка респондентів, які вважають важливими політичні зв'язки, дещо зросла – з 18,5% у 2023 році до 19,6% у 2025 році. Втім, загалом і за першими двома факторами показники залишаються достатньо високими і помітно вищими, ніж у 2020 та 2021 роках. Зауважимо також, що між ДС та ПОМС існує певна, підчас відчутна різниця, іноді зі збереженням тенденції, а іноді на противагу до неї. Так, визнання значущості професійних знань знизилося як в ДС, так і в ПОМС, проте лише на 5%, із 98,3% у 2023 році до 93,3% у 2025 році (тоді як в ДС – на 12,1%; і актуальна частка тих ПОМС, кому було важко визначитися за цим фактором, є майже вчетверо нижчою, ніж серед ДС: 3,4% проти 13,3%. Схожою є картина і щодо оцінки значущості досвіду роботи – у 2025 році 2,4% зниження в ПОМС проти 10,3% зниження в ДС; і щодо сповідування етичних принципів публічної служби (відповідно 2,5% зниження проти 10,6%). Але найбільш вражають оцінки значущості лояльності до керівництва та політичних й особистих зв'язків: тут ПОМС або демонструють зворотні (порівняно з результатами ДС) тенденції, або помітно підсилюють тенденції аналогічні. Так, якщо в ДС визнання значущості політичних зв'язків зросло трішки більше, ніж на 1 відсоток (із 18,5% до 19,6%), порівняно з 2023 роком, то серед ПОМС аналогічне зростання склало 16,7% (із 23,7% до 40,4%). Що ж до значущості двох інших факторів, то, як зазначалося вище, ДС у 2025 році оцінили її нижче, аніж у 2023, а ось ПОМС навпаки: на 5,6% (із 57,3% до 62,9%) збільшилася частка тих, хто вважає значущою для посадового успіху лояльність до керівництва, та на 7% (із 37,9% до 44,9%) - частка тих, хто визнає значущими особисті зв'язки. Тобто загалом ПОМС залишаються оптимістичнішими щодо значущості професійних знань та досвіду роботи, але демонструють помітний песимізм, вбачаючи зростання важливості лояльності керівництву та особистих зв'язків.

Таблиця 1.1.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, наскільки важливий кожен з наведених факторів для зайняття Вашої поточної посади?», %

Рік опитування	«Дуже важливий» або «скоріше, важливий»	«Зовсім не важливий» або «скоріше, не важливий»	Важко сказати
Професійні знання			
2020 (ДС)	96,1	2,6	1,3
2021 (ДС)	95,3	3,7	1
2023 (ДС)	97,0	2,2	0,8
2025 (ДС)	84,9	1,7	13,3
2023 (ПОМС)	98,3	1,1	0,5
2025 (ПОМС)	93,3	3,4	3,4
Політичні зв'язки			
2020 (ДС)	10,7	77,8	11,5

2021 (ДС)	10,2	78,9	10,9
2023 (ДС)	18,5	71,8	9,7
2025 (ДС)	19,6	57,8	22,7
2023 (ПОМС)	23,7	65,6	10,6
2025 (ПОМС)	40,4	51,7	7,9
Досвід роботи			
2020 (ДС)	89,7	8,5	1,8
2021 (ДС)	86,7	11,6	1,7
2023 (ДС)	88,6	10,1	1,3
2025 (ДС)	78,3	7,8	13,9
2023 (ПОМС)	91,2	7,8	1,0
2025 (ПОМС)	88,8	7,9	3,4
Особисті зв'язки			
2020 (ДС)	23,8	64,4	11,8
2021 (ДС)	23,9	64,5	11,6
2023 (ДС)	29,7	61,2	9,1
2025 (ДС)	26,1	52,7	21,2
2023 (ПОМС)	37,9	54,5	7,6
2025 (ПОМС)	44,9	48,3	6,7
Лояльність до керівництва			
2020 (ДС)	41,1	41,4	17,5
2021 (ДС)	36,2	47,1	16,7
2023 (ДС)	50,9	36,7	12,4
2025 (ДС)	48,8	26,7	24,5
2023 (ПОМС)	57,3	32,1	10,6
2025 (ПОМС)	62,9	31,5	5,6
Особисті моральні якості ⁸			
2023 (ДС)	91,6	6,2	2,2
2025 (ДС)	80,7	4,5	14,8
2023 (ПОМС)	94,4	4,0	1,6
2025 (ПОМС)	92,1	4,5	3,4
Сповідування етичних принципів публічної служби			
2021 (ДС)	84,2	11	4,8
2023 (ДС)	87,4	7,7	4,9
2025 (ДС)	76,8	5,7	17,5
2023 (ПОМС)	89,0	5,7	4,9
2025 (ПОМС)	86,5	5,6	7,9

⁸ Під час опитування в 2021 році цей критерій був сформульований як комплексний індикатор: «Особисті моральні якості та сповідування етичних принципів державної служби».

1.2. СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Більшість публічних службовців позитивно характеризують стиль управління та взаємини з керівництвом органу влади, в якому вони працюють. Зокрема, частка опитаних, які певною мірою задоволені ступенем залученості до прийняття рішень, протягом 2020-2025 років стабільно перевищує 60%. При цьому тенденція зменшення питомої ваги позитивних оцінок, що спостерігалася з 2020 року по 2023 рік, змінилася на протилежну у 2025 році: якщо у 2023 році частка респондентів, які були різною мірою задоволені ступенем залученості до прийняття рішень, становила 61,1%, то у 2025 році вона зросла до 72,3%, тобто перевищила навіть високий показник 2020 року. Це відбулося за рахунок вражаючого скорочення негативних оцінок: з 13,4% у 2020 році їхня частка зросла до 17,6% у 2023 році, проте у 2025 незадоволених ступенем залученості до прийняття рішень залишилося лише 6,6% (рис. 1.2.1). Стабільно високим (понад 20%) залишається відсоток респондентів, які обирають нейтральну (невизначену) оцінку.

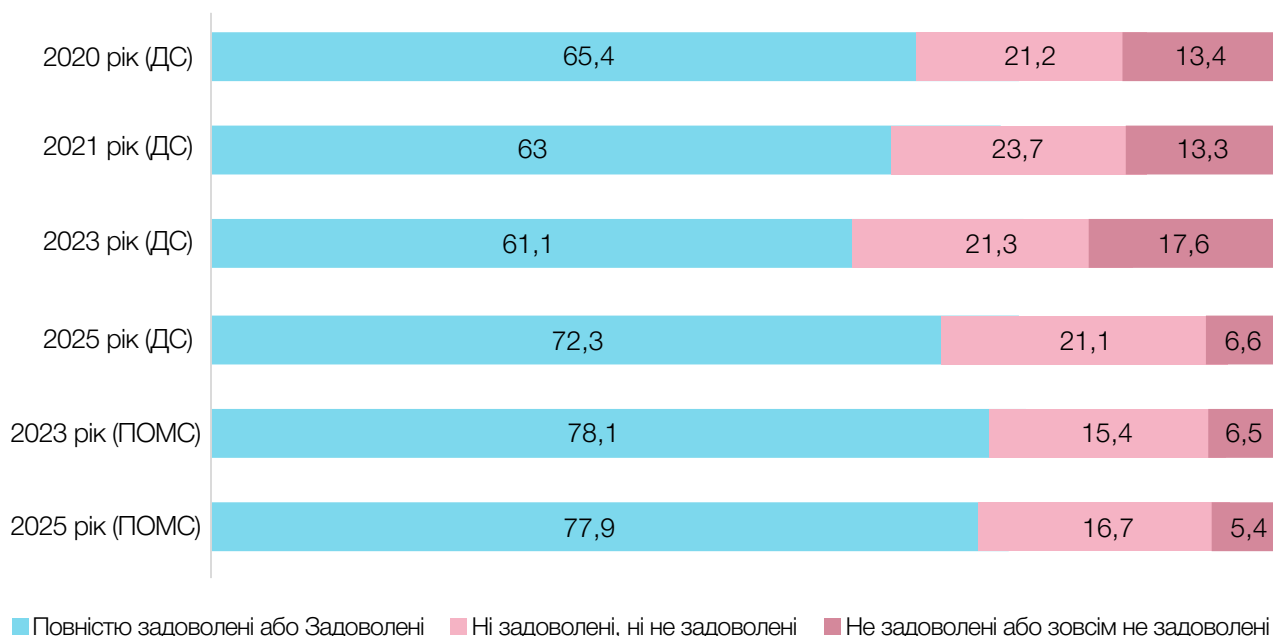


Рис. 1.2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені ступенем Вашої залученості до прийняття рішень, які впливають на Вашу роботу?», %

Оцінка ПОМС задоволення своєю залученістю протягом 2023-2025 років практично не змінилася: задоволених ступенем залученості залишилося 78,1% та 77,9% відповідно; однак навіть із урахуванням зростання частки задоволених серед ДС, ПОМС все одно оцінюють ступінь своєї залученості до прийняття рішень більш високо, ніж усі публічні службовці разом.

У 2025 році переважна більшість публічних службовців, як і у 2023 році (76,1% та 75,3% відповідно), тією чи іншою мірою вважають, що в органі влади, де вони працюють, враховуються їхні експертні пропозиції при прийнятті рішень.

В усі роки опитувань від двох третин публічних службовців «повністю задоволені» або «задоволені» управлінськими практиками/стилем управління свого керівництва (рис. 1.2.2), причому наявна тенденція зростання показника, від 68,8% у 2020 році до 75,1% у 2025 році. Відповідно, частка негативних оцінок невпинно зменшувалися – з 13,2% у 2020 році до 8,5% у 2025 році. В анкеті зразка 2023 та 2025 років було дещо змінено формулювання запитання (респонденти мали оцінити не управлінські практики свого

керівництва, а стиль лідерства), тому констатація позитивної динаміки може мати різні пояснення і є лише умовною.

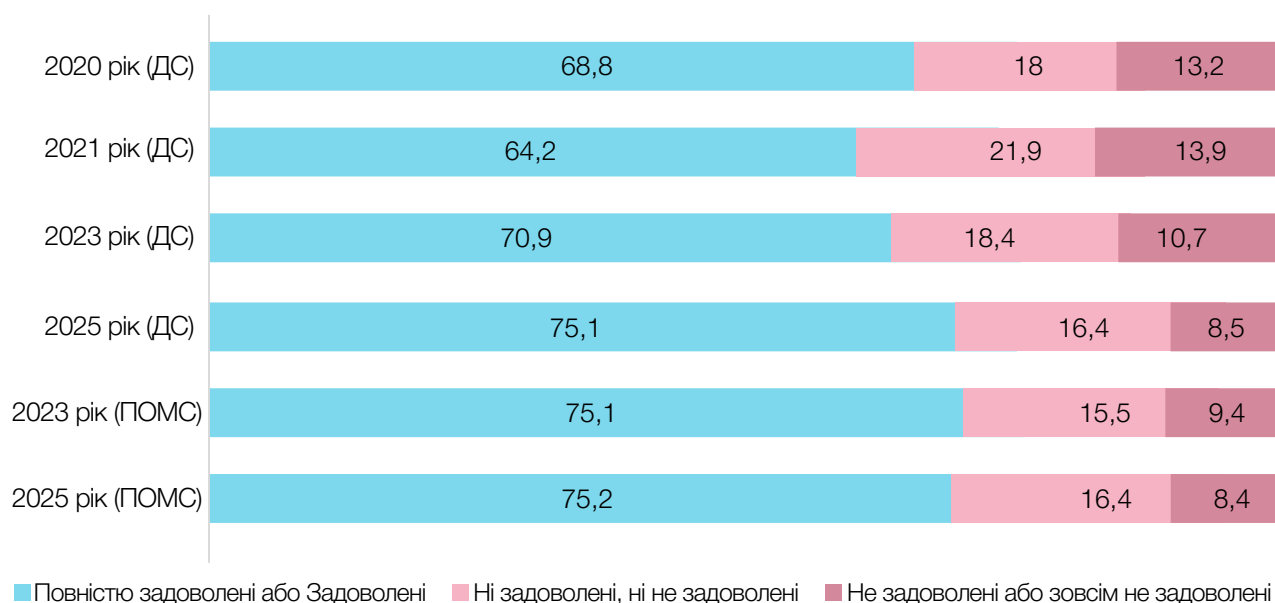


Рис. 1.2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені управлінськими практиками/стилем лідерства Вашого керівництва?»⁹, %

Тенденція зростання задоволеності стилем лідерства керівництва притаманна як ДС в цілому, так і ПОМС.

Питома вага респондентів, які тією чи іншою мірою згодні, що їхній керівник ставиться до них із повагою, є стабільно високою протягом всіх років досліджень і становить понад 80%. Аналогічною є ситуація з оцінкою можливості вільного висловлювання своїх думок та занепокоєння безпосередньому керівнику: частка респондентів, які ствердно відповіли на відповідне запитання, також більша за 80% (табл. 1.2.1).

Однак оцінки респондентів щодо здатності вищого керівництва генерувати високий рівень мотивації у співробітників є помітно стриманішими, хоча також демонструють позитивну динаміку: від 50,3% у 2020 році (які у 2021 році навіть знижувалися до 45,3%) частка респондентів, які погоджуються, що вище керівництво здатне мотивувати співробітників, зростає до 56,0% у 2025 році. Частка негативних відповідей скоротилася у 2025 році до 16,6%.

Зміни окремих показників ПОМС у 2025 році порівняно з 2023 роком є незначними: рівень позитивних відповідей на усі три питання є стабільним (коливання в межах 0,8%-1,3%); негативних відповідей щодо здатності вищого керівництва мотивувати співробітників поменшало на 2%. Але в цілому, стосовно поваги безпосереднього керівника та свободи висловлювань частка позитивних відповідей ДС та окремо ПОМС або збігається, або є дещо меншою (в межах 2%), тоді як здатність керівництва мотивувати співробітників ПОМС все ще оцінюють помітно позитивніше, ніж публічні службовці загалом: 64,4% серед ПОМС та 56,0% в цілому.

⁹ Під час опитування в 2023 та 2025 роках запитання в анкеті було сформульовано так: «Наскільки Ви задоволені стилем лідерства Вашого керівництва?».

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з такими твердженнями:...», %

Рік опитування	«Повністю згодні» або «Згодні»	«Ні згодні, ні не згодні»	«Зовсім не згодні» або «Не згодні»
У моєму органі влади вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників			
2020 (ДС)	50,3	26,0	23,7
2021 (ДС)	45,3	28,4	26,3
2023 (ДС)	51,6	26,6	21,8
2025 (ДС)	56,0	27,4	16,6
2023 (ПОМС)	63,5	22,5	14,0
2025 (ПОМС)	64,4	23,4	12,2
Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою			
2020 (ДС)	86,0	9,1	4,9
2021 (ДС)	84,1	10,4	5,5
2023 (ДС)	87,2	8,6	4,2
2025 (ДС)	85,7	10,9	3,4
2023 (ПОМС)	87,9	8,2	3,9
2025 (ПОМС)	87,1	9,7	3,2
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику			
2020 (ДС)	81,8	10,9	7,3
2021 (ДС)	80,4	11,6	8,0
2023 (ДС)	83,2	11,0	5,8
2025 (ДС)	80,8	13,6	5,6
2023 (ПОМС)	84,4	10,2	5,4
2025 (ПОМС)	83,1	11,8	5,1

1.3. ВИЗНАННЯ УСПІХІВ І ЗАСЛУГ У РОБОТІ

Помірний від початку опитувань рівень задоволеності респондентів визнанням своїх професійних досягнень (тією чи іншою мірою задоволені 51,7% у 2020 році та 48,7% у 2021 році) помітно збільшився у 2023 році – до 60,2% – та продовжив зростати у 2025 році, сягнувши 63,1%. Це безумовно позитивна динаміка, що супроводжується скороченням частки незадоволених визнанням своїх успіхів з 26,0% у 2021 році до 14,6% у 2025 році (рис. 1.3.1).

Динаміка як позитивних, так і негативних відповідей протягом 2020-2025 років вказує на помітне зростання показників визнання професійних досягнень публічних службовців. Водночас, фіксуємо

високий відсоток тих, хто не визначився щодо відповіді на це питання: частка таких респондентів становить понад 22%.

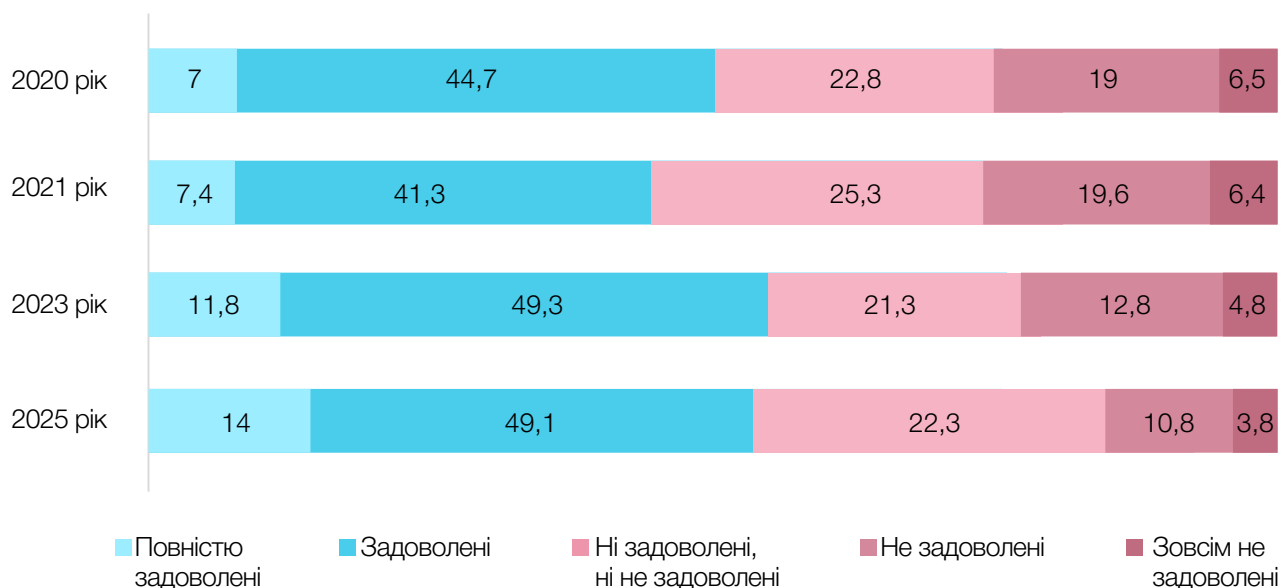


Рис. 1.3.1. Розподіл відповідей опитаних ДС на запитання: «Наскільки Ви задоволені визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?», %

Стосовно задоволення визнанням успіхів у роботі ПОМС демонструють стабільність позитивних показників: у 2023 році тих, хто тією чи іншою мірою задоволений визнанням, було 72,1%, у 2025 році – 71,6%; негативні відповіді зменшилися на два відсотки, і на ті ж два відсотки збільшилася частка невизначених (рис. 1.3.2). Попри наявність позитивної динаміки у відповідях усіх респондентів, цей показник серед усіх опитаних є меншим, ніж серед ПОМС – у 2025 році більше, ніж на 7%.

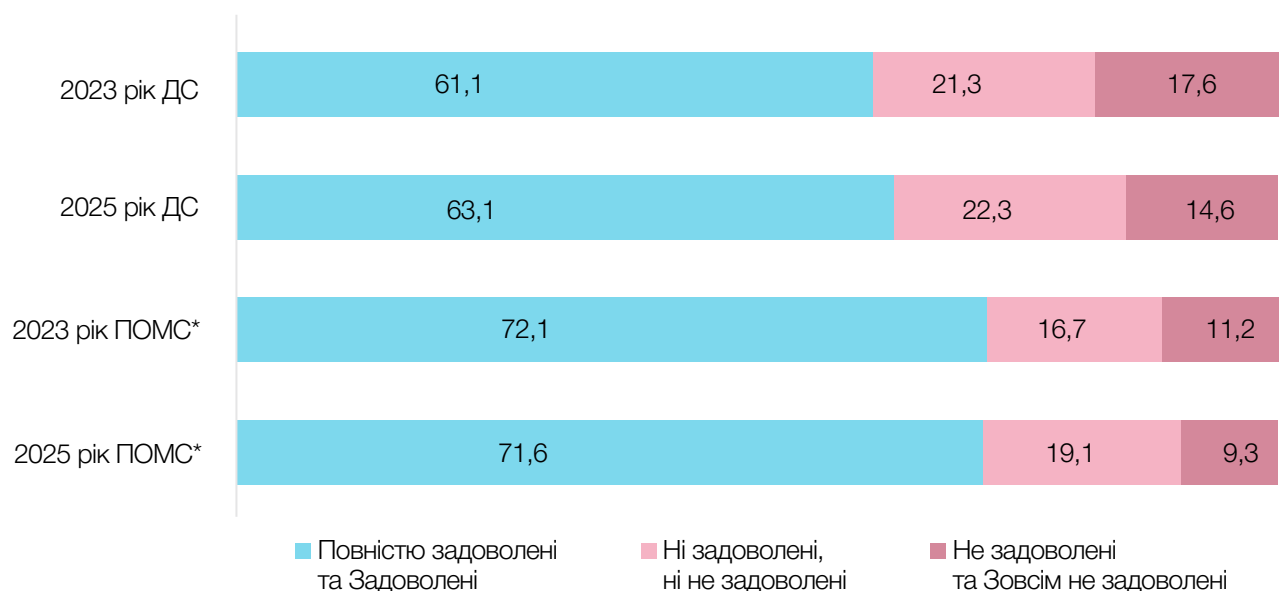


Рис. 1.3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?», порівняння ДС та ПОМС, із групуванням варіантів відповіді, %

* дані за окремою групою ПОМС, яку взято за 100%

1.4. МОТИВАЦІЯ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ

В таблиці 1.4.1 наведено дані щодо задоволеності ДС своєю роботою. Протягом усіх років дослідження фіксується певна стабільність цього показника (за виключенням 2021 року, коли задоволеність знизилася за усіма напрямками) наступних показників:

- найбільш значною є задоволеність своєю роботою – в різні роки у діапазоні від 81% до 77% (проте саме у 2025 році зафіксовано зниження на 2% порівняно з попередньою хвилею);
- також високою, хоча й дещо нижчою за попередній показник, є задоволеність своїм професійним вибором стати публічним службовцем: у 2025 році частка «задоволених» або «повністю задоволених» складає 71,6% і є на 1,2% нижчою за показник попередньої хвилі у 2023 році;
- стабільно зростає протягом усіх років дослідження задоволеність розвитком своєї кар'єри: з 55,3% у 2020 році до 62,2% у 2025 році; частка незадоволених знизилася майже вдвічі: з 20,6% у 2020 році до 10,8% у 2025 році.

