

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ЕТИКА ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Виконав студент 2 курсу,
групи ЗПУА- ЗПУА-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Дар'я ШМАТКОВА

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного
управління, доцент
_____ Олексій ОЛЕШКО

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	7
1.1. Сутність поняття «етика публічних службовців»	7
1.2 Аналіз нормативно-правових основ етики публічної служби в Україні	12
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ДОТРИМАННЯ ЕТИЧНИХ НОРМ ПУБЛІЧНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ В УКРАЇНІ	19
2.1 Етика державної служби в Україні: сучасний стан	19
2.2 Етичні проблеми та ризики у публічній службі України	35
РОЗДІЛ 3 НОВІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	43
3.1 Закордонний досвід щодо етики на публічній службі	43
3.2 Шляхи підвищення рівня етичності на публічній службі в Україні	53
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ОЕСР — Організація економічного співробітництва та розвитку

НАЗК — Національне агентство з питань запобігання корупції

НАБУ — Національне антикорупційне бюро України

ВАКС — Вищий антикорупційний суд

КМІС — Київський міжнародний інститут соціології

GDPR — General Data Protection Regulation (Загальний регламент захисту даних)

НАДС — Національне агентство з питань державної служби

ОЕСР — Організація економічного співробітництва та розвитку (Organization for Economic Cooperation and Development)

SIGMA — Support for Improvement in Governance and Management (Програма підтримки покращення управління та менеджменту, ініційована OECD та ЄС)

ProZorro — електронна система державних закупівель в Україні

ОДА — Обласна державна адміністрація

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації публічного управління питання дотримання етичних норм державними службовцями набуває особливої актуальності. Розбудова демократичної, правової та європейсько орієнтованої держави неможлива без формування високих стандартів поведінки тих, хто здійснює владні повноваження, приймає управлінські рішення та безпосередньо взаємодіє з громадянами. Проблемами етики публічної служби займалися багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких Богданенко А.І. [2], Романенко Є.О. [2], Левченко [11], М. Рудакевич [23], Сорокіна [25] та інші.

Етика публічної служби у XXI столітті перетворюється з допоміжного елемента професійної діяльності на ключову складову системи державного управління, що визначає рівень прозорості, доброчесності, відповідальності та ефективності функціонування органів влади. Україна перебуває в умовах глибоких суспільно-політичних змін, зумовлених європейською інтеграцією, реформою державного управління та викликами повномасштабної війни. Ці процеси суттєво впливають на функціонування публічної служби, підвищуючи вимоги до професіоналізму, моральної стійкості та здатності державних службовців діяти в інтересах суспільства.

Попри значний поступ, сучасний стан етики публічної служби в Україні характеризується низкою проблем і недоліків. Серед основних – фрагментарність нормативної бази, нерівномірне впровадження етичних стандартів, недостатня ефективність механізмів контролю, вплив політичних та неформальних чинників, поширення конфлікту інтересів і корупційних ризиків. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах воєнного стану, коли на службовців покладається підвищена відповідальність, а темп ухвалення рішень значно зростає. Це створює додаткові виклики, пов'язані з психологічним навантаженням, ризиком професійної деформації, зниженням стійкості до стресу та відхиленням від етичних стандартів.

Поряд із наявними внутрішніми проблемами актуальним завданням для України є осмислення та адаптація міжнародного досвіду. Країни-члени OECD, держави ЄС та скандинавські країни мають розвинені системи етичного врядування, які включають кодифіковані етичні стандарти, ефективні механізми контролю, незалежні етичні комісії, системи запобігання конфлікту інтересів та розвинуті культури доброчесності. Запровадження міжнародних рекомендацій є важливим для інтеграції України до європейського правового та управлінського простору.

Ще одним ключовим чинником удосконалення етичної поведінки публічних службовців є підвищення прозорості діяльності органів влади та розширення механізмів громадської участі. Відкритість бюджетних процесів, електронні консультації, петиції, розвиток електронного врядування та публічність інформації не лише сприяють контролю з боку суспільства, а й формують нові стандарти взаємодії між громадянами та державою. В умовах цифровізації цей напрям стає одним із найбільш перспективних у зміцненні етичної культури.

Отже, дослідження етичних засад публічної служби в Україні є важливим науковим і практичним завданням, що поєднує такі ключові проблеми: сутність і значення етики публічної служби; нормативно-правові основи регулювання етичної поведінки; сучасні проблеми, ризики та виклики етичності; вплив воєнного стану та кризових умов на професійну поведінку службовців; аналіз міжнародного досвіду та визначення можливостей його адаптації; обґрунтування шляхів підвищення етичності публічного управління.

Мета роботи полягає у комплексному аналізі теоретичних, нормативних та практичних аспектів етики публічної служби в Україні, визначенні основних етичних проблем та ризиків, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення етичної культури на основі міжнародного досвіду та суспільних очікувань.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання:

- дослідити теоретичні засади етики та її роль у структурі публічної служби;

- проаналізувати нормативно-правові основи регулювання етичної поведінки державних службовців в Україні;
- вивчити сучасний стан етики публічної служби в Україні;
- визначити основні етичні ризики, проблеми та виклики сучасної публічної служби;
- проаналізувати закордонний досвід щодо етики на публічній службі;
- запропонувати шляхи вдосконалення етичної культури в системі публічної служби України.

Об'єктом дослідження є система публічної служби України як інституційна та соціально-правова структура.

Предметом дослідження виступають етичні норми, стандарти, принципи та механізми, що регулюють професійну поведінку публічних службовців.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для вдосконалення внутрішніх етичних політик органів публічної влади, підготовки етичних кодексів, проведення тренінгів, модернізації системи професійного навчання, а також для формування рекомендацій щодо розвитку етики публічного управління на національному рівні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність поняття «етика публічних службовців»

Термін «етика» має давньогрецьке походження і бере свій початок від слова «етос», що первісно означало житло, лігво або гніздо. З часом, це поняття набуло іншого значення, яке стало асоціюватися зі стійкою природою будь-якого явища, зокрема з характером та внутрішньою сутністю людини. У сучасному розумінні етика – це не лише система моральних уявлень, а й наукова дисципліна, що досліджує закономірності формування цінностей, принципів поведінки та соціальних норм, які регулюють взаємодію людей у суспільстві.

Етика як наука досліджує питання моральних принципів, норми поведінки та систему моральних правил, характерних для конкретного суспільства чи професійної спільноти. Її ключовими завданнями є аналіз і осмислення моральних цінностей, виявлення їхньої сутності, розвиток критичного ставлення до них, а також створення власних концептуальних підходів до моральності. Водночас етика виконує функцію регулятора соціальної поведінки, спрямовуючи індивідів на відповідальні дії та забезпечуючи баланс між особистими інтересами та суспільним благом [2, с. 36].

Р.Т. Джордж визначав етику як: «систематичне прагнення осмислити наш індивідуальний та суспільний моральний досвід таким чином, щоб встановити правила, які повинні управляти поведінкою людей, виробити цінності, яких варто дотримуватися, а також щоб виховати такі риси характеру людей, які їм корисно в собі розвивати» [14].

Історичний розвиток поділу праці та соціальної диференціації спричинив формування та еволюцію різноманітних професійних відносин, унікальної культури та моральних принципів, характерних для певних сфер діяльності. Приналежність до конкретної професії чи виду занять формує своєрідний

світогляд, впливає на психологію людини та визначає її поведінкові особливості. Професійна етика відображає не лише вимоги до дій, а й стандарти мислення, комунікації та прийняття рішень у межах конкретної професійної спільноти.

Представники різних професій і сфер діяльності дотримуються специфічних норм взаємодії, мають власні ціннісні орієнтири й професійні стосунки. Такі особливості дозволяють стверджувати про існування специфічних моральних вимог для окремих професійних груп.

У зв'язку з цим постає потреба у формуванні цілісної системи професійної етики, яка б не лише описувала належні зразки поведінки, а й забезпечувала реальні механізми їх дотримання. Сучасне суспільство пред'являє до публічних службовців значно вищі вимоги, ніж до представників багатьох інших професій, оскільки саме вони реалізують владні повноваження та представляють інтереси держави. У демократичних державах етична поведінка службовця ототожнюється із стандартами доброчесності, відкритості, неупередженості, компетентності та відповідальності [5, с. 11]. Таким чином, етика публічної служби визначає не лише професійні норми, а й загальну культуру взаємодії держави з громадянами, виступаючи фундаментом довіри та легітимності влади.

Тож, для точного відображення етосу професії та організації цілеспрямованої роботи з етизації публічного управління розрізняють: етику публічного управління, яка є інституціональною, організаційною етикою, та етику публічного службовця, що унаочнює професійно-етичні цінності та норми на рівні особи.

Етика публічного управління - інституційна етика, яка випливає з місії та філософії державного управління і презентує його цінності, етичні принципи, норми й механізми їх підтримки. Вона визначає стандарти поведінки органів влади як системи, що функціонує у суспільстві, а також окреслює правила взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами.

Етика публічного службовця - це основана на усвідомленні професійного призначення система етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються у свідомості публічних управлінців, орієнтують і регулюють їх відносини,

діяльність у сфері публічного управління. Вона забезпечує внутрішню дисципліну, мотивацію до чесності та відповідальності, а також формує довіру суспільства до конкретного службовця [5, с. 11].

У сучасних умовах українського державотворення етика публічних службовців набуває особливого значення. Соціальні зміни, цифровізація, євроінтеграційні процеси та воєнні виклики формують принципово нове середовище, у якому моральні засади службовця відіграють роль стабілізуючого чинника. Публічний службовець сьогодні є не просто виконавцем адміністративних функцій, а комунікатором, менеджером публічних ресурсів, представником держави в очах громадян. Саме тому рівень його етичної культури безпосередньо впливає на ефективність інституцій та формування довіри до влади.

Етика публічного управління може визначатися як взаємозв'язок цілей і засобів його діяльності, з акцентом на специфічно людські цінності. Таке трактування має значну змістову вагу, дозволяючи переосмислити предмет професійної етики, орієнтуючись на масштаб цих людських цілей. Воно також дає можливість оцінити засоби реалізації будь-яких задумів, взаємин або дій через призму вищезгаданого масштабу. Важливим аспектом є те, що етичні принципи регулюють не лише зовнішню поведінку службовця, але й його внутрішні переконання, мотивацію та систему прийняття рішень. Саме внутрішня етична зрілість визначає здатність протистояти корупційним ризикам, уникати конфліктів інтересів і діяти відповідально навіть у ситуаціях адміністративного чи політичного тиску [5, с.11].

У межах етики публічного управління конкретизуються загальнолюдські моральні постулати, адаптовані до професійної діяльності. Проте будь-яка окремо сформована моральна підсистема несе ризики ізоляції від ширших моральних принципів, появи професійного егоїзму та домінування корпоративних інтересів над загальнолюдськими цінностями.

Серед основних компонентів етики публічного службовця можна виокремити наступні: мотиваційний, регулятивний, когнітивний та емоційно-вольовий (рис. 1.1).

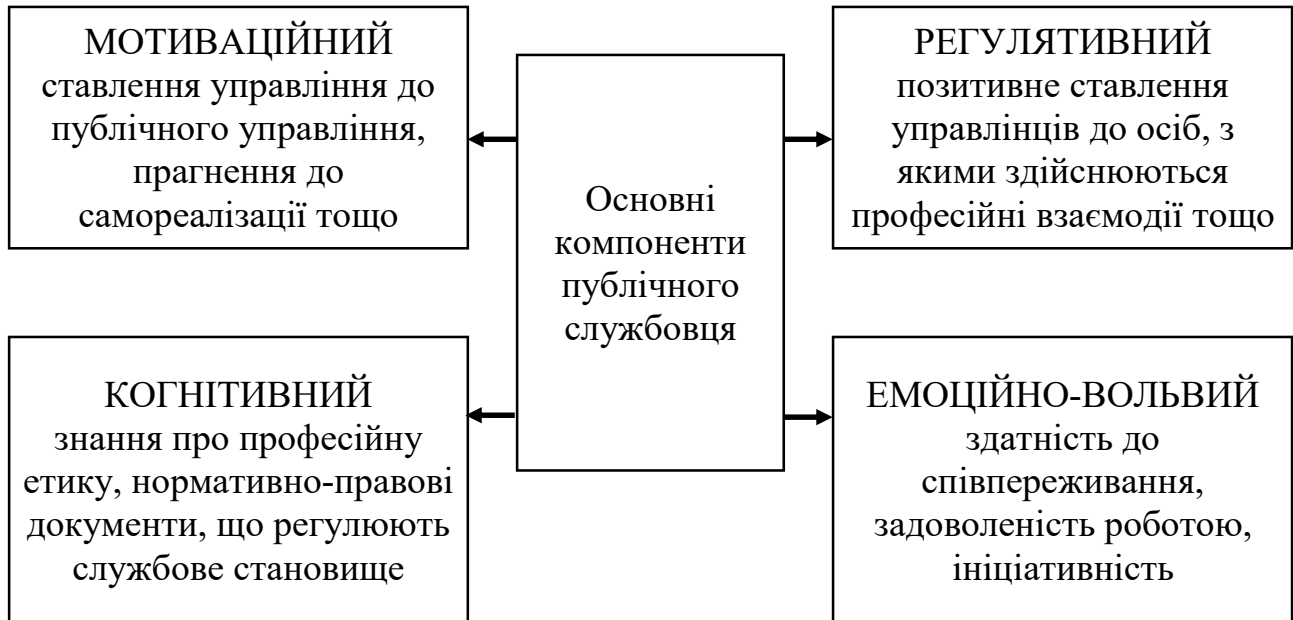


Рисунок 1.1 – Основні компоненти етики публічного службовця

В етиці публічного службовця вирізняють ряд підсистем:

- а) когнітивну – знання норм професійної етики;
- б) афективну – переживання, почуття та емоції;
- в) конативну – відповідність поведінки та діяльності публічних управлінців нормам професійної етики.

