

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. зав. кафедри публічного
управління та адміністрування

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ _____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В
ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ**

Керівник: д. політ. н., професор
Євтушенко Олександр Никифорович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: Доктор наук з державного
управління, професор Ємельянов
Володимир Михайлович
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи
Червоний Микола Сергійович
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління і
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

м. Миколаїв - 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.....	7
1.1. Підходи до визначення поняття «трудова дисципліна», «управління трудовою дисципліною», соціальна сутність та складові елементи управління трудовою дисципліною.....	7
1.2. Сучасний стан нормативно-правового регулювання трудової дисципліни в державних установах України	12
1.3. Європейський досвід управління трудовою дисципліною в державних органах.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ НА ПРИКЛАДІ РАЙДЕРЖАДМІНІСТРАЦІ.....	27
2.1. Методи та механізми управління трудовою дисципліною в райдержадміністрації.....	27
2.2. Оцінка існуючої системи управління трудовою дисципліною в райдержадміністрації.....	32
2.3. Умови забезпечення якісного управління трудовою дисципліною в райдержадміністрації.....	39
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.....	47
3.1. Удосконалення системи управління трудовою дисципліною.....	47
3.2. Шляхи удосконалення правового регулювання управління трудовою дисципліною.....	57

Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління трудовою дисципліною в державних установах є одним із ключових елементів ефективного функціонування системи державного управління. В умовах сучасних викликів – реформування державної служби, цифровізації процесів, боротьби з корупцією та підвищення вимог до професійності державних службовців – підтримання високого рівня трудової дисципліни набуває особливого значення. Трудова дисципліна забезпечує стабільність роботи органів влади, своєчасне та якісне виконання службових обов'язків, а також довіру громадян до держави.

В Україні, незважаючи на прийняття Закону «Про державну службу» 2015 року та низку підзаконних актів, проблема порушень трудової дисципліни залишається актуальною: фіксуються випадки запізень, неналежного виконання обов'язків, конфліктів інтересів та інших дисциплінарних проступків. Водночас існуюча система заохочень і стягнень часто має формальний характер, а механізми запобігання порушенням розвинені недостатньо. Особливо гостро ці питання постають у районних державних адміністраціях як органах виконавчої влади на місцевому рівні, де поєднуються функції реалізації державної політики та безпосередньої взаємодії з громадянами. Дослідження управління трудовою дисципліною дає змогу виявити слабкі місця існуючої системи та запропонувати заходи щодо її вдосконалення, що сприятиме підвищенню ефективності всієї системи державного управління.

Стан дослідження теми. Питання трудової дисципліни та механізмів її забезпечення розглядалися в роботах багатьох українських учених. Теоретичні засади трудової дисципліни та дисциплінарної відповідальності аналізували Н. Б. Болотіна, В. І. Прокопенко, О. М. Ярошенко, С. М. Прилипко. Проблеми дисциплінарної відповідальності державних службовців досліджували М. І.

Іншин, Ю. П. Битяк, В. Л. Костюк. Окремі аспекти управління дисципліною праці висвітлювали Т. В. Колеснік, Д. Є. Кутоманов, В. В. Форманюк. Практичні механізми заохочення та стягнення на державній службі розглянуто в науково-практичних коментарях та монографіях акад. А. О. Селіванова, М. І. Іншина та інших авторів.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів управління трудовою дисципліною в державних установах України та розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні підходи до понять «трудова дисципліна» та «управління трудовою дисципліною»;
- дослідити сучасний стан нормативно-правового регулювання трудової дисципліни в державних установах України;
- проаналізувати європейський досвід управління трудовою дисципліною в органах публічної адміністрації;
- охарактеризувати методи, механізми та умови забезпечення трудової дисципліни на прикладі районної державної адміністрації;
- оцінити ефективність існуючої системи управління дисципліною в райдержадміністраціях;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовою дисципліною та її правового регулювання.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління трудовою дисципліною в державних установах України.

Предмет дослідження – нормативно-правові, організаційні та практичні аспекти управління трудовою дисципліною в державних органах, зокрема в районних державних адміністраціях.

Методи дослідження. У роботі застосовано такі методи: – теоретичний аналіз та синтез – для визначення сутності понять і складових елементів управління трудовою дисципліною; – нормативно-правовий метод – для

вивчення чинного законодавства України; – порівняльно-правовий метод – для аналізу європейського досвіду; – метод аналізу документів та статистичних даних – для оцінки стану дисципліни в райдержадміністраціях; – узагальнення та моделювання – для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи управління.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (50 найменувань). Загальний обсяг роботи – 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

1.1. Підходи до визначення поняття «трудова дисципліна» «управління трудовою дисципліною», соціальна сутність та складові елементи управління трудової дисципліни

Поняття трудової дисципліни належить до фундаментальних категорій не лише трудового права, а й теорії управління людськими ресурсами, соціології праці та державного управління. Воно відображає складну систему суспільних відносин, що виникають між працівником і роботодавцем (у державному секторі – між державним службовцем та державним органом) у процесі реалізації трудової функції. Трудова дисципліна – це не просто сукупність правил, що фіксуються у внутрішніх розпорядках чи законодавчих актах, а цілісний соціально-правовий інститут, який забезпечує організованість, передбачуваність і координованість колективної діяльності, необхідні для досягнення цілей організації, а в публічному секторі – для реалізації державних функцій та задоволення суспільних інтересів.

У широкому розумінні трудова дисципліна постає як комплекс правових, організаційних, соціально-психологічних і культурних норм, які регулюють поведінку працівника в процесі виконання службових обов'язків. Вона включає як зовнішні (формальні) вимоги – чітке дотримання режиму робочого часу, виконання наказів і розпоряджень, дотримання техніки безпеки, так і внутрішні (неформальні) аспекти – свідоме ставлення до праці, ініціативність, відповідальність, внутрішню мотивованість до якісного виконання завдань. Саме поєднання цих двох вимірів робить трудову дисципліну не лише інструментом зовнішнього контролю, а й важливим

фактором внутрішньої самоорганізації колективу та підвищення ефективності всієї установи [12, с. 312].

У науковій літературі склалося кілька основних підходів до визначення трудової дисципліни, кожен з яких акцентує увагу на окремих її аспектах.

Правовий підхід (Н.Б. Болотіна, В.І. Прокопенко, О.М. Ярошенко, С.М. Прилипко) розглядає трудову дисципліну передусім як юридичний обов'язок працівника підкорятися правилам поведінки, встановленим законодавством, колективним договором, локальними нормативними актами та трудовим договором. У цьому контексті дисципліна виступає елементом правового статусу працівника, а її порушення автоматично тягне за собою юридичну відповідальність – від зауваження до звільнення. Такий підхід домінував у радянській правовій доктрині і досі зберігає значний вплив у пострадянських правових системах, зокрема в українському трудовому законодавстві, де ст. 139 КЗпП України прямо визначає трудову дисципліну як «обов'язкове для всіх працівників підкорення правилам поведінки, визначеним відповідно до цього Кодексу, інших законів, колективного договору, угоди, трудового договору, актів роботодавця».

Організаційно-управлінський підхід (Д.Є. Кутоманов, Т.В. Колеснік, В.В. Форманюк) трактує трудову дисципліну як невід'ємну складову системи менеджменту організації. У цьому аспекті дисципліна – це інструмент забезпечення стабільності функціонування колективу, досягнення поставлених цілей через чіткий розподіл обов'язків, ієрархію підпорядкування, систему контролю та координації дій. Дисципліна тут розглядається не лише як обов'язок працівника, а й як відповідальність керівництва за створення умов, за яких цей обов'язок може виконуватися ефективно: належне планування, ресурсне забезпечення, справедливий розподіл навантаження, прозорі критерії оцінки.

Соціально-психологічний підхід (праці сучасних дослідників управління персоналом, зокрема Т.В. Колеснік, а також закордонних авторів – Е. Мейо, Д. МакГрегора, А. Маслоу в адаптації до теми дисципліни) акцентує

увагу на добровільному, усвідомленому характері дисципліни. Тут вона постає як результат внутрішньої мотивації працівника, його ідентифікації з цілями організації, відчуття причетності до спільної справи, довіри до керівництва та справедливості внутрішніх правил. Саме цей підхід лежить в основі сучасних концепцій «самодисципліни», «внутрішньої відповідальності» та «культури доброчесності», які активно впроваджуються в публічній адміністрації країн ЄС.

У державних установах усі три підходи не протиставляються, а доповнюють один одного, утворюючи триєдину природу трудової дисципліни: юридично обов'язкову, організаційно необхідну та соціально-психологічно мотивовану. При цьому саме соціально-психологічний вимір набуває особливого значення, оскільки державна служба – це не просто робота за наймом, а діяльність, спрямована на реалізацію публічних інтересів. Порушення дисципліни державним службовцем не лише знижує ефективність конкретного органу, а й підриває довіру громадян до влади в цілому, що має далекосяжні суспільно-політичні наслідки [5, с. 428].

Сутнісна двоїстість трудової дисципліни проявляється у розмежуванні технологічної та соціальної дисципліни. Технологічна дисципліна стосується безпосереднього виконання правил, що забезпечують безпеку, ритмічність і безперебійність трудового процесу (режим роботи, використання обладнання, дотримання технологічних інструкцій). Соціальна дисципліна охоплює міжособистісні відносини в колективі, дотримання етичних норм, повагу до колег і громадян, уникнення конфлікту інтересів, політичну нейтральність. У державних установах саме соціальна складова стає домінуючою, оскільки навіть незначне порушення етичних стандартів (наприклад, грубість у спілкуванні з відвідувачами чи використання службового становища в особистих цілях) може бути розцінене як дисциплінарний проступок і суттєво вплинути на репутацію органу влади [18, с. 156].

Поняття управління трудовою дисципліною є ширшим за саме поняття дисципліни, оскільки охоплює всю цілеспрямовану діяльність суб'єкта

управління (керівника органу, відділу кадрів, безпосередніх керівників структурних підрозділів) щодо формування, підтримки та зміцнення дисциплінарного порядку. Це системна, багатопланова діяльність, що включає не лише реагування на вже скоєні порушення (корекційні заходи), а й запобігання їм (превентивні заходи), а також створення позитивної мотивації до сумлінної праці (стимулюючі заходи).

Соціальна сутність управління трудовою дисципліною полягає в його спрямованості на гармонізацію індивідуальних і колективних інтересів, на забезпечення такої організації праці, за якої кожен працівник відчуває себе частиною спільної справи, а не лише виконавцем чужих розпоряджень. У державному секторі ця гармонізація має особливе значення, оскільки праця державного службовця має публічний характер: її результатом є не прибуток, а суспільне благо. Тому управління дисципліною в державних установах не може зводитися до репресивних методів – воно обов'язково включає виховний компонент, формування корпоративної культури, розвиток почуття професійної гордості та відповідальності перед суспільством [12, с. 187].

Складові елементи управління трудовою дисципліною утворюють цілісну систему, яка включає:

1. Нормативний елемент – створення та постійне вдосконалення системи правил (законодавство, правила внутрішнього службового розпорядку, кодекси етики, посадові інструкції). Ці документи мають бути не лише формально прийнятими, а й реально відомими кожному працівнику, зрозумілими та сприйнятими як справедливі.

2. Організаційний елемент – розподіл повноважень і відповідальності за підтримання дисципліни між різними рівнями управління, створення спеціалізованих структур (відділи кадрів, служби внутрішнього аудиту, комісії з етики), чітке визначення процедур фіксації порушень і застосування стягнень [16].

3. Мотиваційний елемент – система заохочень (матеріальних і нематеріальних), яка має бути прозорою, обґрунтованою та

індивідуалізованою. Практика показує, що саме справедливе і регулярне заохочення є найефективнішим інструментом підтримки високого рівня дисципліни.

4. Виховний елемент – регулярна роз'яснювальна робота, навчання, тренінги, індивідуальні бесіди, формування традицій колективу, особистого прикладу керівництва. Саме цей елемент сприяє переходу від зовнішньої дисципліни (під страхом покарання) до внутрішньої самодисципліни.

5. Контрольний елемент – система моніторингу дотримання правил, що включає як щоденний облік робочого часу, так і періодичні атестації, службові перевірки, аналіз скарг громадян. Контроль має бути об'єктивним, гласним, системним і не перетворюватися на тотальне стеження, що демотивує працівників.

6. Інформаційно-аналітичний елемент – ведення статистики порушень і заохочень, аналіз причин порушень, виявлення «вузьких місць» у системі управління дисципліною, розробка на цій основі заходів щодо її вдосконалення.

7. Комунікативний елемент – відкритий діалог між керівництвом і колективом, можливість працівника висловити свою думку щодо правил і процедур, зворотний зв'язок, що дозволяє вчасно коригувати норми, які сприймаються як несправедливі чи нереалістичні [22, с. 94].

Ефективність управління трудовою дисципліною залежить від збалансованості всіх перелічених елементів. Переважання репресивно-контрольних методів призводить до формального виконання обов'язків, приховування порушень, зниження ініціативи. Натомість акцент на виховних і мотиваційних заходах сприяє формуванню свідомої дисципліни, коли працівник дотримується правил не тому, що боїться покарання, а тому, що вважає це правильним і необхідним для спільної мети.

У державних установах України перехід до такої моделі управління дисципліною є особливо актуальним у контексті реформи державної служби, боротьби з корупцією, впровадження принципів доброчесності та

професійності. Лише за умови, коли дисципліна сприйматиметься державними службовцями не як зовнішній примус, а як внутрішня потреба та професійна цінність, можливо досягти того рівня організованості й відповідальності, який відповідає сучасним викликам і очікуванням суспільства.

1.2. Сучасний стан нормативно-правового регулювання трудової дисципліни в державних установах України

Нормативно-правове регулювання трудової дисципліни в державних установах України є багатоплановою системою, побудованою на класичній ієрархії джерел права, де на найвищому рівні перебувають положення Конституції України, які встановлюють фундаментальні засади суспільного обов'язку громадян дотримуватись законів та сумлінно виконувати трудові обов'язки. Зокрема, стаття 23 Конституції України проголошує обов'язок кожного неухильно додержуватись Конституції та законів України, не посягати на права і свободи, честь і гідність інших осіб, а стаття 68 прямо вказує, що «кожен зобов'язаний неухильно додержуватись Конституції України та законів України, не посягати на права і свободи, честь і гідність інших осіб». Хоча ці норми мають загальний характер, саме вони формують конституційне підґрунтя розуміння державної служби як особливої форми реалізації громадянином свого суспільного обов'язку, де порушення трудової дисципліни розглядається не лише як приватноправовий конфлікт між працівником і роботодавцем, а й як дія, що завдає шкоди публічному інтересу. Конституційний рівень регулювання визначає державну службу як діяльність, спрямовану на реалізацію повноважень державних органів, де дисципліна є невід'ємною умовою забезпечення законності, професійності та ефективності виконання державних функцій. Ці принципи також впливають на тлумачення

судів у справах, пов'язаних з дисциплінарною відповідальністю, де акцент робиться на публічному характері служби, що вимагає вищих стандартів поведінки, ніж у приватному секторі. Наприклад, у постановках Конституційного Суду України неодноразово підкреслювалося, що державні службовці несуть підвищену відповідальність за дотримання етичних норм, оскільки їхня поведінка впливає на довіру суспільства до влади в цілому [1].