Таблиця 1.4.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви в цілому задоволені»? , %

Рік опитування	«Повністю задоволені» або «Задоволені»	Ні задоволені, ні не задоволені	«Зовсім не задоволені» або «Не задоволені»
... своєю роботою?			
2020 (ДС)	81,0	13,1	5,9
2021 (ДС)	76,2	16,2	7,6
2023 (ДС)	79,6	15,3	5,1
2025 (ДС)	77,6	18,0	4,4
2023 (ПОМС)	85,7	11,9	2,4
2025 (ПОМС)	81,5	15,8	2,7
... своєю заробітною платою?			
2020 (ДС)	22,6	20,3	57,1
2021 (ДС)	20,1	19,6	60,3
2023 (ДС)	20,1	20,4	59,5
2025 (ДС)	28,2	26,4	45,5
2023 (ПОМС)	37,5	27,0	35,5
2025 (ПОМС)	38,5	30,6	31,0
... своїм професійним вибором стати публічним службовцем?			
2020 (ДС)	73,1	17,8	9,1
2021 (ДС)	66,2	22,4	11,4
2023 (ДС)	72,8	20,3	6,9

2025 (ДС)	71,6	23,0	5,3
2023 (ПОМС)	80,3	15,8	3,9
2025 (ПОМС)	75,8	20,3	3,9
... розвитком своєї кар'єри?			
2020 (ДС)	55,3	24,1	20,6
2021 (ДС)	52,5	25,4	22,1
2023 (ДС)	59,3	24,5	16,2
2025 (ДС)	62,2	27,0	10,8
2023 (ПОМС)	67,5	22,1	10,3
2025 (ПОМС)	66,0	25,2	8,8

Рівень задоволеності своєю роботою та професійним вибором бути держслужбовцем у 2025 році хоча й є високим, проте не перевищує показників 2020 року. Позитивна тенденція фіксується лише щодо задоволеності розвитком своєї кар'єри. Якщо порівнювати 2025 та 2023 роки, то помітне зростання – на 8% – задоволеності заробітною платою; також вперше за всі роки дослідження частка незадоволених є меншою за половину масиву. Втім, варто звернути увагу на інші деталі: рівень задоволеності заробітною платою дорівнює 28,2%, що хоча й є вищим за показник 2023 року і навіть за показник 2020 року, проте є помітно меншим за рівень незадоволеності – 45,5%. Перевага показників незадоволеності є дуже значною.

Серед ПОМС спостерігається тенденція зниження показників задоволеності: за різними показниками частка позитивних відповідей зменшилася на 1,5%-4,5%, лише рівень задоволеності заробітною платою збільшився на один відсоток, що навряд чи можна вважати помітною зміною. Водночас, загальна задоволеність заробітною платою в ПОМС є помітно вищою, ніж серед всіх опитаних, навіть із урахуванням збільшення загального показника з 20,1% у 2023 році до 28,2% у 2025 році: задоволеність зарплатою ПОМС у 2025 році складає 38,5%. Взагалі ПОМС більше задоволені усім – і розвитком кар'єри, і заробітною платою, і професійним вибором, і роботою в цілому: їхні показники у 2025 році, як і раніше, перевищують відповідні показники серед усіх опитаних на 3,8-10,3%.

Як і у попередньому році дослідження, у 2025 році незадоволення своєю заробітною платою частіше демонструє добре освічена (не нижче магістра) молодь зі стажем роботи вищим за 5 років, – тобто ті, хто з кадрової точки зору є найбільш перспективними: молоді, освічені, з досвідом роботи.

Протягом 2020-2025 років понад половину респондентів зазначали, що оцінювання їхньої роботи відбувається на основі досягнення результатів, їхніх досягненнях. Найбільш високим цей показник був у 2023 році (55,0%), проте у 2025 році він впав навіть нижче за 2021, до 51,3% (рис. 1.4.1). Так чи інакше, в усі роки дослідження показник є невисоким; близько чверті респондентів вважають, що оцінка їхньої роботи ґрунтується на дотриманні процедур та правил, і ще майже стільки ж вагаються з відповіддю.

Зазначені пропорції притаманні й ПОМС: зафіксовано аналогічне зниження частки тих, хто вважає, що їхню роботу оцінюють за досягненням результатів і збільшення частки невизначених. Це може свідчити про наявність альтернативних думок респондентів із цього приводу; тенденція зниження частки відповідей про оцінку на основі досягнення результатів разом із значною кількістю тих, кому важко відповісти, можна розглядати як негативну тенденцію.

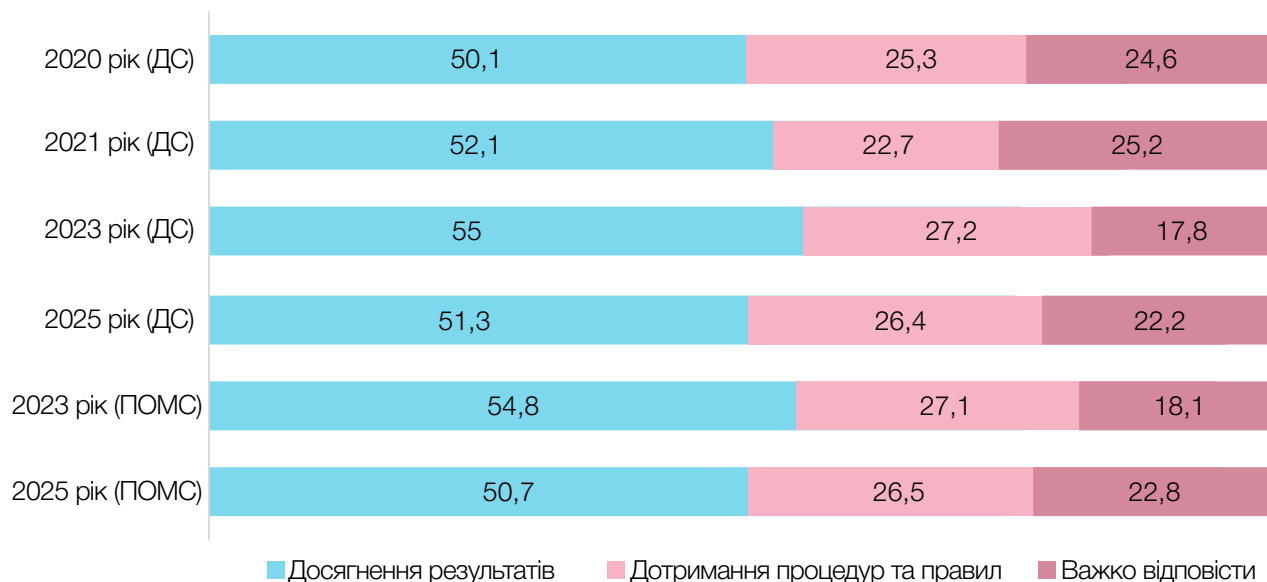


Рис. 1.4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцінка моєї роботи, як правило, відбувається на основі...»? , %

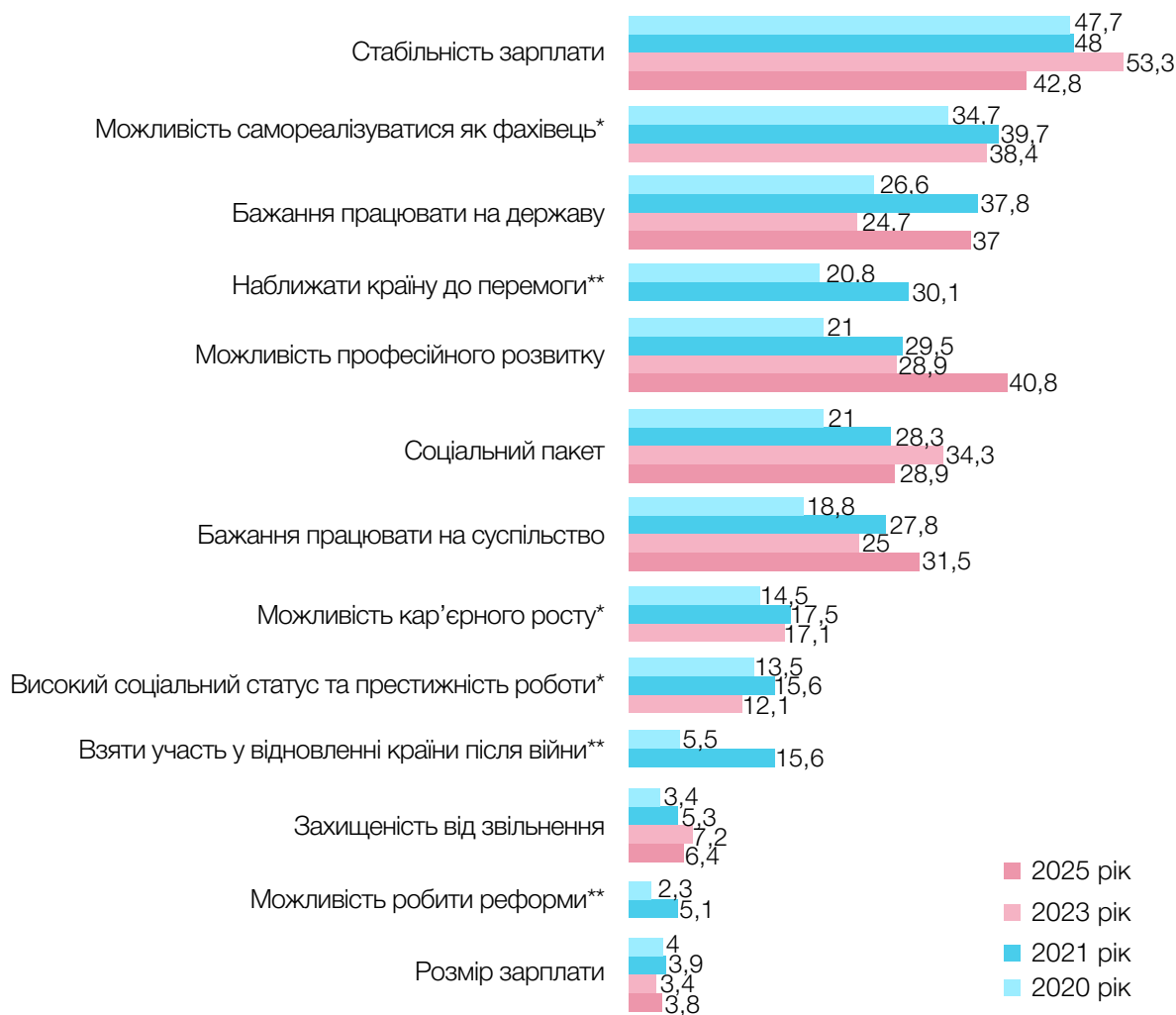


Рис. 1.4.2. Розподіл відповідей ДС на запитання: «Чому Ви працюєте/прийшли працювати на державній службі?», % (респондент мав можливість вказати декілька варіантів відповіді)

* Цього варіанту відповіді не було в анкеті для опитування, яке проводилося в 2020 році.

** Цього варіанту відповіді не було в анкетах для опитувань, які проводилися в 2020 та 2021 роках.

Шість найбільш популярних причин, чому саме респонденти працюють на державній службі, залишаються незмінними протягом усіх років досліджень (рис. 1.4.2). Проте у 2025 році відбулося помітне зниження частки респондентів, які обирають кожен із запропонованих для оцінки мотивів; лише стабільність зарплати обрала майже така ж кількість респондентів, як і у 2023 році: 47,7% проти 48,0%. Інші ж мотиви у 2025 році згадувалися рідше, ніж у 2023 році, від 5% до 11%:

- можливість самореалізуватися як фахівець – 34,7% (у 2023 році – 39,7%);
- бажання працювати на державу – 26,6% (у 2023 році – 37,8%);
- можливість професійного розвитку – 21,0% (у 2023 році – 29,5%);
- соціальний пакет – 21% (у 2023 році – 28,3%);
- бажання працювати на суспільство – 18,8% (у 2023 році – 27,8%).

При цьому інші мотиви як були менш популярними, так і залишаються; за жодним із них не відбулося підвищення показнику, навпаки: вони також знижувалися, причому, наприклад, такий мотив, як «взяти участь у відновленні країни після війни», який було введено в опитуванні 2023 року, втратив від тодішнього показника 15,6%, тобто десять відсотків. Частка популярного у 2023 році мотиву «наближати країну до перемоги» також зменшилася від 30,1% у 2023 році на 10% у 2025 році. Можна впевнено стверджувати, що причиною такого загального зниження популярності усіх значущих мотивів є війна і спричинене нею зростання невизначеності та розчарувань порівняно з 2023 роком.

Порівняно з 2020 роком такі значущі для роботи ДС мотиви, як «можливість професійного розвитку» та «бажання працювати на суспільство» зменшили свою популярність майже вдвічі: перший – з 40,8% до 21,0%, другий – з 31,5% до 18,8%. Для загальної оцінки привабливості професії ДС це може бути вкрай невітійною тенденцією.

Тенденція зниження частки респондентів, які обирають той чи інший мотив, спостерігається і у відповідях опитаних ПОМС, причому зниження є навіть помітнішим, ніж серед опитаних в цілому. На рис. 1.4.3. наведено найпопулярніші мотиви, які у дослідженні 2023 року були обрані не менш, ніж 20% респондентів. Їхній перелік подібний до найпопулярніших серед всіх опитаних, якщо вважати варіант «бажання працювати на територіальну громаду» для ПОМС аналогом варіанту «бажання працювати на державу» серед всіх опитаних. Діапазон зниження показників у 2025 році дуже широкий, від половини відсотка до 16,7%, і це видається абсолютним феноменом, якщо згадати, що загалом серед всіх зниження не перевищувало 11%. Але серед ПОМС можливість професійного розвитку втратила 10% підтримки; бажання працювати на територіальну громаду – 13,3%; а такі варіанти, як «взяти участь у відновленні країни після війни» та «наближати країну до перемоги» взагалі втратили більше, ніж по 16%. Це не можна пояснити нічим іншим, крім як глибоким розчаруванням великої частки опитаних ПОМС в обставинах сьогодення, та втратою ними надії у зв'язку з перебігом війни і перспективами її завершення.

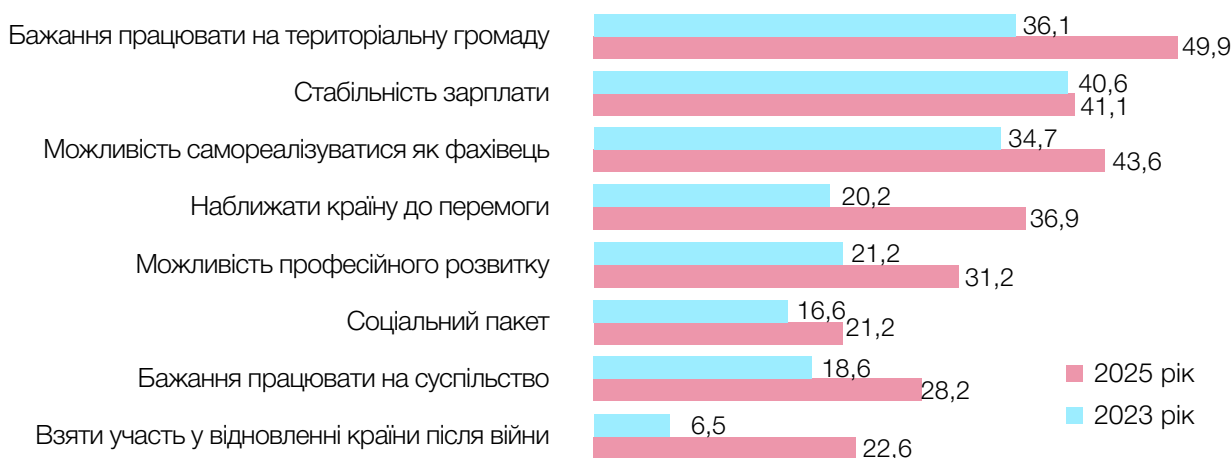


Рис. 1.4.3. Розподіл відповідей опитаних ПОМС на запитання: «Чому Ви працюєте/прийшли працювати на публічну службу?», % (респондент мав можливість вказати декілька варіантів відповіді; за 100% взято окрему групу ПОМС; наведено варіанти, що обиралися не менш, ніж 20% респондентів ПОМС у 2023 році)

Протягом 2020-2023 років більшість респондентів зазначали, що якщо б їм запропонували влаштуватися на однаковий строк з однаковою зарплатою і соціальним пакетом на публічній службі чи поза нею, вони б обрали публічну службу. Проте частка таких відповідей помітно знизилася: з 72,3% у 2020 році до 49,6% у 2023 році (рис. 1.4.4). При цьому коливання питомої ваги тих, хто обрав би працевлаштування поза публічною службою, є незначним: з 2021 року вона знизилася на півтора відсотки. Зменшення частки тих, чий вибір був би на користь публічної служби, супроводжується вражаючим ростом частки тих, хто вагається з відповіддю: якщо у 2021 році таких було лише 13,3%, то у 2023 – майже вдвічі більше, 25,1%; а у 2025 – 35,7%. Тобто, найбільш показовою тенденцією є різке збільшення частки респондентів, які не можуть надати змістовну відповідь на це запитання. З високою ймовірністю можна припустити, що головною причиною такої невизначеності є обставини, що пов'язані з повномасштабною війною.

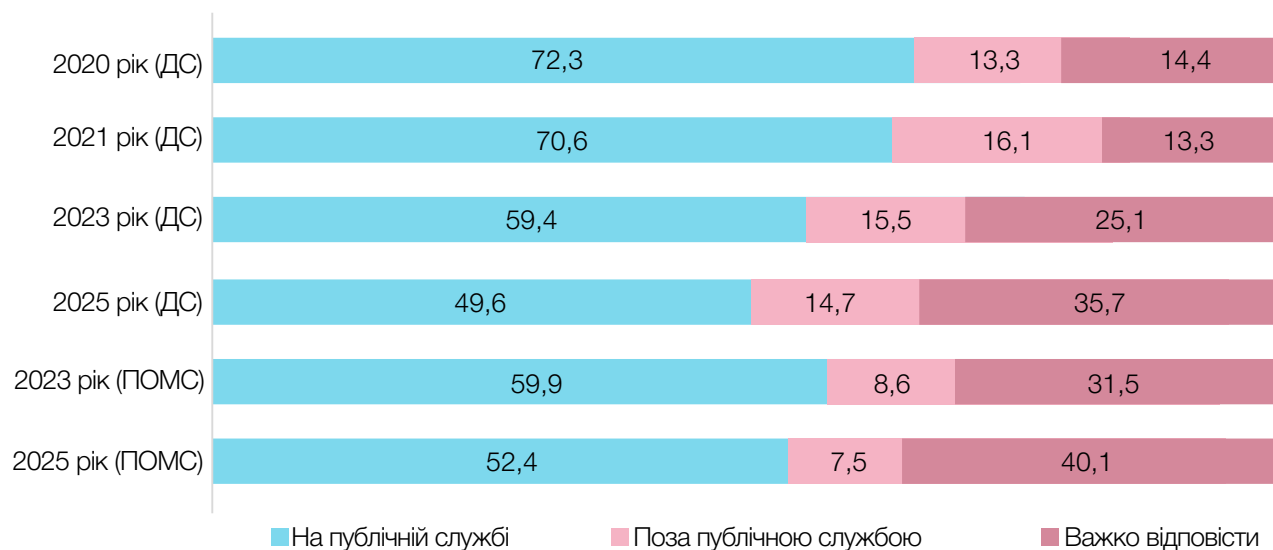


Рис. 1.4.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк з однаковою зарплатою і соціальним пакетом на публічній службі та поза нею (наприклад, у приватному секторі), якій пропозиції Ви назвали б перевагу?», %

Для ПОМС також є характерною тенденція зниження питомої ваги тих, хто обрав би роботу на публічній службі, хоча й не такого значного – з 59,9% у 2023 році до 52,4% у 2025 році. І так само, як і серед усіх опитаних, помітно, на 8,6%, збільшилася частка тих ПОМС, хто вагається з відповіддю.