Що ж стосується підтримки етики публічного службовця, то її можна здійснювати двома способами:

1) через особисту моральну саморегуляцію, що базується на внутрішньому прийнятті етичних принципів, сформованих професійних якостей та відповідальному прийнятті рішень;

2) через інституційні механізми, які створюють сприятливе організаційне середовище, що мінімізують ризики зловживань і включають регламенти, контрольні процедури, етичні стандарти та цінності організації.

Виходячи з того, на чому акцентується головна увага у процесі впровадження етичних принципів публічного управління - на інституціональних механізмах чи на морально-етичних чеснотах і ціннісних орієнтирах посадовців, можна виокремити два основні підходи до розуміння етики в діяльності публічного службовця: структурний та нормативний.

Структурний (базовим принципом є злагода): дотримання загальноновизнаних норм, законів і встановлених формальних стандартів поведіння, слухняність. Основними механізмами є прийняття кодексів поведінки, ефективна система аудиту та контролю, різноманітне стимулювання. Серед країн можна виокремити наступні: Мексика, Португалія тощо.

Нормативний (базовим принципом є чесність): розуміння професії, довіра до особистих чеснот, відповідальності службовця, усвідомлення цінностей доброчесності. Основними механізмами є заохочення, навчання, система консультування тощо. Країни: Австралія, Канада, Норвегія та інші.

Структурний підхід зосереджується на інституційних механізмах, що забезпечують дотримання етичних норм публічним управлінцем, у той час як нормативний підхід орієнтується на особисті моральні принципи. Проте без належного балансу між цими двома регулятивами обидва підходи виявляються недостатньо ефективними у впровадженні професійної етики. Справді, якісне управління вимагає постійного поєднання та гармонійної взаємодії інституційних і моральних чинників, які забезпечують його підтримку [5, с. 12].

Отже, етика публічної служби поєднує моральні принципи, професійні стандарти та правові норми, що визначають належну поведінку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Її основним завданням є забезпечення чесності, неупередженості та прозорості у діяльності органів влади, формування довіри громадян та підвищення ефективності державного управління. Висока етична культура виступає важливим чинником запобігання корупції, покращення якості публічних послуг і зміцнення демократичного врядування, що робить її необхідною умовою розвитку сучасної системи публічного управління в Україні.

1.2 Аналіз нормативно-правових основ етики публічної служби в Україні

Етика публічної служби в Україні є багатогранною системою, яка регулюється цілим комплексом нормативно-правових документів. Ці документи не лише встановлюють чіткі стандарти поведінки, але й визначають ключові принципи, які мають дотримуватися всі без винятку державні службовці та посадові особи у сфері місцевого самоврядування. Етика публічної служби є синергетичним поєднанням правових норм із моральними принципами, які в свою чергу спрямовані на забезпечення таких цінностей, як прозорість прийняття рішень, висока відповідальність за виконання посадових обов'язків, чесність у своїх діях та абсолютна неупередженість під час здійснення управлінської діяльності. З огляду на історичний контекст, процес формування етичних норм у сфері державного управління в Україні відзначився численними труднощами та суперечностями. У період радянських часів існували окремі кодекси поведінки для представників державної служби, однак їх практична ефективність залишалася доволі обмеженою. Причинами цього були недостатній рівень незалежного контролю та надмірна бюрократизація системи управління, що породжувало системні проблеми, а також негативний вплив на загальну якість управлінських процесів. Крім того, тогочасна етика зосереджувалася переважно на формальних аспектах, таких як дисциплінованість та суворе виконання наказів керівництва, тоді як питання морально-етичної поведінки службовця розглядалися як другорядні або взагалі омивалися увагою.

Після здобуття Україною незалежності у 1991 році стало очевидним, що для створення демократичної системи управління необхідно запровадити сучасні стандарти етичної поведінки. Слід відзначити, що впровадження сучасних етичних норм супроводжувалося адаптацією міжнародних практик та рекомендацій, зокрема ОЕСР та Ради Європи, що допомогло сформувати стандарти прозорості та доброчесності на рівні державної служби. На сьогодні

нормативно-правовими актами, які регулюють етику публічних службовців в Україні, є такі:

1) Закон «Про державну службу» встановив особливий правовий статус осіб, уповноважених на виконання функцій держави - публічних службовців. Саме в цьому законі вперше було встановлено на законодавчому рівні принципи державної служби, визначено загальні засади діяльності та правовий статус державних/публічних службовців, закріплено право громадян України на державну службу. Закон сформулював основні складові елементи публічної служби: етику поведінки державного/публічного службовця, структуру управління публічної служби, матеріальне та соціально-побутове забезпечення публічних службовців тощо. Зазначимо, що норми закону сприяли становленню головних елементів сучасної публічної служби, а саме введення конкурсів та атестацій, основні обов'язки та права публічних службовців, обмеження, пов'язані зі статусом публічного службовця, декларування доходів, особливості дисциплінарної відповідальності тощо. Саме цей Закон став важливим фактором розвитку публічної служби України. Наступна реформа, реалізована в 2015 році, призвела до ухвалення нового Закону «Про державну службу», що значно вдосконалив регулювання та закріпив принципи політичної неупередженості, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян [19].

2) Конституція України слугує фундаментом формування етичних стандартів, закріплюючи верховенство права, демократичність, відкритість влади та її підзвітність народу. Ці принципи визначають стратегічні орієнтири для етичної поведінки публічних службовців і формують основи державної етичної політики.

3) Закон України «Про боротьбу з корупцією» був прийнятий 5 жовтня 1995 року. Він є важливим законодавчим актом, який визначав правові та організаційні засади запобігання корупції, виявлення та припинення її проявів, поновлення законних прав та інтересів фізичних та юридичних осіб, усунення наслідків корупційних діянь. Законом були визначені корупційні діяння, введені спеціальні обмеження щодо публічних службовців та інших осіб, уповноважених

на виконання функцій держави, спрямовані на попередження корупції та встановлені види відповідальності за вчинення корупційних діянь. 14 жовтня 2014 року було прийнято новий закон, де були встановлені правила етичної поведінки, а саме загальні вимоги щодо поведінки осіб, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання своїх службових чи представницьких повноважень, підстави та порядок притягнення до відповідальності за порушення цих вимог [18].

4) Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року, що регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування. В Законі визначені основні параметри проходження муніципальної служби в органах місцевого самоврядування, основні права та обов'язки посадових осіб тощо [21].

5) Закон України «Про правила етичної поведінки» від 17 травня 2012 року, який визначав керівні норми поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Закон сформував такі правила етичної поведінки публічних службовців, як: законність; пріоритет інтересів держави або місцевого самоврядування; толерантність; компетентність і ефективність; формування довіри до влади; конфіденційність; утримання від виконання незаконних рішень чи доручень; недопущення конфлікту інтересів [21]. У зв'язку з прийняттям у 2014 році Закону України «Про запобігання корупції» [13], в якому з'явився розділ «Правила етичної поведінки», цей закон втратив чинність. 11 лютого 2016 року були затверджені Правила етичної поведінки державних та публічних службовців, що регулюють моральні засади діяльності державних службовців та полягають у дотриманні принципів етики публічної служби. Для наочності та систематизації основних документів, які визначають етичні норми та поведінку публічних службовців, наведемо їх у таблиці 1.1 [12, с. 12-29].

Таблиця 1.1 – Основні нормативно-правові документи, що регулюють етику публічної служби в Україні

Документ	Рік прийнят	Основні положення	Примітки
Конституція України	1996	Верховенство права, демократичність, відкритість влади, підзвітність народу	Фундамент етичної політики
Закон «Про державну службу»	2015	Статус службовців, конкурси, атестації, права та обов'язки, принципи політичної неупередженості	Сучасне регулювання
Закон «Про боротьбу з корупцією»	1995 / 2014	Визначення корупційних діянь, правила етичної поведінки, відповідальність	Оновлений 2014 р.
Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»	2001	Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, права, обов'язки	Муніципальна служба
Закон «Про правила етичної поведінки»	2012	Законність, толерантність, компетентність, конфіденційність, уникнення конфлікту інтересів	Втратив чинність після 2014 р.
Правила етичної поведінки державних та публічних службовців	2016	Моральні засади діяльності, дотримання принципів етики публічної служби	Підзаконний акт, регулює практику

Попри сформовану нормативну базу, Україна продовжує стикатися з системними викликами: недостатньо розвинена культура доброчесності, поширені корупційні ризики, обмежені можливості контролю за дотриманням

етичних стандартів та нерівномірна професійна підготовка службовців. Щоб чіткіше уявити основні проблеми та виклики реалізації етичних норм, доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Проблеми та виклики реалізації етичних норм в Україні

Проблема	Прояв	Наслідки	Можливі заходи
Недостатньо розвинена культура доброчесності	Відсутність внутрішніх моральних стандартів	Порушення етики, низька довіра громадян	Освітні програми, тренінги з етики
Поширені корупційні ризики	Зловживання владою, непрозорі рішення	Зниження довіри, соціальне невдоволення	Антикорупційні заходи, прозорі процедури
Обмежений контроль за дотриманням норм	Недостатня робота етичних комісій	Невиконання стандартів	Підвищення ефективності контролю, громадський моніторинг
Нерівномірна підготовка службовців	Відсутність обов'язкових курсів з етики	Низький професіоналізм, ризики порушень	Системна підготовка, обов'язкові тренінги

Сучасні механізми відповідальності не завжди забезпечують повне виконання встановлених норм. Знаючи, проблеми, можна підвищити ефективність етичної політики через розвиток інституційних механізмів, впровадження системних освітніх програм з етики, удосконалення інструментів моніторингу та посилення процедур підзвітності. Не менш важливим є застосування міжнародного досвіду, а саме рекомендації ОЕСР, Ради Європи та

практика країн Центрально-Східної Європи доводять ефективність формування «культури доброчесності», інтеграції етичних тренінгів у професійне навчання та залучення громадськості до контролю за діяльністю органів влади.

Отже, аналіз нормативно-правових основ етики публічної служби в Україні свідчить про те, що вона є комплексною системою моральних, професійних та правових норм, спрямованих на забезпечення прозорості, доброчесності та відповідальності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Основними принципами етики є, неупередженість, підзвітність та служіння суспільству. Ці принципи формують не лише стандарти поведінки, а й платформу для взаємодії службовців із громадянами, забезпечуючи основу для розвитку довіри та підвищення ефективності державного управління [32].

Аналіз нормативно-правової бази України демонструє наявність широкого спектра документів, які регулюють етичну поведінку службовців. До них належить Конституція України, закони «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», закон «Про запобігання корупції», а також численні підзаконні акти Кабінету Міністрів. Кожен із цих документів відіграє важливу роль у встановленні стандартів поведінки, регламентації прав та обов'язків службовців і створенні правової основи для відповідальності за порушення етичних норм.

Попри сформовану нормативну базу, Україна стикається з низкою викликів. Серед них — недостатній рівень розвитку внутрішньої етичної культури, обмежені можливості контролю за дотриманням етичних стандартів, нерівномірна професійна підготовка службовців, а також вплив корупційних ризиків на ефективність управлінських процесів. Враховуючи ці проблеми, можна констатувати, що ефективна реалізація етичних норм залежить не лише від наявності законів, а й від системного навчання, професійного наставництва, впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та активної участі громадськості.

Важливу роль у підвищенні ефективності етичної політики відіграє запровадження освітніх програм із етики публічної служби, інтеграція міжнародного досвіду, зокрема рекомендацій ОЕСР та Ради Європи, а також формування «культури доброчесності», що включає практичні тренінги, симуляції етичних дилем та оцінювання поведінки службовців.

Таким чином, нормативно-правова база етики публічної служби в Україні є достатньо структурованою та багаторівневою, але її практична реалізація вимагає комплексного підходу. Поєднання правових норм із розвитком внутрішньої культури доброчесності, системним навчанням, активним контролем і мотивацією службовців створює умови для формування прозорості, ефективної та етичної державної служби.