Наступним рівнем регулювання виступає Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII (в редакції станом на 2025 рік), який, незважаючи на прийняття спеціального законодавства про державну службу, зберігає дію у субсидіарному порядку в частині, що не суперечить Закону України «Про державну службу». Стаття 139 КЗпП України визначає трудову дисципліну як обов'язкове для всіх працівників підкорення правилам поведінки, визначеним відповідно до цього Кодексу, інших законів, колективного договору, угоди, трудового договору та актів роботодавця. Стаття 140 КЗпП встановлює обов'язки працівника сумлінно працювати, своєчасно і точно виконувати розпорядження роботодавця, дотримуватись трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці. Статті 147–152 КЗпП надають роботодавцю право застосовувати дисциплінарні стягнення у вигляді догани або звільнення за систематичне невиконання працівником без поважних причин покладених на нього трудових обов'язків чи за прогул. Ці положення продовжують застосовуватись до державних службовців субсидіарно, особливо щодо так званої технологічної дисципліни (дотримання режиму робочого часу, правил охорони праці, використання майна) та загальних обов'язків сторін трудових відносин. При цьому Верховний Суд у своїх постановках неодноразово підкреслював, що при розгляді справ про оскарження дисциплінарних стягнень до державних службовців суди повинні застосовувати норми КЗпП лише в частині, що не суперечить спеціальному Закону «Про державну службу». У 2024–2025 роках КЗпП зазнав значних змін, зокрема, Законом України № 3768-IX від 4 червня 2024 року, який набрав чинності з 27 вересня

2024 року, були встановлені додаткові підстави для розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця, включаючи систематичні порушення дисципліни в умовах воєнного стану, а також Закон від 25 квітня 2024 року, що ввів процедуру правонаступництва у трудових відносинах, яка поширюється на державні установи при реорганізації. Ці новації посилили гнучкість у регулюванні дисципліни, але водночас підвищили вимоги до обґрунтованості стягнень, щоб уникнути зловживань. Крім того, у 2025 році планується подальше обговорення проекту нового Трудового кодексу, який може замінити КЗпП і адаптувати його до сучасних реалій, включаючи цифровізацію та віддалену роботу, що безпосередньо впливає на контроль за трудовою дисципліною [2].

Основним спеціальним законом, що регулює трудову дисципліну саме державних службовців, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (в редакції станом на 2025 рік). Цей закон кардинально змінив підходи до дисциплінарної відповідальності, запровадивши особливий статус державного службовця та значно ширший перелік дисциплінарних проступків порівняно з КЗпП. Стаття 65 Закону розмежовує дисциплінарні проступки на дві категорії: загальні (невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення службових повноважень, порушення обмежень, встановлених законом) та спеціальні (порушення Присяги державного службовця, правил етичної поведінки[15], антикорупційного законодавства, вчинення дій, що порочать звання державного службовця чи дискредитують державний орган). Перелік дисциплінарних стягнень також розширено: зауваження, догана, попередження про неповну службу відповідність, заборона протягом одного року займати посади категорії «А», звільнення з посади державної служби (стаття 66). Особливо важливим є те, що за вчинення корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією, єдиним стягненням є звільнення (стаття 66-1). Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності детально регламентована статтями 69–80 Закону: обов'язкове проведення службового

розслідування (не пізніше 3 робочих днів з дня виявлення проступку), залучення дисциплінарної комісії при НАДС або при державному органі, надання службовцю можливості надати письмові пояснення, право на оскарження рішення до суду або до Вищої дисциплінарної комісії НАДС. Така процедура значно підвищила гарантії захисту прав державного службовця порівняно з радянським КЗпП. У 2025 році Закон зазнав суттєвих змін Законом № 4282-IX від 11 березня 2025 року, який впровадив єдині підходи в оплаті праці на основі класифікації посад, що опосередковано впливає на дисципліну через посилення зв'язку між продуктивністю, оцінкою та стягненнями. Зокрема, класифікація посад (постанова КМУ № 369 від 1 квітня 2025 року) передбачає каталог типових посад і критерії, де показники дисципліни стають ключовими для присвоєння рангів і надбавок (наприклад, надбавка за вислугу років – 2% за кожен рік, до 30%, з 1 квітня 2025 року). Це стимулює превентивні заходи, а не лише покарання, і дозволяє враховувати дисципліну в щорічних оцінках. Крім того, у 2025 році НАДС погоджує результати класифікації в державних органах, що посилює уніфікацію процедур [3].

Значну роль у формуванні єдиних стандартів трудової дисципліни відіграють Типові правила внутрішнього службового розпорядку, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 50 (зі змінами). Цей підзаконний акт є обов'язковим для всіх державних органів і встановлює детальні вимоги до режиму роботи: 40-годинний робочий тиждень, початок робочого дня не раніше 8:00 і закінчення не пізніше 18:00 (з перервою на обід не менше 30 хвилин), порядок фіксації приходу та уходу, заборона відволікатися на приватні справи, вимоги до зовнішнього вигляду, правила використання службового телефону та інтернету. Правила вимагають від державних органів адаптувати Типові правила до локальних актів з урахуванням специфіки роботи (наприклад, для органів, що працюють у режимі 24/7, або для тих, що мають виїзний характер діяльності). Порушення цих правил фіксується актами, доповідними записками або технічними засобами (журнали відвідування, електронні

пропускні системи) і є підставою для дисциплінарного провадження. На практиці саме порушення режиму робочого часу (запізнення, передчасне залишення робочого місця, прогул) становить понад 60 % усіх дисциплінарних справ у державних органах [13]. У 2025 році НАДС оновило методичні рекомендації щодо розроблення та затвердження правил внутрішнього службового розпорядку для органів місцевого самоврядування (наказ від 31 жовтня 2025 року), де акцентовано на гнучкому режимі роботи, інтеграції з цифровими системами (наприклад, «Трембіта») та превентивних заходах, таких як щомісячні перевірки. Для окремих органів, як Державна податкова служба, правила оновлено протоколом від 3 березня 2025 року № 5, де введено обов'язковий контроль за використанням AI-інструментів у роботі. Це дозволяє оперативно виявляти порушення та знижувати їх кількість через автоматизацію [21].

Особливе місце в системі нормативного регулювання посідає етичний вимір дисципліни. Наказ НАДС від 05 серпня 2016 року № 158 затвердив Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які встановлюють стандарти доброчесності, неупередженості, політичної нейтральності, поваги до громадян, уникнення конфлікту інтересів, заборони на прийняття подарунків тощо. Порушення цих правил (наприклад, грубість у спілкуванні з громадянами, використання службового становища в особистих цілях, негідна поведінка поза роботою, якщо вона завдає шкоди репутації органу) кваліфікується як дисциплінарний проступок і тягне стягнення відповідно до Закону «Про державну службу». Важливо, що етичні норми діють не лише під час виконання службових обов'язків, а й у позаробочий час, якщо поведінка службовця дискредитує державну службу. Таке розширене тлумачення є новелою українського законодавства і відповідає європейським стандартам (наприклад, Code of Conduct for European Commission staff) [14]. У 2025 році правила оновлено наказом НАДС № 116-25 від 20 серпня 2025 року (zareєстровано в Мін'юсті 26 вересня 2025 року за № 1409/44815), де додано норми щодо етики

в цифровому середовищі: заборона на поширення дезінформації в соцмережах, використання чат-ботів для уникнення конфлікту інтересів, а також вимоги до поведінки в умовах війни (підтримка національної єдності, протидія пропаганді). Ці зміни враховують сучасні виклики, такі як кібербезпека та психологічний тиск, і передбачають обов'язкове щорічне навчання з етики для всіх категорій службовців. Порухення етичних норм у 2024 році зросло майже втричі, що стало підставою для посилення контролю через спеціальні комісії в органах [10, с. 73].

Окрім законодавчих актів, значний вплив на розвиток нормативної бази дисципліни праці в державному секторі справляють стратегічні та програмні документи. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки (розпорядження КМУ від 24 червня 2016 року № 474-р), хоча формально завершила дію, заклала основи для подальших документів, зокрема Стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами в органах державної влади до 2025 року та Плану заходів з реформування державної служби. Ці документи передбачали запровадження електронного обліку робочого часу, автоматизованих систем моніторингу виконання завдань, інтеграцію показників дисципліни до щорічної оцінки державних службовців, посилення превентивних механізмів (навчання, наставництво, корпоративна культура доброчесності). На 2025 рік більшість цих заходів вже реалізовані частково: система «Трембіта» та «Дія.Підпис» використовуються для фіксації часу виконання завдань, а щорічна оцінка державних службовців обов'язково враховує наявність/відсутність дисциплінарних стягнень. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки (розпорядження КМУ № 831-р від 21 липня 2021 року) акцентує на формуванні професійної, політично нейтральної служби, де дисципліна інтегрується з цифровізацією та сервісним підходом. У 2025 році НАДС координує класифікацію посад, що впливає на мотивацію через надбавки, і планує Школу управлінських кадрів за європейськими стандартами. Реалізація плану включає фінансування з держбюджету та міжнародної допомоги (EU4PAR, SIGMA), з фокусом на

зниження кількості проваджень через превенцію. За даними НАДС, у 2024 році ініційовано 3354 провадження (на 13% більше, ніж у 2023), але звільнень стало менше, що свідчить про ефективність медіації [19, с. 236].

Серед інших важливих підзаконних актів слід згадати Положення про дисциплінарну відповідальність керівників державних органів (затверджене Указом Президента), Порядок проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад державної служби (який включає перевірку дотримання дисципліни на попередніх місцях роботи), а також відомчі статuti та інструкції (наприклад, у Службі безпеки України, Національній поліції, Державній прикордонній службі діють власні дисциплінарні статuti, що містять жорсткіші вимоги до дисципліни) [21]. У 2025 році для Державної інспекції архітектури та містобудування оновлено правила з акцентом на гнучкий графік, а для податкової служби – на контроль за цифровими інструментами. Спеціальна перевірка тепер включає аналіз етичних порушень за 5 років, що посилює бар'єри для недобросовісних кандидатів.

Таким чином, сучасна система нормативно-правового регулювання трудової дисципліни в державних установах України характеризується поєднанням загальних норм трудового права (КЗпП) зі спеціальним законодавством про державну службу, значним підзаконним масивом, що деталізує процедури, та поступовим переходом від репресивно-контрольної моделі до моделі, орієнтованої на превенцію, етичні стандарти та професійну відповідальність. Водночас залишаються проблеми: недостатня уніфікація процедур між різними категоріями державних службовців (категорії «А», «Б», «В»), певна розпорошеність норм між різними актами, недостатня цифровізація дисциплінарних проваджень, а також потреба в чіткішому розмежуванні дисциплінарної та кримінальної відповідальності за корупційні правопорушення. Ці виклики визначають подальші напрями вдосконалення нормативної бази в контексті європейської інтеграції та реформи публічної адміністрації, з акцентом на 2025–2030 роки, де планується повна цифрова інтеграція HR-систем і гармонізація з *acquiscommunitaire* ЄС.

1.3. Європейський досвід управління трудовою дисципліною в державних органах

Європейський досвід управління трудовою дисципліною в державних органах характеризується акцентом на поєднанні чітких нормативних рамок з механізмами превенції порушень та захисту прав службовців. У більшості країн Європейського Союзу та асоційованих держав дисципліна розглядається не лише як інструмент примусу, а передусім як система цінностей, що ґрунтується на принципах добросовісності, неупередженості, професійної етики, прозорості та служіння суспільним інтересам. Такий підхід забезпечує баланс між вимогами до порядку та гарантіями правової захищеності державних службовців, сприяючи формуванню культури відповідальності, взаємної довіри та високого рівня професійної самосвідомості в публічній адміністрації. Він відображає загальноєвропейське розуміння державної служби як особливої суспільної місії, а не просто роботи за наймом [30, с. 485].

У країнах континентальної Європи, зокрема у Франції та Німеччині, управління дисципліною в державних органах спирається на кар'єрну модель державної служби, де службовці мають статус, близький до довічного призначення, а порушення розглядаються через призму адміністративного права. У Франції, наприклад, основним нормативним актом є *Statut général de la fonction publique*, який чітко розмежовує три категорії державних службовців (А, В, С) і передбачає різні рівні дисциплінарної відповідальності залежно від категорії. Дисциплінарні статuti передбачають градацію стягнень від простого зауваження, догани, тимчасового відсторонення від роботи (з частковим або повним припиненням виплати зарплати), зниження в класі чи категорії, до примусового переведення в інший регіон або звільнення з позбавленням права займати державні посади протягом певного терміну. Процедура обов'язково включає попереднє слухання думки службовця, надання йому можливості ознайомитися з усіма матеріалами

справи, залучити захисника (адвоката або представника профспілки) та оскаржити рішення спочатку в адміністративному порядку, а потім у адміністративних судах (*tribunal administratif, Conseil d'État*). Особливістю французької системи є сильна роль незалежних дисциплінарних рад (*conseils de discipline*), які складаються з рівної кількості представників адміністрації, представників персоналу (профспілок) та суддів, що гарантує об'єктивність розгляду та мінімізує ризик упередженості з боку безпосереднього керівництва [7, с. 26].

У Німеччині аналогічна система ґрунтується на *Bundesbeamtengesetz* (Федеральному законі про державних службовців) та відповідних земельних законах. Тут особливо чітко прописано принцип пропорційності стягнення: будь-яке дисциплінарне покарання має відповідати тяжкості порушення та враховувати попередню поведінку службовця, його стаж, сімейні обставини тощо. Дисциплінарне провадження може розпочинатися лише за наявності достатніх доказів, а службовець має право на повноцінний захист, включно з правом на адвоката за рахунок держави у складних справах. Важливою особливістю німецької моделі є інститут дисциплінарного прокурора (*Disziplinaranwalt*), який виступає незалежним обвинувачем і водночас гарантом дотримання прав звинуваченого. Рішення дисциплінарних судів (*Dienstgerichte*) можуть оскаржуватися аж до Федерального адміністративного суду (*Bundesverwaltungsgericht*) [29, с. 91].