Втім, на питання, чи розглядають респонденти можливість зміни своєї роботи протягом найближчого року, більшість у всі роки дослідження відповідали негативно, і за виключенням 2021 року показник є дуже стабільним – більше 69% (рис. 1.4.5.). Цей доволі високий показник можна вважати свідченням того, що сфері публічної служби не притаманні підстави для швидкого відтоку кадрів. Як і у 2023 році, в останній хвилі дослідження головною причиною можливої зміни місця роботи є заробітна плата, яку значна кількість респондентів визначає як «мізерну», «недостатню для покриття базових потреб»; разом із тим помітна частка тих, хто вагається з відповіддю (5,2%, такий варіант відповіді був передбачений лише в анкеті 2025 року), посиляється на загальну невизначеність, спричинену війною. Втім, висока частка тих, хто не розглядає можливість зміни місця роботи, ймовірно також пов'язана з війною, під час якої стабільність роботи є важливішою, аніж інші міркування.

На відміну від розподілу опитування в цілому, розподіл відповідей серед опитаних ПОМС демонструє тенденцію зниження частки тих, хто не розглядає можливості зміни роботи – з 76,9% у 2023 році до 70,2% у 2025 році. Причому цікаво, що частки тих, хто розглядає таку можливість, не змінилися; проте варіант «важко сказати», що з'явився лише в анкеті 2025 року, обрали відразу 6,8% – фактично та сама частка, на яку зменшилася кількість відповідей «не розглядаю можливість зміни роботи».

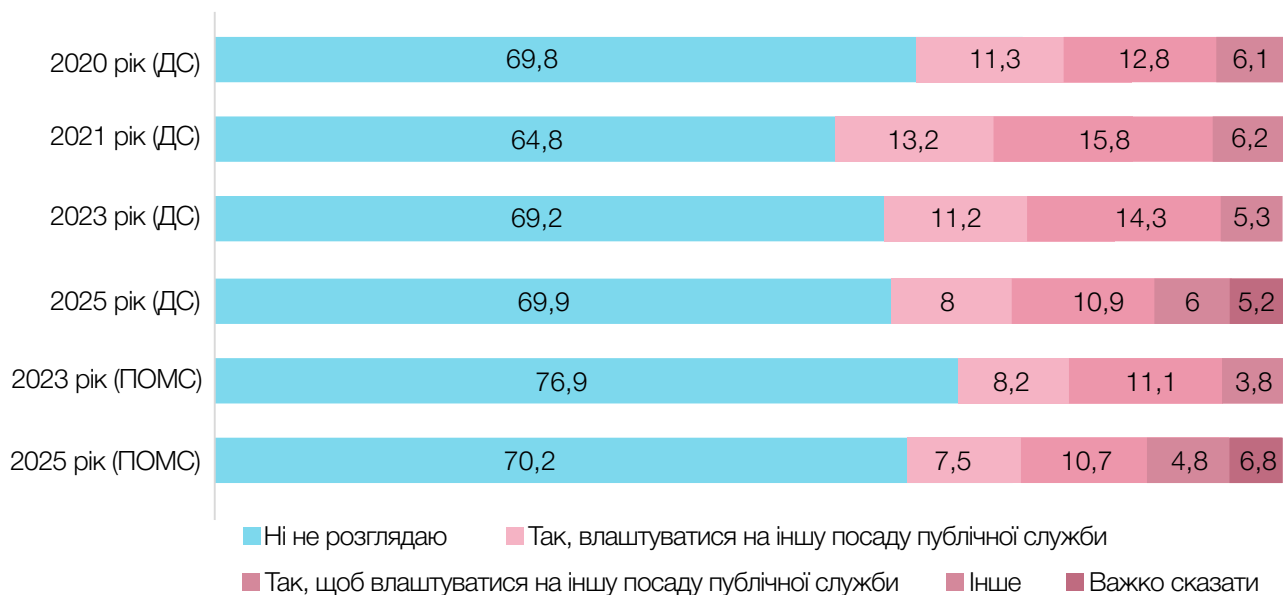


Рис. 1.4.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи розглядаєте Ви можливість змінити Вашу роботу протягом наступного року? Якщо так, то чому?», %

Частка тих, хто готовий порекомендувати друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі, де сам працює, не сягає навіть половини, хоча показник у 2025 році вперше дорівнює показнику 2020 року, навіть перевищуючи його на декілька десятих відсотка (рис. 1.4.6). Водночас продовжується тенденція скорочення негативних відповідей: у 2025 році таких тільки 20,6%, тоді як у 2021 році було 25,2%. Частка респондентів, які вагаються з відповіддю, у 2025 році є найбільшою за всі роки дослідження – 33,5%. Можна припустити, що імідж публічної служби в очах самих респондентів є недостатньо привабливим для того, аби рекомендувати її іншим.

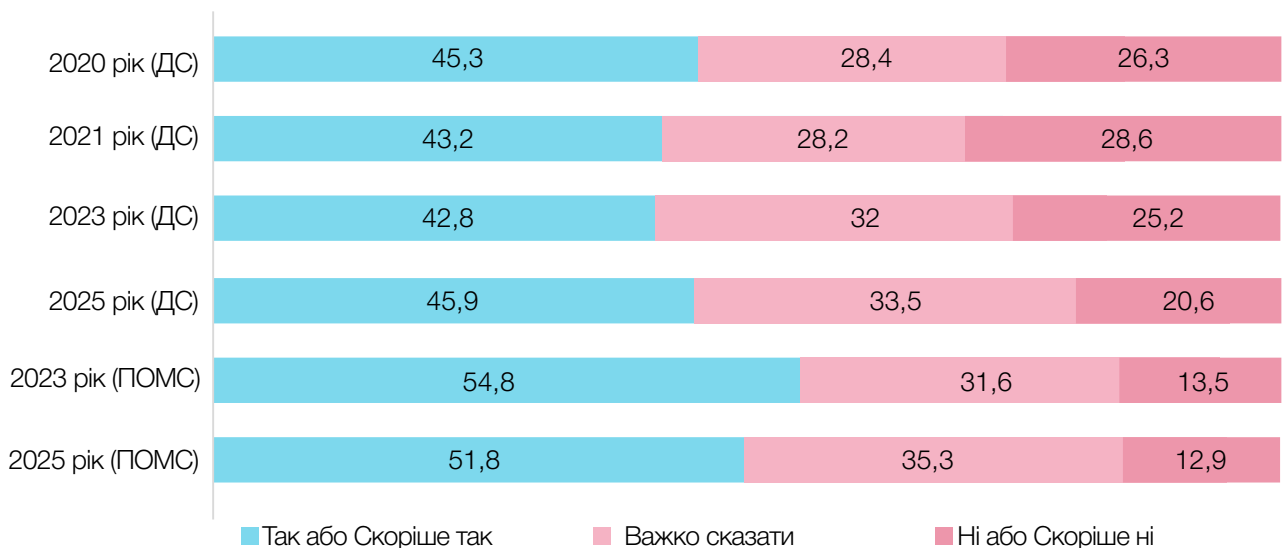


Рис. 1.4.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі / у Вашому органі публічної влади?», %

На відміну від опитаних в цілому, серед ПОМС наявне зниження позитивних відповідей на це запитання з 54,8% у 2023 році до 51,8% у 2025 році. Проте частка тих ПОМС, хто порекомендував би друзям розпочинати кар'єру на публічній службі, все одно перевищує половину: ПОМС дещо вище оцінюють привабливість своєї роботи порівняно з публічними службовцями в цілому.

1.5. ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

У 2025 році помітно зросла частка тих, хто дуже високо оцінює організаційну культуру на своєму місці роботи: 84,1% порівняно з 72,5% у 2023 році (табл. 1.5.1). Тенденція зростання частки позитивних оцінок була помітною і в попередні роки, проте не була такою масштабною. Проте збільшення цього показнику відбулося за рахунок майже повного зникнення тих, хто демонстрував проміжну, невизначену позицію: їх у 2025 році виявилось лише 1,9% порівняно з 12,3% у 2023 році. А ось частка тих, хто вважає організаційну культуру токсичною та дуже токсичною, залишилися майже незмінною, зменшившись лише на півтора відсотка – 14,4% у 2025 році порівняно з 15,5% у 2023 році. Втім, динаміка є позитивною, і частка негативних оцінок є порівняно невисокою та має тенденцію до зниження.

Таблиця 1.5.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви у цілому оцінили б організаційну (корпоративну) культуру у Вашому органі», %

Рік опитування	Сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів) частка згодних з твердженням різною мірою	Ні згодні, ні не згодні з твердженнями	Токсична (призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів) частка згодних з твердженням різною мірою
2020 рік (ДС)	66,4	14,4	19,2
2021 рік (ДС)	70,5	12,3	17,2
2023 рік (ДС)	72,5	12,0	15,5
2025 рік (ДС)	84,1	1,9	14,0
2023 рік (ПОМС)*	80,0	2,3	17,7
2025 рік (ПОМС)*	84,0	1,8	14,2

* дані за окремою групою ПОМС, яку взято за 100%

Динаміка відповідей на це запитання серед опитаних ПОМС є аналогічною: оцінка організаційної культури покращилася у 2025 році до тих же 84%, що й серед усіх опитаних. Відмітимо, що ця оцінка була вищою за загальну в 2023 році – 80,0% у ПОМС проти 72,5% серед усіх опитаних; то ж попри однаковий результат, позитивна динаміка відповідей ПОМС є меншою.

Відповідальність за формування організаційної культури за місцем роботи публічні службовці найчастіше схильні покладати на керівника органу та себе – таким є розподіл відповідей в усі роки досліджень (табл. 1.5.2). Частка тих, хто вважає відповідальність керівника їхнього органу високою та надвисокою, коливається в діапазоні від 73,7% до 75,9% в різні роки; свою відповідальність вважають такою ж від 70,6% до 74,5% опитаних. Це можна вважати досить здоровою ситуацією з точки зору внутрішньої організаційної культури, адже високі вимоги висуваються респондентами не тільки до керівництва, але й до самих себе.

Таблиця 1.5.2

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому державному органі/ органі місцевого самоврядування», %

Рік опитування	«Надзвичайно висока» або «Висока»	«Не висока і не низька»	«Дуже низька» або «Низька»	«Не стосується»
... керівника Вашого державного органу/органу місцевого самоврядування?				
2020 (ДС)	75,4	17,5	5,5	1,6
2021 (ДС)	73,7	18,5	6,3	1,5
2023 (ДС)	75,9	18,2	4,2	1,7
2023 (ПОМС)*	80,3	14,7	3,9	1,1
2025 (ДС)	74,8	19,6	3,3	2,4
2025 (ПОМС)*	77,2	18,1	2,8	1,8
... служби управління персоналом?				
2020 (ДС)	65,8	23,3	7,2	3,7
2021 (ДС)	64,5	26,0	7,7	1,8
2023 (ДС)	66,7	24,5	6,1	2,7
2023 (ПОМС)*	70,0	21,6	4,5	3,9
2025 (ДС)	68,0	24,6	4,5	2,9
2025 (ПОМС)*	69,8	23,0	3,6	3,5
... свого профільного міністерства/ ЦОВВ / вищого державного органу/керівництва органу місцевого самоврядування?				
2020 (ДС)	56,4	24,1	6,9	12,6
2021 (ДС)	57,5	27,8	8,3	6,4
2023 (ДС)	63,5	24,0	5,5	7,0
2023 (ПОМС)*	77,0	18,2	3,6	1,3
2025 (ДС)	63,4	25,0	3,9	7,7
2025 (ПОМС)*	74,6	20,7	2,7	2,0
2020 (ДС)	74,5	20,5	2,0	3,0
2021 (ДС)	70,6	23,4	2,7	3,3
2023 (ДС)	74,2	21,1	1,9	2,8
2023 (ПОМС)*	75,9	20,3	1,5	2,2

2025 (ДС)	71,0	24,3	1,5	3,2
2025 (ПОМС)*	74,1	21,8	1,2	2,8
... Національного агентства України з питань державної служби?				
2020 (ДС)	52,9	26,1	8,3	12,7
2021 (ДС)	50,9	30,5	9,3	9,3
2023 (ДС)	57,6	26,7	6,5	9,2
2023 ПОМС*	53,7	22,2	5,4	18,7
2025 (ДС)	59,3	27,2	5,1	8,5
2025 ПОМС*	54,0	25,2	4,7	16,2

* дані за окремою групою ПОМС, яку взято за 100%

Протягом 2020-2025 років три чверті респондентів зазначають, що відповідальність органів державної влади за формування організаційної (корпоративної) культури є «високою» або «надзвичайно високою».

Оцінки відповідальності Національного агентства України з питань державної служби є набагато нижчими і протягом 2020-2025 років зросли від 52,9% у 2020 році до 59,3% у 2025 році.

Опитані у 2025 році публічні службовці визначили такі цінності пріоритетними в своїй роботі на публічній службі (за зменшенням популярності):

- професіоналізм;
- доброчесність;
- відповідальність;
- повага до гідності, прав і свобод людини;
- верховенство закону;
- служіння державі;
- відкритість, прозорість;
- командна робота, співпраця.

Кожну з цих цінностей обрали не менше 22% респондентів (була можливість обрати декілька цінностей).

Порівняно з 2023 роком у 2025 році втратили свої лідерські позиції цінності «служіння суспільним інтересам» (17,0% проти 21,6% у 2023 році) та «ефективність/результативність» (19,6% проти 21,1% у 2023 році). Проте «відкритість, прозорість», навпаки, увійшла до переліку найпопулярніших цінностей, збільшивши показник згадуваності з 20,3% у 2023 році до 24,8% у 2025 році. Зросла частка згадувань і доброчесності (47,2% у 2025 році порівняно з 44,7% у 2023 році), і поваги до гідності, прав і свобод людини (42,3% у 2025 році порівняно з 36,7% у 2023 році). Інші цінності, що вказані в переліку найпопулярніших, хоча й зберегли свої лідерські позиції, проте в показниках втратили від 3% до 8% (рис. 1.5.1).

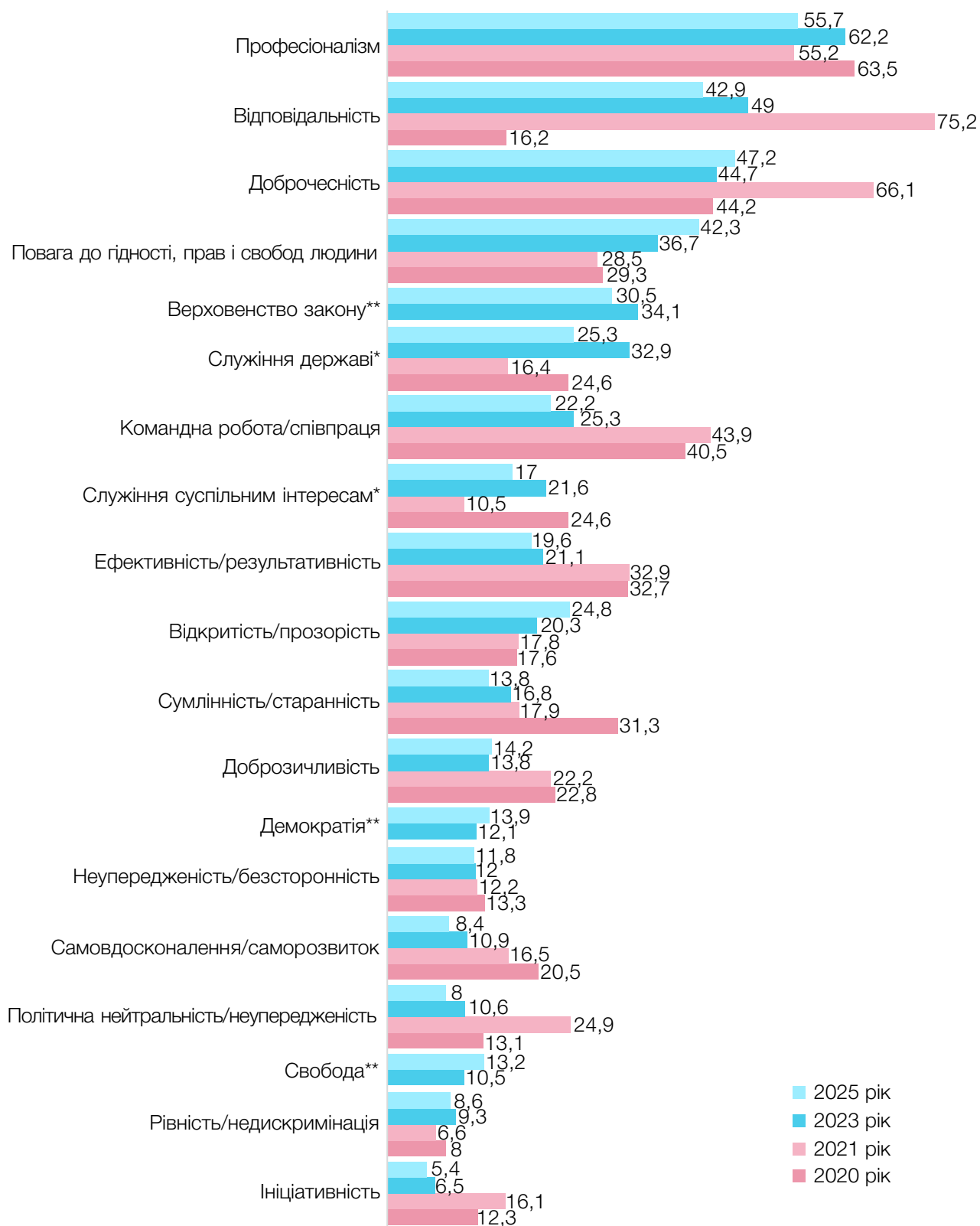


Рис. 1.5.1. Розподіл відповідей опитаних ДС на запитання: «Оберіть ті цінності, які є головними для Вас особисто на публічній службі та яких Ви дотримуєтеся?», % (Сума відповідей не дорівнює 100%, бо респонденти мали можливість вказати до п'яти варіантів відповідей).

* Під час опитування 2020 року ця цінність визначалась як сукупне твердження «служіння державі/ суспільним інтересам».

** Ця цінність вперше була включена до переліку варіантів відповіді під час опитування у 2023 році.

Перелік пріоритетних – тобто обраних не менш, ніж 24% респондентів, – цінностей в опитаних ПОМС є майже таким же, як і всіх публічних службовців, лише з додаванням цінності «ефективність, результативність» (рис. 1.5.2). І як і серед опитаних в цілому, не вбачається жодної однозначної тенденції: є в цьому переліку цінності, що втратили від 2,5% до 9,1% підтримки, такі, як професіоналізм, відповідальність, командна робота чи служіння суспільним інтересам; є такі, частка згадувань яких у 2025 році збільшилася на кілька відсотків: доброчесність, повага до гідності, прав і свобод людини, відкритість і прозорість; нарешті, є цінності зі стабільним показником – верховенство закону, ефективність і результативність. Така динаміка свідчить про відсутність значущих глибинних процесів трансформації ціннісного фундаменту респондентів; загалом показники зазначених цінностей збереглися на високому рівні, незалежно від конкретних поточних коливань.



Рис. 1.5.2. Розподіл відповідей опитаних ПОМС на запитання: «Оберіть ті цінності, які є головними для Вас особисто на публічній службі та яких Ви дотримуєтеся?», % (респонденти мали можливість вказати п'ять варіантів відповіді; за 100% взято окрему групу респондентів ПОМС; наведено варіанти, що обиралися не менш, ніж 20% респондентів ПОМС у 2023 році)

1.6. ДИСКРИМІНАЦІЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Як показують дані, наведені в таблиці 1.6.1, дискримінація не є чимось рідкісним для публічних службовців. Частіше за все (близько 20% відповідей) зіштовхуються з дискримінацією за стажом роботи, віком, категорією посади та статтю. Причому «лідерство» цих аспектів дискримінації залишається незмінним протягом усіх років дослідження; але водночас зазначимо: якщо з 2020 року по 2023 рік фіксувалося більш-менш рівномірне зростання цих показників, то для 2025 року притаманна зворотна тенденція. Так, частка респондентів, які стикалися з дискримінацією за стажом роботи знизилася з 25,5% у 2023 році до 19,6% у 2025 році, до того ж рівня з 23,3% у 2023 році знизилася питома вага респондентів, які стикалися з дискримінацією за віком, за категорією посади – з 25,6% у 2023 році до 18,9% у 2025 році. Стабільною залишилися частка опитаних, які стикалися з випадками дискримінації за статтю – 14,1%.