Отже, можна зробити висновок, що подальше вдосконалення етичних стандартів та їх реалізації має відбуватися через комплекс заходів: розвиток професійної підготовки, підвищення контролю та підзвітності, інтеграцію міжнародних практик, активну участь громадськості та цифровізацію процесів управління. Лише такий комплексний підхід забезпечить реальну ефективність етичної політики та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ДОТРИМАННЯ ЕТИЧНИХ НОРМ ПУБЛІЧНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ В УКРАЇНІ

2.1 Етика державної служби в Україні: сучасний стан

Результати діяльності будь-якої організації, зокрема публічної служби, тісно пов'язані з її організаційною культурою та рівнем дотримання етичних стандартів. Найчастіше цілеспрямоване формування, координація, мотивація і контроль у сфері організаційної культури органів влади сприяють підвищенню результативності їх діяльності. Формування сильної організаційної культури публічної служби є необхідною умовою ефективного функціонування і розвитку даного соціального інституту. Організаційна культура відіграє надзвичайно важливу роль у будь-якому колективі і від її рівня залежить, як самопочуття кожного працівника, зокрема публічного службовця, так і забезпечення місії, цінностей, принципів, норм, традицій, поглядів, ритуалів та стратегій всієї публічної служби [26, с. 114].

У контексті сучасної України питання етичних основ публічної служби стали предметом особливої уваги з середини 1990-х років. У цей період формувалися перші нормативно-правові акти щодо етики службовців, а міжнародні організації, такі як SIGMA та USAID, надавали консультативну та методологічну підтримку для встановлення стандартів доброчесності. Також, цим питанням займалися такі вітчизняні науковці:

О. Антонова підкреслює, що формальні закони самі по собі не забезпечують високий рівень доброчесності, і наголошує на необхідності інтеграції етичних норм у повсякденну практику державних службовців. Вона звертає увагу на те, що без систематичного навчання, наставництва та механізмів контролю навіть найсучасніші законодавчі акти залишаються декларативними і не впливають на реальну поведінку посадовців [1].

Т. Василевська вважає, що етика виступає системою цінностей, яка регулює поведінку службовців, і підкреслює роль моральної відповідальності у формуванні довіри громадян до влади. Вона також зазначає, що етичні стандарти мають стати невід'ємною частиною професійної культури державних службовців, а не лише набором правил, що застосовуються у формальних процедурах [4].

Л. Воронько звертає увагу на корупційні ризики та відсутність ефективного контролю, через що етичні принципи часто залишаються декларативними. Він наголошує, що без постійного моніторингу, прозорих механізмів оцінки та системи відповідальності дотримання етики стає символічним, а не практичним інструментом управління [6].

В. Козловський аналізує вплив міжнародного досвіду та наголошує на важливості адаптації європейських стандартів до українських умов. Він підкреслює, що імплементація європейських підходів повинна враховувати національні особливості, культурний контекст та існуючу адміністративну структуру, щоб стандарти не залишалися формальними, а реально впливали на діяльність державних службовців [10].

Н. Сорокіна підкреслює роль медіа та громадських організацій у формуванні етичної культури та зміну суспільних очікувань щодо поведінки службовців, особливо під час реформ державного управління. Вона зазначає, що активна участь громадянського суспільства і незалежних журналістських розслідувань стимулює прозорість і підзвітність, а також створює додаткову мотивацію для службовців дотримуватися високих етичних стандартів [25].

Додатково, можна відзначити думку експертів щодо необхідності системного підходу: поєднання навчання, наставництва, цифрових інструментів контролю та активного громадського моніторингу є ключем до того, щоб етичні норми перестали бути лише декларативними та стали невід'ємною частиною щоденної практики публічної служби.

Прочитавши їхні праці, а також роботи, можна зробити висновок, що проблема етики публічної служби є актуальною, хоча у період незалежності дисертацій на цю тему було небагато.

На сьогодні, соціальним призначенням публічної служби є створення умов для ефективної діяльності державних або публічних органів, орієнтування на оптимальне поєднання особистих, групових і державних інтересів, висловлювання і захист інтересів населення. Завданням цієї служби є забезпечення повсякденного каналу зв'язку держави та народу, та їх взаємодії. Особливе значення етичні стандарти набувають у період масштабних реформ державного управління та місцевого самоврядування, коли необхідно забезпечити єдність підходів до доброчесної поведінки службовців на всіх рівнях. Для України, яка перебуває у процесі масштабних реформ державного управління та місцевого самоврядування, дотримання етичних принципів набуває критичного значення. Прозорість, чесність, підзвітність і неупередженість стають не лише декларативними тезами нормативних документів, а й фундаментом для ефективного функціонування демократичних інститутів, підвищуючи результативність системи публічного адміністрування [19].

У контексті історичної еволюції етичних стандартів варто зазначити, що перший значний законодавчий акт, який визначав загальні принципи поведінки службовців — Закон України “Про державну службу” 1993 року. Надалі законодавство зазнавало змін у 2003, 2011 та 2015 роках, що відображало прагнення інтегрувати європейські стандарти етики та адаптувати їх до національних умов. Це дозволило поступово формувати комплексний підхід до регулювання поведінки державних службовців і забезпечити основу для формування сучасної системи етики.

Основні засади, що визначають сутність, зміст, організацію та функціонування інституту публічної служби, базуються на принципах цієї діяльності. Згідно з чинним законодавством України, публічна служба ґрунтується на таких принципах, як верховенство права, дотримання законності,

професійна компетентність, патріотизм, висока доброчесність, ефективність, рівноправний доступ до публічної служби, політична неупередженість, прозорість та стабільність. Варто зазначити, що ці принципи тісно переплітаються з європейськими стандартами етики публічної служби, що дозволяє Україні поступово інтегрувати міжнародний досвід у національну практику.

Наразі, в Україні діє чотири основних моделі публічної служби: політична, адміністративна, ліберальна та сервісна. А ось, основними видами публічної служби є: служба в органах законодавчої, виконавчої та судової влади; цивільна (в органах законодавчої, виконавчої влади); мілітаризована (воєнна) служба; спеціалізована (військова, дипломатична, митна та інше). Найбільшого поширення в нашій країні набула класифікація публічної або державної служби на цивільну та мілітаризовану, саме тому ми це розглянемо більш детально [27, с. 18].

Для підвищення ефективності етичного регулювання в Україні активно впроваджуються нові механізми контролю та навчання. Зокрема, на рівні місцевих органів влади створюються етичні комісії, які здійснюють моніторинг поведінки посадовців та розглядають скарги громадян. OECD/SIGMA рекомендує включати модулі з етики до програм підвищення кваліфікації, що сприяє формуванню системної культури доброчесності. Крім того, електронні сервіси, такі як портал «Дія», автоматизують частину процедур, знижуючи ризики корупційних проявів та підвищуючи прозорість взаємодії з громадянами. Додатково, регулярне проведення тренінгів з етики та практичних семінарів дозволяє службовцям краще розуміти конкретні ситуації конфлікту інтересів та шляхи їх вирішення. Також важливим є розвиток системи наставництва, коли досвідчені фахівці передають знання та цінності новим працівникам, формуючи культуру доброчесності зсередини організації [32].

Таблиця 2.1 демонструє, що публічна служба України поділяється на цивільну та мілітаризовану, причому цивільна служба орієнтована на стандартизоване виконання функцій та взаємодію з громадянами, а

мілітаризована – на забезпечення безпеки та порядку. Це розділення підкреслює різницю у підходах до етики та дисципліни в різних структурах, а також показує необхідність спеціалізованих механізмів навчання та контролю.

Таблиця 2.1 – Основні моделі публічної служби України

Модель	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Політична	Орієнтація на виконання політичної програми уряду	Гнучкість у реалізації політичних завдань	Ризик політизації, залежність від змін уряду
Ліберальна	Орієнтація на професійні компетенції службовців	Ефективне управління, мінімальний політичний вплив	Слабкий контроль, можливі конфлікти інтересів
Сервісна	Орієнтація на обслуговування громадян	Підвищення якості сервісу	Вимагає високої кваліфікації та мотивації персоналу
Адміністративна	Виконання адміністративних функцій, дотримання процедур	Стабільність, формалізація процесів	Бюрократія, низька адаптивність

Цивільна публічна служба асоціюється з виконанням однотипних функцій, які мають загальний, галузевий або міжгалузевий характер, без чіткого виділення специфіки. Найчастіше це стосується служби в структурах органів державної (публічної) виконавчої влади. Основою такої діяльності стає не стільки примусове управління, скільки методи переконання. Цивільну службу можна

розділити на два ключових види: робота в державних органах і діяльність у публічних установах та адміністрації державних підприємств.

Перший вид цивільної служби, а саме робота в публічних органах, характеризується з двох перспектив. По-перше, це механізм для використання функцій і завдань, покладених на окремі органи публічної влади в межах їхньої компетенції. По-друге, це форма реалізації права громадян на доступ до публічної служби, закріпленого в статті 38 Конституції України. Варто також відзначити, що для ефективного функціонування цивільної служби важливим є забезпечення системи підготовки фахівців з високими етичними стандартами, регулярні курси підвищення кваліфікації та наставництво досвідчених працівників.

До цивільної служби відносять службу в: Апараті Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, апаратах судових органів, апаратах військових формувань, Апараті Ради національної безпеки і оборони України, Рахунковій палаті України, антимонопольних органах, органах контрольно-ревізійної служби, Центральній виборчій комісії України, Національному банку України, місцевих державних адміністраціях, Державній виконавчій службі України тощо [17, с. 12].

Мілітаризована служба представлена системою органів, які забезпечують захист життя і здоров'я людей, безпеку, порядок управління, гарантування основних прав громадян [24, с. 36]. Вона включає: військову службу, службу в органах поліції, у кримінально-виконавчих структурах. Особливу увагу слід приділити тому, що в мілітаризованій службі етичні стандарти часто взаємопов'язані з дисциплінарними та правовими нормами, що регламентують поведінку службовців у надзвичайних умовах, а також з необхідністю підтримувати суспільну довіру в умовах криз та військових загроз. Мілітаризована державна служба має багато особливостей, які відображені в нормативно-правових актах, що визначають статус відповідного державного органу (служба в органах внутрішніх справ, Міністерства оборони України, Служби безпеки України, служба в органах доходів і зборів України та органах,

які здійснюють охорону кордонів, тощо). Згідно чинного Закону «Про державну службу» не на всі, з перерахованих структур, поширюється статус державної служби.

Моральний рівень роботи публічних службовців в Україні залишається недостатнім. Часто вони не готові надавати роз'яснення або консультації громадянам щодо нормативних документів, що негативно впливає на ефективність надання державних послуг. Результати досліджень OECD/SIGMA підтверджують наявність розриву між формальними нормативами та практичною поведінкою службовців, що є системним викликом для етики публічної служби. Таке явище підтверджується результатами досліджень OECD/SIGMA, де зазначено, що «існує розрив між нормативною базою та практичним застосуванням етичних стандартів». Водночас спостерігаються позитивні зрушення. Активно розвиваються сучасні електронні сервіси, система електронного декларування, а також програми розвитку доброчесності та підвищення професійного рівня державних службовців. Міжнародні порівняння демонструють, що ключовими факторами успішного підвищення етичності є прозорі механізми контролю, електронізація процедур та системне навчання працівників [33], [34].

Для підвищення ефективності етичного регулювання в Україні впроваджуються етичні комісії на місцевому рівні та навчальні модулі з етики в програмах підвищення кваліфікації. Також електронні сервіси, такі як портал «Дія», автоматизують частину процедур, знижуючи ризики корупційних проявів. Приклади останніх резонансних корупційних скандалів (зловживання під час публічних закупівель чи нецільове використання бюджетних коштів) демонструють важливість таких механізмів контролю [32].

Порівняння з практиками країн ЄС свідчить про необхідність не лише адаптації законодавства, а й впровадження ефективних механізмів контролю, підготовки фахівців та розвитку етичного лідерства. Досвід європейських країн показує, що ефективне етичне врядування потребує комплексного підходу: поєднання чітких правил, незалежного нагляду та регулярного навчання

службовців, а також формування культури відповідальності на всіх рівнях. Такі практики демонструють, що розвиток етичного лідерства є ключовим фактором для підвищення довіри громадян та зниження корупційних ризиків [32]. Для наочності можна представити порівняння України та країн ЄС у наступній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняння стану етики державної служби в Україні та країнах ЄС

Показник	Україна	Країни ЄС
Законодавча база	Закон України «Про державну службу» (2015), Кодекс етики державного службовця	Комплексні закони та кодекси етики на національному рівні
Добропорядність і підзвітність	Часткове дотримання; нерівномірний рівень на різних рівнях	Високий рівень доброчесності; стандарти підзвітності на всіх рівнях
Електронні сервіси	Розвивається система електронного декларування; часткова цифровізація послуг	Широке використання електронних платформ, цифровізація адміністративних послуг
Професійна культура	Частково впроваджуються програми розвитку доброчесності	Системна підготовка державних службовців; постійне навчання та оцінка компетенцій
Механізми контролю	Частково впроваджені внутрішні етичні комісії; обмежена громадська участь	Незалежні етичні комісії, активний громадський контроль, регулярні аудити

Таблиця свідчить, що Україна активно інтегрує європейські стандарти етики, однак залишається відставання у рівні прозорості, системності контролю

та підготовки службовців. Європейський досвід показує, що для підвищення довіри громадян необхідне поєднання чітких правил, незалежного нагляду та регулярного навчання.