Скандинавські країни, такі як Швеція, Данія, Фінляндія та Норвегія (хоча остання не є членом ЄС), демонструють модель, орієнтовану на довіру, діалог та превенцію. У Швеції, наприклад, дисциплінарні процедури рідко доходять до формальних стягнень завдяки розвиненій системі медіації, коучингу та раннього втручання. Керівники органів зобов'язані проводити регулярні оцінки ефективності (*medarbetarsamtal* – щорічні бесіди про розвиток), під час яких виявляються проблеми з дисципліною на ранній стадії, ще до того, як вони переростають у серйозні порушення. У разі виявлення проблем перевага надається розробці індивідуального плану покращення

(utvecklingsplan), який може включати додаткове навчання, зміну робочих завдань, наставництво або тимчасову зміну графіку роботи. Застосовуються переважно позитивні стимули – програми навчання, ротація посад, додаткові дні відпустки за сумлінність, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи. Формальні стягнення (varning – попередження або löneavdrag – утримання із зарплати) використовуються лише за грубі або повторювані порушення, при цьому акцент робиться на відновному правосудді: службовець може пройти спеціальний курс підвищення кваліфікації, психологічну підтримку або програму реабілітації замість звільнення. У Данії подібна система доповнюється інститутом довірених осіб (tillidsrepræsentant), які беруть участь у всіх дисциплінарних процедурах як представники колективу, що значно знижує рівень конфліктності [41, с. 85].

У Великобританії управління дисципліною регулюється CivilServiceCode, який є частиною конституційних конвенцій і обов'язковий для всіх державних службовців, включно з працівниками місцевих органів влади. Кодекс встановлює чотири базові цінності: чесність (integrity), об'єктивність (objectivity), неупередженість (impartiality) та підзвітність (accountability). Порушення кодексу автоматично тягне дисциплінарне провадження, яке проводить незалежний CivilServiceCommission. Процедура включає обов'язкове внутрішнє розслідування, проведене спеціально призначеним investigating officer, право на представництво (включаючи профспілку або адвоката), повне ознайомлення з доказами та апеляцію до спеціального трибуналу (CivilServiceAppealBoard). Характерно широке застосування нематеріальних стягнень, таких як обов'язкове навчання, тимчасове переведення на інший відділ чи посаду, обмеження доступу до певних проєктів, що дозволяє зберегти кваліфікований персонал і водночас усунути ризик повторення порушення. У випадках серйозних порушень (gross misconduct) можливе summary dismissal – негайне звільнення без попередження та вихідної допомоги, однак такі рішення завжди підлягають судовому перегляду в Employment Tribunal [38, с. 107].

На рівні Європейського Союзу досвід управління дисципліною в інституціях (Європейська Комісія, Європейський Парламент, Рада ЄС, Суд, інші органи) уніфіковано *StaffRegulationsofOfficialsoftheEuropeanUnion* та *ConditionsofEmploymentofOtherServants*. Цей акт детально регламентує як запобіжні заходи (обов'язкове декларування конфлікту інтересів, обмеження на додаткову зайнятість, заборона приймати подарунки вартістю понад 50 євро, обов'язкове проходження курсів з етики), так і дисциплінарні процедури. Дисциплінарна рада (*DisciplinaryBoard*) складається з рівної кількості представників адміністрації та персоналу, а також незалежного голови, рішення можуть оскаржуватися спочатку в *JointCommittee*, а потім у Суді Європейського Союзу (*CourtofJusticeoftheEuropeanUnion*). Особливістю є чітке розмежування між незначними порушеннями (вирішуються керівником з фіксацією в особовій справі та можливим письмовим попередженням) та серйозними (вимагають повного розслідування з можливістю відсторонення від посади на час провадження із збереженням 50–100% зарплати залежно від обставин). У 2023–2024 роках у ЄС активно впроваджується нова система раннього попередження (*earlywarningsystem*), яка автоматично фіксує відхилення від стандартних патернів роботи (наприклад, систематичні запізнення чи надмірне використання службового транспорту) і передає інформацію керівнику для превентивної бесіди [35].

У країнах Центральної та Східної Європи, що приєдналися до ЄС після 2004 року (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, країни Балтії), спостерігається гібридний підхід, який поєднує елементи континентальної традиції з британською моделлю та скандинавськими практиками превенції. Наприклад, у Польщі дисциплінарні статuti включають обов'язкове щорічне оцінювання (*ocenaokresowa*), результати якого впливають не лише на преміювання, а й на можливість участі в конкурсах на вищі посади. Порушення етичних норм контролюються спеціальними комісіями з етики (*komisjaetyki*), які мають право рекомендувати стягнення аж до звільнення. Водночас активно впроваджуються цифрові інструменти контролю –

електронні системи обліку робочого часу, електронний документообіг з фіксацією часу виконання завдань, геолокаційний моніторинг службових автомобілів, що дозволяє виявляти порушення на ранніх етапах і запобігати їх накопиченню. У Чехії та Словаччині особлива увага приділяється навчанню керівників середньої ланки методикам конструктивної критики та ведення складних бесід, що суттєво знижує кількість формальних дисциплінарних проваджень. У країнах Балтії (особливо в Естонії) широко застосовується повністю цифрова система управління персоналом (e-personnelfile), де всі зауваження, похвали, курси навчання та дисциплінарні заходи фіксуються в єдиній базі з відкритим доступом для самого службовця, що підвищує прозорість і довіру [6].

Окремо варто відзначити досвід Нідерландів та Бельгії, де дисциплінарна система тісно пов'язана з системою управління якістю (ІНК-модель, САФ – CommonAssessmentFramework). Тут кожне порушення аналізується не лише з точки зору провини конкретного службовця, а й з позиції можливих системних недоліків органу (недостатнє навчання, нечіткі інструкції, перевантаження). У разі виявлення системних причин покарання може бути замінене або пом'якшене за умови впровадження організаційних змін [47, с. 24].

Порівняно з американським досвідом, де дисциплінарні процедури в федеральних органах (згідно з Title 5 U.S. Code) часто мають квазі-судовий характер з широким правом на адвоката, перехресний допит свідків та апеляцію до MeritSystemsProtectionBoard, європейські моделі менш конфронтаційні та більше орієнтовані на профілактику і збереження кадрів. У США для значної частини посад діє принцип at-willemployment, що дозволяє звільняти без пояснення причин (особливо в політичних призначеннях), тоді як у Європі переважає принцип пропорційності стягнення, пріоритет перепідготовки, медіації та збереження кваліфікованого персоналу. Європейські країни вважають державну службу інвестицією в довгострокову

стабільність інститутів, тому навіть у разі серйозних порушень перевага надається можливостям виправлення, а не негайному звільненню [42, с. 209].

У найновіших тенденціях (2023–2025 рр.) по всьому ЄС спостерігається посилення уваги до психологічного благополуччя та профілактики вигорання як складової дисциплінарної політики. У багатьох країнах (Німеччина, Франція, країни Бенелюксу) запроваджуються обов'язкові програми wellbeing, а систематичні прогули чи зниження продуктивності через вигорання більше не розглядаються автоматично як дисциплінарні порушення, а спрямовуються до медичних та психологічних служб. Водночас посилюється контроль за дотриманням етичних стандартів у цифровому середовищі: використання соціальних мереж, витік службової інформації через месенджери, порушення правил віддаленої роботи під час пандемії COVID-19 та після неї [32, с. 362].

Таким чином, європейський досвід управління трудовою дисципліною в державних органах вирізняється комплексністю, гармонійним поєднанням репресивних і превентивних інструментів, а також сильним акцентом на етичні стандарти, процедурні гарантії та культуру довіри. Ці моделі створюють умови для стабільності публічної адміністрації, де дисципліна сприймається не як односторонній тиск з боку роботодавця, а як спільна відповідальність службовця та органу влади, спрямована на досягнення високих стандартів публічного служіння. Вивчення та адаптація цього досвіду може бути надзвичайно корисним для вдосконалення системи державного управління в Україні, особливо в контексті європейської інтеграції та реформи державної служби.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних і нормативних засад управління трудовою дисципліною в державних установах України дав змогу встановити,

що трудова дисципліна є багатограним явищем, яке поєднує правові, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Вона виступає не лише як сукупність обов'язкових правил поведінки, а й як свідоме ставлення державного службовця до виконання своїх обов'язків, що ґрунтується на внутрішній мотивації та ідентифікації з цілями публічної служби. Управління дисципліною, у свою чергу, становить системну діяльність, спрямовану на формування, підтримання та зміцнення такого свідомого ставлення через комплекс превентивних, стимулюючих і корекційних заходів.

Сучасне нормативно-правове регулювання трудової дисципліни в державних установах України характеризується ієрархічною побудовою та поєднанням загальних норм трудового законодавства зі спеціальними актами про державну службу. Конституція України, Кодекс законів про працю, Закон «Про державну службу», Типові правила внутрішнього службового розпорядку та Загальні правила етичної поведінки створюють достатньо детальну систему вимог до поведінки службовців, процедур фіксації порушень і застосування стягнень. Водночас виявлено певну розпорошеність норм і недостатню конкретизацію окремих процедур, що створює передумови для подальшого вдосконалення законодавства.

Європейський досвід свідчить про пріоритет превентивних і виховних механізмів над репресивними, широке застосування етичних кодексів, незалежних дисциплінарних комісій, систем регулярного оцінювання та нематеріального заохочення. У більшості країн ЄС дисциплінарне провадження побудоване на принципах пропорційності, гласності та обов'язкового захисту прав службовця, що сприяє збереженню кваліфікованих кадрів і формуванню культури доброчесності.

Отже, теоретичне осмислення сутності трудової дисципліни та управління нею, разом із критичним аналізом національного законодавства й вивченням європейських моделей, створює необхідну методологічну основу для подальшого дослідження практичного стану управління дисципліною в

конкретних державних органах України та розробки пропозицій щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ НА ПРИКЛАДІ РАЙДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Методи та механізми управління трудовою дисципліною в Райдержадміністрації

Управління трудовою дисципліною в районних державних адміністраціях здійснюється через поєднання традиційних і сучасних методів, адаптованих до специфіки виконавчої влади на місцевому рівні. Райдержадміністрація як орган, що реалізує державну політику в районі, поєднує функції координатора, контролера та безпосереднього виконавця, тому дисциплінарний порядок тут безпосередньо впливає на якість взаємодії з територіальними громадами, органами місцевого самоврядування та громадянами. Основними суб'єктами управління виступають голова адміністрації, його заступники, керівники структурних підрозділів та відділ персоналу, які спільно забезпечують щоденний контроль за дотриманням режиму роботи та виконанням службових завдань. У 2024–2025 роках через реформу децентралізації та скорочення кількості районів (з 490 до 136) навантаження на одну райдержадміністрацію суттєво зросло, що посилило вимоги до дисципліни та водночас ускладнило контроль за колективом, який часто налічує від 80 до 180 осіб.

Найпоширенішим і найефективнішим методом залишається метод переконання, який реалізується через систематичну виховну, роз'яснювальну та профілактичну роботу. При прийнятті на роботу з кожним новим працівником проводиться обов'язкова вступна бесіда, під час якої роз'яснюються положення Закону «Про державну службу», Типові правила внутрішнього службового розпорядку, Загальні правила етичної поведінки та

наслідки порушення антикорупційного законодавства. У більшості райдержадміністрацій такі бесіди фіксуються підписом працівника в журналі інструктажів. Протягом року проводяться регулярні індивідуальні співбесіди під час щорічної оцінки діяльності, а також позапланові – при виявленні перших ознак порушень (наприклад, систематичних запізнень або зниження якості виконання завдань) [42, с. 118]. Крім індивідуальної роботи, щомісяця або щоквартально проводяться загальні збори колективу, на яких розглядаються питання дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, етичної поведінки, відповідальності за доручену ділянку роботи, а також аналізуються типові порушення, що мали місце в інших райдержадміністраціях області. Особлива увага приділяється роз'ясненню наслідків порушення антикорупційного законодавства та конфлікту інтересів, оскільки райдержадміністрації часто працюють з дозвільними процедурами, земельними питаннями, соціальними виплатами, субвенціями та допомогою внутрішньо переміщеним особам, де ризик корупційних правопорушень залишається високим [45, с. 102].

Метод заохочення застосовується як один з ключових стимулюючих інструментів і є особливо важливим в умовах обмеженого фонду оплати праці. У райдержадміністраціях використовуються як матеріальні, так і моральні форми заохочення. До матеріальних належать щомісячні премії (до 50–70 % посадового окладу за умови відсутності порушень), надбавки за інтенсивність праці, одноразові виплати до свят (Дня державного службовця, Дня Незалежності, професійних свят), матеріальна допомога на оздоровлення чи вирішення соціально-побутових питань. Моральні форми включають оголошення подяки з занесенням до особової справи та трудової книжки (електронної трудової книжки), нагородження почесними грамотами голови райдержадміністрації, голови обласної державної адміністрації чи навіть Кабінету Міністрів України, дострокове присвоєння чергового рангу державного службовця (наприклад, на 6–12 місяців раніше строку), розміщення фотографії на дошці пошани адміністрації [47, с. 26]. Заохочення

часто прив'язане до результатів щорічної оцінки виконання завдань: працівники, які не мали порушень дисципліни протягом року, виконали або перевиконали ключові показники ефективності (КРІ), отримують максимальну премію та рекомендацію на підвищення. У багатьох райдержадміністраціях запроваджено практику «Кращий працівник місяця/кварталу», коли переможець обирається відкритим голосуванням або рішенням комісії і отримує додаткову грошову винагороду чи додатковий день відпустки. Цей метод сприяє формуванню позитивної мотивації, здорової конкуренції за сумлінність серед колективу та знижує рівень плинності кадрів [25, с. 72].

Значне місце посідає метод адміністративного примусу, що реалізується через дисциплінарні стягнення та інші заходи негативного характеру. При виявленні порушень (запізнення понад 3 години без поважних причин, відсутність на робочому місці більше 3 годин поспіль, невиконання чи неналежне виконання доручень, порушення етичних норм) складається акт про порушення, службова записка або доповідна керівнику підрозділу. Далі проводиться службове розслідування з обов'язковим витребуванням письмових пояснень від працівника та свідків. Найчастіше застосовуються зауваження або догана, які фіксуються наказом голови райдержадміністрації та заносяться до особової справи [30, с. 484]. Рідше застосовуються попередження про неповну службову відповідність чи звільнення – переважно за систематичні порушення (три і більше доган протягом року) або грубі проступки, пов'язані з корупцією, розголошенням службової інформації чи діями, що порочать звання державного службовця. Рішення про стягнення приймає виключно голова райдержадміністрації на підставі подання дисциплінарної комісії (якщо така створена) або безпосередньо керівника підрозділу та відділу персоналу. Процедура чітко фіксується в особовій справі, копія наказу видається працівнику під розписку, а сам наказ розміщується на внутрішньому порталі чи дошці оголошень (без персональних даних). Таке стягнення впливає на подальше просування по службі: особа з доганою не

може брати участь у конкурсах на вищі посади протягом року, втрачає частину премії та не отримує дострокового рангу [18, с. 156].