Серед інших помітних показників у 2025 році виділяються мовна дискримінація (10,9%), за майновим (9,6%) і сімейним (8,3%) станами та за соціальним походженням (7,0%); причому якщо останні знизилися порівняно з даними опитування у 2023 році (12,2%, 11,0% та 8,5% відповідно), то показник мовної дискримінації залишився майже незмінним. Загалом дані щодо частки респондентів, які стикалися з різними видами дискримінації можна вважати достатньо значущими, аби розглядати їх як актуальну проблему.

Динаміка відповідей ПОМС є подібною до масиву загалом із незначними відхиленнями – наприклад, помітним є зниження випадків дискримінації за категорією посади та статтю (табл. 1.6.1).

Таблиця 1.6.1

Частка респондентів, які погоджуються з твердженням: «Я або мої колеги стикалися з випадками дискримінації публічних службовців за ...», %

	2020 рік (ДС)	2021 рік (ДС)	2023 рік (ДС)	2023 рік (ПОМС)*	2025 рік (ДС)	2025 рік (ПОМС)*
... категорією посади	22,8	25,3	25,6	22,4	18,9	16,9
... стажем роботи	23,5	26,5	25,5	25,9	19,6	20,4
... віком	22,3	26,3	23,3	23,8	19,6	19,7
... статтю	11,8	14,8	14,1	13,2	14,1	11,6
... віросповіданням	3,1	2,8	4,2	5,3	4,7	5,2
... ознакою інвалідності	3,6	3,8	4,2	3,6	4,0	3,3
... сексуальною орієнтацією	2,2	2,2	3,3	2,1	3,8	2,6
... расою або кольором шкіри	1,8	1,7	2,1	1,2	2,5	1,8
... майновим станом**	11,7	11,7	12,2	11,2	9,6	8,6
... сімейним станом**	11,7	11,7	11,0	9,3	8,3	7,5
... соціальним походженням***	5,3	7,7	8,5	8,4	7,0	6,0
... етнічним походженням***	5,3	7,7	4,5	3,7	4,5	3,4
... місцем (країною) походження (або народження)	-	-	4,7	3,2	5,0	3,6
... мовною ознакою	-	-	11,1	11,4	10,9	10,1

*Дані за окремою групою ПОМС, яку взято за 100%.

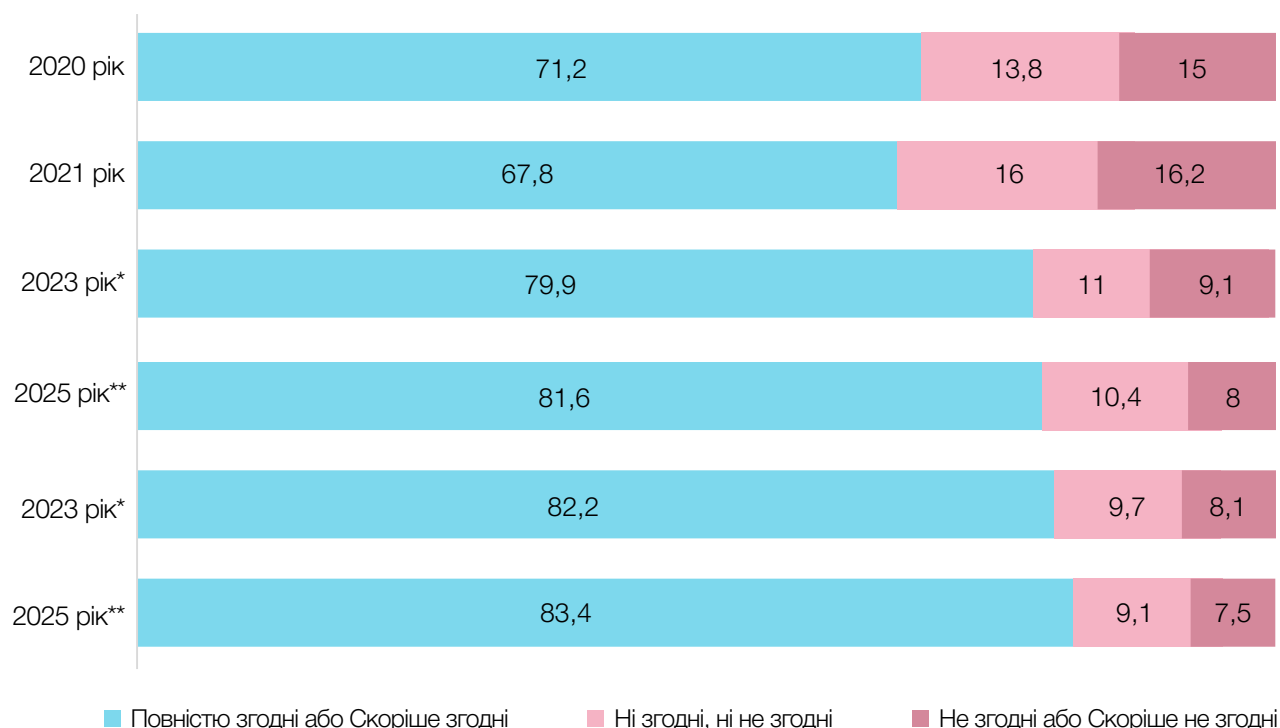
** В опитуваннях 2020 та 2021 років використовувалось формулювання: «за сімейним чи майновим станом».

***В опитуваннях 2020 та 2021 років, використовувалось формулювання: «за етнічним чи соціальним походженням».

Частка публічних службовців, які стикалися з випадками харасменту, булінгу, мобінгу продовжили дуже повільно скорочуватися: у 2025 році про них згадували 7,7% респондентів (в 2023 році – 8,0%, в 2021 році – 10,0%). Серед тих, хто стикався з такими випадками, більше третини стикаються з ними один/два рази на рік (36,5%), ще 28,8% - три та більше разів на рік. По 11%-12% стикаються з утисками своєї гідності раз на місяць, на тиждень та щодня. Звісно, в межах усього масиву опитаних це незначні показники (адже 11% від тих, хто скаржитись на щоденні утиски, – це менше відсотка серед усіх опитаних), проте все одно вони заслуговують на пильну увагу, хоча переважна кількість респондентів зазначали досвід поодиноких утисків протягом року. Частка респондентів, які визнали власну участь у подібних діях щодо колег, загалом серед усіх опитаних становить менше відсотка.

1.7. ЗАХИЩЕНІСТЬ

Протягом 2020-2025 років частка ДС, які відчують себе тією чи іншою мірою захищеними від вимог виконання протизаконних або неетичних вказівок, не опускалася нижче 67,8% (у 2021 році). Починаючи з 2021 року цей показник вимірювався окремо за двома напрямками – законним та етичним, - і за обома впевнено зростає: так, у 2025 році частка ДС, хто відчуває себе різною мірою захищеними від протизаконних вказівок, зросла з 79,9% до 82,2%, а аналогічний показник щодо неетичних вказівок сягнув 83,4% - на 1,8% більше, ніж у 2023 році (рис. 1.7.1). Разом із тим поступово зменшується питома вага і тих, хто не відчуває себе захищеними, і тих, хто не міг точно визначитися з відповіддю на це запитання: у 2025 році вони дорівнюють відповідно 7,5% та 9,1%, - частки значущі, але невеликі. Отже, наявна стабільна позитивна динаміка щодо цього питання (рис.1.7.1).

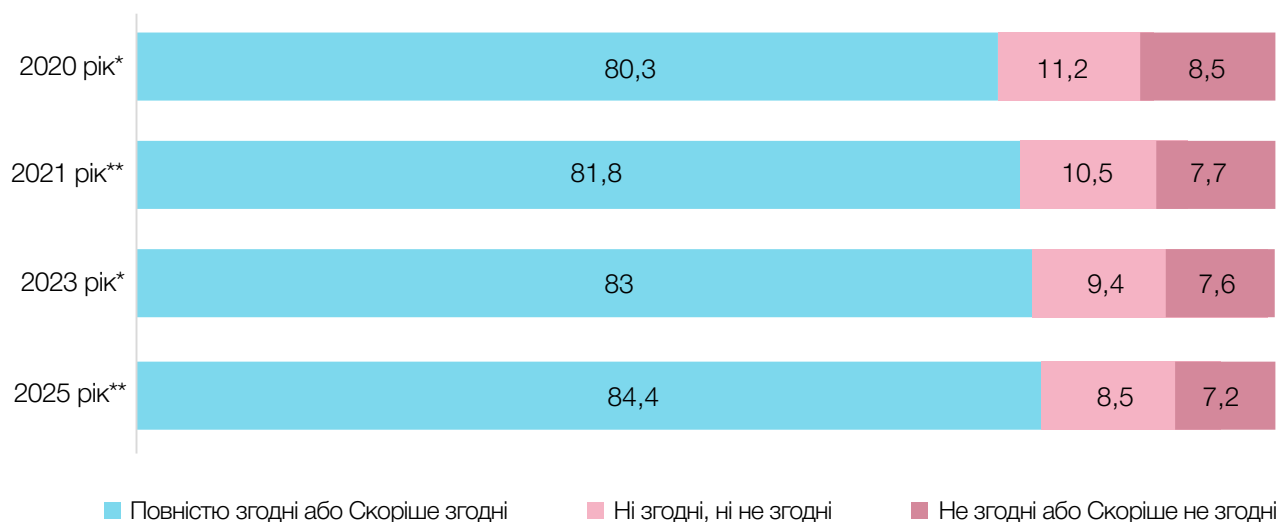


* Захищеність від вимог виконання протизаконних вказівок.

** Захищеність від вимог виконання неетичних вказівок.

Рис. 1.7.1. Розподіл відповідей опитаних ДС на запитання: «Наскільки Ви згодні з таким твердженням – «Я відчуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок», %

Результати опитування ПОМС за розподілом відповідей дуже близькі до даних опитування всіх публічних службовців. Різниця між їхніми та загальними аналогічними показниками не перевищує одного проценту, а динаміка демонструє ту ж тенденцію стабільного повільного зростання частки тих, хто відчувається достатньо захищеним від незаконних та неетичних вказівок (рис. 1.7.2).



* Захищеність від вимог виконання протизаконних вказівок.

** Захищеність від вимог виконання неетичних вказівок.

Рис. 1.7.2. Розподіл відповідей опитаних ПОМС на запитання: «Наскільки Ви згодні з таким твердженням – «Я почуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок», у % (за 100% взято окрему групу ПОМС)

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Серед опитаних у 2025 році публічних службовців, як і в минулі роки, переважають жінки (77%); спеціалісти (56%) та магістри (36%) зі значним стажем роботи як на службі в цілому, так і у конкретному органі (в середньому – 12,5 років як серед всіх ДС, так серед ПОМС). За віковим розподілом залишилися незмінною частка ДС до 35 років, поменшало віком від 35 до 39 років та побільшало тих, хто старші за 50 років. Показники ПОМС як окремої підгрупи публічних службовців майже не змінилися порівняно з 2023 роком: збільшилася частка тих, хто має 6 категорію, з 42,6% до 47,3%; та зменшилася питома вага носіїв 7 категорії з 19,7% до 14,4%.

Переважає більшість публічних службовців, як і в попередні роки, позитивно характеризує практику добору та призначення персоналу в органі, де вони працюють. Причому наявна тенденція зростання цього показника: у 2025 році таких респондентів 78,8% – майже на три відсотки більше, ніж у 2023 році (76,0%) та на п'ять більше, ніж у 2021 (73,9%). Опитані ПОМС у відповідях є стабільнішими: їхні оцінки практик добору та призначення спеціалістів у 2025 році майже збігаються із оцінками 2023 року, однак в обидва роки ці оцінки є дещо позитивнішими за оцінки усього масиву.

Стабільним залишається перелік пріоритетних факторів, які більшість респондентів (від 76,8% до 84,9%) протягом всіх років вважають важливими для зайняття власної посади. Це «професійні знання», «досвід роботи», «сповідування етичних принципів державної служби» та «особисті моральні якості». Проте порівняно з 2023 роком ці показники різко знизилися не менше, ніж на 10%: професійні знання у 2025 році вважають важливими 84,9% (було 97%), особисті моральні якості – 80,7% (було 91,6%), досвід роботи – 78,3% (було 88,6%), сповідування етичних принципів державної служби – 76,8% (було 87,4%). Це відбулося за рахунок зростання частки невизначених відповідей, що може бути пов'язаним із загальною соціально-професійною невизначеністю під час війни.

Задоволеність публічних службовців залученістю до прийняття рішень зросла у 2025 році до 72,3% з 61,1% у 2023 році, і перевищила навіть високий показник 2020 року. Втім, частка респондентів, які не визначилися щодо цього питання, також залишається стабільно високою – понад 20%. ПОМС майже не змінили свої показники, однак ПОМС все одно оцінюють ступінь своєї залученості до прийняття рішень позитивніше, ніж усі публічні службовці загалом (77,9% проти 72,3%).

Незначною мірою зросла і впевненість у тому, що в органі державної влади, де працюють респонденти, враховують їхні експертні пропозиції при прийнятті рішень: з 75,3% у 2023 році до 76,1% у 2025 році.

В усі роки опитувань зростала кількість публічних службовців, які позитивно оцінюють управлінські практики/стиль управління свого керівництва: у 2025 році це 75,1% порівняно з 70,9% у 2023 році. Навпаки, частка негативних оцінок невпинно зменшувалися.

Порівняно з 2023 роком дещо зменшилася питома вага респондентів, які тією чи іншою мірою згодні, що їхній керівник ставиться до них із повагою: з 87,2% до 85,7% у 2025 році. Проте цей показник все одно залишається високим. Аналогічною є ситуація з можливістю вільного висловлювання службовцями своїх думок та занепокоєння безпосередньому керівнику – відбулося зниження з 83,2% у 2023 році до 80,8% у 2025 році, тобто до все одно високого результату.

Оцінки респондентів щодо здатності вищого керівництва генерувати високий рівень мотивації у співробітників є помітно стриманішими: показник незначно більший за половину, що може свідчити про недостатню ефективність мотиваційних підходів керівництва. Водночас, виявлена позитивна динаміка:

показник збільшився з 52,8% у 2023 році до 56,0% у 2025 році. Стосовно поваги безпосереднього керівника та свободи висловлювань частка позитивних відповідей серед всіх опитаних та окремо ПОМС радше збігається, тоді як здатність керівництва мотивувати співробітників ПОМС все ще оцінюють помітно позитивніше, ніж серед ДС: 64,4% серед ПОМС проти 56% серед ДС.

У 2025 році продовжує, як і в 2023, зростати рівень задоволеності визнанням своїх професійних досягнень: із 60,2% до 63,1%.

Протягом усіх років дослідження фіксується певна стабільність щодо задоволеності респондентів своєю роботою, професійним вибором та розвитком своєї кар'єри: перша, хоча і знизилась з 79,6% у 2023 році до 77,6% у 2025 році, все одно залишається високою. Професійним вибором у 2025 році задоволені також дещо менше респондентів, аніж у 2023 році – 71,6% порівняно проти 72,8%, але це також високий показник. Задоволеність розвитком своєї кар'єри взагалі зростає з 59,3% у 2023 році до 62,2% у 2025 році.

Особливістю 2025 року є помітне зростання задоволеності заробітною платою – на 8% порівняно з 2023 роком; проте загальний показник все одно є вкрай низьким: 28,2%, при тому, що частка незадоволених заробітною платою, хоча й знизилася, але є доволі високою: 45,5%. Як і у попередньому році дослідження, у 2025 році незадоволення своєю заробітною платою частіше демонструє молодь із освітою не нижче магістра та зі стажем роботи вищим за 5 років, - тобто найбільш перспективні, освічені молоді професіонали.

Загальна задоволеність заробітною платою в ПОМС є помітно вищою, ніж серед всіх опитаних, і складає 38,5% у 2025 році. Попри загальну тенденцію зниження задоволення ПОМС залишаються більше задоволеними усім – і розвитком кар'єри, і заробітною платою, і професійним вибором, і роботою в цілому: їхні показники у 2025 році, як і раніше, перевищують відповідні показники серед всіх публічних службовців на 3,8%-10,3%.

У 2025 році спостерігається суттєве зниження популярності всіх основних мотивів, що спонукають респондентів працювати на державній службі, порівняно з попередніми роками, зокрема з 2023-м роком. Лише стабільність зарплати зберегла майже незмінний рівень привабливості, тоді як інші ключові мотиви — самореалізація, робота на державу, професійний розвиток, соціальний пакет та служіння суспільству — втратили від 5 до 11%, хоча й залишилися найпопулярнішими. Менш популярні мотиви також демонструють спад, зокрема ті, що були актуалізовані війною, як-от «відновлення країни» чи «наближення перемоги». Причиною такого загального зниження, радше за все, є невизначеність і розчарування. Особливо тривожно виглядає майже дворазове падіння популярності мотивів професійного розвитку та служіння суспільству з 2020 року.

У 2025 році ДС вважають професіоналізм, доброчесність, відповідальність, повагу до гідності, прав і свобод людини, верховенство закону, служіння державі, відкритість, прозорість, командну роботу, співпрацю пріоритетними цінностями в роботі на публічній службі. Цей перелік майже не відрізняється від переліку 2023 року, проте в ньому з'явилася нова цінність «відкритість, прозорість», яка раніше набирала помітно менше підтримки; а у опитаних ПОМС до найпопулярніших цінностей додалася ефективність і результативність.

Тенденція зниження частки респондентів, які обирають той чи інший мотив, спостерігається і у відповідях опитаних ПОМС, причому зниження є навіть помітнішим, ніж серед публічних службовців в цілому. Такі варіанти, як «взяти участь у відновленні країни після війни» та «наближати країну до перемоги» взагалі втратили більше, ніж по 16%.

Протягом усіх років понад половину всіх респондентів зазначали, що оцінювання їхньої роботи

відбувається на основі досягнення результатів. Проте у 2025 році цей показник впав навіть нижче за показник 2021 року, до 51,3% (у 2023 році було 55%). Залежною від дотримання процедур та правил вважають оцінку своєї роботи 26,4% (на 0,8% нижче, ніж у 2023 році), а вагаються з відповіддю 22,2% - це на 4,4% більше, ніж у 2023 році (17,8%). Аналогічним є розподіл відповідей ПОМС. Ці дані свідчать про загальну розколотість думки респондентів із цього приводу, а високу частку тих, хто не визначився, можна розглядати як негативний чинник мотивації працівників.

Більшість респондентів обрали б публічну службу, якщо був вибір між нею та поза нею (при однаковому періоді з однаковими зарплатою та соціальним пакетом). Проте частка таких відповідей продовжує знижуватися: у 2023 році до 59,4% з 72,3% у 2020 році, а у 2025 році взагалі до 49,6%. При цьому якщо у 2023 році було 25,1% тих, хто вагається з відповіддю, то у 2025 додалися ще десять відсотків. Ця тенденція є аналогічною й для опитаних ПОМС.

На питання, чи розглядають респонденти можливість зміни своєї роботи протягом найближчого року, майже 70% відповіли негативно – як і в 2023 році. Тобто сфера публічної служби не демонструє підстав для швидкого відтоку фахівців. Як і у 2023 році, в останній хвилі дослідження головною причиною можливої зміни місця роботи є заробітна плата, яку значна кількість респондентів визначає як «мізерну», «недостатню для покриття базових потреб». На відміну від ДС, розподіл відповідей серед опитаних ПОМС демонструє тенденцію зниження частки тих, хто не розглядає можливості зміни роботи – з 76,9% у 2023 році до 70,2% у 2025 році.

Частка тих респондентів, які готові порекомендувати кар'єру на публічній службі, де працюють самі, у 2025 році вперше перевищує показник 2020 року, проте все одно не сягає навіть половини: 45,9% (у 2023 році було 42,8%). Разом із тим, найбільшою за усі роки дослідження є частка тих, хто вагається з відповіддю – 33,5%. Отже імідж публічної служби в очах самих публічних службовців є недостатньо привабливим для того, аби рекомендувати її іншим. Частка тих ПОМС, хто рекомендував би друзям розпочинати кар'єру на публічній службі, перевищує половину: ПОМС помітно краще оцінюють привабливість своєї роботи, але порівняно з 2023 роком частка позитивних відповідей зменшилася з 54,8% до 51,8%.

У 2025 році помітно зросла частка тих, хто дуже високо оцінює організаційну культуру на своєму місці роботи: 84,1% порівняно з 72,5% у 2023 році. Проте це відбулося виключно за рахунок майже повного зникнення невизначеної позиції (1,9% порівняно з 12% у 2023 році). Але частка тих, хто вважає організаційну культуру токсичною та дуже токсичною, залишилися майже незмінною, зменшившись лише на півтора відсотка – 14% після 15,5% у 2023 році. Тим не менше, рівень негативних оцінок є порівняно невисоким, а динаміка – позитивною; це стосується і респондентів ПОМС.