Окремо, слід приділити увагу тому, що в Україні існує документ про загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Цей документ є ключовим інструментом формування прозорості, відповідальності та зрозумілої для громадян системи державної служби. Ці Загальні правила ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, у сфері запобігання корупції і спрямовані на зміцнення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, репутації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також на забезпечення інформування громадян про норми поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них. Для подальшого розвитку етики публічної служби важливо впроваджувати системні навчальні програми з етики, наставництво, цифрові інструменти контролю та активну взаємодію з громадськими організаціями. Це дозволить перевести етичні норми з декларативного рівня на практичну ефективність, підвищивши довіру громадян і стійкість державних інституцій [8].

Тобто, саме цей документ показує громадянам, як має поводити саме публічний службовець, що, в свою чергу, допомагає покращити ситуацію в Україні та вийти на європейський рівень. Зазначимо, що наша країна зробила значний крок уперед у процесі розбудови законодавчої бази, закладаючи фундамент для модернізації й захисту демократичних принципів. Однак для справжньої інтеграції у європейську спільноту необхідно не лише адаптувати нормативно-правові акти, а й активно впроваджувати механізми нагляду, притаманні європейським практикам. Одне з ключових завдань — удосконалення системи підготовки фахівців, які матимуть компетенції працювати з сучасними стандартами й забезпечувати ефективне застосування правових і етичних норм на всіх рівнях.

Особливості української реалізації створюють складну систему викликів, що потребує комплексних рішень. Серед основних факторів можна виділити соціально-політичні та економічні умови, які впливають на ефективність застосування етичних стандартів, а також необхідність інтеграції міжнародного досвіду та методологій оцінки етики у державній службі. Впровадження етичних норм стикається з труднощами, які мають глибоке соціальне, політичне та економічне коріння:

- протяжну боротьбу з корупційними явищами, які залишаються однією з найбільших перешкод на шляху до реформ. незважаючи на запуск антикорупційних інституцій і окремі успішні кейси, загальний рівень ефективності цих заходів поки не відповідає очікуванням громадськості, яка прагне більш радикальних змін;

- масштабні військові загрози, що змушують державу зосередитися переважно на питаннях безпеки та оборони. це природно спричиняє зниження уваги до теми етичних норм, яка часом опиняється на периферії державної політики;

- низький рівень доброчесності на місцевому рівні, де органи самоврядування часто діють із браком належного контролю і множинними прогалинами в управлінських процесах. це створює серйозні перепони для впровадження справжньої культури етики на нижчих адміністративних щаблях.

Проте кризові умови та екзистенційні загрози часто виступають каталізаторами змін. Важливими заходами є розширення повноважень етичних комісій, забезпечення їх незалежності та впровадження механізмів громадського моніторингу. Міжнародне співробітництво з ОЕСР та Радою Європи дозволяє імплементувати перевірені методології та стандарти етики у вітчизняну систему.

Навіть за наявності детально регламентованих законів, реальна ефективність державного апарату значною мірою залежить від переконаності суспільства у моральності та доброчесності представників влади. Без фундаменту суспільної довіри легітимність будь-яких реформ залишається під

питанням, а їхній успіх обмежується формальними змінами без глибоких результатів. Тож, серед чинників довіри можна виокремити наступні:

1) доброчесність, яка виступає ключовим чинником у побудові цієї довіри. Українці вбачають її передусім у відсутності корупції, прозорості та відповідальному використанні ресурсів, а також у моральних якостях посадовців. Згідно з Індексом сприйняття корупції Transparency International, Україна досягла певного прогресу за останнє десятиліття: з 26 балів у 2014 році цей показник зріс до 36 балів у 2023-му. Утім, рівень доброчесності все ще суттєво поступається середньому показнику Європейського Союзу, який становить близько 64 балів. Водночас будь-який резонансний корупційний скандал миттєво руйнує суспільну довіру не лише до окремих інституцій чи посадовців, а й до системи в цілому, підриваючи її авторитет у очах громадськості;

2) прозорість та відкритість діяльності. Саме прозорість є другим ключовим критерієм для суспільного сприйняття. Для того, щоб підвищити відкритість влади було запроваджено електронні декларації, портал data.gov.ua, а також запровадження публічних закупівель через систему ProZorro;

3) професійна поведінка та етичне спілкування. Адже громадяни хочуть оцінювати не лише стратегічні рішення влади, а й щоденну культуру обслуговування, а саме: доброзичливість, готовність допомогти, вміння спілкуватися без зайвої бюрократії. Відсутність реальної комунікації з громадянами формує відчуження і знижує рівень довіри;

4) нейтральність та неупередженість. Наразі, в епоху політичної конкуренції особливо важливо, щоб публічні службовці діяли незалежно від партійних чи бізнесових впливів. Порушення цього принципу під час вибору або розподілу ресурсів підриває довіру до всієї системи влади. Це породжує враження, що службовці працюють не для людей, а для «своїх». За європейськими стандартами, а саме за рекомендаціями Ради Європи важливо, щоб було чітке розмежування політичних та адміністративних функцій. Це для

того, щоб державний апарат залишався професійно нейтральним незалежно від змін уряду;

5) відповідальність та підзвітність, громадяни очікують від влади не лише звітів, а й реальних механізмів покарання за порушення етичних норм. Важливе сигналом стало створення дисциплінарних комісій, НАБУ, Вищого антикорупційного суду [33].

Втім, на всі ці показники колосально вплинула повномасштабна війна, яка розпочалася в 2022 році, і в свою чергу, докорінно змінила суспільні очікування від влади та її представників. Те, що раніше можна було списати на «традиційні проблеми системи», зараз сприймається набагато гостріше. Будь-які прояви корупції чи навіть підозра у марнотратстві державних коштів розглядаються суспільством як пряма загроза обороноздатності країни, а подекуди навіть як свідомо зрада.

Водночас війна стимулювала розвиток нових механізмів контролю та підвищила значущість громадського суспільства у нагляді за публічними службовцями. Громадські організації та журналісти отримали ще більше значення як незалежні «контролери влади». Люди часто довіряють саме їм, а не офіційним заявам чиновників. Війна також посилила вимоги до швидкості ухвалення рішень та оперативності комунікації з населенням. Проте це створило нову дилему: через безпекові причини держава інколи змушена обмежувати відкритість інформації. І тут важливо, щоб влада знаходила правильний баланс - захищала безпеку, але водночас залишалась максимально прозорою. Саме це зараз стало новим критерієм доброчесності в очах людей (таблиця 2.3).

Таблиця демонструє, що війна суттєво змінила суспільні очікування: доброчесність, прозорість та оперативність стали критичними критеріями оцінки службовців. Це підкреслює роль кризових умов як каталізатора змін і необхідність адаптації етичних стандартів до нових викликів без шкоди для безпеки.

Таблиця 2.3 – Ключові етичні виклики публічної служби в умовах війни

Виклик	У чому проявляється	Чому загострюється під час війни
Кадровий дефіцит	перевантаження службовців	мобілізація, ротації
Підвищені корупційні ризики	розподіл гуманітарної допомоги, закупівлі	великі обсяги термінових рішень
Обмеження прозорості	засекречення, безпекові вимоги	потреба у швидкості
Стрес і вигорання	емоційна нестабільність	обстріли, руйнації

Щодо динаміки суспільної довіри під час війни, то згідно з даними КМС за 2022-2023 роки, ми бачимо цікавий парадокс: довіра до армії та волонтерів є рекордно високою - понад 90%, тоді як до органів центральної влади вона тримається на рівні 30-40%. Це, безумовно, вище, ніж у довоєнні часи (у 2019 році довіра була приблизно 20%), але все ж таки нижче, ніж у багатьох країнах Європи.

Європейський досвід свідчить, що стабільно високий рівень довіри формується через прозорі бюджетні процедури, регулярне інформування громадян та ефективні механізми покарання за порушення етичних стандартів. У таких країнах, як Швеція чи Нідерланди, діють надзвичайно суворі правила прозорості бюджетних витрат і підзвітності посадовців. Завдяки цьому рівень довіри до державних інституцій стабільно перевищує 65%. Схожий шлях пройшли Польща та Литва. Ще два десятиліття тому вони мали проблеми, дуже схожі на українські, а саме низький рівень довіри, розповсюдженість корупції, слабкі механізми етичного контролю. Проте завдяки реформам публічної служби, підсиленню громадського контролю та розвитку прозорості, їм вдалося підняти довіру до 40–60 %. Для України цей досвід є надзвичайно важливим,

адже він демонструє, що системні зміни та підвищення стандартів етики реально підвищують довіру громадян і результативність державних інституцій.

Нижче наведено таблицю 2.4, у якій зазначено, що Україна поки значно відстає не лише від Скандинавських країн, а й від сусідів — Польщі та Литви. Це свідчить про необхідність глибших системних змін та формування сталої етичної культури у публічній службі.

Таблиця 2.4 – Рівень довіри громадян до органів влади (% , 2022 р.)

Країна	Довіра до парламенту	Довіра до уряду	Довіра до судової системи
Україна	22	28	16
Польща	44	48	40
Литва	55	60	52
Швеція	68	72	65
Нідерланди	65	70	63

Роль медіа та громадських організацій у формуванні суспільного сприйняття. Не можна оминати увагою роль засобів масової інформації та громадських організацій у тому, як суспільство оцінює дотримання етичних норм публічними службовцями. Для більшості людей саме медіа є головним джерелом інформації про діяльність влади. Через новини, аналітичні програми, журналістські розслідування формується уявлення про те, наскільки посадовці чесні, прозорі й відповідальні [32].

Не менш важливу роль відіграють і громадські організації. Вони не просто викривають корупційні прояви, а й працюють над тим, щоб підвищувати

стандарти доброчесності в публічній службі. Такі структури, як Transparency International Україна чи Центр протидії корупції, активно моніторять діяльність органів влади, готують рекомендації та навіть ініціюють зміни до законодавства. Особливо відчутною ця діяльність стала в умовах війни. Суспільство зараз набагато гостріше реагує на будь-які зловживання, пов'язані з оборонними закупівлями чи гуманітарною допомогою. Якщо раніше скандали могли довго залишатися без серйозних наслідків, то тепер навіть невелике журналістське розслідування швидко стає темою для обговорення і тиску на владу. Це, на мою думку, свідчить про те, що формується нова культура нетерпимості до корупції. Таким чином, саме завдяки медіа та громадському сектору суспільство отримує інструменти контролю, а чиновники — додаткову мотивацію дотримуватися етичних стандартів. Без цього фактору довіра громадян до влади була б значно нижчою [32].

Ще один важливий момент — етичні дилеми під час воєнного стану. З одного боку, ми всі хочемо бачити максимально відкриту владу. З іншого — я розумію, що є безпекові ризики, коли повна публічність може зашкодити обороноздатності. Тут усе залежить від того, як чиновники пояснюють свої рішення. Якщо влада чітко аргументує, чому певну інформацію не можна оприлюднювати, то рівень довіри зберігається. Якщо ж пояснень немає — з'являються підозри й зростає недовіра.

Вплив цифровізації на формування етичності влади. Україна справді зробила великий стрибок уперед завдяки «Дії» та іншим електронним сервісам. Це суттєво знизило ризики корупції, бо багато процедур стали автоматизованими. Але одночасно суспільство почало більше вимагати гарантій захисту персональних даних і прозорості використання цифрових технологій. Я вважаю, що тепер виклик полягає у правильному балансі між зручністю сервісів і захистом приватності громадян [28].

Ще один аспект, який я вважаю важливим, — освіта у сфері етики для публічних службовців. У країнах Європи чиновники постійно проходять навчальні програми з етики, які є обов'язковими. В Україні поки що такі курси

виглядають фрагментарно. Мені здається, що без системної підготовки державних службовців годі чекати справжніх змін. Суспільство хоче бачити не лише формальне виконання законів, а й щиру мотивацію діяти доброчесно.