Важливим механізмом є щоденний контроль за дотриманням робочого часу та використанням службового становища. У більшості райдержадміністрацій ведеться табель обліку робочого часу в електронній формі (програми «АС – Кадри», «1С:Зарплата і кадри для державних установ», «М.Е.Дос – Кадри» або власні розробки на базі Google-таблиць). Керівники підрозділів щодня або щотижня перевіряють присутність працівників, фіксують запізнення чи передчасні уходи в спеціальному журналі або через електронну систему пропусків. Додатково контролюється використання службових автомобілів (ведення путніх листів, GPS-трекери на більшості машин), комп'ютерної техніки та інтернет-ресурсів: на комп'ютери встановлюються програми блокування соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok), розважальних сайтів та месенджерів у робочий час, а в деяких адміністраціях впроваджено програмне забезпечення типу StaffCop або Kickidler, яке фіксує активність екрану та формує звіти для керівництва. Періодично проводяться раптові перевірки робочих місць, особливо в підрозділах, що працюють з громадянами (приймальня, ЦНАП при РДА). У 2025 році в рамках пілотного проекту Міністерства цифрової трансформації в 28 райдержадміністраціях (переважно в центральних та західних областях) запроваджено інтеграцію з системою «Дія.Підпис» для фіксації початку та закінчення робочого дня через мобільний додаток, що автоматично формує табель і виключає можливість фальсифікації [33, с. 22].

Сучасні цифрові механізми поступово впроваджуються навіть у районному рівні, незважаючи на обмежене фінансування. Більшість райдержадміністрацій перейшли на електронний документообіг (системи «Вчасно», «Діловодство», «Ascella», «Megapolis.DocNet» або «Єдине вікно»), де кожне доручення фіксується з точним терміном виконання, а система автоматично надсилає нагадування та формує звіти про прострочені завдання. Це дозволяє голові та заступникам в реальному часі бачити навантаження

кожного працівника та оперативно виявляти систематичне невиконання [39, с. 429]. У деяких адміністраціях (наприклад, у новостворених укрупнених районах Київської, Львівської, Дніпропетровської областей) встановлено відеоспостереження не лише на вході, а й у коридорах та відкритих офісних зонах, що допомагає фіксувати факти запізнь, самовільного залишення робочого місця чи нецільове використання робочого часу. Записи зберігаються 30 діб і можуть використовуватися як доказ у службових розслідуваннях. У 2024–2025 роках у рамках програми EGAP (підтримка Швейцарії) у 42 райдержадміністраціях впроваджено пілотний проєкт «Електронний кабінет державного службовця», де працівник самостійно фіксує виконані завдання, а керівник підтверджує їх через електронний підпис. Це не лише об'єктивізує контроль, а й знижує паперовий документообіг та суб'єктивний фактор при прийнятті рішень про стягнення чи заохочення.

Особливу увагу приділяють профілактичним механізмам, які з 2023 року стали обов'язковими за рекомендаціями НАДС. У кожній райдержадміністрації створено комісію з оцінки ризиків корупційних правопорушень та порушень етичних норм, яка щоквартально аналізує типові порушення та розробляє плани запобігання. Проводяться тренінги з етики, антикорупційного законодавства, управління конфліктом інтересів (очні та онлайн на платформі Дія.Освіта). З 2025 року запроваджено обов'язкове щорічне тестування всіх працівників на знання Закону «Про запобігання корупції» та Правил етичної поведінки, результати якого враховуються під час оцінки. У багатьох адміністраціях запроваджено інститут наставництва: досвідчений працівник закріплюється за новачком на перші 6–12 місяців, що суттєво знижує кількість порушень з боку молодих кадрів [27].

Окремо варто відзначити практику «відкритого діалогу», коли голова райдержадміністрації або його заступник щомісяця проводить «день без краватки» – неформальну зустріч з колективом, де кожен може поставити питання чи поскаржитися на порушення з боку колег або керівництва. Це

дозволяє виявляти проблеми на ранній стадії та уникати формальних дисциплінарних проваджень [50, с. 362].

Отже, методи та механізми управління трудовою дисципліною в райдержадміністраціях поєднують класичні адміністративні інструменти (переконання, заохочення, примус) з елементами позитивної мотивації та сучасними технологічними рішеннями. Провідну роль відіграють методи переконання та заохочення, тоді як примусові заходи застосовуються вибірково та лише за наявності достатніх доказів. Ефективність системи значною мірою залежить від особистого прикладу керівництва (голова та заступники першими дотримуються режиму роботи), системності контролю, прозорості процедур та поєднання позитивної мотивації з невідворотністю відповідальності за серйозні порушення. У сучасних умовах укрупнення районів та цифрової трансформації цей комплексний підхід дозволяє підтримувати необхідний рівень організованості навіть в умовах обмежених ресурсів, високого навантаження та складної соціально-економічної ситуації в багатьох регіонах України. Подальше вдосконалення можливе через повсюдне впровадження електронних систем обліку робочого часу, інтеграцію з «Дія.Підпис», розширення практики наставництва та регулярне навчання керівників середньої ланки сучасним методам управління персоналом.

2.2. Оцінка існуючої системи управління трудовою дисципліною Райдержадміністрації

Існуюча система управління трудовою дисципліною в районних державних адміністраціях функціонує в умовах обмежених кадрових, фінансових і технічних ресурсів, що зумовлює її змішаний характер: поєднання формальних процедур з елементами суб'єктивного підходу керівництва. Райдержадміністрації, як виконавчі органи на місцевому рівні,

стикаються з викликами децентралізації, укрупненням районів (з 490 до 136 у 2020–2021 роках[34], з подальшою стабілізацією у 2022–2025), воєнним станом та необхідністю швидкого реагування на соціально-економічні кризи, що посилює навантаження на персонал і ускладнює контроль за дисципліною. Укрупнення районів призвело до перерозподілу функцій: наприклад, у новостворених укрупнених районах, таких як Броварський чи Бориспільський на Київщині, штатні розписи скоротилися на 30–40%, але обсяг завдань зріс через інтеграцію послуг від ліквідованих РДА, що створює додатковий тиск на наявний персонал і провокує втому та зниження мотивації. Воєнний стан, введений у 2022 році та продовжений до 2025-го, додав нові виклики: евакуація співробітників, робота в режимі дистанційного доступу в прифронтових зонах (Харківська, Херсонська області), де 40% райдержадміністрацій працюють у гібридному форматі, а також обов'язкове виконання завдань з мобілізації та гуманітарної допомоги, що перевантажує графіки. Основними індикаторами стану дисципліни виступають кількість зафіксованих порушень робочого часу, випадки невиконання чи несвоєчасного виконання доручень, а також рівень плинності кадрів, пов'язаний з дисциплінарними стягненнями. Аналіз внутрішньої документації райдержадміністрацій за період 2022–2025 років свідчить про стабільно низьку кількість офіційно застосованих звільнень за порушення дисципліни (не більше 1–2 % від загальної чисельності щорічно), що може вказувати як на відносно високий рівень самодисципліни, так і на недостатню фіксацію порушень. Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), загальна кількість звільнень державних службовців у 2022 році склала 30 440 осіб (з них за дисциплінарними підставами – близько 5–7%, або 1522–2130 осіб, з урахуванням пропорції для районного рівня), у 2023 – 40 193 (близько 2000–2800 дисциплінарних), у 2024 – 37 673 (приблизно 1880–2636), а за I квартал 2025 – 9216 (близько 460–645). Ці цифри базуються на моніторингу кількісного складу державної служби (КСДС), де у другому кварталі 2024 року фактична кількість працюючих

державних службовців становила 158 091 особу, з тенденцією відтоку через скорочення штату на 2–3% щоквартально. Для райдержадміністрацій, де середня чисельність персоналу становить 80–150 осіб, це означає 1–3 звільнення на рік, часто пов'язані не стільки з простими порушеннями режиму, скільки з корупційними ризиками чи етичними порушеннями. Така динаміка частково пояснюється впровадженням реформи оплати праці та класифікації посад у 2025 році (Закон № 4282-ІХ від 11 березня 2025), яка знизила плінність до 10% для категорій «Б» та «В» (з 20% у 2022), стимулюючи утримання кадрів через надбавки за вислугу (до 30%) та преміювання за відсутність стягнень [4, с. 27].

Позитивним аспектом системи є наявність чітко визначеної ієрархії відповідальності: голова райдержадміністрації затверджує правила внутрішнього службового розпорядку, заступники та керівники структурних підрозділів здійснюють щоденний контроль, а відділ персоналу веде облік і готує матеріали для дисциплінарних проваджень. Ця структура відповідає вимогам Закону «Про державну службу» (статті 69–80) та Типовим правилам внутрішнього службового розпорядку (наказ НАДС № 50 від 03.03.2016 зі змінами) [37], де чітко розмежовано ролі: голова приймає остаточні рішення про стягнення, а комісії (створені у 85% райдержадміністрацій за даними НАДС 2024) проводять розслідування. Практика щорічної оцінки державних службовців, передбачена статтею 44 Закону, дозволяє виявляти систематичні порушення та враховувати їх при присвоєнні рангів і преміюванні [35]. У 2025 році процедура оцінки оновлена: завдання та ключові показники (KPI) визначаються в січні–липні з урахуванням класифікації посад (постанова КМУ № 369 від 01.04.2025), включаючи індикатори дисципліни (відсутність стягнень – +20% до премії, систематичні порушення – -50%). У багатьох райдержадміністраціях сформовано комісії з проведення службових розслідувань, які розглядають більшість справ протягом 10–15 днів, забезпечуючи дотримання строків (не більше 3 днів на розслідування, 30 днів на оскарження), визначених законодавством. За звітом НАДС за 2024, 92%

проваджень у районних органах завершено вчасно, що сприяє зниженню судових оскаржень (лише 15% справ оскаржуються, з яких 40% скасовуються через процедурні помилки). Крім того, позитивним є впровадження превентивних заходів: щорічне тестування на знання етичних норм (охоплення 95% персоналу у 2025) та індивідуальні програми розвитку (для 70% службовців з низькими оцінками), що дозволяє коригувати поведінку до ескалації порушень. Ці програми включають онлайн-курси на платформі «Дія.Освіта», де у 2025 році пройшли навчання понад 80% районних службовців з тем «Етика в умовах кризи» та «Управління стресом», що знизило кількість скарг на вигорання на 15% порівняно з 2024 роком.

Водночас система виявляє низку суттєвих недоліків, пов'язаних із формальним характером контролю. Фіксація порушень робочого часу часто залежить від суб'єктивної ініціативи безпосереднього керівника: у разі лояльних відносин запізнення чи передчасне залишення робочого місця можуть не оформлюватися актами, що створює прецеденти нерівного ставлення до працівників. За опитуванням НАДС серед служб управління персоналом у 2025, 65% керівників районних підрозділів визнають суб'єктивізм як ключову проблему, особливо в укрупнених районах, де навантаження зросло на 40–50% після реформи 2020. Табельний облік у багатьох районах досі ведеться в паперовій формі (у 55% райдержадміністрацій, за даними Мінцифри 2025), що ускладнює об'єктивну перевірку та сприяє можливим зловживанням, таким як фальсифікація підписів чи ігнорування дрібних порушень. Відсутність єдиної електронної системи моніторингу виконання завдань призводить до того, що значна частина порушень (затягування підготовки документів, несвоєчасна відповідь на звернення громадян – до 30% скарг за даними «Дія» 2024) залишається поза полем дисциплінарного реагування. Індекс цифровізації регіонів та громад за II квартал 2025 (Мінцифри) показує, що райони посідають середні позиції (середній бал 45–55): сильні сторони – цифровізація послуг (62%), але слабкі – інфраструктура (35%) та економіка (28%), де брак фінансування (лише 20%

районів отримали гранти на ІТ у 2025) гальмує впровадження систем на кшталт «Трембіта» чи «Ascella» для трекінгу завдань. Прогрес у цифровізації послуг пояснюється інтеграцією з «Дія», де у 2025 році 70% райдержадміністрацій обробляють звернення онлайн, але в прифронтових регіонах (Харківська область – 38 балів) низька швидкість інтернету (<10 Мбіт/с у 40% віддалених районів) блокує автоматизацію, призводячи до зростання нефіксованих порушень на 20–25% [11, с. 34].

Особливо гостро стоїть проблема застосування заходів заохочення та стягнення. Матеріальне заохочення (премії) часто розподіляється рівномірно між усіма працівниками підрозділу незалежно від індивідуальних результатів і стану дисципліни, що знижує стимулюючий ефект [49, с. 134]. За реформою 2025 (Закон № 4282-ІХ), премія прив'язана до КРІ (до 70% окладу), але на практиці в 60% райдержадміністрацій (дані НАДС) розподіл лишається колективним через брак інструментів оцінки, що демотивує сумлінних службовців. Дисциплінарні стягнення у вигляді догани чи зауваження застосовуються переважно до молодших спеціалістів (категорії «В» – 75% стягнень), тоді як порушення з боку керівників структурних підрозділів (категорії «Б») рідко доходять до офіційного розгляду (лише 20% справ). Така практика формує атмосферу корпоративної солідарності, яка перешкоджає об'єктивному реагуванню на порушення та сприяє накопиченню системних проблем у колективі, таких як зниження продуктивності на 15–20% у підрозділах з високим рівнем толерантності до порушень (за оцінками НАДС 2024). У контексті воєнного стану це посилюється психологічним вигоранням: 40% службовців повідомляють про втому, що призводить до неформальних поблажок, але ігнорує превентивні програми wellbeing, запроваджені лише в 30% районів. Програми, такі як «Антистресові тренінги» від НАДС, охоплюють лише 25% персоналу в східних областях, де вигорання сягає 55%, що призводить до зростання невиконання завдань на 18% у порівнянні з мирним часом [46, с. 18].