Досить здоровою є ситуація з розподілом відповідальності за формування організаційної культури за місцем роботи: ДС часто схильні покласти відповідальність не тільки на керівника державного органу (74,8%), але й на себе (71,0%), хоча порівняно з 2023 роком ці показники дещо знизилися (на 1,1% та 3,2% відповідно). Серед опитаних ПОМС також дещо знизилася частка відповідей на користь високої відповідальності цих суб'єктів.

У 2025 році продовжилася тенденція зростання частки респондентів, які вважають високою та надвисокою відповідальність за організаційну культуру вищих державних органів (міністерства та ЦОВВ: показник сягнув 68% (у 2023 році – 66,7%) та 63,4%). Це може свідчити про підвищення вимог респондентів до найвищих органів управління публічною службою.

Публічні службовці продовжують стикатися з дискримінацією за стажем роботи, віком, категорією посади та статтю. Проте, в 2025 році відповідні показники дещо знизилися, на 4-6%; до цього року ці показники зростали. Також помітною є дискримінація за мовою (10,9%), майновим (9,6%) і сімейним

(8,3%) станами та за соціальним походженням (7,0%), і хоча ці показники порівняно з 2023 роком також знизилися, все одно залишаються статистично значущими і свідчать про актуальність проблеми. Динаміка відповідей ПОМС є подібною до масиву загалом із незначними відхиленнями – наприклад, більш помітним є зниження випадків дискримінації за категорією посади та статтю.

Випадки харасменту, булінгу, мобінгу продовжили дуже повільно скорочуватися: у 2025 році про них говорять лише 7,7% респондентів (в 2023 році – 8,0%), і ці випадки є переважно поодинокими протягом року.

За всі роки досліджень частка респондентів, які відчують себе тією чи іншою мірою захищеними від вимог виконання протизаконних або неетичних вказівок, не опускалася нижче 67,8%. У 2025 році частка тих, хто відчуває себе різною мірою захищеними від протизаконних вказівок, зросла з 79,9% у 2023 році до 82,2%, а аналогічний показник щодо неетичних вказівок сягнув 83,4% – на 1,8% більше, ніж у 2023 році. Можна констатувати стабільну позитивну динаміку в цьому питанні. Опитані ПОМС демонструють ту ж тенденцію стабільного повільного зростання частки тих, хто відчувається достатньо захищеним від незаконних та неетичних вказівок: від перших дещо менше, ніж від других, але в обох випадках таких респондентів-ПОМС у 2025 році більше 83%.

2

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПОКАЗНИКІВ ВЗАЄМОДІЇ

2.1. ВІДНОСИНИ З КОЛЕГАМИ ТА КЕРІВНИЦТВОМ

СПІВПРАЦЯ З КОЛЕГАМИ

Підтримка респондентами твердження про наявність співпраці для досягнення результатів протягом 2020-2025 років залишалася доволі значною: сума відповідей «повністю згодні» та «згодні» перебуває в діапазоні від 86,1% у 2021 році до 92,5% у 2025-му. Водночас змінилася внутрішня структура позитивних оцінок: частка тих, хто повністю погоджується, зросла з 26,5% у 2021 році до 35,8% у 2025-му, тоді як питома вага відповідей «згодні» дещо зменшилася (рис. 2.1.1). Це може свідчити про посилення впевненості респондентів у тому, що їхні колеги справді працюють разом задля спільного результату. Частка нейтральних відповідей «Ні згодні, ні не згодні» зменшилася з 9,0% у 2021 році до 4,9% у 2025-му, а питома вага частка повної незгоди («зовсім не згодні») залишається мінімальною (≈2-3%). Такий розподіл відповідей може означати, що невизначеність і критичне ставлення до співпраці між колегами поступово витісняються більш чіткою і позитивною оцінкою командної співпраці (рис. 2.1.1).

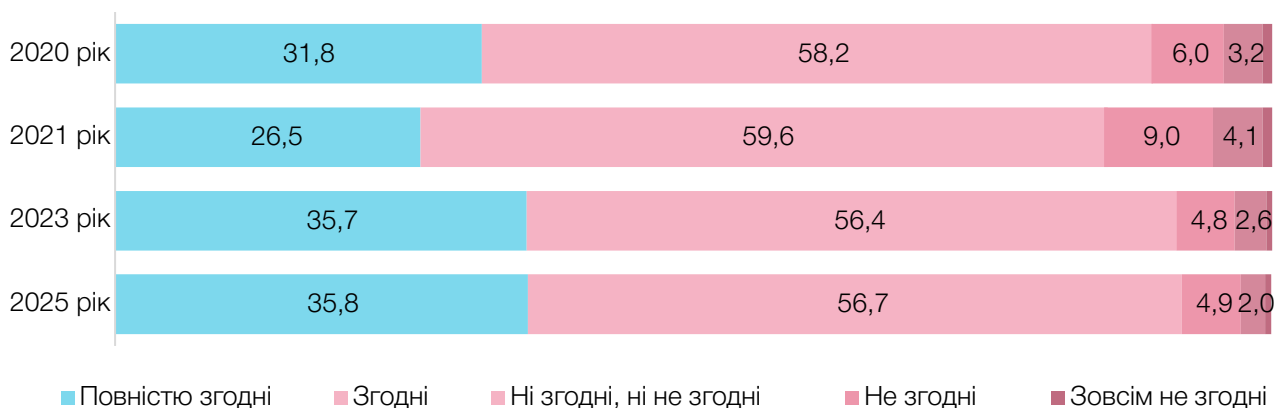


Рис. 2.1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів», %

ВЗАЄМНА ПІДТРИМКА

У 2021 році підтримку від колег у потрібний момент відчували 81,8% публічних службовців. У наступні роки цей показник утримувався на рівні близько 84-85% (2023-2025). Це може свідчити, що після 2021 року практика отримання допомоги від колег дещо поширилася у середовищі публічних службовців

й надалі зберігається на одному, доволі високому рівні. Частка респондентів, які не погоджуються із твердженням про отримання підтримки, протягом 2020-2025 років залишалася незначною. Тобто, відсутність допомоги у складних ситуаціях є радше винятком, ніж типовою практикою.

ЗМІНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Після початку повномасштабної війни більшість публічних службовців зазначали, що відносини з колегами залишилися без змін: у 2023 році так відповіли 66,8%, а у 2025 році – 67,1%. При цьому близько 15% повідомили про покращення відносин, а частка тих, хто вважав, що взаємини погіршилися, залишалася на рівні 3-4%. Це може свідчити про збереження рівня командної згуртованості навіть у кризових умовах. Серед ПОМС також простежується подібна тенденція: у 2023 році про покращення у відносинах повідомили 21,5% респондентів, проте у 2025 році їхня частка знизилася до 17% (рис. 2.1.2). Водночас зросла частка тих ПОМС, хто не зміг визначитися із відповіддю: з 12,4% у 2023 році до 16,5% у 2025-му, що може вказувати на появу більшої невизначеності у сприйнятті змін у колективах. Частка тих, хто зазначив наявність погіршення відносин, залишилася стабільною і не перевищує 3%.

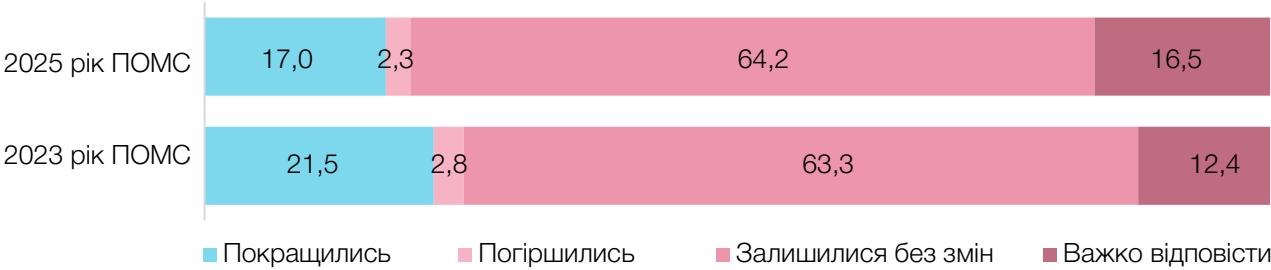


Рис. 2.1.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як змінилися відносини між Вами і Вашими колегами від початку повномасштабної війни (з 24.02.2022)?», %

ВЕРТИКАЛЬНІ ТА ГОРИЗОНТАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

Публічні службовці загалом оцінюють вертикальну та горизонтальну комунікацію переважно як легку (табл. 2.1.1). Однак горизонтальні комунікації (взаємодія з колегами) оцінюються як значно легші порівняно з вертикальними (взаємодія з керівництвом). Водночас спостерігається загальна позитивна динаміка – легкість взаємодії поступово зростає на всіх рівнях, а комунікаційні бар'єри зменшуються.

Таблиця 2.1.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...»? , %¹⁰ (ДС)

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Політичне керівництво Вашого державного органу					
2020	18,5	15,5	4,0	26,8	35,2
2021	17,4	15,3	5,2	27,2	34,9
2023	23,0	15,9	3,9	26,5	30,7
2025	25,3	17,9	4,0	29,9	22,9

¹⁰ Примітка. Легко – сума відповідей «Дуже легко» та «Скоріше легко»; «Важко» – сума відповідей «Дуже важко» та «Скоріше важко».

Керівник(ця) Вашого державного органу					
2020	52,4	21,7	6,4	16,6	2,9
2021	51,4	23,1	7,9	15,0	2,6
2023	53,3	22,7	7,3	15,9	0,8
2025	53,3	22,5	5,9	16,8	1,5
Керівник(ця) Вашого структурного підрозділу					
2020	73,2	14,2	6,2	3,6	2,8
2021	72,9	13,9	6,5	3,8	2,9
2023	75,5	14,2	5,2	2,9	2,2
2025	76,8	14,2	4,3	2,9	1,8
ДС Вашого структурного підрозділу					
2020	82,4	10,6	2,7	2,0	2,3
2021	82,0	11,0	2,7	1,9	2,4
2023	85,5	10,1	2,0	1,1	1,3
2025	83,4	12,1	1,8	1,5	1,2
ДС інших структурних підрозділів Вашого державного органу					
2020	68,7	21,2	4,3	3,3	2,5
2021	72,1	20,2	4,6	1,8	1,3
2023	71,9	22,0	3,6	1,6	0,9
2025	70,6	22,3	3,7	2,3	1,1

Серед ПОМС комунікація, особливо вертикальна, є значно легшою, ніж для ДС (табл. 2.1.2). Це може свідчити про меншу ієрархічну дистанцію та більшу доступність керівництва в органах місцевого самоврядування.

Таблиця 2.1.2

Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...»? , %¹¹ (ПОМС)

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Керівник(ця) Вашого органу місцевого самоврядування					
2023	67,6	17,1	5,8	9,3	0,3
2025	66,5	18,6	4,5	9,9	0,4
Керівник(ця) органу місцевого самоврядування (окрім очільника органу місцевого самоврядування)					
2023	67,4	19,5	5,5	7,0	0,6

11 Примітка. Легко – сума відповідей «Дуже легко» та «Скоріше легко»; «Важко» – сума відповідей «Дуже важко» та «Скоріше важко».

2025	65,4	21,9	4,4	7,7	0,6
Керівник(ця) структурного підрозділу					
2023	82,1	9,8	4,4	2,2	1,6
2025	80,7	12,3	3,8	1,6	1,6
Посадові особи Вашого структурного підрозділу					
2023	85,9	9,7	2,1	1,0	1,3
2025	85,3	10,9	2,0	0,7	1,0
Посадові особи інших структурних підрозділів Вашого органу місцевого самоврядування					
2023	77,4	18,2	3,2	1,1	0,2
2025	74,1	21,3	3,1	1,2	0,3

Політичне керівництво державного органу. Цей рівень комунікації зазнав найсуттєвіших змін протягом 2020-2025 років. Ключова тенденція – зростання значущості політичного керівництва в роботі ДС. Частка респондентів, які вказали на відсутність таких посад у своєму органі, різко скоротилася (з 35,2% у 2020 році до 22,9% у 2025-му). Це може свідчити про те, що політичний рівень управління став більш інтегрованим в операційні процеси. Разом з цим, взаємодія з ним стає легшою: частка позитивних оцінок зросла з 18,5% у 2020 році до 25,3% у 2025 році, ця тенденція вказує на його поступову нормалізацію та зниження бар'єрів.

Керівник державного органу або органу місцевого самоврядування. Взаємодія з вищим керівництвом органу залишається стабільно позитивною: більше половини публічних службовців (53,3% у 2025 році) вважають її легкою. Однак при взаємодії з керівництвом органу зафіксовано найвищу частку труднощів серед усіх груп (5,9% у 2025 році). Крім того, для значної частини респондентів (близько 17%) така взаємодія взагалі не передбачена їхньою роботою, що підкреслює наявність ієрархічної дистанції у великих структурах. Для порівняння, серед ПОМС цей показник є суттєво вищим: у 2023 році він становив 67,6%, у 2025 році 66,5% опитаних зазначили, що їм легко взаємодіяти з керівником свого органу, що підкреслює більшу доступність керівництва на місцевому рівні.

Керівник структурного підрозділу. Співпраця з безпосереднім керівником є найбільш позитивною у вертикальній ієрархії та демонструє чітку динаміку до покращення. Частка публічних службовців, які не мають складнощів у комунікації, зросла з 73,2% у 2020 році до 76,8% у 2025 році. На відміну від керівника органу, тут лише близько 3% респондентів не взаємодіють з керівником, а рівень складнощів значно нижчий (4,3%). Це підтверджує ключову роль цього зв'язку у щоденній роботі та вказує на ефективний менеджмент на рівні підрозділів. Серед ПОМС цей показник також високий (80,7% у 2025 році), хоча й дещо знизився порівняно з 2023 роком (82,1%), що підтверджує загальну ефективність менеджменту на рівні підрозділів в обох групах.

Колеги власного підрозділу. Горизонтальна комунікація всередині підрозділу є найбільш комфортною серед усіх категорій. У 2020 році 82,4% респондентів повідомили, що працювати з колегами їм легко; у 2023 році цей показник зріс до 85,5%. У ДС у 2025 році цей показник становив 83,4%, а у ПОМС – 85,3%. В обох групах рівень позитивних оцінок є високим, що підтверджує відсутність серйозних бар'єрів у щоденній співпраці.

Публічні службовці інших підрозділів органу. Міжпідроздільні комунікації також демонструють позитивну динаміку: частка тих, хто легко взаємодіє з колегами з інших департаментів, зросла з 68,7% у 2020 до 70,6% у 2025 році. Разом з тим, для цих зв'язків характерна висока частка нейтральних оцінок – майже кожен четвертий респондент (22,3%) вважає цю взаємодію «ні легкою, ні важкою».

2.2. ВІДНОСИНИ З ІНШИМИ (ЗОВНІШНІМИ) СУБ'ЄКТАМИ

Взаємодію публічних службовців із зовнішніми суб'єктами можна охарактеризувати скоріше як позитивні. У 2025 році в середньому близько третини респондентів характеризували ці взаємодії як «легкі», тоді як про «важкість» взаємодії повідомили не більше ≈5% (табл. 2.2.1). Найлегшою є комунікація з іншими державними органами. Водночас спостерігається чітка тенденція до зростання ролі зовнішніх експертів, хоча значна частина публічних службовців все ще не залучена до таких контактів. Характерною рисою більшості зовнішніх комунікацій є їхній формальний характер, про що свідчить висока частка нейтральних відповідей.

Таблиця 2.2.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...?», % (ДС)¹²

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад/ не передбачено такої взаємодії
ДС інших державних органів					
2020	52,1	27,9	6,2	10,6	3,2
2021	50,5	27,0	6,5	13,7	2,3
2023	52,3	31,1	5,1	9,8	1,7
2025	50,7	31,0	4,7	11,6	1,9
Зовнішні експерти					
2020	20,8	22,0	3,6	34,2	19,4
2021	26,7	27,6	6,1	32,4	7,2
2023	25,7	24,4	4,0	31,6	14,3
2025	27,8	26,5	4,3	31,6	9,7
Посадові особи органів місцевого самоврядування					
2020	39,1	27,1	6,2	21,7	5,9
2021	30,9	26,5	6,8	28,5	7,3
2023	36,2	27,6	6,9	21,4	7,9
2025	35,7	27,3	5,4	25,8	5,9
Представники(ці) громадськості/ інститути громадянського суспільства					
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-

¹² Примітка. Легко – сума відповідей «Дуже легко» та «Скоріше легко»; «Важко» – сума відповідей «Дуже важко» та «Скоріше важко».

2023	29,1	26,4	4,7	29,8	10,0
2025	29,2	26,3	4,1	32,6	7,9
Представники(ці) бізнесу / представники(ці) юридичних осіб					
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-
2023	29,9	29,1	5,9	25,7	9,4
2025	31,3	29,1	4,9	27,3	7,4

Взаємодія ПОМС із зовнішніми суб'єктами є помітно активнішою та легшою порівняно з державними службовцями. Для ПОМС частка позитивних оцінок («легко») у 2025 році коливається від 40% до 63% залежно від групи, що значно перевищує показники ДС (табл. 2.2.2). Однак, порівняно з 2023 роком, у 2025 році для ПОМС зафіксовано незначне, але системне зниження легкості комунікацій з усіма зовнішніми групами.

Таблиця 2.2.2

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...»? , % (ПОМС)¹³**

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Посадові особи інших органів місцевого самоврядування					
2023	65,7	24,5	3,2	5,7	0,9
2025	62,9	27,2	2,9	6,0	0,9
Зовнішні експерти					
2023	43,3	26,1	3,6	17,0	10,0
2025	40,4	29,6	3,6	18,2	8,2
ДС					
2023	52,9	27,2	5,7	8,1	6,0
2025	50,6	31,5	4,9	9,1	3,8
Представники(ці) громадськості / інститути громадянського суспільства					
2023	47,0	27,2	4,8	15,1	5,8
2025	44,0	32,0	4,5	14,3	5,2
Представники(ці) бізнесу / представники(ці) юридичних осіб					
2023	45,6	29,6	5,6	14,5	4,8
2025	44,1	32,2	4,0	14,6	5,1

¹³ Примітка. Легко – сума відповідей «Дуже легко» та «Скоріше легко»; «Важко» – сума відповідей «Дуже важко» та «Скоріше важко».

Державні органи. Співпраця з державними службовцями інших органів залишається найбільш налагодженим каналом зовнішньої комунікації. Протягом 2020-2025 років близько половини респондентів (52,1% у 2020 році та 50,7% у 2025 році) стабільно оцінювали ці контакти як «легкі». Разом з тим, майже кожен третій (31%) обирає нейтральну відповідь «ні легко, ні важко», що вказує на переважно формальний та регламентований характер міжвідомчих зв'язків. Позитивним сигналом є поступове скорочення частки труднощів до менш ніж 5% у 2025 році. ПОМС оцінюють легкість взаємодії з посадовими особами інших ОМС вище – 62,9% у 2025 році (у 2023 році – 65,7%).

Зовнішні експерти. Взаємодія з експертним середовищем демонструє найбільш виразну позитивну динаміку. Частка публічних службовців, які вважають таку співпрацю легкою, помітно зросла – з 20,8% у 2020 до 27,8% у 2025 році. Ключовим є те, що паралельно вдвічі зменшилася частка тих, хто вказував на відсутність таких контактів (з 19,4% до 9,7%). Майже кожного третього респондента (31,6%) така взаємодія не є частиною робочого процесу. Водночас для ПОМС ця співпраця є значно поширенішою та легшою: у 2025 році 40,4% ПОМС назвали її легкою, хоча цей показник дещо знизився порівняно з 2023 роком (43,3%).

Органи місцевого самоврядування. Комунікація з представниками місцевого самоврядування має хвилюподібну динаміку, що, ймовірно, є відображенням впливу зовнішніх факторів. Після різкого падіння частки позитивних оцінок у 2021 році (з 39,1% до 30,9%), спостерігається поступове відновлення цього показника. У 2025 році легкість контактів відзначали вже 35,7% респондентів, а частка труднощів знизилася до 5,4% у 2025-му. Для самих ПОМС взаємодія з державними службовцями є значно легшою – 50,6% оцінили її як легку у 2025 році, що, однак, менше, ніж у 2023 році (52,9%).

Громадянське суспільство. Зв'язки з громадським сектором вимірюються лише з 2023 року. Упродовж двох хвиль результати залишаються відносно сталими: приблизно 29% респондентів оцінюють таку співпрацю як легку. Водночас питома вага негативних оцінок зменшилася до 4,1% у 2025-му, а частка відповідей «моя робота не передбачає такої взаємодії» зросла до 32,6%. Це може вказувати на поступове структурування функцій: безпосередній контакт з інститутом громадянського суспільства здійснює не кожен з співробітників, але там, де він відбувається, респонденти дедалі рідше фіксують труднощі. На місцевому рівні цей показник суттєво вищий: 44,0% ПОМС у 2025 році вважають контакти з громадськістю легкими (проти 47,0% у 2023 році), що може відображати специфіку їхньої роботи та тісніший зв'язок із громадою.