Підсумовуючи, я можу сказати, що сприйняття етичності публічних службовців в Україні залежить від багатьох факторів: законів, поведінки самих чиновників, ролі медіа й громадських організацій, активності громадянського суспільства, а також від зовнішніх умов, насамперед війни. На мою думку, Україні потрібен комплексний підхід: поєднання чітких законодавчих механізмів, практичної відповідальності, цифрових інновацій, активного громадського контролю та освітніх програм для чиновників. Тільки так можна буде подолати розрив між очікуваннями людей і реальною поведінкою влади.

Отже, з усього вищесказаного можна зробити такий висновок, що стан дотримання етичних стандартів у сфері публічної служби України наразі залишається на етапі трансформації, який характеризується перехідністю та поступовими змінами. Незважаючи на те, що основне законодавче підґрунтя вже закладено й створено відповідні нормативно-правові акти, їх застосування в реальному житті все ще далеке від рівня, властивого європейським стандартам. Українська система продовжує стикатися із серйозними викликами, серед яких найбільш значущими є корупційні ризики, вплив політичних інтересів і недостатній рівень належного контролю за діями службовців. Хоча ці проблеми поступово втрачають свій масштаб, вони, на жаль, і далі залишаються системними та впливають на загальну ефективність вдосконалення етичної складової. Для досягнення суттєвого прогресу в цьому напрямку обов'язково необхідний двоєдиний підхід, який передбачає комплексні заходи у двох ключових напрямках. Насамперед варто зосередити зусилля на формуванні й розвитку професійної культури серед працівників державного апарату, що повинний базуватися на цінностях етики, прозорості та відповідальності. Однак досягнення цього результату вимагає не тільки внутрішньої перебудови системи, а й впровадження дієвих механізмів зовнішнього контролю, які дозволять забезпечувати об'єктивний моніторинг діяльності та швидке реагування на

можливі порушення норм. Лише гармонійна взаємодія між внутрішніми реформами та зовнішнім контролем здатна перетворити етичні норми з набору номінальних декларативних принципів на життєздатний стандарт повсякденної практики для публічної служби. Саме таке поєднання сприятиме побудові більш ефективної, прозорої та відповідальної системи, яка відповідатиме очікуванням громадян та викликам сучасного суспільства.

2.2 Етичні проблеми та ризики у публічній службі України

Розглянувши, стан та особливості дотримання етичних норм у публічній службі України, можна перейти до ключових сфер етичних ризиків. Проблема етичних ризиків у системі публічної служби України продовжує залишатися одним із найгостріших і найбільш актуальних викликів у сфері публічного управління, що впливає як на ефективність роботи органів влади так і на рівень довіри громадян до них. Суттєвим фактором, що ускладнює дотримання етики, є фрагментованість законодавчого регулювання та нерівномірне застосування нормативних актів на практиці.

Незважаючи на суттєві зрушення, зроблені в законодавчій площині та створення нових інституцій після подій 2014 року, ситуація залишається складною, а саме рівень довіри населення до державних службовців залишається критично низьким. Згідно з результатами опитування Київського міжнародного інституту соціології, проведеного у 2024 році, лише близько 20% громадян вважають діяльність державних службовців прозорою, доброчесною та відповідаючою високим моральним стандартам. Це свідчить про те, що навіть найкращі законотворчі зусилля та впровадження передових правових механізмів не здатні повною мірою вирішити проблему відсутності систематичного етичного підходу в повсякденній роботі.

Відповідно до оцінки ключових показників ефективності публічного управління, до основних проблем публічної служби можна віднести кілька важливих аспектів. По-перше, це відсутність централізованої бази даних

державних службовців, що значно ускладнює облік кадрів та впровадження сучасних практик управління людськими ресурсами. По-друге, відсутність прозорих процедур атестації та оцінки компетенцій призводить до нерівномірного розподілу посадових обов'язків та невинуватених кар'єрних просувань. По-третє, застосування формальних підходів до визначення посадових обов'язків не дозволяє формувати ефективну кадрову політику. Крім того, спостерігається відсутність методології оцінки роботи та системи класифікації робочих місць, що створює дисбаланс в системі оплати праці. Також варто зазначити, що низька мотивація службовців до дотримання етичних стандартів часто зумовлена слабкою системою внутрішніх стимулів та преміювання.

Ще однією суттєвою проблемою є непрозорість структури зарплат, зокрема те, що змінна складова доходу становить близько 50%. Фахівці відзначають, що функціонування публічного управління та управління людськими ресурсами в Україні стикається з численними проблемами, які здебільшого пов'язані із розпорошеністю та неузгодженістю правового регулювання цієї сфери. Відсутність інтегрованої інформаційної системи ускладнює аналіз ризиків корупційних проявів та ефективності кадрових рішень.

Однією з ключових причин є відсутність інтегрованої інформаційної системи для збору та аналізу оперативної статистики, що могло б підвищити ефективність координації публічної політики. Крім того, спостерігається недостатній рівень досвіду у процесі добору кадрів на державні посади. На сьогоднішній день існуючі конкурсний відбір і процедури призначення на державні посади не володіють достатньою якістю і завершеністю, оскільки вони не враховують уніфіковані високі вимоги до професійних компетенцій претендентів та не передбачають прозорих механізмів кар'єрного росту. Центральні органи виконавчої влади здебільшого ігнорують сучасні підходи до управління людським капіталом і впровадження систем професійного навчання. Нерівномірність у системі оплати праці стала причиною істотного дисбалансу, що негативно впливає на загальне функціонування державного сектору країни.

Проблема порушення етичних норм у публічній службі стала об'єктом багатьох досліджень, оскільки вона значно впливає на довіру громади до державних інституцій та формує загальне сприйняття влади. Порушення етичних норм у публічній службі можуть проявлятися в різних формах, і вони мають суттєвий вплив на довіру громадян до органів влади та ефективність управління. Ось основні випадки порушення етики в публічній службі:

1) Конфлікт інтересів: публічний службовець може бути зацікавлений у прийнятті рішень, що впливають на його особисті або фінансові інтереси (коли чиновник приймає рішення, які вигідні його родині чи компаніям, до яких він має стосунок). За даними НАЗК, у 2023 році було зареєстровано понад чотири тисячі випадків реальних або потенційних конфліктів інтересів. Однак практична відповідальність за ці порушення залишається низькою через те, що доступні механізми виявлення часто мають лише формальний підхід.

2) Корупція: прийняття хабарів або інших форм незаконної вигоди в обмін на виконання або утримання від виконання своїх обов'язків. В Україні корупція розвивається сильніше, порівняно з іншими етичними порушеннями що становить загрозу для майбутнього країни. Станом на 2024 рік Україна посіла 104-ту позицію в Індексі сприйняття корупції за версією Transparency International зі 180 можливих, дещо покращивши свої показники з 2015 роком. Однак, попри прогрес, країна все ще належить до групи держав із високим рівнем корупційних ризиків, що підкреслює потребу у систематичних і ґрунтовних реформах [36].

3) Зловживання службовим становищем: використання посадових повноважень для особистої вигоди, переслідування власних інтересів замість інтересів суспільства (залучення підлеглих до виконання особистих завдань або використання державних ресурсів для особистих цілей).

4) Недотримання принципів прозорості та підзвітності: відмова від надання інформації громадянам або приховування важливої інформації (невиконання вимог щодо публічної звітності або ухилення від обговорення важливих рішень на відкритих засіданнях).

5) Дискримінація: прояви упередженості або дискримінації за ознаками раси, статі, віку, релігії або інших характеристик при прийнятті рішень або наданні послуг.

6) Невідповідність поведінки стандартам професійної етики: публічні службовці повинні дотримуватися високих моральних стандартів, що включають доброчесність, чесність і професіоналізм.

7) Маніпулювання інформацією: використання службової інформації для маніпуляцій або поширення недостовірних даних для досягнення політичних чи особистих цілей.

8) Політичне втручання в адміністративну діяльність: втручання політиків у діяльність публічних службовців, що порушує принципи нейтральності та об'єктивності публічної служби [13].

Таблиця 2.5 – Основні етичні ризики у публічній службі України та шляхи їх мінімізації

Категорія ризику	Прояви ризику	Шляхи мінімізації
Конфлікт інтересів	Прийняття рішень у власних або сімейних інтересах	Впровадження системи декларування та моніторингу конфліктів інтересів
Корупція	Хабарництво, неправомірні вигоди	Антикорупційні органи, контрольні комісії, прозорі процедури
Зловживання службовим становищем	Використання ресурсів держави для особистих цілей	Чіткі регламенти, контроль виконання повноважень
Недотримання прозорості та підзвітності	Приховування інформації, відмова від публічних звітів	Встановлення внутрішніх стандартів прозорості, електронні платформи для звітності

Політичне втручання	Тиск політичних чинників на рішення службовців	Забезпечення незалежності державних службовців, регламентація процесів
Невідповідність етичним стандартам	Невиконання професійних норм, низька доброчесність	Тренінги з етики, кодекси поведінки
Маніпулювання інформацією	Використання службових даних у власних цілях	Системи контролю інформації, аудит, навчання
Дискримінація	Упереджене ставлення за ознаками статі, віку, релігії	Освітні програми, моніторинг та реагування на скарги

Ці порушення можуть серйозно вплинути на ефективність державного управління та підірвати довіру громадян до урядових інститутів, тому важливо розвивати механізми запобігання та боротьби з такими порушеннями.

Повномасштабна війна в Україні посилила етичні виклики, змушуючи службовців діяти в умовах підвищеного ризику, обмежених ресурсів та соціальної напруги. В таких умовах критично важливими є принциповість, моральна стійкість та готовність неухильно дотримуватися етичних норм навіть за надзвичайних обставин.

Серед найбільш системних проблем взаємодії громадян із державними установами — затримки у відповідях на запити, формальне або неввічливе ставлення до громадян, а також недостатня прозорість у наданні інформації. Запобігання цим ризикам потребує комплексного підходу:

- регулярні тренінги для службовців щодо сервісної комунікації;
- встановлення внутрішніх стандартів обслуговування;

– впровадження ефективних механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку, зокрема електронних платформ та «гарячих ліній».

Особливу увагу слід приділити конфіденційності та захисту даних. Зростаюча цифровізація державного управління підвищує ризики витоку персональної інформації або неправомірного використання службових даних. Серед ключових заходів – удосконалення технічного захисту інформаційних систем, розробка прозорих протоколів доступу та навчання працівників з кібербезпеки.

Етичні ризики у публічній службі виникають у тих випадках, коли посадова особа, діючи в межах чинного законодавства, може порушити базові моральні принципи та професійні цінності, що негативно позначається на якості її роботи й на сприйнятті такої діяльності громадянами.

Таким чином, ефективне вирішення проблеми етичних ризиків потребує системного підходу, який враховує різноманіття чинників та багатозначність ситуацій. Основними напрямками є удосконалення нормативно-правового регулювання, впровадження освітніх програм з формування культури доброчесності, створення незалежних та прозорих механізмів контролю, а також забезпечення правникам державної служби гідних умов праці та оплати. Лише комплексне поєднання цих заходів здатне забезпечити сталий розвиток управлінської етики й підвищити рівень довіри суспільства до українських органів влади.

Розглянувши стан та особливості дотримання етичних норм у публічній службі України, можна зробити висновок, що етичні ризики залишаються одним із найгостріших викликів у сфері публічного управління. Вони впливають не лише на ефективність роботи органів влади, а й на рівень довіри громадян до державних інституцій. Проблема полягає у фрагментованості законодавчого регулювання, нерівномірному застосуванні нормативних актів на практиці та недостатньо систематичному підході до формування етичної культури. Попри позитивні законодавчі зміни після 2014 року, довіра громадян до державної

служби залишається критично низькою, що підтверджується соціологічними дослідженнями.

Основні етичні ризики в українській публічній службі включають конфлікт інтересів, корупцію, зловживання службовим становищем, порушення принципів прозорості та підзвітності, дискримінацію, невідповідність поведінки стандартам професійної етики, маніпулювання інформацією та політичне втручання в адміністративну діяльність. Кожна з цих проблем безпосередньо впливає на якість управління та формує негативне сприйняття державної служби населенням [11, с.78].

Особливу складність у сучасних умовах додає повномасштабна війна, яка підвищує ризики етичних порушень через обмежені ресурси, соціальну напругу та потребу у швидких управлінських рішеннях. Це підкреслює важливість моральної стійкості та принциповості державних службовців, готовності діяти відповідно до етичних норм навіть в екстремальних ситуаціях.

Ефективне вирішення проблем етичних ризиків потребує системного підходу, що передбачає комплексне вдосконалення нормативно-правового регулювання, створення незалежних інституцій контролю, впровадження освітніх програм для формування культури доброчесності, розвиток внутрішніх систем мотивації та стимулювання етичної поведінки, а також активне залучення громадськості до моніторингу діяльності органів влади. Впровадження інтегрованих інформаційних систем для збору та аналізу даних про діяльність службовців стане додатковим інструментом для підвищення прозорості та ефективності управління.