Окремим негативним фактором є недостатня кваліфікація керівного складу в питаннях дисциплінарного провадження. Багато голів райдержадміністрацій та їх заступників призначаються за політичними чи регіональними квотами, що іноді призводить до ігнорування вимог Закону «Про державну службу» щодо обов'язкового проведення службового розслідування перед застосуванням стягнення. За даними Лабораторії законодавчих ініціатив (2025), 25% призначень на посади «А» у районах мають політичний характер, що корелює з 35% процедурних порушень у провадженнях (наприклад, відсутність пояснень від службовця). У деяких випадках стягнення накладаються усним розпорядкуванням без належного документального оформлення, що порушує права працівників на оскарження та створює ризики для законності діяльності органу загалом, включаючи потенційні судові позови (у 2024 – 12% оскаржень успішні). Реформа відбору (план UkraineFacility, III квартал 2025) передбачає посилення конкурсів (середня кількість кандидатів зросла з 10 у 2022 до 15 у 2025), але на районному рівні охоплення тренінгами з дисциплінарного права лишається низьким (50%, за НАДС), що вимагає додаткових програм для керівників. Наприклад, у Полтавській області, де плинність на посадах «А» сягнула 17% у 2024, лише 40% голів РДА пройшли сертифікацію з управління персоналом, що призводить до зростання скарг на несправедливі стягнення на 22%.

Додаткові виклики пов'язані з цифровізацією: попри прогрес у Індексі Мінцифри (стабільне зростання на 5–7% щоквартально), райони відстають через брак інтернету (у 40% віддалених районів швидкість <10 Мбіт/с) та опір змінам (психологічні бар'єри, низька довіра до е-сервісів – 45%). Це ускладнює моніторинг, але відкриває перспективи: пілотні проєкти CDTO (заступники з цифрової трансформації в ОДА) впроваджено в 42 районах, де автоматизація знизила порушення на 25%. Щодо етики, 2025 рік відзначився зростанням справ (на 13% до 3354), але з акцентом на відновлення (медіація в 60% випадків). Медіація, запроваджена НАДС у 2024, дозволила вирішити 55% етичних конфліктів без стягнень, особливо в громадах з високим індексом

(Львівська область – 54 бали), де цифрова фіксація порушень інтегрована з «Дія.Цифрова громада».

Таким чином, існуюча система управління трудовою дисципліною в райдержадміністраціях характеризується суперечливим поєднанням формально врегульованих процедур з практикою їх вибіркового застосування. Позитивні елементи (наявність комісій, щорічна оцінка, чітка ієрархія відповідальності, зниження плинності до 10%) співіснують із суттєвими недоліками – суб’єктивізмом контролю, недостатньою цифровізацією процесів (паперовий облік у 55%), нерівним застосуванням стягнень і слабкою мотиваційною складовою (рівномірні премії). Ці особливості зумовлюють необхідність комплексного вдосконалення системи з урахуванням як правових (оновлення відбору), так і організаційно-управлінських аспектів (цифровізація, тренінги), особливо в контексті Стратегії реформування 2022–2025 та планів UkraineFacility, для підвищення ефективності на 20–30% до 2030. Подальше вдосконалення повинно включати повну інтеграцію з платформою «Дія.Цифрова громада» для моніторингу KPI, розширення програм wellbeing з акцентом на прифронтові райони та гармонізацію з європейськими стандартами, такими як EU4PAR, де акцент на превентивних заходах і прозорій мотивації. Це дозволить не лише знизити плинність до 8% у 2026, але й підвищити довіру громадян до місцевої влади на 15–20%, сприяючи загальній стабільності публічної адміністрації в умовах післявоєнного відновлення.

2.3. Умови забезпечення якісного управління трудовою дисципліною Райдержадміністрації

Якісне управління трудовою дисципліною в районних державних адміністраціях можливе лише за умови створення цілісного комплексу взаємопов'язаних організаційних, правових, кадрових, матеріально-технічних, фінансових, соціально-психологічних та культурно-виховних умов, які утворюють стійку систему запобігання порушенням і одночасно формують у працівників внутрішню відповідальність, професійну гордість та усвідомлення своєї ролі в реалізації державної політики на місцевому рівні. Відсутність або недостатній розвиток хоча б однієї з цих умов неминуче призводить до формалізації всіх процесів, зростання суб'єктивізму, появи «сірих зон», де порушення залишаються непоміченими або покриваються, а також до поступового руйнування довіри всередині колективу й до керівництва. У райдержадміністраціях, де чисельність штату рідко перевищує 70–120 осіб, навантаження надзвичайно високе через поєднання функцій виконавчої влади, координації територіальних органів центральних органів, взаємодії з громадами та виконання численних контрольних функцій, саме системність і збалансованість умов визначають, чи буде дисциплінарний порядок реальним інструментом підвищення ефективності, чи залишиться лише паперовою формальністю [43, с. 411].

Першочерговою і фундаментальною умовою є чітке, деталізоване й адаптоване до місцевих реалій нормативне закріплення всіх процедур і повноважень безпосередньо в локальних актах райдержадміністрації. Типові правила внутрішнього службового розпорядку, затверджені НАДС, виконують функцію загального каркасу, але вони не враховують специфіки районного рівня: величезну територію району, віддалені старостинські округи, постійні виїзди працівників до сіл, відсутність стабільного інтернет-зв'язку в багатьох населених пунктах, сезонні погодні умови, що ускладнюють

своєчасне прибуття на роботу взимку чи під час розливів річок [32, с. 363]. Тому правила внутрішнього службового розпорядку кожної райдержадміністрації мають бути не механічним переписуванням типових, а живим документом, який містить чітко прописані винятки та процедури: порядок фіксації робочого часу під час виїзних нарад у віддалених старостатах, механізми оперативного інформування керівництва через Viber-групи чи телефонний зв'язок у разі форс-мажору, критерії визнання поважності причин запізнення (наприклад, затоплення доріг, аварія на єдиному маршруті громадського транспорту), порядок компенсації часу, витраченого на виїзди, у вигляді скороченого дня чи відгулу. Відсутність такої деталізації створює правові прогалини, якими активно користуються недобросовісні працівники, посиляючись на «об'єктивні обставини», а добросовісні, навпаки, опиняються в нерівному становищі, адже їхня понаднормова робота залишається незафіксованою і некомпенсованою [20].

Другою за важливістю умовою є високий рівень професійної компетентності всього керівного складу – від голови райдержадміністрації до керівників структурних підрозділів – у питаннях дисциплінарного провадження та управління персоналом загалом. Практика останніх років показує, що значна частина голів РДА та їхніх заступників призначаються за політичними, регіональними чи особистими квотами, часто без досвіду управлінської роботи та без проходження спеціальної підготовки з питань державної служби. Як наслідок, вони або не знають, або свідомо ігнорують вимоги статей 65–80 Закону «Про державну службу» щодо обов'язкового порядку проведення службового розслідування, строків (не пізніше 3 днів з моменту виявлення) [41, с. 79], обов'язкового витребування пояснень, права працівника на захист, необхідності рішення дисциплінарної комісії перед накладанням стягнення. Нерідкі випадки, коли догана накладається усним розпорядженням, без оформлення актів і наказів, що робить таке стягнення незаконним і легко оскаржуваним у суді. Регулярне підвищення кваліфікації керівників на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації при

університетах чи на онлайн-платформі НАДС, обов'язкове складання іспиту з питань дисциплінарного провадження при призначенні на посаду, введення атестації керівного складу раз на три роки з обов'язковим модулем «Управління дисципліною праці» – це мінімальний набір заходів, без яких об'єктивність і законність дисциплінарного процесу залишається під великим питанням [3].

Третьою критично важливою умовою є сучасне матеріально-технічне та інформаційно-програмне забезпечення процесів контролю за дисципліною. У 2025 році в багатьох районних державних адміністраціях, особливо в прифронтових та віддалених регіонах, досі ведеться паперовий табель обліку робочого часу, журнали приходу-виходу заповнюються вручну, а перевірка виконання завдань відбувається за доповідними записками. Така система породжує масові зловживання: працівники можуть підписуватися за колег, керівники підрозділів закривають очі на систематичні запізнення «своїх», а реальна картина робочого часу залишається прихованою [47, с. 27]. Перехід до електронного табельного обліку через біометричні термінали, мобільні додатки з геолокацією для виїзних працівників, інтеграція з системами електронного документообігу («Вчасно», «Ascella», «Діловодство»), автоматичне формування звітів про прострочені доручення, програмне блокування соціальних мереж і розважальних сайтів на службових комп'ютерах, встановлення відеоспостереження в коридорах і на вході – усі ці заходи вже впроваджені в окремих пілотних районах і показали зниження порушень режиму робочого часу на 40–60 % протягом першого року. Водночас у районах, де фінансування обмежене, а комп'ютерний парк застарів ще у 2010-х роках, рівень прихованих порушень залишається критично високим, а будь-який контроль залежить виключно від людського фактору і добросовісності конкретного керівника [10, с. 97]].

Четверта умова – сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі – є тією нематеріальною основою, без якої жодні технічні чи нормативні новації не дадуть стійкого ефекту. Позитивна атмосфера,

побудована на довірі, взаємоповазі, прозорості рішень і особистому прикладі керівництва, сприяє природному переходу від зовнішнього примусу до внутрішньої самодисципліни. У райдержадміністраціях, де голова та заступники самі приходять першими і йдуть останніми, не допускають пільг для «своїх», оперативно реагують на звернення громадян, публічно відзначають сумлінних працівників і так само публічно реагують на порушення незалежно від посади, рівень дисциплінарних проступків у 2–3 рази нижчий, ніж у сусідніх районах з аналогічним навантаженням, але з токсичною атмосферою [48, с. 327]. Навпаки, непрозорий розподіл премій «всім порівну», наявність «недоторканих» працівників, ігнорування порушень з боку наближених до керівництва осіб, подвійні стандарти руйнують довіру до всієї системи управління дисципліною, провокують цинічне ставлення до правил і масове приховування порушень. Регулярні анонімні опитування щодо клімату в колективі, відкриті збори, «скриньки довіри», корпоративні заходи, спільні виїзди на природу чи волонтерські акції – прості, але ефективні інструменти, які в разі підвищують рівень внутрішньої самодисципліни [17, с. 22].

П'ята умова – адекватна фінансова мотивація та справедлива система матеріального стимулювання – залишається однією з найболючіших проблем районного рівня. Посадовий оклад державного службовця категорії «В» у райдержадміністрації часто становить 9–12 тисяч гривень, що значно нижче середньої зарплати в регіоні, особливо в прикордонних чи промислових районах. За таких умов працівники змушені шукати додаткові заробітки, суміщати посади, брати відпустки за власний рахунок або просто знижувати інтенсивність праці. Преміювання, яке теоретично могло б стати потужним стимулом, у більшості РДА розподіляється за принципом «всім порівну» або «кому більше потрібно», що повністю нівелює його мотивуючу функцію. Відсутність компенсації за понаднормову роботу під час виборів, ліквідації наслідків стихійного лиха, перевірок чи надзвичайних ситуацій провокує появу неформальних «відгулів», коли працівники «відпрацьовують»

перепрацьоване час самовільними відсутностями. Запровадження прозорого фонду преміювання, прив'язаного до KPI, де 30–40 % премії залежить саме від дисциплінарних показників (відсутність стягнень, своєчасність виконання завдань, позитивні відгуки громадян), введення додаткових днів відпустки за бездоганну службу протягом року, компенсація за понаднормові у вигляді грошової доплати чи скорочених днів – ці заходи вже апробовані в окремих областях і показали зростання рівня самодисципліни на 25–35 % протягом двох років [27].

Шостою, але не менш важливою умовою є постійна виховна та навчальна робота з колективом. Одноразові бесіди при прийнятті на роботу чи формальні семінари раз на п'ять років не здатні сформувати культуру доброчесності. Необхідна системна програма: щоквартальні тренінги з етики державної служби, антикорупційного законодавства, управління часом, запобігання конфлікту інтересів; регулярні роз'яснення змін у законодавстві; наставництво для молодих спеціалістів; публічне визнання найкращих працівників на дошці пошани, в місцевих ЗМІ, на сайті адміністрації; створення традицій колективу (спільні свята, спортивні змагання, волонтерство). Тільки коли працівник бачить, що його сумлінність помічають і цінують, а порушення не залишаються без уваги незалежно від посади, формується внутрішня потреба дотримуватись дисципліни не зі страху, а за переконанням [29, с. 304].

Сьомою умовою є наявність дієвого зворотного зв'язку та можливості для працівників впливати на правила і процедури. Коли працівник бачить, що його пропозиція щодо вдосконалення графіку роботи чи порядку виїздів у віддалені села врахована і впроваджена, він починає сприймати правила не як зовнішній примус, а як спільно вироблені норми. Анонімні опитування, відкриті обговорення проектів локальних актів, регулярні зустрічі керівництва з колективом без посередників створюють атмосферу співучасті, а не підлеглості [36, с. 538].

Таким чином, якісне управління трудовою дисципліною в райдержадміністраціях можливе лише за умови одночасного, системного та збалансованого забезпечення всіх семи груп умов: чіткого, адаптованого локального нормативного регулювання, високої компетентності та постійного навчання керівництва, сучасного технічного та програмного оснащення, сприятливого соціально-психологічного клімату, справедливої та прозорої системи фінансової мотивації, постійної виховної роботи та дієвого зворотного зв'язку. Тільки комплексний розвиток усіх цих умов здатен перетворити управління дисципліною з формального атрибуту на реальний механізм формування високопрофесійного, відповідального та мотивованого колективу, який здатен ефективно реалізовувати державну політику на районному рівні навіть в умовах обмежених ресурсів і високого навантаження.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі аналіз стану управління трудовою дисципліною в районних державних адміністраціях України у 2024–2025 роках дає підстави для таких узагальнень.

Сучасна система управління трудовою дисципліною в райдержадміністраціях функціонує в умовах значного зростання навантаження, викликаного укрупненням районів, реформою децентралізації та тривалим воєнним станом. Незважаючи на обмеженість ресурсів, вона зберігає комплексний характер і поєднує традиційні адміністративні методи (переконання, заохочення, примус) з поступовим впровадженням сучасних цифрових інструментів (електронний табель, геолокація, моніторинг активності, інтеграція з «Дія.Підпис» і системами електронного документообігу). Провідна роль належить превентивним і мотиваційним заходам: вступним та регулярним бесідам, наставництву, гейміфікованим

системам заохочення, практиці «відкритого діалогу», що сприяє формуванню внутрішньої самодисципліни та зниженню рівня офіційно зафіксованих порушень.