Бізнес і юридичні особи. Комунікація з представниками бізнесу є більш поширеною, ніж з громадськістю. Частка тих, хто не взаємодіє з бізнесом, є меншою (27,3% у 2025 році), що вказує на ширше залучення публічних службовців до цих контактів. Питома вага позитивних оцінок тут дещо вища і зросла до 31,3% у 2025 році. Разом з тим, висока частка нейтральних відповідей (29,1%) також вказує на переважно офіційний та регламентований характер цих відносин. Серед ПОМС взаємодія з бізнесом також оцінюється більш позитивно – 44,1% представників місцевого самоврядування назвали її легкою у 2025 році (порівняно з 45,6% у 2023-му).

2.3. ПРАВИЛА ТА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ВІДПОВІДНІСТЬ ОБОВ'ЯЗКІВ ЗДІБНОСТЯМ

За період 2020-2025 років ДС дедалі частіше погоджувалися з тим, що їхня робота відповідає сильним сторонам і дає змогу застосовувати власні навички. Рівень згоди коливався від мінімального 68,7% (2021 рік) до максимального 84,3% (2025 рік). Водночас частка незгоди скоротилася до менш ніж 5%. Це свідчить про поступове зростання відповідності між посадовими обов'язками та професійними здібностями працівників. Серед ПОМС показники ще вищі: у 2023-2025 роках близько 86% респондентів підтвердили, що мають можливість реалізовувати власні здібності (85,8% у 2023 та 86,1% у 2025), тоді як частка незгоди тримається на стабільно низькому рівні, близько 4% (рис. 2.3.1).

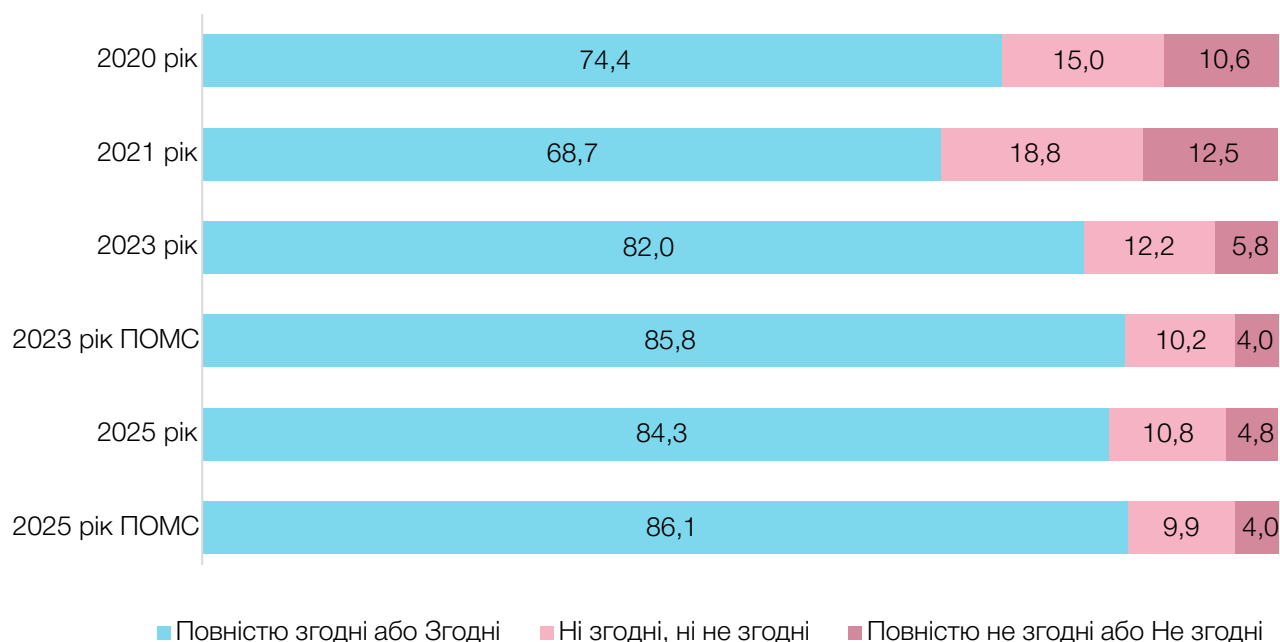


Рис. 2.3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «На займаній мною посаді я щодня маю можливість робити те, що мені вдається виконувати найкраще», %

ВИКОРИСТАННЯ ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ

Регламентованість робочих процесів підтверджує й ставлення до посадових інструкцій. Загальний рівень згоди з твердженням, що посадова інструкція є зрозумілою й допомагає в роботі, протягом 2020-2025 років коливався від 82,5% (мінімум у 2021 році) до 91,4% (максимум у 2025 році) (рис. 2.3.2). Частка негативних оцінок при цьому зменшилася майже вдвічі, а питома вага нейтральних тримається в межах 5–7%. Це може свідчити про тенденцію зміцнення регламентованості робочих процесів та кращу формалізацію службових завдань.

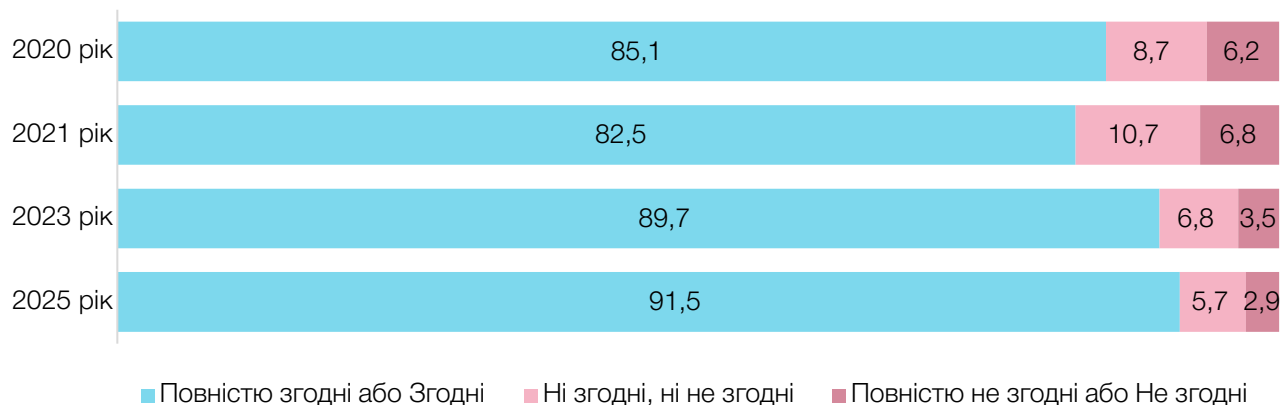


Рис. 2.3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Я дію на основі моєї посадової інструкції, яка є зрозумілою/чіткою і допомагає мені в роботі», %

УЯВЛЕННЯ ПРО ЕФЕКТИВНУ МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Протягом досліджуваного періоду уявлення публічних службовців про те, яка модель роботи є найбільш ефективною, зазнали суттєвих змін. У 2021 році 70,3% підтримували тезу, що найкращі результати досягаються завдяки ініціативі та професійним судженням. Проте у 2025 році ця частка зменшилася до 58,7% (табл. 2.3.1). Водночас підтримка твердження про необхідність суворого виконання доручень зросла з 19,2% (2021 рік) до 39,1% (2025 рік) – тобто майже вдвічі. Частка нейтральних відповідей, що раніше охоплювала понад 10%, скоротилася до мінімуму. Така динаміка може свідчити про зближення двох підходів: ініціативність залишається більш поширеною, але зростає й значення формалізованості та дисципліни, що можна розглядати як адаптацію до кризових умов, у яких зростає роль стандартизованих процедур і дисципліни поряд із професійною самостійністю.

Таблиця 2.3.1

Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням:
«Публічна служба працює найкраще, ...»¹⁴, %

Рік	 коли публічний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників		 коли публічний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики
	Згодні з цим твердження певною мірою	Ні згодні, ні не згодні з твердженнями	Згодні з цим твердження певною мірою
2020	27,5	15,9	56,6
2021	19,2	10,5	70,3
2023	24,5	10,6	64,9
2025	39,1	2,1	58,7

14 Під час опитувань для визначення того, яка точка зору більшою мірою відповідає думці респондента, використовувалось більш диференційоване оцінювання. Респонденти мали оцінити, наскільки їм близька та чи інша точка зору за допомогою 100-бальної шкали, при цьому:

- оцінка «0» означала повну згоду з тезою: «Публічна служба працює найкраще, коли публічні службовці неухильно виконують доручення своїх керівників»;
- оцінка «100» означала повну згоду з тезою: «Публічна служба працює найкраще, коли публічні службовці проявляють ініціативу та користуються власними професійними судженнями і нормами професійної етики»;
- оцінка 50 балів була проміжною, нейтральною.

2.4. ДОТРИМАННЯ У ВІДНОСИНАХ ПРИНЦИПУ ДОБРОЧЕСНОСТІ

ОТРИМАННЯ ПРОТИЗАКОННИХ ЧИ НЕЕТИЧНИХ ВКАЗІВОК

Найбільша частка публічних службовців, які повідомляли про отримання протизаконних або неетичних вказівок, зафіксована у 2021 році (13,1%). Після цього показник поступово знижувався й у 2025 році становив лише 5,1% – мінімальне значення за весь період (рис. 2.4.1). У більшості випадків респонденти вказували на один-два епізоди протягом року, тоді як регулярні випадки (щомісячно і частіше) стосувалися менше 2% опитаних. Це вказує на радше епізодичний характер проблеми.

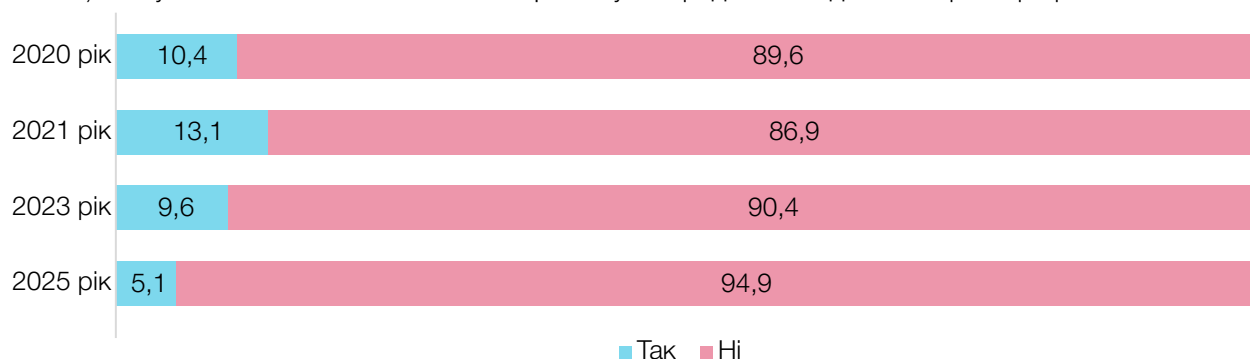
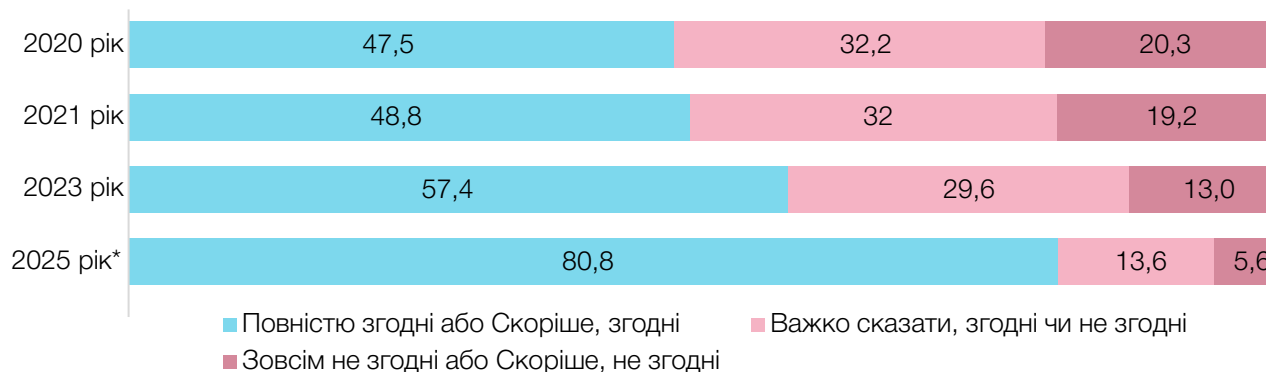


Рис. 2.4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи доводилося Вам отримувати протизаконні або неетичні вказівки протягом всього часу Вашої роботи на державній службі?», %

ГОТОВНІСТЬ ПОВІДОМЛЯТИ ПРО ПРАВОПОРУШЕННЯ

Схильність відкрито говорити про можливі факти правопорушень у своєму органі демонструє помірне зростання. Якщо у 2020-2021 роках менше половини публічних службовців вважали, що можуть без страху повідомити про такі випадки, то у 2023 році частка таких відповідей вперше перевищила 57% (рис. 2.4.2). Водночас питома вага негативних оцінок скоротилася з понад 20% у 2020 році до 13% у 2023-му. У 2025 році вимірювався дотичний аспект – готовність відверто висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівникові. Показник узагальненої згоди перевищив 80%, що свідчить про посилення клімату довіри у щоденній взаємодії, хоча прямі порівняння з попередніми хвилями некоректні через нетотожні формулювання.



*У 2025 році формулювання запитання було: «Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику(ці)».

Рис. 2.4.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я можу вільно повідомити про можливі факти правопорушень у моєму органі державної влади, не побоюючись переслідувань», %

АНТИКОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ ТА КУЛЬТУРА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Підтримка принципу нульової толерантності до корупції у 2021-2023 роках різко зросла: частка респондентів, згодних із твердженням, що на публічній службі заохочується доброчесність, збільшилася з 55,6% у 2021 році до 75,2% у 2023 році. Високих значень досягли й інші показники: визнання доброчесності як засадничої норми організаційної культури (81,5% у 2023 році) та підтвердження практичних дій у власному органі (79,5%). У 2025 році ці показники стабілізувалися на рівні близько 73-80% (рис. 2.4.3). Це свідчить не про подальше зростання, а про стабілізацію на високому рівні, що можна інтерпретувати як одну з ознак інституалізації антикорупційних практик.

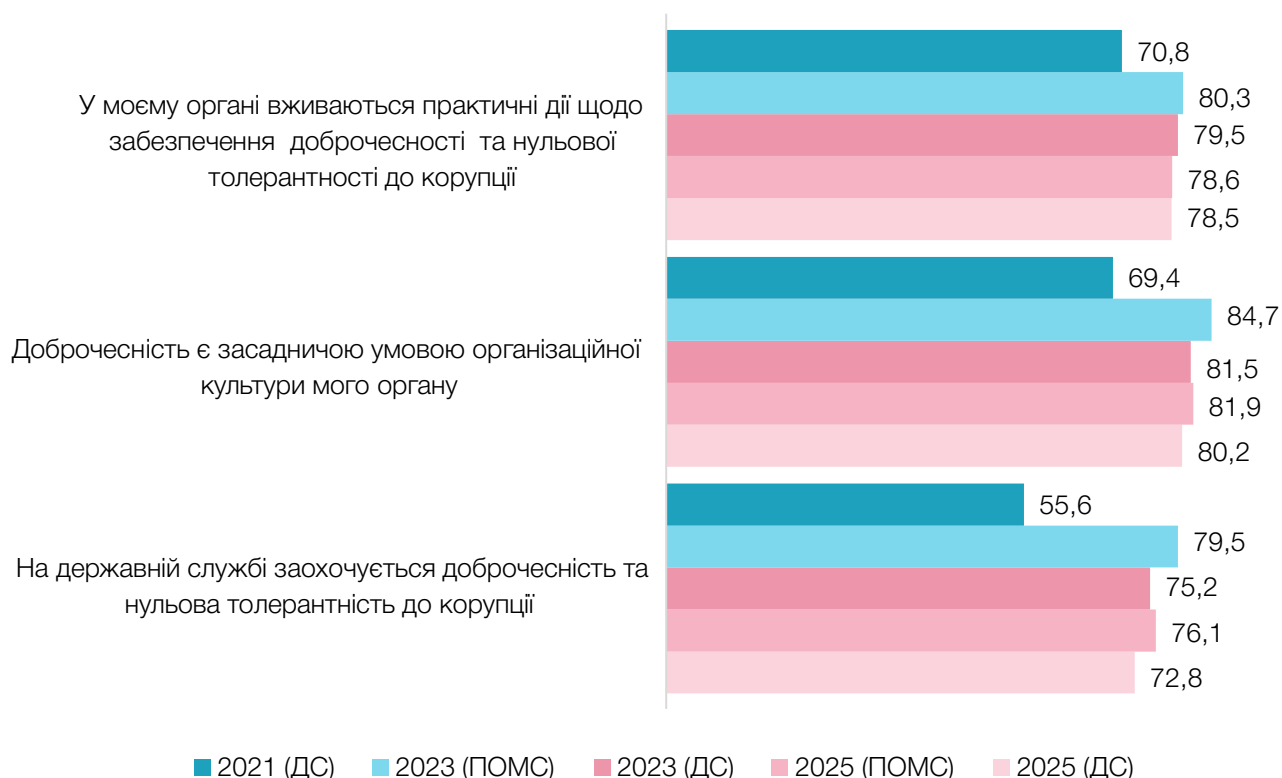


Рис. 2.4.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з наступними твердженнями»¹⁵, %

ПОМС демонструють ще більш стійку підтримку культури доброчесності. У 2025 році 81,9% з них погодилися, що доброчесність є засадничою умовою їхньої організаційної культури (84,7% у 2023 році), а майже 80% підтвердили наявність практичних антикорупційних заходів. Порівняно з 2023 роком, ключовим зрушенням стало скорочення частки тих, хто не погоджується з твердженням, що відбувається заохочення доброчесності та нульової толерантності до корупції на державній службі: з 7,5% у попередніх хвилях до 3,8%. Це може свідчити про помітне зростання довіри до системних ініціатив, спрямованих на боротьбу з корупцією.

¹⁵ Запитання не ставилося респондентам в дослідженні 2020 року.

2.5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З ДЕРЖАВОЮ ТА СУСПІЛЬСТВОМ

ДЕРЖАВОЦЕНТРИЧНІСТЬ ЧИ СУСПІЛЬНОЦЕНТРИЧНІСТЬ

Упродовж досліджуваного періоду (2020-2025 роки) простежується посилення орієнтації публічних службовців на державницькі цінності. Якщо на початку періоду приблизно 45% респондентів вважали більшість колег «відданими державі», то у 2025 році цей показник зріс до 66,7% – найвищого рівня за весь період. Одночасно скоротилася група невизначених: з понад 20% у 2020-2021 роках до менше ніж 3% у 2025-му. Це означає, що амбівалентність поступово зникає, а державоцентрична ідентифікація стає домінантною.

У самооцінці тенденція аналогічна: від 42% у 2021 році до понад 61% у 2025-му. При цьому «відданість суспільству» утримується на рівні близько третини, що свідчить про паралельне збереження суспільного виміру. Імовірно, воєнний контекст посилив персональне відчуття відповідальності саме перед державою, не витіснивши при цьому орієнтацію на суспільство (табл. 2.5.1).

Для ПОМС ситуація має інший баланс: вони частіше ототожнюють себе з відданістю громаді, ніж державі. У 2025 році таку самоідентифікацію підтримали 62,4% респондентів, тоді як у характеристиці колег спостерігається радше рівновага між орієнтацією на громаду та інституцію. Це відображає специфіку місцевого рівня, де акцент робиться на безпосередній роботі з жителями громади.

Таблиця 2.5.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих державних службовців/посадових осіб місцевого самоврядування України? та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?», %

Рік опитування	Віддані державі	Віддані суспільству	
	Згодні з цією характеристикою певною мірою	Ні згодні, ні не згодні	Згодні з цією характеристикою певною мірою
Характеристика діючих ДС України			
2020	45,4	21,0	33,6
2021	45,7	20,7	33,6
2023	55,9	14,8	29,3
2025	66,7	2,9	30,4
Власна характеристика			
2020	43,9	19,0	37,1
2021	42,0	16,0	42,0
2023	48,6	14,1	37,3
2025	61,1	3,1	35,8

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ ОРГАНІВ

Оцінка задоволеності громадян діяльністю органу, де працюють респонденти, має U-подібну траєкторію. Після зниження у 2023 році (58,3%) у 2025-му частка «високих» оцінок зросла до 74,2% і перевищила довоєнні показники (рис. 2.5.1). Питома вага низьких оцінок при цьому скоротилися до 25,8%. Це може відображати адаптацію органів до воєнних умов, оптимізацію внутрішніх процесів і розширення сервісів для громадян. Серед ПОМС позитивна динаміка більш помітна. У 2023 році майже половина з них оцінювала рівень задоволеності громадян роботою місцевої влади як низький (47,3%). Уже у 2025 році ця частка зменшилася більш ніж удвічі (18,1%).