Загалом, формування дієвої системи етичної поведінки у публічній службі є невіддільним елементом демократизації суспільства та розвитку державних інституцій. Високі стандарти етики забезпечують не лише ефективність управління, а й зміцнюють громадську довіру, легітимізують прийняті рішення та сприяють встановленню партнерських відносин між державою і суспільством. Впровадження комплексних заходів щодо підвищення етичності дозволяє зменшити ризики корупції, покращити внутрішній клімат у державних органах

та сформувати довгострокові стандарти професійної поведінки, необхідні для стабільного розвитку публічного управління в Україні.

РОЗДІЛ 3

НОВІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Закордонний досвід щодо етики на публічній службі

Етичні стандарти публічної служби відіграють фундаментальну роль у забезпеченні відкритості, підзвітності та легітимності державного управління. Світова практика доводить, що саме якісна етична інфраструктура слугує основою запобігання корупції, зміцнює довіру громадян до державних інституцій і формує стабільне підґрунтя для демократичного врядування. У більшості країн ЄС, Північної Америки та ОЕСР етичні кодекси, спеціальні регуляторні органи та системи контролю виступають ключовими інструментами забезпечення доброчесності публічних службовців. Щоб краще усвідомити логіку побудови таких систем, варто узагальнити їхні структурні елементи. Міжнародна практика показує, що успішні моделі етики публічної служби містять декілька обов'язкових компонентів. Це можна відобразити у вигляді узагальненого рисунка 3.1.

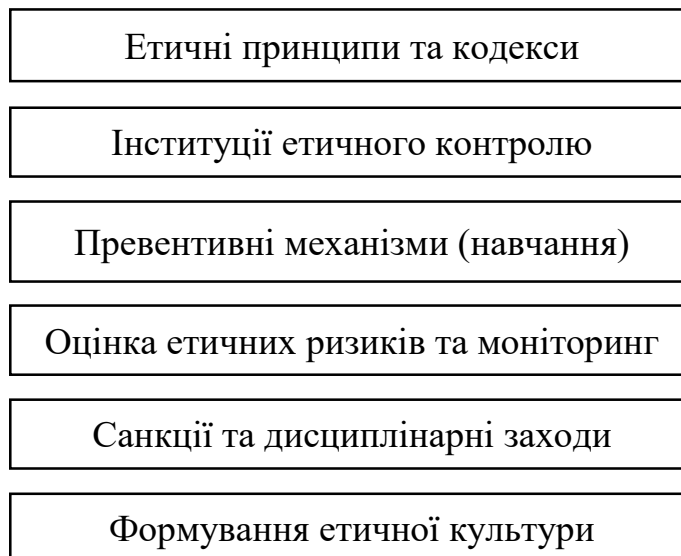


Рисунок 3.1 – Структурні елементи етичної інфраструктури країн ТЕС

Незважаючи на різні політико-правові моделі, у міжнародному досвіді можна виокремити спільні риси:

- перевага превентивних механізмів над каральними (навчання, консультування, інституції з моніторингу);
- наявність формалізованих кодексів поведінки, що закріплюють етичні принципи;
- створення незалежних органів етичного нагляду;
- систематичні антикорупційні програми та оцінювання ризиків;
- роль суспільного контролю та прозорості як інструментів забезпечення відповідальності.

Кодекси поведінки державних службовців у країнах Європейського Союзу, Північної Америки та інших регіонів світу ґрунтуються на універсальних принципах: чесності, неупередженості, відповідальності, професіоналізмі та служінні суспільству. Міжнародні організації, зокрема Transparency International, Рада Європи та ООН, відіграють важливу роль у розробці рекомендацій для вдосконалення етичних норм і забезпечення їхнього практичного впровадження.

Досвід різних країн – Великої Британії, США, Норвегії, Франції, Литви, Чехії – демонструє, що формування якісної етичної інфраструктури публічної служби потребує комплексного підходу: від ухвалення нормативних актів до створення спеціальних інституцій контролю та навчальних програм з професійної етики. Аналіз цих моделей дозволяє глибше зрозуміти роль етичних кодексів у підвищенні якості державного управління та окреслити можливості адаптації найкращих міжнародних практик. Щоб продемонструвати спільні риси й відмінності між цими моделями, доцільно представити порівняльну таблицю 3.1.

Порівняльний аналіз показує, що попри методологічні відмінності країни дотримуються загальної логіки підвищення стандартів доброчесності. Далі детальніше розглянемо специфіку кожної з моделей.

Таблиця 3.1 – Порівняння етичних моделей різних країн

Країна	Основний акцент	Особливості
Велика Британія	Моральна відповідальність	принципи Нолана, сильні комітети стандартів
США	Комплексне антикорупційне регулювання	спеціальні кодекси, комітети та OGE
Норвегія	Професіоналізм та законність	чіткі етичні правила та дисциплінарні заходи
Франція	Законодавче регулювання та контроль	департаменти етики, міжвідомчі комісії
Литва	Непідкупність, навчання	регулярні тренінги з етики
Чехія	Формальне закріплення норм	критика за нечіткі механізми контролю

Публічна служба Великої Британії традиційно характеризується високими моральними стандартами, корпоративною етикою та значною роллю професійної культури. Державна служба сприймається не лише як професійна діяльність, а як почесний обов'язок перед суспільством і короною. Етичні засади викладені в Етичному кодексі держслужбовця, який не має аналогів у міжнародній практиці за широтою регулювання. Він визначає як правила взаємодії службовців із громадянами та політиками, так і взаємні зобов'язання між публічними службовцями та міністрами.

Особливо важливим кроком стало впровадження у 1991 році десятирічної програми «Громадська хартія», що передбачала підвищення стандартів роботи публічних установ у понад 40 сферах. У 1994 році було створено Комітет з етичних стандартів у суспільному житті [29], який сформулював Сім принципів Нолана – базові правила доброчесної поведінки британських службовців. Щоб

наочно відобразити ключові складові британської моделі, можна представити їх у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 - Основні характеристики британської етичної моделі

Елемент	Зміст
Етичний кодекс держслужбовця	Регулює стандарти поведінки та взаємодії службовців
Принципи Нолана	Служіння суспільному інтересу, непідкупність, об'єктивність, підзвітність, відкритість, чесність, лідерство
«Громадська хартія»	Підвищення прозорості та якості публічних послуг
Комітет з етичних стандартів	Моніторинг та формування етичної політики

Необхідність регулювання етичної поведінки державних службовців у США з'явилася в ході боротьби з корупцією. Варто відзначити, що американське антикорупційне законодавство носить системний характер. Воно складається з правових актів, що регламентують лобістську, банківську, біржову та інші види діяльності. Проте, крім створення законодавчої бази, антикорупційна стратегія США включає розробку і впровадження так званої адміністративної моралі, що представляє собою етичні та дисциплінарні норми, якими повинні керуватися посадові особи всіх гілок державної влади [22].

У центрі державного управління в США перебуває людина (громадянин і державний службовець). Тому масштаби і виміри державного управління охоплюють такі головні питання управління: 1) характерні особливості й поведінка державних управлінців (мотиви й поведінка учасників процесу управління, зокрема тих, хто робить кар'єру на державній службі); 2) організація

адміністративної діяльності; 3) екологічне й адміністративне середовище (зв'язок адміністративної підсистеми з політичною, частиною якої вона є, та суспільством загалом). Ці три питання стосуються особистості керівника, підлеглого, організації, в якій він має працювати, і, нарешті, того, як індивід і організація співвідносяться із соціальним середовищем і беруть участь у реалізації цілей суспільства. Їх якість визначається моральним рівнем розвитку особистості, організації і суспільства [22, с. 118-125].

Регулювання етичної поведінки у США формувалося під впливом боротьби з корупцією. Американська модель відзначається високою правовою деталізацією та наявністю складної системи інституційного контролю. У 1958 році Конгрес ухвалив Кодекс етики урядової служби, що встановив базові правила поведінки державних службовців виконавчої влади.

У 1977 році були прийняті окремі кодекси для Сенату та Палати представників, а у 1978 році — Закон «Про етику службовців державних органів», який суттєво посилив контроль за прозорістю діяльності посадових осіб. У 1989 році створено Управління державної етики, що здійснює нагляд за дотриманням етичних норм на федеральному рівні. Воно розробило Стандарти етичної поведінки (1993 р.), що обмежують отримання подарунків, встановлюють правила конфлікту інтересів та визначають дисциплінарні санкції.

Для наочності ключові елементи американської моделі можна представити у таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Ключові елементи етичної системи США

Елемент	Характеристика
Кодекс етики урядової служби (1958)	Базові норми етичної поведінки
Закон щодо етики державних службовців (1978)	Контроль декларацій, подарунків, конфлікту інтересів
Управління державної етики (1989)	Національний орган моніторингу
Стандарти етичної поведінки (1993)	Детальні правила поведінки посадових осіб

Однак при цьому американській моделі притаманний і ряд недоліків: жорсткі стандарти поведінки стискають ініціативу публічних службовців і привчають їх у всьому спиратися на правила, що може призвести до неналежної поведінки службовців в нестандартних ситуаціях; прийняття деталізованого етичного кодексу вимагає одночасного створення розвиненої системи навчання і консультування публічних службовців, так як такий детальний звіт правил надзвичайно складний для сприйняття; в зв'язку з цим в США щорічно витрачаються значні фінансові кошти на створення спеціальних посібників, навчання та консультування публічних службовців з етичних питань.

Королівство Норвегія. Етичні норми для державних або публічних службовців Норвегії, затверджені у 2012 році, визначають ключові параметри поведінки та професійної діяльності. Державний службовець, усвідомлюючи свою відповідальність перед державою, суспільством та громадянами, зобов'язаний:

- виконувати свої обов'язки максимально сумлінно і на високому професійному рівні задля забезпечення ефективності в роботі державних установ. Професіоналізм полягає у глибокій відповідальності, зосередженості на завданнях та повній концентрації на робочому процесі;
- уникати захисту інтересів окремих професійних чи соціальних груп;
- діяти виключно в рамках чинного законодавства;
- дотримуватися норм службової, професійної етики та правила ділової поведінки тощо.

У Норвегії дисциплінарні заходи передбачаються тільки за порушення положень щодо відповідальності за заходи і рішення, прийняті державними посадовими особами при виконанні своїх обов'язків. При цьому підкреслюється, що дисципліна не має на меті покарання за помилки в роботі як такі, а спрямована на забезпечення доброчесності, неупередженості та високого професійного стандарту в державному управлінні.

Особливістю норвезької системи є поєднання високих етичних стандартів із довірою до службовців та мінімізацією бюрократичних перевірок. Такий підхід стимулює внутрішню мотивацію діяти доброчесно і формує культуру самоконтролю, коли службовець усвідомлює не лише формальні вимоги закону, а й моральну відповідальність перед суспільством. Крім того, у Норвегії велика увага приділяється професійному розвитку, системному навчанні з етики та інтеграції міжнародних стандартів у повсякденну практику державної служби, що підвищує загальний рівень довіри громадян до державних інституцій [30].

Французька Республіка. У Франції, як і в переважній більшості європейських країн, етичні принципи публічної служби значною мірою ґрунтуються на дотриманні законодавства. Так само, як у Великій Британії, ключовою умовою успішних реформ у сфері публічного управління вважається моральна мотивація посадовців. На початку 1990-х років постала об'єктивна необхідність реформування державної служби, що була зумовлена зниженням рівня її суспільної довіри та проявою нових складних завдань. У відповідь на ці виклики увага почала приділятися не лише нормативно-правовому закріпленню стандартів поведінки державних службовців, але й гарантуванню їх практичної імплементації.

У 1991 році було створено низку інституцій, завданням яких стало виявлення, моніторинг і реагування на серйозні порушення норм службової етики серед представників державного апарату. За потреби ці органи забезпечують передачу відповідної інформації до прокуратури чи інших компетентних структур. До таких установ належать Центральний департамент із запобігання корупції, Міжвідомча комісія з розслідування контрактів, укладених посадовцями, а також Вища рада з етичних питань у національній поліції.

У Франції етичні правила поведінки державних службовців закріплені у Законі «Про етику, права та обов'язки державних службовців». У ньому закріплено основні принципи діяльності державних службовців: неупередженість, сумлінність, чесність, повага до громадян. Також у Законі

прописано механізм захисту державних службовців, які повідомляють про корупцію або конфлікт інтересів [31].

Етичні системи Чехії та Литви. У цих двох країнах етичні системи зосереджені на кодексах та навчанні службовців. Литовська система забезпечує системне навчання та підвищення довіри населення, а чеська — встановлює стандарти об'єктивності, конфіденційності та заборону прийняття подарунків. Основні відмінності та сильні сторони представлені у таблиці 3.4 [15, с. 10-11]:

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика Литви та Чехії

Країна	Сильні сторони	Проблемні аспекти
Литва	Системне навчання; чіткі етичні правила	Недостатня інституційна спроможність контролю
Чехія	Наявність кодексу; вимоги щодо об'єктивності	Нечіткі механізми вирішення конфлікту інтересів

Порівняння етичних систем різних країн свідчить, що, попри відмінності в політичних традиціях і механізмах регулювання, у всіх державах простежується спільна тенденція до підвищення вимог щодо доброчесності державних службовців. Більшість країн використовує кодекси етичної поведінки як базовий інструмент, що визначає стандарти професійної діяльності та окреслює межі відповідальності посадових осіб.