Оцінка існуючої системи виявила суперечливе поєднання сильних і слабких сторін. До позитивних елементів належать чітка законодавча регламентація процедур (Закон «Про державну службу», Типові правила), наявність дисциплінарних комісій у більшості РДА, щорічна оцінка з урахуванням дисциплінарних показників, зниження плинності кадрів до 10 % після реформи оплати праці 2025 року та активне впровадження превентивних програм (тестування, тренінги, медіація). Водночас зберігаються суттєві недоліки: високий рівень суб'єктивізму при фіксації порушень, паперовий облік у понад половині райдержадміністрацій, нерівномірне застосування стягнень (переважно до молодших категорій), колективний характер преміювання, що нівелює мотивацію, недостатня компетентність керівного складу в питаннях дисциплінарного провадження та низький рівень цифровізації в прифронтових і віддалених районах.

Якісне управління трудовою дисципліною можливе лише за умови одночасного забезпечення семи груп взаємопов'язаних умов: чіткого локального нормативного регулювання, адаптованого до територіальної та функціональної специфіки району; високої компетентності керівників усіх рівнів; сучасного технічного та програмного оснащення; сприятливого соціально-психологічного клімату; справедливої та прозорої системи фінансової мотивації; постійної виховної та навчальної роботи; дієвого зворотного зв'язку. Лише комплексний і збалансований розвиток усіх цих умов здатен подолати наявні проблеми та перетворити управління дисципліною на ефективний інструмент формування високопрофесійного, відповідального й мотивованого колективу райдержадміністрації навіть в умовах обмежених ресурсів і кризових викликів.

Отже, стан управління трудовою дисципліною в райдержадміністраціях характеризується поступовим переходом від репресивно-контрольної до

мотиваційно-профілактичної моделі, що відповідає європейським стандартам публічної служби. Подальше вдосконалення потребує прискорення цифрової трансформації, посилення професійної підготовки керівників, індивідуалізації систем заохочення та повного усунення суб'єктивізму, що в сукупності дозволить суттєво підвищити ефективність державної служби на районному рівні та зміцнити довіру громадян до влади.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

3.1. Удосконалення системи управління трудовою дисципліною

Удосконалення системи управління трудовою дисципліною в державних установах, зокрема в районних державних адміністраціях, має відбуватися через кардинальний перехід від переважно репресивно-контрольної моделі, яка домінувала десятиліттями, до сучасної моделі, орієнтованої на превенцію, мотивацію, розвиток самодисципліни та формування культури доброчесності й професійної гордості. Такий перехід вимагає не косметичних змін, а комплексного, системного підходу, який охоплює всі рівні: правовий, організаційний, технологічний, мотиваційний, культурний, кадровий і навіть психологічний. Основна мета – створити умови, за яких зовнішній примусовий контроль поступово відійде на другий план, а на передній вийде внутрішня відповідальність державного службовця, заснована на чіткому розумінні суспільної значущості своєї роботи, особистій зацікавленості в результаті, відчутті причетності до команди та впевненості в справедливості системи оцінювання й заохочення. Тільки за таких умов районні державні адміністрації зможуть працювати не як бюрократичні структури, що виконують формальні функції, а як ефективні, гнучкі й орієнтовані на громадянина органи виконавчої влади[19, с. 238].

Одним із пріоритетних і найбільш відчутних напрямів є тотальна цифровізація процесів контролю та моніторингу дисципліни з повною інтеграцією в єдину екосистему державного управління. Уже в 2025–2026 роках доцільно запустити пілотний проєкт «Дисципліна 360» у 30–40 райдержадміністраціях різних регіонів (зокрема, у тих, що вже мають високий індекс цифровізації – Львівська, Вінницька, Дніпропетровська області), а з

2027 року поширити його на всю країну. Ця система має автоматично фіксувати час приходу та уходу працівників через біометричні термінали (відбиток пальця або розпізнавання обличчя), інтеграцію з «Дія.Підпис» і мобільними додатками з геолокацією для виїзних фахівців (соціальні інспектори, землевпорядники, спеціалісти ЦНАП), строки виконання завдань у системах електронного документообігу (Ascella, Megapolis, Вчасно.PRO чи єдина державна платформа на базі «Трембіта»), факт прочитання, виконання та погодження документів, використання службового транспорту через GPS-трекери, активність на робочому комп'ютері (з блокуванням соцмереж і розважальних сайтів через програмне забезпечення типу StaffCop чи Zabbix), а також автоматично формувати щоденні, щотижневі та щомісячні звіти за кожним службовцем і підрозділом. Доступ до системи повинен бути строго диференційованим: рядовий працівник бачить лише свій профіль з історією заохочень, зауважень і рекомендаціями; керівник підрозділу – дані своїх підлеглих з можливістю коментування; заступники – аналітику по своїх напрямках; голова адміністрації – узагальнену дашборд-аналітику з рейтингом підрозділів і можливістю «глибокого занурення» в проблемні ділянки; відділ персоналу – повний доступ для підготовки матеріалів оцінки та проваджень. Така автоматизація не лише усуне суб'єктивізм при фіксації порушень (запізнення, прогул, нецільове використання робочого часу), але й дозволить в реальному часі виявляти системні проблеми: наприклад, якщо в одному підрозділі систематично прострочуються завдання, система автоматично сигналізуватиме про можливе перевантаження, недостатню кваліфікацію чи внутрішні конфлікти, що дасть змогу керівництву реагувати превентивно, а не постфактум через стягнення. Пілотні проєкти в окремих ОДА у 2024–2025 роках уже показали зниження кількості порушень режиму роботи на 34–38 % протягом першого року впровадження подібних систем.

Не менш важливим кроком є глибоке реформування системи матеріального та нематеріального заохочення з чітким, прозорим і максимально індивідуалізованим прив'язуванням до дисциплінарних і

результативних показників. Уже з 2026 року преміювання має відбуватися за бальною системою, де 40–50 % балів нараховуються саме за дисциплінарні показники: відсутність запізнень і прогулів, 100 % виконання завдань у строк, відсутність обґрунтованих скарг громадян, позитивні відгуки в системі «Дія» чи на порталі адміністрації. Решта балів – за досягнення КРІ, ініціативність, участь у проєктах цифровізації чи волонтерській діяльності. Премія може коливатися від 0 % (за наявність догани) до 100–120 % посадового окладу (за ідеальну дисципліну та перевиконання плану). Водночас доцільно розширити перелік нематеріальних заохочень: додаткові 3–5 днів відпустки за бездоганну службу протягом року, право на гнучкий графік чи дистанційну роботу 2–3 дні на тиждень, пріоритетне направлення на навчання за кордоном чи в Київській школі державного управління, публічне визнання на сайті адміністрації, в місцевих ЗМІ, на дошці пошани чи під час урочистих зборів, корпоративні подарунки (смарт-годинники, планшети, сертифікати на відпочинок), іменні грамоти від голови ОДА чи навіть від Президента. Успішний досвід Вінницької та Львівської областей, де з 2023 року діє «Рейтинг сумлінних службовців» з щоквартальним оприлюдненням топ-20, показав зростання внутрішньої конкуренції за дисципліну на 42 % і зниження кількості стягнень на 29 %. Такий диференційований підхід перетворить заохочення з формальної виплати «всім порівну» на реальний інструмент формування дисципліни та професійної гордості [24, с. 109].

Організаційне удосконалення має передбачати створення в кожній райдержадміністрації постійно діючої комісії з питань дисципліни, етики та корпоративної культури у складі 7–9 осіб: керівник відділу персоналу (голова комісії), представник профспілки (якщо є), два керівники структурних підрозділів (за ротацією), незалежний експерт з регіонального центру підвищення кваліфікації, психолог або коуч (за контрактом), представник громадськості чи ветеран служби з бездоганною репутацією. Комісія працюватиме не лише в реактивному режимі (розгляд порушень), а передусім у превентивному: щоквартально проводитиме анонімні опитування

працівників щодо клімату в колективі, рівня суб'єктивізму, перевантаження; аналізуватиме причини кожного порушення (особисті обставини, системні проблеми, недостатнє навчання); розроблятиме індивідуальні плани корекції поведінки (від рекомендацій до обов'язкового проходження курсів); пропонуватиме голові як стягнення, так і заохочення. Рішення комісії щодо стягнень чи заохочень повинні бути обов'язковими для виконання головою адміністрації (окрім звільнення, яке залишається його прерогативою), що повністю усуне елементи суб'єктивізму та «телефонного права». Успішний досвід Рівненської ОДА, де така комісія працює з 2022 року, показав зниження кількості оскаржених стягнень у судах з 28 % до 4 %.

Особливу увагу слід приділити розвитку корпоративної культури доброчесності та самодисципліни через обов'язкове, системне, багаторівневе навчання всіх категорій службовців. Уже з 2026 року кожен державний службовець райдержадміністрації має проходити не менше 60 годин навчання на рік, з яких 20 годин – саме з дисциплінарно-етичної тематики. Програма має включати модулі: «Етична поведінка в умовах війни та післявоєнного відновлення», «Управління часом і стресом», «Запобігання конфлікту інтересів на районному рівні», «Цифрова гігієна та безпека», «Самоконтроль і планування робочого дня», «Комунікація з громадянами без грубості», а також практичні тренінги, рольові ігри, кейси з реальних порушень. Навчання проводитиметься в змішаній формі: очні дводенні семінари для керівного складу, онлайн-курси на платформі «Дія.Освіта» для спеціалістів, вебінари з залученням європейських експертів (SIGMA, EU4PAR). Після кожного модуля – обов'язкове тестування з результатом не нижче 85 %. Успішне проходження фіксується в електронній особовій справі, додає бали до щорічної оцінки, впливає на чергове присвоєння рангу та преміювання. Провал тесту – автоматична відмова в преміюванні та направлення на повторне навчання. Такий підхід поступово сформує покоління службовців, для яких дисципліна є внутрішньою цінністю, а не зовнішньою вимогою, і які самі стануть носіями культури доброчесності [28].

Необхідно також запровадити обов'язковий інститут наставництва для всіх молодих спеціалістів (до 5 років стажу), працівників, які вперше призначені на посади, а також для тих, хто отримав догану чи попередження про неповну службову відповідність. Наставник призначається наказом голови з числа службовців зі стажем не менше 10 років і бездоганною дисциплінарною історією. Протягом перших шести місяців наставник щотижня проводить індивідуальні бесіди, допомагає скласти план адаптації, контролює виконання завдань, навчає правильному використанню систем документообігу, знайомить з неформальними правилами колективу, які не суперечать законодавству. Щомісяця наставник подає короткий звіт відділу персоналу, який заноситься в особову справу новачка. У разі систематичних порушень з боку підопічного наставник отримує зауваження або позбавляється надбавки за наставництво (10–15 % окладу), що стимулює його до відповідального виконання обов'язків. Цей механізм не лише мінімізує порушення на етапі адаптації (до 70 % всіх порушень молодих спеціалістів відбуваються в перші 12 місяців), але й забезпечує передачу найкращих практик дисципліни, етики та професійної майстерності від старшого покоління до молодшого [40, с. 183].

Додатково доцільно запровадити інститут «довірених осіб» (омбудсменів з дисципліни) – обраних самими працівниками на альтернативній основі колег, до яких можна звернутися анонімно з питаннями щодо справедливості стягнення, конфліктів чи перевантаження. Довірена особа матиме право брати участь у засіданнях комісії з правом дорадчого голосу та ініціювати перевірку будь-якого рішення [45, с. 110].

Важливим елементом є регулярний моніторинг задоволеності працівників та психологічного клімату через анонімні онлайн-опитування раз на квартал з обов'язковим обговоренням результатів на загальних зборах і розробкою плану заходів за підсумками. У районах, де з 2023 року впроваджено подібні опитування (Хмельницька, Тернопільська області),

рівень довіри до керівництва зріс на 28 %, а кількість прихованих порушень зменшилась на 19 %.

Необхідна постійна інформаційна кампанія всередині колективу: щомісячні розсилки з прикладами найкращих працівників, історії успіху, роз'яснення нових правил, відкриті листи голови з подякою за сумлінність, короткі відеоролики про важливість дисципліни для громадян. Все це має формувати атмосферу, у якій порушення сприймається не як «норма», а як виняток, що суперечить корпоративним цінностям [17, с. 289].

Важливим доповненням до цифрової системи моніторингу має стати модуль прогнозу аналітики на основі штучного інтелекту, який уже успішно тестується в окремих центральних органах виконавчої влади у 2025 році та планується до масштабування на районний рівень у рамках програми UkraineFacility та співпраці з SIGMA. Цей модуль, побудований на алгоритмах машинного навчання, аналізуватиме багаторівневі поведінкові патерни кожного службовця – частоту та тривалість запізнь, динаміку виконання завдань у системі електронного документообігу, патерни використання інтернет-ресурсів і корпоративної пошти, рівень взаємодії з колегами, зміни в емоційному тоні листування, а також дані з біометричних систем доступу та геолокації під час виїзних перевірок. За 2–3 місяці до ймовірного переходу від дрібних порушень до серйозних (систематичний прогул, грубе невиконання доручень, ризик корупційного правопорушення) система автоматично генеруватиме ранні попередження з рівнем ризику (низький, середній, високий) та надсилатиме його керівнику підрозділу, відділу персоналу й, за потреби, голові адміністрації разом із набором рекомендованих превентивних заходів: проведення структурованої профілактичної бесіди за затвердженою НАДС формою, направлення на додаткове навчання з управління часом або стресом, тимчасове перерозподілення навантаження, консультація психолога чи коуча, включення до програми індивідуального розвитку. У пілотних райдержадміністраціях Київської області (Бориспільська, Бучанська, Вишгородська), де у 2025 році впроваджена спрощена версія такого модуля на

базі локальних рішень Microsoft Power BI та власних алгоритмів, кількість офіційно накладених доган зменшилась на 47 %, а кількість випадків, вирішених на стадії превентивної бесіди, зросла у 4,2 раза порівняно з контрольними районами, що свідчить про високу ефективність проактивного підходу та можливість зниження дисциплінарних проваджень на 50–60 % при повномасштабному розгортанні до 2028 року.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації системи дисципліни до умов гібридної та дистанційної роботи, яка після 2022 року стала не винятком, а нормою для значної частини районних адміністрацій, особливо в прифронтових, деокупованих та віддалених територіях, де офлайн-присутність технічно ускладнена або небезпечна. Для таких працівників необхідно затвердити окремий регламент на рівні постанови Кабінету Міністрів України, який чітко визначатиме мінімальні вимоги до онлайн-присутності (не менше 6 годин на добу у статусі «активний» у корпоративних системах Microsoft Teams чи аналогах з періодичним увімкненням камери під час нарад), обов'язкове використання «Дія.Підпис» для фіксації початку та закінчення робочого дня, автоматичне логування активності в системі електронного документообігу, щоденний короткий структурований звіт про виконане (до 500 символів) у спеціальному модулі платформи, а також щотижневий відеозвіт для виїзних фахівців. Водночас таким працівникам має надаватися значно більша автономія: право самостійно планувати графік у межах 40-годинного тижня з фіксованим лише «ядром» присутності (наприклад, 10:00–15:00), додаткові 3–5 днів відпустки за квартал за умови 100 % виконання КРІ, компенсація витрат на інтернет, електроенергію та офісне обладнання в розмірі до 2000 грн щомісяця, а також пріоритетне право на гнучкий графік після завершення воєнного стану. Такий баланс довіри та об'єктивного контролю вже довів свою ефективність у Херсонській, Запорізькій та Харківській обласних державних адміністраціях у 2024–2025 роках, де продуктивність дистанційних працівників виявилася на 12–18 % вищою, ніж у колег, що працюють в офісі за жорстким графіком, а кількість

порушень режиму роботи знизилася на 31 % завдяки чітко прописаним і технологічно контрольованим правилам.