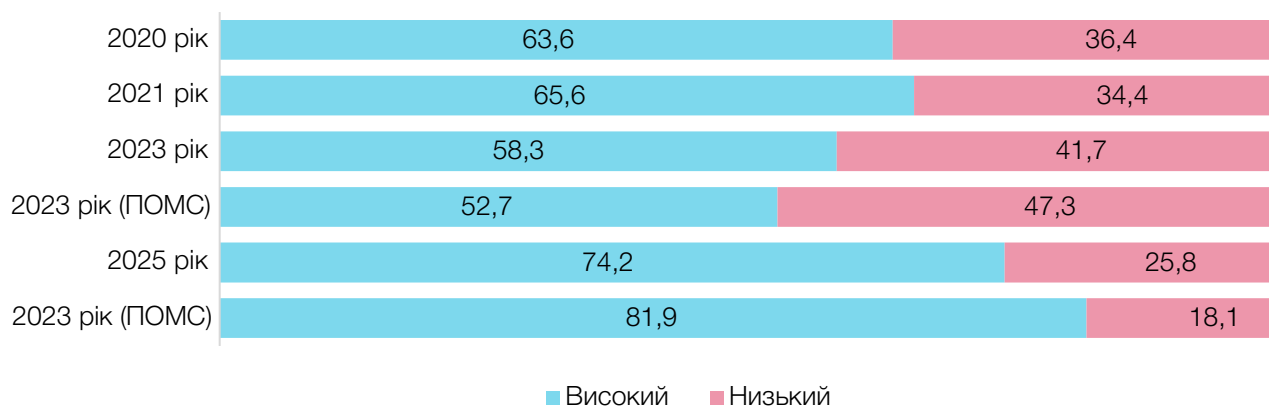


Рис. 2.5.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою Вашого органу публічної влади?», %

Щодо оцінки роботи системи державного управління в цілому, то протягом 2020-2023 років менше половини респондентів вважали рівень задоволеності суспільства високим. Після зниження у 2023 році до 42% у 2025 році показник уперше перевищив позначку 50% (59,2%), що стало найвищим значенням за п'ятирічний період (рис. 2.5.2). Частка низьких оцінок скоротилася відповідно з 58% до 40,8%. Такий зсув можна пояснити поступовим пристосуванням органів публічної влади до тривалої війни, впровадженням нових інструментів управління та більш системною комунікацією з громадянами.

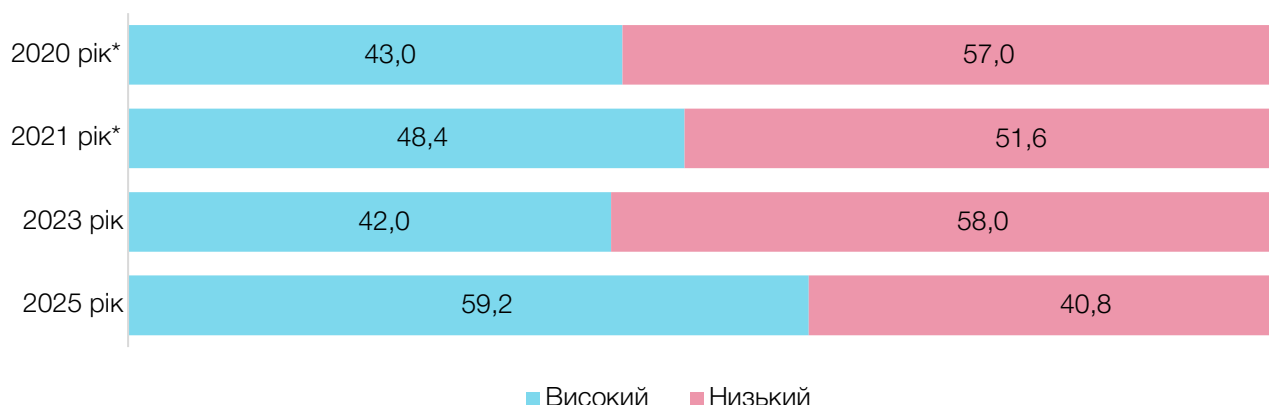


Рис. 2.5.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою органів публічної влади?», %

* У 2020 та 2021 роках – «... роботою системи державного управління в цілому?».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Упродовж 2020-2025 років відносини між працівниками публічної служби характеризуються високим рівнем співпраці та взаємоді. Показники командної взаємодії залишаються стабільними з ознаками зростання, що підтверджується як готовністю колег надавати допомогу, так і зменшенням кількості респондентів, які відзначають труднощі у щоденній комунікації. Найбільш комфортними є горизонтальні відносини всередині підрозділів, тоді як вертикальним комунікаціям притаманні стриманіші оцінки, які демонструють тенденцію до поступового покращення. Для ПОМС взаємодія з керівництвом є значно легшою, ніж для ДС, що може свідчити про меншу ієрархічну дистанцію на місцевому рівні.

ДС оцінюють взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами скоріше як легку: частка тих, хто відзначає легкість співпраці, значно перевищує кількість тих, хто повідомляє про труднощі. Разом із цим простежується поступове закріплення практик міжвідомчої та міжсекторної комунікації із зовнішніми експертами, представниками інститутів громадянського суспільства та бізнесу. Для ПОМС взаємодія із зовнішніми суб'єктами є відчутно легшою, ніж для ДС, зокрема у відносинах з експертами, громадськістю та бізнесом. Водночас у 2025 році для ПОМС зафіксовано незначне, але системне ускладнення співпраці з усіма зовнішніми групами порівняно з 2023 роком.

Посилюється відчуття відповідності посадових обов'язків професійним здібностям респондентів. Зростає частка тих, хто позитивно оцінює ясність і практичну корисність посадових інструкцій. Це може свідчити про те, що формалізовані правила не обмежують самореалізацію, а радше створюють умови для ефективної роботи. У цілому на всіх рівнях публічної служби зростає відповідність між посадовими обов'язками та здібностями працівників. Ключовою зміною є посилення запиту на дисципліну та чітке виконання доручень серед публічних службовців, що доповнює традиційну цінність ініціативності.

У сфері дотримання принципу доброчесності показники засвідчують зменшення кількості повідомлень про отримання протиправних або неетичних вказівок і водночас зростання готовності відкрито говорити про можливі правопорушення. Після різкого підйому у 2021-2023 роках підтримка антикорупційних практик стабілізувалася на високому рівні, що можна інтерпретувати як ознаку їх інституалізації. ПОМС демонструють ще більш стійку підтримку культури доброчесності, причому порівняно з попередніми хвилями зменшилася частка тих, хто не погоджується з утвердженням принципу нульової толерантності до корупції. Це вказує на зростання довіри до системних ініціатив у цій сфері.

Ідентифікація публічних службовців набуває більш чіткої державоцентричної орієнтації: відданість державі декларує більшість респондентів, тоді як суспільний вимір зберігається на рівні третини опитаних. Для ПОМС характерна інша ідентичність – вони радше орієнтовані на громаду, що відображає специфіку місцевого рівня. Після спаду у 2023 році відбулося суттєве зростання поширеності уявлень про задоволеність громадян роботою органів публічної влади. При цьому на місцевому рівні позитивна динаміка виявилася більш вираженою: ПОМС фіксують вагомніше зростання довіри громадян до діяльності своїх інституцій. Це можна розглядати як наслідок адаптації до воєнних умов та вдосконалення управлінських і комунікаційних практик.

3

КОМУНІКАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ІННОВАЦІЙНІСТЬ, ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ІНФОРМОВАНІСТЬ

3.1. ЗАОХОЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ

ДИНАМІКА ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ

Рівень згоди з твердженням про заохочення інноваційності поступово зростає: від $\approx 55\%$ у 2020-2021 роках до 65,7% у 2023 році і 71,9% у 2025 році. Частка незгодних з цим твердженням скоротилася з понад 21% у 2020 році до 11,8% у 2025 році, що може свідчити про впровадження практик підтримки нових підходів на публічній службі (рис. 3.1.1). Серед ПОМС позитивні оцінки є вищими: підтримка інноваційності тримається на рівні 78-79% в обох хвилях (78,9% у 2023 році та 77,8% у 2025 році). Це може вказувати на те, що в ОМС створено більш сприятливе середовище для впровадження нових ідей.

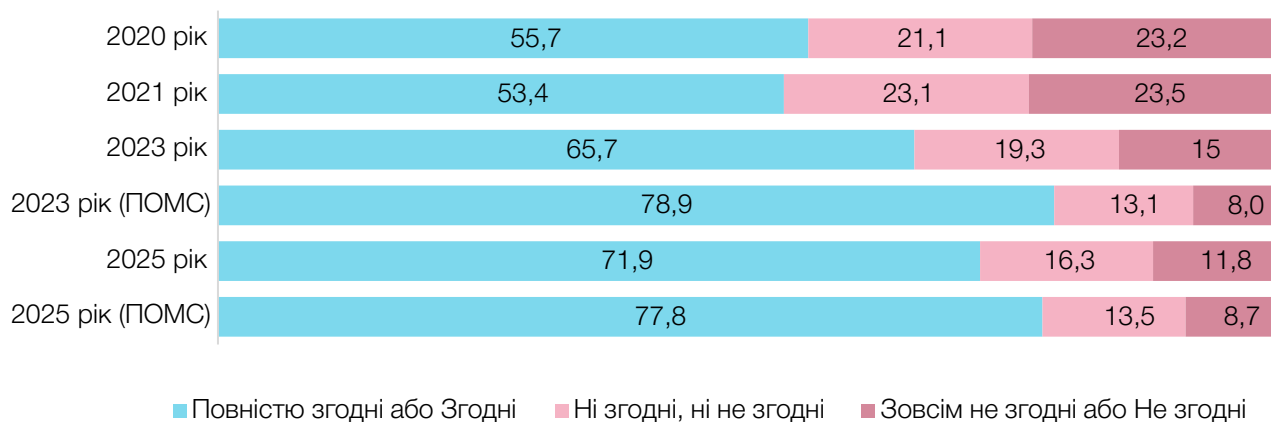


Рис. 3.1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «У моєму органі заохочується інноваційність», %

САМООЦІНКА ТА СПРИЙНЯТТЯ КОЛЕГ

Співвідношення «новатор/консерватор» ілюструє розрив між самооцінкою та оцінкою колег. Упродовж 2020-2025 років більшість респондентів відносили себе до «новаторів» (від 55% у 2020 році до 65,8% у 2025-му), тоді як колег – радше до «консерваторів». У 2023 році ця різниця досягла максимуму: понад 61% вважали інших публічних службовців консерваторами, тоді як себе – лише 28%. У 2025 році ситуація дещо вирівнялася: частка респондентів, які сприймають більшість як новаторів, зросла майже до 46%, а оцінка «консерваторів» знизилася до 52,4% (табл. 3.1.1). Одночасно суттєво скоротилася частка «невизначених» відповідей. У самооцінці також зберігається перевага «новаторів» із помірним зростанням цієї категорії в динаміці, тоді як «консерватори» залишаються менш численними.

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих ДС України?» та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?»¹⁶, %

Рік опитування	Новатор	Консерватор	
	Згодні певною мірою з цією характеристикою	Ні згодні, ні не згодні	Згодні певною мірою з цією характеристикою
Характеристика ДС України			
2020	30,0	14,4	55,6
2021	29,7	12,4	57,9
2023	30,1	8,9	61,0
2025	45,8	1,8	52,4
Власна характеристика			
2020	55,5	16,1	28,4
2021	60,2	12,7	27,1
2023	61,3	10,4	28,3
2025	65,8	2,1	32,1

Розбіжність між оцінкою себе та інших може пояснюватися тим, що, характеризуючи себе, респонденти виходять із внутрішніх ціннісних орієнтирів, тоді як оцінка колег ґрунтується на зовнішніх спостереженнях за поведінкою та практичними діями. Це створює своєрідний «парадокс інноваційності»: потенційно готові до новацій публічні службовці сприймають середовище як більш інертне. Результати 2025 року демонструють зменшення цієї асиметрії, що може свідчити про посилення відкритості до новацій не лише на індивідуальному, а й на колективному рівні. Таким чином, поєднання внутрішньої орієнтації на інновації та поступового зміцнення відчуття підтримки з боку організацій створює сприятливе підґрунтя для подальших реформ.

¹⁶ Респонденти мали оцінити, наскільки вони згодні з певною характеристикою за допомогою 100-бальної шкали, при цьому:

- оцінка «0» означала повну згоду з характеристикою «новатор»;
- оцінка «100» означала повну згоду з характеристикою «консерватор»;
- оцінка 50 балів була проміжною, нейтральною.

3.2. СТИМУЛЮВАННЯ ІНІЦІАТИВНОСТІ ТА САМОСТІЙНОСТІ

ДИНАМІКА ЗАОХОЧЕННЯ ІНІЦІАТИВНОСТІ

Частка респондентів, які погоджуються, що в їхньому органі заохочується ініціативність, зросла з 58,7% у 2020 році до 72,3% у 2025 році (рис. 3.2.1). Одночасно показник «незгоди» знизився протягом 2020-2025 років з понад 21,5% до 11,5%. Це може означати поступове зміцнення у середовищі публічних службовців переконання, що ініціативність є прийнятною та очікуваною поведінкою. Серед ПОМС у 2023 році близько 78,0% погодилися з таким твердженням, у 2025 році – 77,8%.

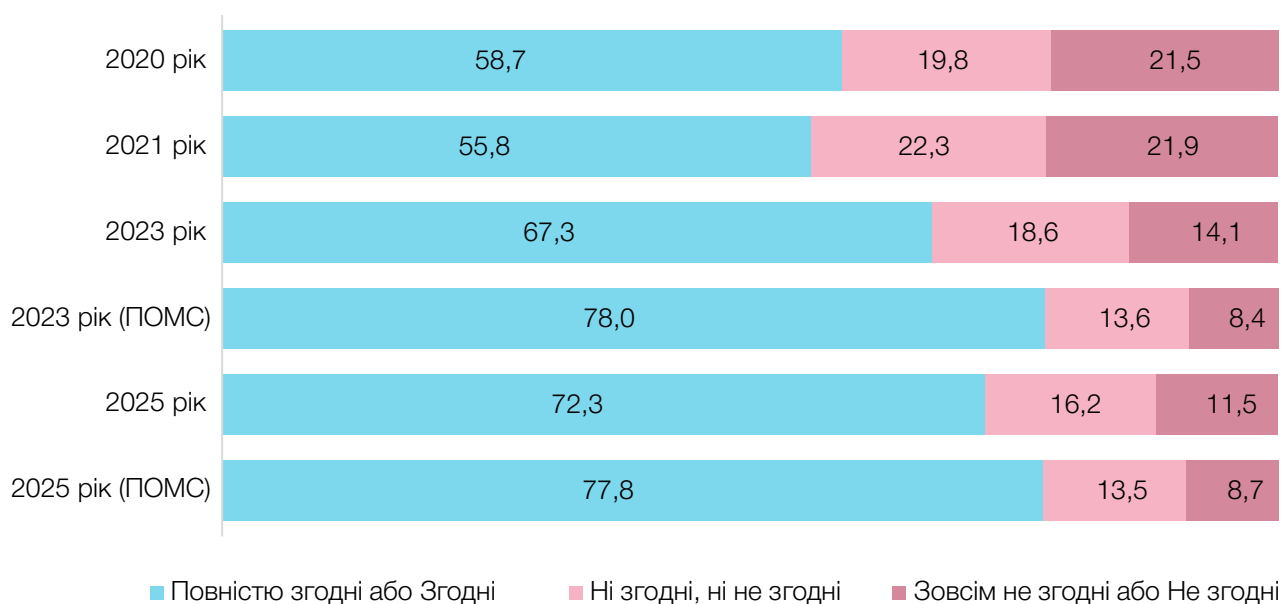


Рис. 3.2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з таким твердженням: «У моєму органі заохочується ініціативність?»», %

САМОСТІЙНІСТЬ У ПЛАНУВАННІ РОБОТИ

Частка тих, хто самостійно формує перелік завдань із погодженням у керівника, знизилася з 35% у 2021 році до 30,5% у 2025-му (рис. 3.2.2). Водночас група повної самостійності («визначаю пріоритети і звітую») залишається стабільною, на рівні 24-26%. Таким чином, загальний рівень високої автономії зменшився з ≈59% у 2021 році до ≈55-56% у 2025-му. Частка низькоавтономних форматів (чекаю/запитую завдання) зросла з 26% до майже 29%. Для ПОМС результати опитування демонструють іншу ситуацію. Хоча загальний рівень високої автономії також дещо знизився (з 64,5% у 2023 до 63,3% у 2025), дані свідчать про помітно вищу самостійність серед ПОМС порівняно з державними службовцями. Зокрема, у 2025 році лише 6,9% ПОМС очікують прямого доручення від керівника, тоді як серед ДС цей показник майже удвічі вищий (13,9%).

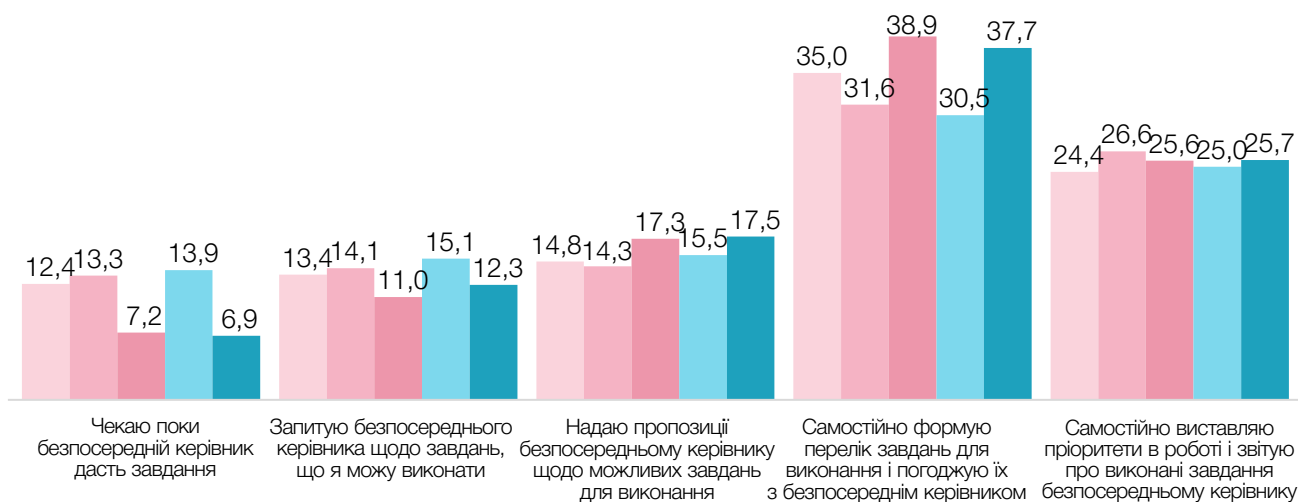


Рис. 3.2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яке із запропонованих тверджень найбільше характеризує формат Вашої роботи?»¹⁷, %

Це може відображати посилення вимог до формалізації процедур у складних умовах, проте тенденція до зменшення самостійності та повернення до більш директивних моделей управління є більш вираженою саме серед ДС.

3.3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМОВАНOSTІ

РОЗУМІННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ РОБОТОЮ І ЦІЛЯМИ ОРГАНУ

Практично всі ДС розуміють, як їхня робота пов'язана з цілями органу. Частка згодних з відповідним твердженням варіюється від 90,6% у 2021 році до 94,6% у 2023-му і залишається на подібному рівні у 2025 році (94,2%) (рис. 3.3.1). Для ПОМС ці значення ще вищі – 97,3% у 2023 році та 95,7% у 2025-му. Це може свідчити про стале розуміння зв'язку індивідуальних завдань із цілями органу та інституціалізацію практик управління результативністю.

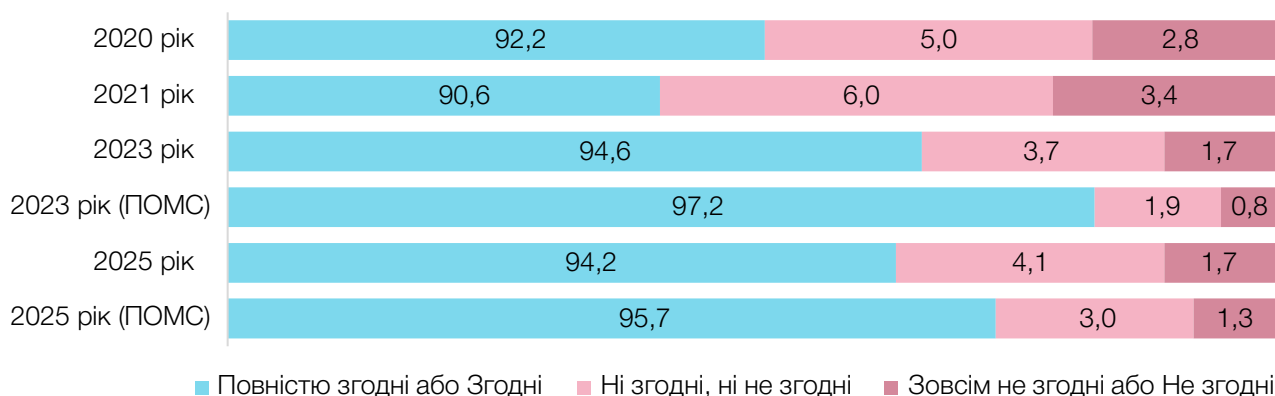


Рис. 3.3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей та пріоритетів органу, в якому я працюю», %

* У 2020 та 2021 роках твердження формулювалося таким чином: «Я розумію, як моя робота співвідноситься з цілями та пріоритетами мого державного органу».