У Великій Британії акцент робиться на моральній відповідальності та дотриманні принципів адміністративної чесності; у США — на комплексному антикорупційному регулюванні та суворих механізмах контролю; у Норвегії — на професіоналізмі та чітких правилах поведінки; у Франції — на поєднанні законодавчої бази та інституцій контролю; у Литві й Чехії — на формуванні

етичних правил та їхній практичній імплементації. Для зручності ключові аспекти подано у таблиці 3.5:

Таблиця 3.5 – Порівняння етичних моделей різних країн

Країна	Основний акцент	Тип регулювання
Велика Британія	Моральна відповідальність та традиції	Корпоративна культура + кодекс
США	Антикорупційне законодавство	Жорстке правове регулювання
Норвегія	Професіоналізм службовця	Етичні стандарти + дисципліна
Франція	Інституційний контроль	Законодавче та інституційне регулювання
Литва	Навчання та базові правила	Кодекс + етичні курси
Чехія	Стандартизовані норми	Часткове нормативне регулювання

Аналіз закордонного досвіду свідчить, що ефективна система етики публічної служби є багатокомпонентною та комплексною. У різних країнах світу застосовується поєднання нормативного регулювання, інституційного контролю, освітніх програм та механізмів суспільного нагляду, що забезпечує високий рівень доброчесності, прозорості та підзвітності державних службовців. Успішні моделі показують, що превентивні механізми – навчання, консультування та етичні кодекси – часто ефективніші за каральні підходи, оскільки формують внутрішню мотивацію службовців дотримуватися моральних норм і стандартів професійної поведінки.

Досвід Великої Британії демонструє важливість моральної відповідальності та корпоративної культури, що формує цінності службовців і сприйняття державної служби як почесного обов'язку перед суспільством. Американська модель показує ефективність правового регулювання та інституційного контролю, поєднаного з антикорупційними механізмами. Норвегія робить акцент на професіоналізмі та чітких правилах поведінки, а Франція поєднує законодавчу базу з інституційними органами контролю, що забезпечує не лише нормативну, а й практичну реалізацію етичних стандартів. Литва та Чехія демонструють важливість навчання службовців та системного впровадження кодексів поведінки для формування довіри громадян і зниження корупційних ризиків.

Загальною тенденцією світового досвіду є усвідомлення того, що етика публічної служби не може існувати у вакуумі – вона тісно пов'язана з правовими нормами, культурою організацій, суспільним контролем та освітньою підготовкою кадрів. Ефективна етична система формується лише за умови синергії цих компонентів, що дозволяє не лише регулювати поведінку службовців, а й впливати на їхню внутрішню мотивацію та професійні цінності.

Для України цей досвід має особливе значення, оскільки формування надійної етичної інфраструктури публічної служби сприятиме підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Використання міжнародних практик дозволяє адаптувати перевірені моделі до національних особливостей, створювати ефективні програми підготовки та контролю, а також формувати культуру доброчесності на всіх рівнях публічної адміністрації. Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що розвиток етичної системи є ключовою передумовою для створення стабільної, прозорої та професійної державної служби в сучасних умовах.

3.2 Шляхи підвищення рівня етичності на публічній службі в Україні

Сучасні виклики публічного управління в Україні, особливо в умовах воєнного стану та постійних реформ у державному секторі, вимагають комплексного підходу до формування етичної культури серед публічних службовців. Етика публічної служби є ключовим фактором довіри громадян до державних інституцій, підвищення ефективності виконання державних функцій, а також забезпечення прозорості та підзвітності прийняття управлінських рішень. Етика публічної служби є ключовим фактором довіри громадян до державних інституцій, підвищення ефективності виконання державних функцій та забезпечення прозорості і підзвітності процесу прийняття управлінських рішень.

Формування високого рівня етичності потребує поєднання нормативного, освітнього, мотиваційного та контролюючого аспектів, що дозволяє не лише встановити правила поведінки, але й впливати на професійну та моральну свідомість службовців, формувати відповідальність і відданість суспільним цінностям.

Єдиний Етичний кодекс та стандарти поведінки. В Україні питання етики публічної служби регулюється низкою документів, серед яких ключове значення має Проект Кодексу етики для осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування [19]. Мета документа – створити єдину систему етичних стандартів для всіх державних службовців незалежно від рівня та органу влади, що дозволяє уникнути розбіжностей у підходах та забезпечує прозорість і передбачуваність дій державних інституцій.

Основні принципи етики публічної служби:

– чесність та доброчесність: державний службовець повинен діяти без проявів корупції, непрозорих домовленостей або конфліктів інтересів. Це означає, що рішення приймаються виключно на основі законності, професійної оцінки та суспільної користі, а не для особистої вигоди. Доброчесність включає в себе високу моральну порядність у виконанні службових обов’язків,

дотримання норм поведінки та етичних стандартів, а також готовність нести відповідальність за власні дії. У сучасних умовах війни та реформ чесність стає ключовим чинником довіри громадян до держави;

– політична нейтральність: цей принцип передбачає, що державний службовець виконує свої обов'язки без впливу політичних уподобань, партійної приналежності або зовнішніх тисків. Він має надавати однакові послуги всім громадянам, забезпечуючи рівний доступ до ресурсів та послуг держави. Політична нейтральність гарантує стабільність публічної служби, незалежність прийняття рішень і формування довіри суспільства, особливо під час змін урядів чи виборчих процесів;

– відкритість та прозорість: службовець повинен забезпечувати доступ громадськості до інформації про свою діяльність, прийняття рішень та використання ресурсів. Прозорість включає регулярне публічне звітування, ведення відкритих процедур, залучення громадськості до обговорення стратегічних питань. В умовах цифровізації це реалізується через електронні сервіси, публічні закупівлі (ProZorro) та портали відкритих даних (data.gov.ua), що дозволяє знизити ризики корупційних проявів і підвищити довіру громадян;

– справедливість і об'єктивність: службовець повинен ставитися до всіх громадян однаково, забезпечуючи рівний доступ до державних послуг і ресурсів. Це передбачає недопущення дискримінації за будь-якими ознаками – статтю, віком, релігією, політичними переконаннями чи соціальним статусом. Об'єктивність у прийнятті рішень означає, що оцінка ситуацій здійснюється на основі фактів, законів та професійних стандартів, а не на основі особистих симпатій чи упереджень;

– поважання людини: державний службовець має комунікувати з громадянами та колегами коректно та етично. Це включає ввічливість, терпимість, готовність вислухати, уникнення принижень, образ або дискримінаційних висловлювань. Формування культури взаємоповаги сприяє

створенню позитивного іміджу державної служби, підвищенню довіри громадян і ефективності роботи органів влади [17, с. 26-27; 9, с. 62-69].

Незважаючи на наявність нормативних документів, в Україні часто відсутня єдина практика їх застосування, що знижує ефективність формування етичної поведінки службовців. Впровадження єдиного кодексу дозволяє стандартизувати поведінку та зменшити корупційні ризики (таблиця 3.5).

Таблиця 3.6 – Порівняння етичних стандартів України та країн ЄС

Принцип	Україна	ЄС (Швеція, Нідерланди, Польща)	Коментар
Чесність	Закон «Про запобігання корупції»	Кодекси доброчесності	У ЄС контролюють також через громадські комісії
Політична нейтральність	Закон «Про державну службу»	Встановлюється внутрішніми правилами	В Україні на практиці іноді порушується
Відкритість	Публічні звіти, ProZorro	Обов'язкова публікація рішень	В ЄС більше електронних платформ
Поважання людини	Правила етичної поведінки	Внутрішні етичні комітети	Акцент на м'які навички і культуру спілкування
Справедливість	Кодекс етики	Законодавство про рівні права	В Україні ще спостерігаються окремі випадки дискримінації

Як видно з таблиці, Україна поступово наближає свої етичні стандарти до практик країн ЄС, однак наявні розбіжності у впровадженні та контролі показують необхідність подальшого уніфікованого підходу та розвитку інституцій етичного нагляду.

Формування етичної культури через навчання та тренінги. Навчальні програми з етики повинні включати як теоретичну підготовку, так і практичні кейси, що моделюють реальні ситуації в публічній службі. Особливо важливо навчати службовців, як діяти у кризових умовах, під час конфліктів інтересів та складних етичних дилем.

Основні напрямки навчання:

- Основи публічної етики: принципи доброчесності, політичної нейтральності та відповідальності.
- Розв’язання етичних дилем: конфлікт інтересів, вибір між особистими та суспільними інтересами.
- Кризові тренінги: реагування на надзвичайні ситуації, включаючи воєнні дії, гуманітарні катастрофи та соціальні кризи.
- Цифрова етика: робота з відкритими даними, захист персональних даних, прозорість та безпека інформаційних систем.
- Комунікативні навички: етична комунікація з громадянами, колегами та ЗМІ, уникнення конфліктів та емоційних ескалацій (рис. 3.2) [35].

*Теорія етики → Практичні кейси → Кризові тренінги → Цифрові
навички → Формування етичної поведінки*

Рисунок 3.2 – Модель формування етичної культури

Таблиця 3.7, демонструє, що навчальні програми охоплюють широкий спектр навичок – від теоретичних знань до кризових та цифрових компетенцій,

що сприяє формуванню практичної етичної поведінки службовців у різних регіонах.

Таблиця 3.7 – Приклади тренінгів у регіонах України

Тип тренінгу	Кількість учасників	Тривалість	Регіон	Результати
Основи етики	120	3 дні	Київ, Львів	Підвищення знань на 30%
Кризові кейси	80	2 дні	Харків, Одеса	Покращення навичок прийняття рішень
Цифрова етика	60	1 день	Дніпро	Підвищення обізнаності про безпеку даних

Мотиваційні механізми та наставництво. Аналіз сучасного стану розвитку мотивації на державній службі показав, що дослідники акцентують увагу на необхідності застосування особистісних підходів до мотивації державних службовців та об'єднання суспільних, колективних та особистих інтересів державних службовців. Етична поведінка формується не лише через нормативи та навчання, а й через систему мотивацій та наставництва:

- визнання та нагороди: рейтинги «етичний службовець року», публічне визнання досягнень.
- кар'єрні стимули: премії, бонуси, соціальні гарантії для службовців, які демонструють високий рівень етичної поведінки.
- система наставництва: досвідчені працівники навчають нових, передають етичні стандарти та допомагають адаптуватися до складних ситуацій.

– позитивне підкріплення: відзначення прикладів етичної поведінки стимулює колег дотримуватися стандартів [3, с. 22].

Мотивація чиновників вимагає поглибленого вивчення динаміки розвитку. Тому при вивченні механізму мотивації молоді до державної служби доцільно використовувати системний метод. Важливою є думка Т. Пахомової, яка розглядає систему мотивації як складову державної служби та наголошує, що створення системи мотивації персоналу шляхом підвищення динаміки середовища ускладнюється політичними міркуваннями, соціальними, економічними, адміністративними та правовими факторами [16, с. 14].

Таким чином, М. Рудакевич, розглядаючи мотивацію з боку соціально-професійної діяльності чиновників, виділяє «три взаємозалежні сфери мотивації: організаційну та інституційну» (мотивація інституційної приналежності, лояльність тощо); організаційно-практичні (мотивація професійної відповідальності, винагороди, досягнення, кар'єра тощо); співвідношення між організаційним та індивідуальним «змістом» мотивації [22, с. 90].

Приклад: у містах Одеса та Харків практикують рейтинги службовців за критеріями прозорості та етики, що підвищує довіру громадян і стимулює моральний клімат у відділах.

Контроль та цифрові платформи. Контроль за дотриманням етичних стандартів повинен поєднувати внутрішні та зовнішні механізми, а також сучасні цифрові інструменти (табл. 3.8):

- Внутрішній контроль: діяльність етичних комісій, регулярні аудити та перевірки.
- Зовнішній контроль: громадські організації, медіа, громадськість.
- Цифрові платформи:
 - ProZorro – відкриті закупівлі та моніторинг корупційних ризиків.
 - Data.gov.ua – доступ до бюджетних та адміністративних даних.
 - YouControl – перевірка контрагентів та фінансовий моніторинг.

Таблиця 3.8 – Контрольні механізми та цифрові платформи

Механізм	Приклад	Функція
Внутрішній аудит	Етична комісія	Перевірка відповідності поведінки службовців
Зовнішній контроль	Громадські організації	Моніторинг та оцінка прозорості рішень
Цифрові платформи	ProZorro, Data.gov.ua, YouControl	Моніторинг, аналітика, публічність даних

З таблиці видно, що поєднання внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю разом із цифровими платформами підвищує прозорість діяльності органів влади та зменшує корупційні ризики.