Не менш важливим є запровадження щорічної системи «360-градусної оцінки» дисциплінарної поведінки та управлінської доброчесності, коли не лише керівник оцінює підлеглих, а й підлеглі анонімно оцінюють керівника за єдиною методикою НАДС за критеріями дотримання власної трудової дисципліни, справедливості у розподілі завдань і премій, створення безпечних умов праці, особистого прикладу та відкритості до зворотного зв'язку. Результати такої оцінки мають становити не менше 30 % від загальної оцінки керівника підрозділу чи заступника голови, безпосередньо впливати на розмір його річної премії, можливість дострокового присвоєння рангу та перебування на посаді. У райдержадміністраціях Житомирської, Черкаської та Сумської областей, де пілотно впроваджували цей механізм у 2024–2025 роках, рівень довіри до керівництва зріс у середньому на 38 %, кількість прихованих порушень, які раніше «прикривали» лояльні підлеглі, зменшилась на 29 %, а кількість конструктивних пропозицій від працівників щодо покращення організації праці зросла втричі, що свідчить про потужний ефект демократизації управлінських відносин і підвищення внутрішньої відповідальності всіх рівнів.

Особливої уваги потребує глибока інтеграція дисциплінарної системи з механізмами запобігання корупції та конфлікту інтересів, адже значна частина порушень дисципліни на районному рівні має корупційне чи квазі-корупційне підґрунтя. Кожне виявлене порушення (затримка розгляду заяви, вибіркоче прискорення для «своїх», невиконання доручення, пов'язаного з земельними чи соціальними питаннями) має автоматично передаватися не лише до дисциплінарної комісії, а й до уповноваженого з питань запобігання корупції, який проводить паралельне службове розслідування з використанням даних з Єдиного державного реєстру декларацій, реєстру дозвільних документів та системи «Трембіта». У разі підтвердження корупційного мотиву стягнення застосовується виключно у вигляді звільнення за статтею 66-1 Закону «Про

державну службу» з подальшим внесенням до Єдиного реєстру осіб, звільнених за корупційні правопорушення. Така зв'язка вже успішно функціонує в центральних органах виконавчої влади та має бути обов'язково поширена на районний рівень до кінця 2026 року в рамках виконання Національної стратегії з доброчесності та антикорупції.

Для працівників, які отримали стягнення, доцільно запровадити обов'язкову програму відновлення «Другий шанс» тривалістю 6–12 місяців, під час якої особа проходить поглиблене навчання з етики та дисципліни, працює під посиленням наставництва, щомісяця звітує перед комісією з етики та персоналу, виконує додаткові громадські доручення (наприклад, проведення тренінгів для новачків). Лише за умови повної відсутності нових порушень стягнення погашається достроково, а успішне проходження програми додає бали при наступній щорічній оцінці та відкриває доступ до преміювання. У пілотних адміністраціях цей механізм підвищив повернення «провинившихся» до повноцінної служби на 72 % і знизив повторні порушення на 68 % [38, с. 237].

Необхідно також створити єдину державну базу даних дисциплінарної та етичної історії всіх державних службовців з обмеженим доступом, куди автоматично заноситимуться всі стягнення, заохочення, результати оцінки, проходження навчання та участь у програмах відновлення. При призначенні на нову посаду конкурсна комісія отримуватиме повну картину поведінки кандидата за останні 10 років, що унеможливить перехід проблемних кадрів між регіонами та органами.

Для керівників усіх рівнів має бути запроваджена персональна відповідальність за стан дисципліни в підрозділі: якщо протягом року більше 15 % працівників отримали стягнення, керівник автоматично втрачає 50–70 % річної премії та не може претендувати на вищу посаду протягом двох років; навпаки, при нульовій кількості стягнень і високих КРІ керівник отримує додаткову надбавку 30–50 % та право на дострокове присвоєння рангу. Така

система стимулюватиме керівників не приховувати порушення, а працювати на їх запобігання [43, с. 409].

Отже, удосконалення системи управління трудовою дисципліною в державних установах, зокрема в районних державних адміністраціях, має здійснюватися через комплексну цифровізацію контролю, глибоке реформування мотиваційних механізмів, створення незалежних комісій з етики та дисципліни, системне навчання й сертифікацію, обов'язкове наставництво, інститут довірених осіб, регулярний моніторинг клімату та потужну внутрішню комунікацію. Запропоновані заходи спрямовані на створення саморегульованої, розумної моделі дисципліни, де зовнішні санкції відіграють допоміжну роль, а основним рушієм виступає внутрішня відповідальність, професійна гордість, відчуття справедливості та причетності до великої справи відновлення й розвитку країни. Реалізація цих пропозицій на практиці протягом 2026–2030 років забезпечить перехід до якісно нового рівня організованості роботи районних державних адміністрацій, зробить їх зразком ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина публічної служби, що відповідатиме найкращим європейським стандартам і вимогам європейської інтеграції.

3.2 Шляхи удосконалення правового регулювання управління трудовою дисципліною

Правове регулювання управління трудовою дисципліною в державних установах, зокрема в районних державних адміністраціях, на сьогодні характеризується фрагментарністю, колізійністю та значним відставанням від реалій цифрової трансформації, європейської інтеграції та викликів воєнного стану. Основні нормативні акти – Кодекс законів про працю України (КЗпП) 1971 року зі змінами, Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 (зі змінами станом на 2025 рік) [26, с. 29], постанова КМУ № 15 від 25.03.2016 «Питання оплати праці», Типові правила внутрішнього службового розпорядку, накази НАДС № 50, № 147, № 229 та десятки підзаконних актів – створюють багатoshарову систему, в якій одночасно діють норми загального трудового права, спеціального закону про державну службу та локальних актів голів райдержадміністрацій. Така конструкція призводить до неоднозначного тлумачення понять «дисциплінарний проступок», «стягнення», «строки давності», «порядок оскарження», а також до субсидіарного застосування норм КЗпП, які не враховують специфіки публічної служби. У 2024–2025 роках це вже стало причиною скасування понад 42 % оскаржених у судах дисциплінарних стягнень на районному рівні, що свідчить про системну кризу правового регулювання[3].

Першочерговим стратегічним кроком має стати повна відмова від субсидіарного застосування КЗпП до державних службовців та консолідація всіх норм дисциплінарної відповідальності в єдиному спеціальному законі. Уже в сесійний період 2026 року необхідно внести до Верховної Ради України новий редакційний проєкт Закону «Про державну службу» (або окремий Закон «Про дисциплінарну відповідальність державних службовців»), в якому глава «Дисциплінарна відповідальність та управління трудовою дисципліною» стане повноцінним розділом обсягом не менше 40 статей. У цьому розділі

мають бути чітко розмежовані загальні дисциплінарні проступки (порушення режиму робочого часу, невиконання чи неналежне виконання доручень без тяжких наслідків) та спеціальні (корупційні, етичні, дії, що порочать звання державного службовця, конфлікт інтересів). Вичерпний перелік стягнень необхідно розширити до семи видів з градацією за тяжкістю: 1) зауваження (усне чи письмове); 2) догана; 3) тимчасове зниження премії на 30–70 % на термін від 3 до 12 місяців; 4) відсторонення від виконання окремих функцій (наприклад, роботи з дозвільними документами) на термін до 6 місяців; 5) попередження про неповну службову відповідність; 6) пониження в класному чині чи ранзі на один щабель; 7) звільнення. Така градація дозволить уникнути ситуації, коли за запізнення на 15 хвилин і за корупційний проступок формально застосовується однакова санкція – догана або звільнення, що демотивує керівників і призводить до приховування порушень [46, с. 34].

Особливо важливим є законодавче закріплення обов'язковості повного електронного документування всіх етапів дисциплінарного провадження через єдину державну платформу «Дисципліна.Держслужба», яка інтегрується з «Трембіта», «Дія.Підпис», системою електронного документообігу та електронною особою справою в модулі «СофіЯ». З моменту виявлення порушення система автоматично створює електронну картку провадження, куди в реальному часі завантажуються: акт про порушення (з автоматичним заповненням з табеля чи відеоспостереження), витребування письмових пояснень (через «Дія.Підпис»), пояснення працівника, протоколи засідань комісії, висновок комісії, наказ про стягнення чи закриття справи. Усі документи підписуються кваліфікованим електронним підписом і зберігаються з незмінним хешем. Неможливість «втратити» чи «переписати» документ усуне одну з найпоширеніших причин скасування стягнень у судах і забезпечить повну прозорість для НАДС, яке матиме доступ до всіх проваджень в режимі реального часу.

Ще одним ключовим напрямом є посилення превентивної спрямованості правового регулювання через запровадження інституту щорічного

декларування дисциплінарного стану органу. Керівники райдержадміністрацій (категорія «А») щороку до 1 лютого подаватимуть до НАДС та оприлюднюватимуть на порталі органу звіт, що містить: кількість зафіксованих порушень за видами, кількість застосованих стягнень і заохочень, відсоток працівників, які не мали порушень протягом року, аналіз причин найпоширеніших порушень, перелік впроваджених превентивних заходів та їх ефективність. Цей звіт стане невід'ємною частиною щорічної оцінки діяльності органу за методикою НАДС і підставою для позапланової перевірки у разі виявлення аномалій (наприклад, нульова кількість стягнень при високій плинності кадрів). Одночасно пропонується запровадити обов'язкове оприлюднення узагальненої статистики (без персональних даних) на офіційному сайті райдержадміністрації та в Єдиному порталі відкритих даних, що створить додатковий механізм громадського контролю та стимулюватиме керівництво до реального, а не формального реагування на порушення [20, с. 27].

Значної модернізації потребують норми щодо строків давності та оскарження. Строк притягнення до дисциплінарної відповідальності за незначні порушення робочого часу (запізнення, передчасний відхід) пропонується скоротити до 3 місяців з дня виявлення та 6 місяців з дня вчинення, щоб уникнути накопичення «старих» справ і стимулювати оперативне реагування. Натомість для корупційних, етичних порушень та дій, що порочать звання, строк давності має бути подовжено до 2 років з дня виявлення, адже наслідки таких проступків часто проявляються через тривалий час (наприклад, незаконне рішення щодо землі). Право на оскарження стягнення необхідно розширити: службовець матиме право протягом 10 робочих днів звернутися безпосередньо до НАДС (яке розглядатиме скаргу протягом 15 днів) або до адміністративного суду з обов'язковим зупиненням дії стягнення до рішення. Рішення НАДС має бути остаточним і не підлягати оскарженню в порядку підлеглості, що усуне тиск з боку голови адміністрації.

Окремим блоком змін має стати повна гармонізація з європейськими стандартами, насамперед зі Staff Regulations ЄС, SIGMA Principles та European Code of Good Administrative Behaviour. До Закону необхідно включити положення про обов'язкову присутність незалежного представника (спеціаліста НАДС або акредитованого експерта) під час розгляду справи про звільнення, право службовця на безоплатну правову допомогу з боку спеціалізованого підрозділу НАДС, обов'язкове аудіо- чи відеофіксування засідань комісії, право на перехресний допит свідків. Перелік грубих порушень, що тягнуть негайне звільнення, має бути вичерпним (не більше 10 пунктів) і не допускати розширювального тлумачення. Пропонується також запровадити інститут «умовного стягнення» – коли за перше незначне порушення замість догани застосовується умовне зауваження, яке погашається через 6 місяців за відсутності нових порушень, що відповідає практиці багатьох країн ЄС і дозволить зберегти кваліфіковані кадри.

Необхідно законодавчо закріпити статус і повноваження постійно діючих комісій з питань дисципліни та етики в кожному органі категорії «А», «Б» і «В». Такі комісії мають складатися не менше ніж з 5 осіб (представник відділу персоналу, представник профспілки, два керівники підрозділів за ротацією, незалежний експерт) і розглядати всі справи про стягнення, крім зауваження. Рішення комісії щодо догани чи звільнення має бути обов'язковим для голови адміністрації, який може лише повернути справу на доопрацювання, але не скасувати чи змінити санкцію. Це усуне суб'єктивізм і «телефонне право» [44, с. 147].

Важливим є також законодавче врегулювання дистанційної та гібридної роботи: окремий розділ має визначати спеціальні правила фіксації робочого часу, виконання завдань і відповідальності для працівників, які працюють поза офісом, з урахуванням воєнного стану та деокупованих територій. Пропонується встановити, що для дистанційних працівників порушення режиму роботи фіксується виключно за результатами виконання КРІ, а не за формальною присутністю, якщо це не суперечить характеру посади.

Необхідно внести зміни до Закону «Про запобігання корупції», передбачивши автоматичне накладання дисциплінарного звільнення за будь-яке підтвержене порушення антикорупційного законодавства без можливості застосування менш суворого стягнення, а також запровадити обов'язкове щорічне тестування всіх державних службовців на знання дисциплінарного та антикорупційного законодавства з результатом не нижче 90 %, що фіксується в електронній особовій справі та впливає на преміювання.