ІНФОРМОВАНІСТЬ ПРО ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ

Динаміка оцінок задоволеності інформацією від керівництва щодо внутрішньої діяльності органу є більш варіативною (рис. 3.3.2). У 2020-2021 роках позитивні оцінки становили близько 60-64%. У 2023 році вони зросли до 67%, а у 2025 році перевищили 70%. Водночас спостерігається поступове скорочення частки незадоволених: із 16-18% у 2020-2021 до 9,1% у 2025-му. Нейтральні відповіді залишаються відносно незмінними – близько 20%. ПОМС демонструють аналогічний рівень задоволеності: у 2025 році 70,4% ПОМС були задоволені якістю та кількістю інформації від керівництва, що є практично ідентичним до показника ДС.

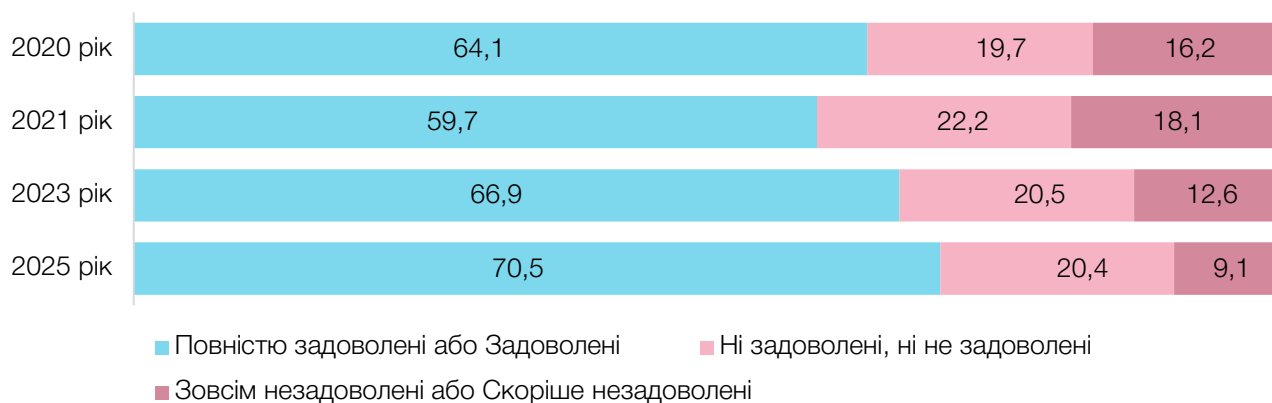


Рис. 3.3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені кількістю та якістю інформації від Вашого керівництва про те, що відбувається всередині державного органу?», %

ІНФОРМОВАНІСТЬ ПРО СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ

Оцінки комунікації з боку профільних ЦОВВ щодо стратегічних пріоритетів органу також мають позитивну динаміку. Якщо у 2020-2021 роках частка задоволених перебувала на рівні 53-58%, то у 2023 році показник зріс до 62,7%, а у 2025 році сягнув 66,1% (рис. 3.3.3). При цьому кількість незадоволених і скоротилися з майже 19% у 2021 році до 8,1% у 2025-му. Водночас частка нейтральних відповідей утримується близько 25%, що вказує на наявність «зони невизначеності» у сприйнятті стратегічних комунікацій.

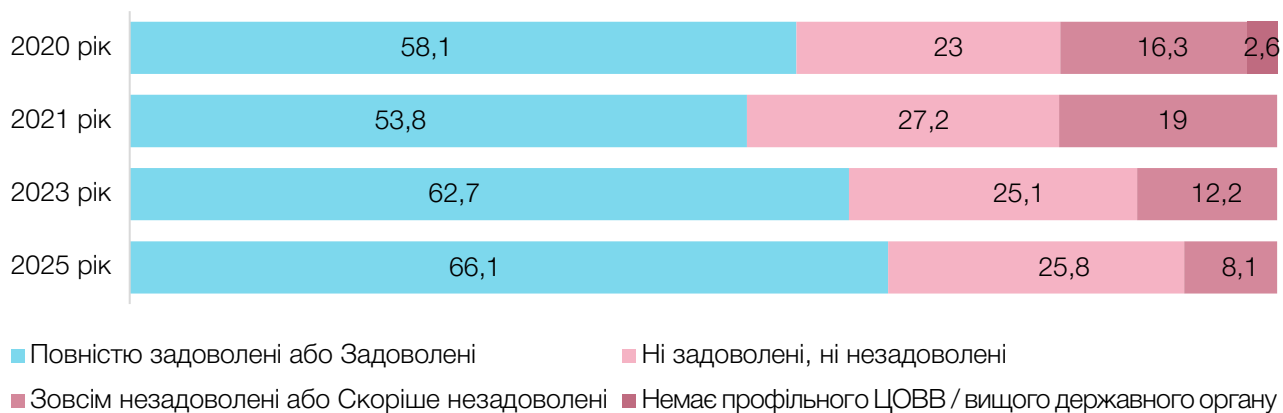


Рис. 3.3.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені кількістю та якістю інформації від керівництва профільного ЦОВВ про головні напрями розвитку та перспективи для Вашого державного органу?», %

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Більшість опитаних ДС стабільно зазначають, що в державному органі, де вони працюють, заохочується інноваційність. У 2025 році частка позитивних відповідей істотно зросла порівняно з попередніми роками, насамперед за рахунок зменшення кількості критичних оцінок. Серед ПОМС рівень підтримки інноваційності є ще вищим і утримується на стабільному рівні близько 78%.

Упродовж звітної періоду більшість публічних службовців визначали себе як «новаторів», тоді як колег частіше характеризували як «консерваторів». Однак у 2025 році ця різниця скоротилася: майже половина респондентів вважають більшість колег схильними до інновацій. Це дозволяє зробити висновок, що соціальне середовище у публічних органах поступово стає більш відкритим до новацій, а внутрішні орієнтації на інноваційність знаходять дедалі більше підтверджень у колективному вимірі.

Більшість опитаних ДС повідомляють, що в їхньому органі заохочується ініціативність. У 2025 році рівень підтримки такої поведінки перевищив 72%. У ПОМС цей показник також є стабільно високим (понад 76%).

Про незадовільний рівень заохочення ініціативності свідчать результати щодо практики планування роботи. Хоча понад половина ДС демонструє високий рівень самостійності, частка тих, хто очікує прямих доручень від керівника або запитує їх, становить майже третину і навіть зростає у динаміці. Серед ПОМС таких значно менше (близько 7%), що підтверджує вищу автономність на місцевому рівні. Ознаки стійкого поліпшення у структурі планування не простежуються.

Майже всі публічні службовці (понад 90% в усі роки опитувань) розуміють, як саме їхня робота пов'язана з цілями державного органу. Більшість респондентів також задоволена кількістю та якістю інформації від безпосереднього керівництва про внутрішню діяльність органу, де вони працюють. Поступово зростає і частка тих, хто високо оцінює комунікацію профільних ЦОВВ щодо стратегічних напрямів розвитку – у 2025 році цей показник перевищив 66%.

Разом із тим, рівень інформованості публічних службовців про внутрішню діяльність та перспективи розвитку своїх органів слід визнати недостатньо високим. Наявність стабільної частки «нейтральних» оцінок (понад 20%) свідчить про досить широку зону невизначеності. Доцільно дослідити, наскільки інформація про стратегію та перспективи розвитку органів є затребуваною і як саме її можна адаптувати для підвищення ефективності роботи публічних службовців.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

ПОКАЗНИКИ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

Переважна більшість публічних службовців позитивно оцінює процедури добору та призначення персоналу, і цей показник продовжує зростати до 78,8% у 2025 році. Це на 3% більше, ніж у 2023 році, та на 5% більше, ніж у 2021 році. ПОМС є стабільнішими в своїх оцінках, але при цьому надають більше позитивних оцінок, ніж публічні службовці загалом.

Пріоритетні фактори зайняття посади - «професійні знання», «досвід роботи», «сповідування етичних принципів публічної служби» та «особисті моральні якості» – залишаються сталими протягом 2020-2025 років. Проте їхня значущість у 2025 році різко знизилася щонайменше на 10% порівняно з 2023 роком. Це пояснюється зростанням невизначених відповідей, що може бути наслідком воєнного контексту

Задоволеність участю у прийнятті рішень зросла до 72,3%, а впевненість у врахуванні керівництвом експертних пропозицій респондентів – до 76,1%. Водночас стабільно високою залишається частка невизначених відповідей (понад 20%). ПОМС стабільно задоволені своєю залученістю до прийняття рішень.

Управлінські практики та стиль керівництва дедалі частіше оцінюються позитивно – 75,1% у 2025 році порівняно з 70,9% у 2023 році. Проте мотиваційні здібності вищого керівництва респонденти оцінюють стримано (56,0%), хоча й фіксується позитивна динаміка.

Рівень задоволеності роботою та професійним вибором залишається високим, хоча дещо знизився порівняно з 2023 роком. Водночас задоволеність розвитком кар'єри та визнанням досягнень поступово зростає. Задоволеність ПОМС як управлінськими практиками, так і роботою, професійним вибором, визнанням, розвитком кар'єри залишається стабільно високою (на 3%-10%) за аналогічні показники серед всіх публічних службовців.

Заробітна плата у 2025 році оцінюється трохи краще порівняно з 2023 роком (+8%), але рівень задоволеності лишається дуже низьким – 28,2%. Навіть у ПОМС, які задоволені зарплатою помітно більше, він не сягає 40% і дорівнює 38,5%. Особливо критично розмір зарплати оцінюють молоді освічені кадри зі стажем понад 5 років.

У 2025 році зафіксовано суттєве зниження привабливості всіх основних мотивів роботи на публічній службі, окрім стабільності зарплати, що зберегла свій рівень. Найбільш показовим є майже дворазове падіння значущості професійного розвитку та служіння суспільству з 2020 року, що свідчить про кризу привабливості публічної служби. Найпопулярнішими мотивами (більше 22% відповідей за кожним) залишаються, як і в 2023 році, можливість самореалізуватися як фахівець, бажання працювати на державу, можливість професійного розвитку, соціальний пакет, бажання працювати на суспільство. Серед респондентів ПОМС зниження привабливості основних мотивів є ще помітнішим: такі варіанти, як «взяти участь у відновленні країни після війни» та «наближати країну до перемоги» взагалі втратили більше, ніж по 16%.

Професіоналізм, доброчесність, відповідальність, повага до гідності, прав і свобод людини, верховенство закону, служіння державі, командна робота, співпраця, як і в 2023 році, залишаються пріоритетними цінностями ДС в роботі на публічній службі. До переліку найпопулярніших цього року також увійшла «відкритість, прозорість», а респонденти ПОМС додали до переліку найпопулярніших «ефективність, результативність».

Лише 51,3% респондентів вважають оцінювання результатів їхньої роботи обґрунтованим результатами та досягненнями.

Готовність обрати публічну службу знижується: у 2025 році лише 49,6% опитаних надали б їй перевагу (порівняно з 72,3% у 2020 році). Зростає частка тих, хто вагається з відповіддю, що може бути зумовлено невизначеністю воєнного періоду. Майже 70% респондентів не планують змінювати роботу найближчим часом, що може свідчити про стабільність кадрового складу; однак серед ПОМС цей показник є помітно нижчим за рівень 2023 року: тоді він складав 76,9%. Головною причиною можливого переходу залишається низька заробітна плата.

Готовність рекомендувати кар'єру у публічній службі у 2025 році становить лише 45,9%, хоч і зросла порівняно з 2023 роком. ПОМС помітно краще оцінюють привабливість своєї роботи: 51,8% готові порекомендувати кар'єру на публічній службі; однак цей показник є нижчим за 2023 рік на 3%.

Оцінки організаційної культури значно покращилися: 84,1% респондентів позитивно її сприймають, переважно завдяки зменшенню невизначених позицій. Водночас частка негативних оцінок (14%) залишається майже незмінною. Ці дані актуальні і для ПОМС.

Відповідальність за формування організаційної культури ДС, як і раніше, покладають як на керівників, так і на себе, хоча ці показники трохи знизилися порівняно з попередніми роками. Зросли очікування до вищих державних органів, відповідальність яких оцінили у 68%. Серед ПОМС збільшало тих, хто не вважає високою відповідальність будь-яких запропонованих суб'єктів.

Частота дискримінаційних практик дещо знизилася, але залишається відчутною дискримінація за стажем, віком, статтю, мовою та соціальним походженням. Серед ПОМС більш помітним є зниження випадків дискримінації за категорією посади та статтю. Випадки булінгу та харасменту фіксуються рідко, проте їхня наявність свідчить про актуальність проблеми.

Відчуття захищеності від незаконних чи неетичних вказівок у 2025 році посилилося, досягнувши понад 82% (серед ПОМС – більше 83%).

Загалом, у 2025 році публічні службовці загалом позитивно оцінюють кадрові та управлінські практики, а також власну залученість до прийняття рішень, що демонструє поступове зростання довіри та професійної впевненості. Водночас задоволеність мотиваційними механізмами, розвитком кар'єри та визнанням досягнень залишається недостатньою. Найбільш проблемною характеристикою публічної служби є рівень оплати праці, який навіть за умов часткового зростання оцінюється як критично низький, особливо серед молодих освічених кадрів. Зберігається значна частка респондентів, які вагаються з оцінками – від кадрової політики до вибору публічної служби як кар'єрного шляху, що може бути наслідком високого рівня невизначеності в умовах війни. Попри це, показники захищеності

від незаконних і неетичних вказівок та оцінки організаційної культури свідчать про стійку позитивну динаміку. Загалом сфера державної служби демонструє відносну стабільність, але потребує посилення мотиваційної складової та підвищення її привабливості для перспективних кадрів.

ПОКАЗНИКИ ВЗАЄМОДІЇ

Співпраця з колегами у державних органах і органах місцевого самоврядування залишається стабільно високою та має позитивну динаміку. У 2025 році понад 92% респондентів підтвердили орієнтацію колег на спільний результат, зросла частка тих, хто повністю погоджується з цим твердженням, тоді як критичні та нейтральні оцінки скорочуються.

Взаємна підтримка є сталою практикою у щоденній роботі публічних службовців. Близько 85% опитаних у 2023-2025 роках зазначають, що можуть отримати допомогу від колег у разі потреби, а частка незгодних залишається незначною. Це може свідчити про закріплення практик взаємодопомоги.

Відносини між колегами під час війни зберігають стабільність із окремими позитивними зрушеннями. Понад дві третини ДС повідомили, що їхні відносини не змінилися, ще близько 15% – що вони навіть покращилися. Для ПОМС спостерігається трохи більша невизначеність, проте частка негативних оцінок не перевищує 3%.

Вертикальні та горизонтальні комунікації поступово поліпшуються, але вертикаль залишається складнішою. Найлегшими респонденти вважають контакти всередині підрозділу та з безпосереднім керівником. Натомість комунікація з політичним керівництвом органу лишається найскладнішою, хоч і демонструє позитивну динаміку. Для ПОМС вертикальні зв'язки значно легші, що вказує на меншу ієрархічну дистанцію.

Взаємодія із зовнішніми суб'єктами оцінюється радше позитивно, хоча має формалізований характер. Найбільш налагодженими є контакти з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, тоді як взаємодія з бізнесом і громадськістю сприймається як офіційна і часто регламентована. Для ПОМС усі зовнішні зв'язки значно легші, однак у 2025 році зафіксовано невелике зниження їхньої інтенсивності.

Відповідність обов'язків здібностям працівників зростає упродовж усього періоду. У 2025 році 84% ДС і 86% ПОМС визнали, що їхня робота відповідає їхнім сильним сторонам, а рівень незгоди з цим твердженням залишається низьким.

Посадові інструкції дедалі частіше сприймаються як зрозумілий і корисний інструмент. У 2025 році понад 91% респондентів погодилися, що вони допомагають у роботі. Це може свідчити про зростання рівня формалізації робочих процесів та водночас ефективність такого підходу.

Уявлення про ефективну модель публічної служби зміщуються у бік дисципліни й чіткого виконання доручень. Попри те, що ініціативність залишається поширеною цінністю, у 2025 році значно зросла частка тих, хто вважає суворе виконання доручень запорукою ефективності, що можна розглядати як адаптацію до кризових умов.

Отримання протизаконних чи неетичних вказівок у держслужбі стає дедалі рідкісним явищем. У 2025 році про такі випадки повідомили лише 5,1% респондентів, причому здебільшого вони мали епізодичний характер.

Готовність повідомляти про правопорушення поступово зростає. Якщо у 2020-2021 роках відкрито про це заявляли менше половини, то у 2023-2025 роках вже більшість респондентів відчувають упевненість у можливості повідомити про зловживання чи висловити занепокоєння керівництву.

Антикорупційні практики та культура доброчесності закріпилися на високому рівні. Більшість ДС і майже 80% ПОМС погоджуються, що у їхніх органах заохочується нульова толерантність до корупції, а частка незгодних із цим твердженням знизилася більш ніж удвічі.

Ідентичність публічних службовців зміщується у бік державоцентричності. У 2025 році дві третини респондентів вважають своїх колег відданими державі, тоді як суспільний вимір зберігається на рівні третини. Для ПОМС ключовою лишається орієнтація на громаду.

Задоволеність роботою органів з боку громадян демонструє суттєве відновлення після спаду 2023 року. У 2025 році частка позитивних оцінок перевищила 74%, що вище довоєнних показників. У ПОМС динаміка ще більш виражена: низькі оцінки зменшилися більш ніж удвічі.

Задоволеність роботою системи публічної влади загалом зросла до найвищого рівня за п'ятирічний період. У 2025 році майже 60% респондентів позитивно оцінили діяльність державного управління в цілому, що свідчить про підвищення довіри до публічних інституцій.

КОМУНІКАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Заохочення інноваційності в органах публічної служби поступово зростає. Якщо у 2020 році про підтримку інноваційності вказували трохи більше половини респондентів, то у 2025 році цей показник перевищив 70%. Серед ПОМС цей показник ще вищий і стабільно тримається на рівні близько 78%, що вказує на більш сприятливий контекст для впровадження новацій на місцевому рівні.

У самооцінці публічні службовці здебільшого ідентифікують себе як «новаторів», тоді як колег сприймають радше як «консерваторів». У 2025 році ця асиметрія зменшилася: майже половина опитаних вже вважають більшість колег новаторами, що свідчить про поступове зміцнення колективної відкритості до змін.

Ініціативність дедалі частіше заохочується. У 2025 році понад 72% респондентів підтвердили, що ініціативність у їхніх органах вітається, а серед ПОМС рівень підтримки ще вищий – близько 77%. Попри позитивну динаміку, цей рівень навряд чи можна вважати достатнім для формування середовища, максимально сприятливого для ініціатив.

Практика планування роботи свідчить про часткове зниження самостійності публічних службовців. Хоча понад половину респондентів мають високий рівень автономії, частка тих, хто очікує прямих доручень від керівника, поступово зростає (до 14,3% у 2025 році). Серед ПОМС ця частка удвічі

менша, що підтверджує їх вищу самостійність. Ознак стійкої позитивної динаміки у структурі планування не простежується.

Практично всі публічні службовці розуміють, як їхня робота пов'язана з цілями органу. У 2025 році цей показник становив понад 94%, а серед ПОМС – близько 96%, що свідчить про стале закріплення практик управління за результатами.

Задоволеність інформацією про внутрішні процеси органів зростає, хоча частина респондентів зберігає нейтральні оцінки. У 2025 році понад 70% ДС задоволені кількістю та якістю такої інформації, а частка незадоволених скоротилася удвічі. Схожі результати спостерігаються і серед ПОМС.

Інформованість про стратегічні напрями діяльності органів публічної влади демонструє позитивну динаміку. Частка задоволених зросла до 66% у 2025 році, водночас рівень незадоволених знизився до 8%. Проте стабільна частка «нейтральних» відповідей (понад чверть опитаних) вказує на зону невизначеності, що потребує подальшої уваги.

Отже, результати дослідження демонструють, стійке зміцнення організаційної культури, підвищення рівня взаємодії, доброчесності та управлінської якості на публічній службі. Водночас систему суттєво стримує криза мотивації та привабливості кар'єри, спричинена поєднанням низької зарплати, високої невизначеності та зниження цінності професійного розвитку. Тобто посилення мотиваційних механізмів і престижу публічної служби знизить ризик відтоку кваліфікованих кадрів.