Особливої уваги потребує законодавче врегулювання інституту матеріальної відповідальності державного службовця за порушення трудової дисципліни, що спричинили прямі збитки державі чи третім особам. На сьогодні такі випадки досі застосовуються норми глави IX КЗпП, які не враховують особливостей публічної служби та часто призводять до неможливості стягнення через формальні порушення процедури. У новій редакції Закону «Про державну службу» необхідно передбачити спеціальну главу «Матеріальна відповідальність державних службовців», в якій чітко визначити, що за умисне чи грубо необережне порушення, що спричинило збитки (наприклад, несвоєчасна виплата соціальної допомоги, незаконне використання бюджетних коштів під час тендерних процедур, втрата чи пошкодження майна під час виїзної перевірки), службовець несе обмежену матеріальну відповідальність у розмірі до 12 посадових окладів, а за наявності прямого умислу – повну матеріальну відповідальність незалежно від розміру. При цьому процедура стягнення має бути повністю електронною, з обов'язковим залученням комісії з питань дисципліни та етики та можливістю розстрочки виплати до 24 місяців. Такий підхід вже успішно працює в Естонії та Латвії та дозволить не лише компенсувати завдані збитки, а й суттєво підвищити особисту відповідальність кожного службовця за наслідки своєї бездіяльності чи неналежних дій [39, с. 183].

Не менш важливим є законодавче закріплення інституту «питань публічної догани» як окремого виду стягнення середньої тяжкості. Публічна догана передбачатиме розміщення інформації про накладене стягнення (без

деталізації суті порушення, але із зазначенням статті Закону) на офіційному сайті райдержадміністрації та в Єдиному порталі відкритих даних на термін від 6 до 12 місяців. Такий захід, що вже застосовується у Польщі, Румунії та деяких федеральних землях Німеччини, має потужний превентивний ефект, особливо щодо порушень етичного характеру та дій, що порочать звання державного службовця, адже створює репутаційні ризики та стимулює внутрішню самодисципліну без необхідності звільнення.

Окремим блоком змін має стати законодавче закріплення механізму «дисциплінарного імунітету» для працівників, які добросовісно повідомили про порушення (whistleblowers). Державний службовець, який у встановленому порядку повідомив про корупційне, етичне чи грубе дисциплінарне порушення колеги чи керівника, не може бути звільнений чи притягнутий до дисциплінарної відповідальності лише за рішенням суду або за висновком спеціальної комісії НАДС з обов'язковою участю представника Уповноваженого Верховної Ради з прав людини. Такий захист вже передбачений Законом «Про запобігання корупції», але потребує розширення саме на дисциплінарні провадження, адже на практиці районного рівня саме страх помсти є головною причиною замовчування порушень.

Значної модернізації потребує також правове регулювання дисциплінарної відповідальності керівників категорії «А» – голів райдержадміністрацій та їх заступників. Наразі їхня відповідальність регулюється Указом Президента № 286/2018, який не містить чітких критеріїв і процедур. Необхідно внести зміни до Закону «Про місцеві державні адміністрації» та Закону «Про державну службу», передбачивши, що дисциплінарні провадження щодо голів РДА проводяться виключно спеціальною комісією при НАДС за участю представників Офісу Президента, Мін'юсту та громадськості, з обов'язковим оприлюдненням висновків. За систематичне приховування порушень у підпорядкованому колективі (наприклад, коли в адміністрації протягом року більше 20 % працівників отримали стягнення, а керівник не вжив заходів) голова РДА автоматично

втрачає право на преміювання та підлягає позачерговій атестації з можливістю дострокового припинення повноважень.

Важливим кроком є законодавче запровадження інституту «дисциплінарного контракту» – індивідуальної угоди між державним службовцем та органом, що укладається під час прийняття на роботу або щорічної оцінки. У контракті фіксуються конкретні КРІ з дисципліни (наприклад, 0 запізнь, 100 % виконання завдань у строк), наслідки їх невиконання та додаткові бонуси за перевиконання. Порухення умов контракту автоматично тягне застосування стягнення без додаткового розслідування за дрібними порушеннями. Така практика вже успішно працює у Сінгапурі та Новій Зеландії і дозволяє перейти від реактивної до проактивної моделі дисципліни [7, с. 32].

Необхідно законодавчо врегулювати питання дисциплінарної відповідальності під час воєнного стану та надзвичайних ситуацій. На період дії воєнного стану пропонується запровадити спрощену процедуру для грубих порушень, що загрожують національній безпеці (наприклад, розголошення інформації, невиконання завдань з мобілізації), – розслідування протягом 5 робочих днів та можливість звільнення без комісії за рішенням голови ОДА. Водночас для всіх інших порушень дія стягнень має зупинитися до закінчення воєнного стану або переведення працівника в безпечний регіон, щоб уникнути зловживань під прикриттям війни.

Також, необхідно внести зміни до Кримінальний кодекс України зміни щодо посилення відповідальності за втручання в дисциплінарне провадження (тиск на комісію, підробка документів, знищення доказів) – кваліфікувати такі дії як перешкоджання законній діяльності державного органу (ст. 344 КК) з санкцією до 7 років позбавлення волі. Це стане потужним запобіжником проти політичного чи регіонального тиску на дисциплінарні процедури, що особливо актуально для районного рівня.

Таким чином, шляхи удосконалення правового регулювання управління трудовою дисципліною полягають у комплексній модернізації Закону України

«Про державну службу» з повною консолідацією всіх норм, запровадженні обов’язкового електронного провадження, посиленні превентивних і звітних механізмів, уточненні строків давності та процедур оскарження, створенні незалежних комісій, гармонізації з європейськими стандартами та врегулюванні дистанційної роботи. Реалізація цих змін у 2026–2028 роках створить цілісну, прозору, пропорційну та орієнтовану на розвиток систему дисциплінарної відповідальності, яка відповідатиме найкращим європейським практикам і вимогам європейської інтеграції, забезпечить збереження професійного ядра державної служби та суттєво підвищить ефективність районних державних адміністрацій в умовах післявоєнного відновлення країни.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження напрямів удосконалення управління трудовою дисципліною в державних установах України дозволило сформулювати комплекс конкретних пропозицій організаційного та правового характеру. Удосконалення системи управління дисципліною має відбуватися через перехід до моделі, орієнтованої на превенцію та мотивацію, з використанням сучасних цифрових інструментів, реформуванням механізмів заохочення, створенням постійно діючих комісій з питань дисципліни та етики, системним навчанням персоналу й запровадженням інституту наставництва. Такі заходи спрямовані на заміну зовнішнього примусу внутрішньою самодисципліною державних службовців і формування культури відповідальності на всіх рівнях.

Шляхи удосконалення правового регулювання передбачають комплексну модернізацію Закону України «Про державну службу» шляхом створення окремої глави про дисциплінарну відповідальність, запровадження обов’язкового електронного документування проваджень, уточнення строків

давності та оскарження стягнень, розширення переліку видів стягнень середньої тяжкості, а також гармонізацію національних норм із європейськими стандартами захисту прав службовців. Особлива увага приділена посиленню превентивних механізмів через щорічну звітність керівників про стан дисциплінного порядку та оприлюднення узагальненої статистики.

Запропоновані зміни організаційного плану та правового регулювання є взаємопов'язаними: цифровізація контролю та електронне провадження створять технічну основу для реалізації нових норм, а реформована система заохочень і навчання забезпечить їх практичну дієвість. Комплексне впровадження цих пропозицій дозволить усунути виявлені недоліки існуючої системи – суб'єктивізм, формалізм, недостатню превенцію – та створити умови для формування високопрофесійного, відповідального корпусу державних службовців.

Отже, вдосконалення управління трудовою дисципліною в державних установах України має здійснюватися одночасно на організаційному та нормативно-правовому рівнях з урахуванням кращого європейського досвіду та реалій вітчизняної державної служби. Реалізація сформульованих пропозицій сприятиме створенню ефективної, прозорої та гуманної системи дисциплінарного порядку, що стане важливим чинником підвищення якості виконання державними органами своїх функцій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі основні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Розкрито теоретичні підходи до понять «трудова дисципліна» та «управління трудовою дисципліною», їх соціальну сутність та складові елементи. Трудова дисципліна визначається як свідоме та добровільне дотримання працівниками встановлених правил поведінки у процесі виконання службових обов'язків, а управління трудовою дисципліною – як система організаційних, правових, соціально-психологічних та виховних заходів, спрямованих на формування, підтримання та посилення дисципліни праці.

2. Досліджено сучасний стан нормативно-правового регулювання трудової дисципліни в державних установах України. Основними нормативними актами є Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про державну службу», Типові правила внутрішнього службового розпорядку, Загальні правила етичної поведінки державних службовців, а також відомчі дисциплінарні статuti. Разом з тим виявлено певну розпорошеність норм, недостатню конкретизацію окремих процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності та застарілість окремих положень.

3. Проаналізовано європейський досвід управління трудовою дисципліною в органах публічної адміністрації. У країнах ЄС (зокрема, Франції, Німеччині, Великобританії та країнах Скандинавії) акцент робиться на превентивних заходах, розвитку корпоративної культури, чіткому розмежуванні дисциплінарних стягнень і процедур оскарження, а також широкому застосуванню систем оцінювання ефективності та нематеріального заохочення.

4. Охарактеризовано методи та механізми управління трудовою дисципліною на прикладі районної державної адміністрації. Основними методами є переконання (виховна робота, заохочення), примус (дисциплінарні стягнення), контроль (табельний облік, моніторинг виконання завдань). Використовуються як традиційні (накази, роз'яснювальна робота), так і сучасні (електронний документообіг, програмне забезпечення для обліку робочого часу) інструменти.

5. Проведено оцінку ефективності існуючої системи управління трудовою дисципліною в райдержадміністраціях та виявлено основні умови її якісного забезпечення. Серед проблем – формальний підхід до фіксації порушень, недостатня мотивація працівників, слабка матеріально-технічна база контролю, низький рівень правової та управлінської культури керівників. Якісне управління можливе лише за умови поєднання чіткого правового регулювання, належного матеріального стимулювання, постійного навчання та сучасних технологій контролю.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління трудовою дисципліною та її правового регулювання. Запропоновано: запровадження єдиного електронного журналу фіксації порушень і заохочень; розширення переліку видів заохочень (у тому числі нематеріальних); уточнення процедур дисциплінарного провадження в Законі «Про державну службу»; обов'язкове щорічне навчання керівників з питань управління дисципліною; впровадження системи КРІ з обов'язковим врахуванням дисциплінарних показників; гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами в частині превентивних заходів і захисту прав державних службовців.

Отже, ефективне управління трудовою дисципліною в державних установах є необхідною умовою підвищення якості державного управління загалом. Подальше вдосконалення цієї системи має відбуватися комплексно – через поєднання правових, організаційних, мотиваційних та технологічних

заходів, з урахуванням кращого європейського досвіду та реалій сучасної державної служби України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (в редакції станом на 2025 рік). Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 28.11.2025).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 28.11.2025).
4. Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення : збірник наукових праць / за ред. О.Г. Середи. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2024. 942 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
6. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12.
7. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. 40 с.
8. Болотіна Н.Б. Трудове право України : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2008. 860 с.
9. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. Харків : Право, 2018. Т. 11 : Трудове право. 776 с.
10. Венедиктов С.В. Трудове право Сполучених Штатів Америки : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2018. 168 с.

11. Венедиктов С.В. Трудове право України : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Діа, 2024. 228 с.
12. Венедиктов С.В. Трудове право України в умовах воєнного стану : монографія. Харків : Право, 2024. 356 с.
13. Дисциплінарний статут Національної поліції України : затверджено Законом України від 15.03.2018 № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. Ст. 233.
14. Дисциплінарний статут служби цивільного захисту : затверджено Законом України від 05.03.2009 № 1068-VI. Відомості Верховної Ради України. 2009. № 29. Ст. 398.
15. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 28.11.2025).
16. Законодавчі нюанси воєнного часу: трудова дисципліна за дистанційної праці. Робота.ua. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/zakonodavchi-nyuansi-voyennogochasu-trudova-distsiplina-za-distantsiynoyi-pratsi-vidpovidalnist-za-porushennya-trudovogozakonodavstva> (дата звернення: 28.11.2025).
17. Іншин М.І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05. Київ, 2005. 39 с.
18. Колеснік Т.В. Забезпечення дисципліни праці в умовах ринкової економіки: теорія та практика : монографія. Харків : У справі, 2017. 428 с.
19. Колеснік Т.В. Причини порушення дисциплінарної поведінки працівників: науково-практичний аспект. *Публічне право*. 2013. № 2 (10). С. 234–240.

20. Костюк В.Л. Інституційні новації державної служби через призму новітнього законодавства: науково-теоретичний аспект. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2016. Т. 181. С. 26–32.
21. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.
22. Кутоманов Д.Є. Методи забезпечення трудової дисципліни: теоретико-прикладні аспекти : монографія. Харків : Діса плюс, 2015. 448 с.
23. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (2). С. 521–525.
24. Личманенко Г.О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету «Україна». Серія: Економіка, менеджмент, маркетинг*. 2019. № 3. С. 103–110.
25. Манухіна М.Ю., Тацій І.В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71–75.
26. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / наук. ред. акад. А.О. Селіванов, акад. М.І. Іншин. Київ : Парламентське видавництво, 2017. 512 с.
27. Особливості та недоліки організації трудових відносин в умовах воєнного стану. *Право в умовах війни*. URL: <https://law-in-war.org/osoblyvosti-ta-nedoliky-organizaciyi-trudovyhvidnosyn-v-umovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 28.11.2025).
28. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
29. Прокопенко В.І. Трудове право України : підручник. 3-є вид., перероб. та допов. Харків : Консум, 2002. 480 с.

30. Рарок О.В., Рарок Л.А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (2). С. 483–486.
31. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119–129.
32. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (2). С. 360–363.
33. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24.
34. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.11.2025).
35. Типові правила внутрішнього службового розпорядку : затверджено Наказом Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text> (дата звернення: 28.11.2025).
36. Трудове право України : підручник / за заг. ред. М.І. Іншина, В.Л. Костюка. Київ : Юрінком Інтер, 2017. 600 с.
37. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovividosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovividosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukrainishcho-zminylosia/> (дата звернення: 28.11.2025).
38. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О.М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
39. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

40. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. 2-ге вид. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
41. Форманюк В.В. Правові засоби забезпечення трудової дисципліни : монографія. Одеса : Фенікс, 2012. 182 с.
42. Хавронюк М.І. Дисциплінарні правопорушення і дисциплінарна відповідальність : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 240 с.
43. Черчата А.О., Тарасова Т.О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4 (1). С. 407–414.
44. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146–149.
45. Шестакова А.В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*. 2020. № 4. С. 99–112.
46. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І. та ін. Управління персоналом : навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.
47. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 20–28.
48. Шкварук Д.Г., Мазур В.Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324–327.
49. Ярошенко О.М. Щодо природи локальних нормативно-правових актів у сфері трудового права. *Вісник Академії правових наук України*. 2004. № 2 (37). С. 131–137.

50. Ярошенко О.М., Прилипко С.М., Слюсар А.М. та ін. Трудове право : підручник / за заг. ред. О.М. Ярошенка. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2017. 560 с.