Одним із ключових напрямів підвищення рівня етичності на публічній службі є впровадження міжнародних практик та стандартів, які дозволяють адаптувати перевірені підходи до українських реалій (таблиця 3.9).

– Використання міжнародних стандартів: стандарти SIGMA, рекомендації Ради Європи та методології OECD забезпечують ефективні механізми оцінки етичних ризиків, формування кодексів поведінки та розробки навчальних програм для державних службовців. Ці стандарти дозволяють системно аналізувати ризики, оцінювати прозорість та ефективність процедур управління, а також формувати чіткі критерії етичної поведінки.

– Адаптація практик окремих країн: Швеція, Нідерланди, Польща та Литва демонструють успішні моделі інтеграції етичних стандартів у державну службу. При цьому враховуються культурні та адміністративні особливості України, що

дозволяє коригувати навчальні програми та стандарти поведінки під специфіку українського контексту.

– Тренінги та навчальні програми: для підвищення рівня етичності впроваджуються тренінги з розвитку емоційного інтелекту, антикорупційних практик, кризових комунікацій та моделювання реальних ситуацій, що сприяють формуванню практичних навичок реагування на етичні дилеми та складні управлінські виклики.

Таблиця 3.9 показує, що адаптація міжнародних стандартів та практик дозволяє Україні використовувати перевірені моделі підготовки службовців, антикорупційні заходи та механізми оцінки етичних ризиків з урахуванням національного контексту.

Таблиця 3.9 – Порівняння міжнародного досвіду

Країна	Основні стандарти етики	Механізми контролю	Можливість адаптації в Україні
Швеція	Етичні радники	Внутрішні комісії	Висока
Нідерланди	Тренінги з цифрової етики	Онлайн-платформи	Висока
Польща	Кодекс доброчесності	Громадський контроль	Середня
Литва	Конфлікти інтересів	Антикорупційні комісії	Середня

Громадська участь та прозорість. Розвиток етичності публічних службовців неможливий без активної громадської участі та забезпечення прозорості у роботі органів влади.

– Відкриті обговорення проєктів бюджету та соціальних ініціатив дозволяють громадянам безпосередньо брати участь у формуванні та контролі місцевих рішень.

– Опитування та електронні петиції виступають ефективним механізмом зворотного зв'язку, що дозволяє громадянам впливати на прийняття рішень та оцінювати якість роботи службовців.

– Приклади з практики українських громад свідчать, що прозорі процедури та активне залучення населення підвищують рівень довіри та створюють умови для більш відповідальної поведінки державних службовців (рис. 3.3).

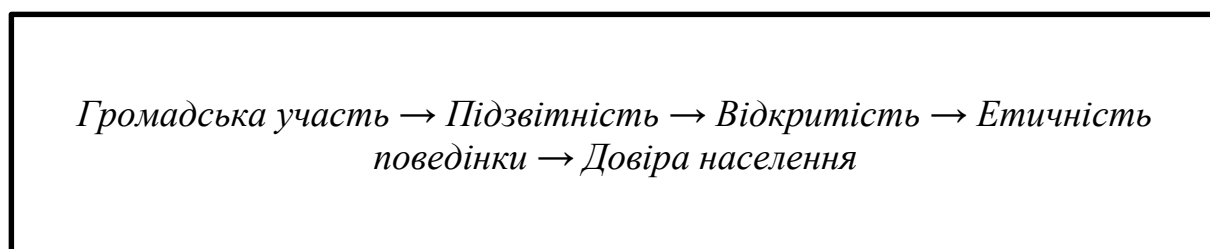


Рисунок 3.3 – Взаємозв'язок громадської участі та етичності службовців

Даний рисунок демонструє, що участь громадян у процесах прийняття рішень безпосередньо впливає на етичність поведінки службовців і, як наслідок, підвищує рівень довіри до органів влади.

Для підвищення ефективності системи етичності публічної служби необхідно враховувати існуючі проблеми та виклики:

– Організаційні: недостатня координація між підрозділами та відсутність єдиних стандартів роботи. Рішення: впровадження цифрових платформ, інтеграція баз даних та автоматизованих систем управління.

– Кадрові: нерівномірна професійна підготовка службовців, нестача наставництва. Рішення: системні тренінги, розвиток наставництва та програми підвищення кваліфікації.

– Технологічні: низька цифровізація процесів, обмежений доступ до відкритих даних. Рішення: модернізація IT-інфраструктури та навчання персоналу роботі з сучасними цифровими інструментами.

– Правові: відсутність єдиної практики застосування кодексу етики. Рішення: розробка методичних рекомендацій та стандартизованих процедур для всіх рівнів публічної служби [16].

Комплексне вирішення цих проблем дозволяє підвищити прозорість, підзвітність та професійний рівень публічної служби, а також створює сприятливі умови для розвитку довіри населення та ефективного управління.

Аналіз шляхів підвищення рівня етичності на публічній службі в Україні дозволяє зробити висновок, що формування високого рівня етичної поведінки державних службовців є багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу, поєднання нормативних, освітніх, мотиваційних та контрольних механізмів. Наявність єдиного Етичного кодексу та чітких стандартів поведінки створює правову основу для забезпечення доброчесності, політичної нейтральності, відкритості та справедливості у роботі службовців. Водночас практична реалізація цих стандартів у державних органах часто стикається з проблемами організаційного, кадрового, технологічного та правового характеру, що знижує ефективність застосування етичних норм у повсякденній діяльності.

Важливу роль у формуванні етичної культури відіграють навчальні програми та тренінги, які включають теоретичні знання, моделювання практичних кейсів, кризові тренінги, розвиток цифрових навичок та комунікативних компетенцій. Крім того, мотиваційні механізми та наставництво стимулюють службовців до дотримання етичних стандартів, сприяють поширенню найкращих практик та підвищенню морального клімату в органах влади.

Контроль за дотриманням етичних норм потребує інтеграції внутрішніх та зовнішніх механізмів, включаючи діяльність етичних комісій, аудити, громадський контроль, а також використання сучасних цифрових платформ, таких як ProZorro, Data.gov.ua та YouControl, що забезпечують прозорість, відкритість та підзвітність публічної служби. Засобам масової інформації – систематично й об'єктивно висвітлювати діяльність служб управління персоналом та знайомити громадськість з кращими вітчизняними та зарубіжними практиками управління персоналом в органах державної влади [7].

Значну користь приносить інтеграція міжнародного досвіду, зокрема стандарти SIGMA, рекомендації Ради Європи та OECD, а також адаптація практик країн Центрально-Східної та Північної Європи, що дозволяє впроваджувати ефективні моделі підготовки службовців, антикорупційні заходи та сучасні інструменти етичного регулювання.

Не менш важливою є активна участь громадськості у процесах прийняття рішень, відкриті обговорення проєктів бюджету, опитування та електронні петиції, що стимулюють підзвітність та формують умови для відповідальної поведінки службовців. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити рівень етичності публічної служби, зміцнити довіру населення до державних інституцій та забезпечити ефективне управління у сучасних умовах, включаючи кризові ситуації та воєнний стан.

Таким чином, підвищення етичності публічної служби є не лише питанням нормативного регулювання, а й системною, багаторівневою роботою, що охоплює підготовку кадрів, мотиваційні механізми, цифрові інструменти контролю та активну взаємодію з громадянами. Комплексна реалізація цих заходів формує передумови для стійкої, прозорої та професійної публічної служби в Україні.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження засвідчило, що етика публічної служби є сукупністю моральних принципів, професійних норм та цінностей, які визначають поведінку службовців у взаємодії з громадянами, державою та колегами. Етика формує морально-ціннісну основу державного управління, забезпечує легітимність рішень, сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та формує довіру до влади. Вона є ключовим компонентом професіоналізму та невід’ємною частиною сучасної моделі публічної служби.

2. Аналіз законодавства показав, що в Україні створено ґрунтовну нормативно-правову базу для регулювання етичних стандартів. Основними актами є Закон України «Про державну службу», Закон «Про запобігання корупції», антикорупційні обмеження, Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Проте, попри достатність правового регулювання, залишається проблема неповної імплементації цих норм у повсякденну практику державних органів.

3. Дослідження сучасного стану показало, що етика публічної служби перебуває на етапі активного реформування. Позитивними чинниками є цифровізація, відкритість публічних процесів, впровадження декларацій, діяльність НАЗК, оновлення стандартів доброчесності. Водночас зберігається низький рівень довіри громадян, наявні прояви конфлікту інтересів, недостатній рівень внутрішньої комунікації, кадрові проблеми та вплив політичних факторів на роботу службовців.

4. Виявлено, що основними етичними ризиками є корупційні прояви, формальний підхід до виконання етичних вимог, політична залежність, зловживання службовим становищем, конфлікти інтересів та недостатня відповідальність за порушення етичних стандартів. Серед ключових викликів — воєнний стан, високий рівень стресу в органах влади, нестача молодих фахівців, низька мотивація й традиційна адміністративна культура, що часто суперечить принципам доброчесності.

5. Аналіз зарубіжних моделей (країни ЄС, США, Велика Британія, Норвегія) демонструє, що ефективна система етики базується на поєднанні кодексів поведінки, незалежних етичних комісій, системного навчання, прозорих процедур прийняття рішень та реальної відповідальності за порушення. Успішні країни зосереджують увагу не лише на правових вимогах, а й на формуванні внутрішньої культури доброчесності, розвитку лідерства та постійному професійному вдосконаленні службовців.

6. Проаналізувавши всі проблеми, було сформульовано такі напрями вдосконалення:

- оновлення та деталізація етичних правил з урахуванням сучасних викликів;
- запровадження регулярного навчання та тренінгів з етики;
- посилення інституційного контролю за дотриманням етичних стандартів;
- розвиток механізмів запобігання конфлікту інтересів;
- формування культури відкритості та захисту викривачів;
- підвищення мотивації службовців та оновлення кадрової політики;
- використання найкращих світових практик у галузі доброчесності та професійної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с.
2. Богданенко А. І., Романенко Є. О. Професійна етика державного службовця. Понятійно-термінологічний словник: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 136 с.
3. Бойченко (Бородай) Є. О. Механізми мотивації молоді до вступу на державну службу в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. 120 с.
4. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.
5. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.
6. Воронько Л. О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2004. 19 с.
7. Грищенко І. М. Стан, проблеми та перспективи ресурсного забезпечення органів публічної влади в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 2018. – 13. – С. 65–68.
8. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ НАДС України № 158 від 5 серп. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 21.11.2025).
9. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні: підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.
10. Козловський В. О. Морально-психологічний потенціал державних службовців (організаційно-управлінський аспект): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2005. 20 с.
11. Левченко О. Ю. Етика як складова організаційної культури публічної служби. 80 с.

12. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
13. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Конфлікт інтересів та його складові. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/konflikt-interesiv/n2-konflikt-interesiv-ta-jogo-skladovi/> (дата звернення: 21.11.2025).
14. Норми та стандарти поведінки публічних службовців: методичні матеріали. Харківська ОДА. Сектор з питань запобігання та виявлення корупції, 2020.
https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedinka.pdf
15. Паршикова А. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). 12 с.
16. Пахомова Т. І. Використання системної методології на сучасному етапі розвитку державного управління: Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр., Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 2 (26). С. 194–200.
17. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.
18. Про боротьбу з корупцією. Закон України від 05.10.1995 р., № 268/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.11.2025).
19. Про державну службу. Закон України від 16 грудня 1993 р., № 3723-XII. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/89883/UKR89883_English.pdf (дата звернення: 21.11.2025).
20. Про правила етичної поведінки. Закон України від 17.05.2012 р., № 4722- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4722-17> (дата звернення: 21.11.2025).

21. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 7 квітня 2014 р., № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/anot/en/4722-17> (дата звернення: 21.11.2025).
22. Рудакевич М. І. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2014. 149 с.
23. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. Тернопіль: АСТОН, 2007. 400 с.
24. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби. Аспекти публічного управління, 2013, Т. 1, № 1. С. 58–65
25. Сорокіна Н. Г. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.
26. Сорокіна Н. Г. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін / Наталія Сорокіна // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2019. – Вип. 4(43). – С. 114 – 122.
27. Цуркан М. І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів: монографія. Харків: Право, 2010. 216 с.
28. Як цифровізація робить Україну лідером у Європі та знижує корупцію: роль застосунку Дія. URL: <https://igs.org.ua/yak-tsyfrovizatsiya-robyt-ukrayinu-liderom-u-yevropi-ta-znyzhuye-koruptsiyu-rol-zastosunku-diya/> (дата звернення: 21.11.2025).
29. Committee on Standards in Public Life. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/the-committee-on-standards-in-public-life> (дата звернення: 21.11.2025).
30. Etiske retningslinjer for statstjenesten. Etiske retningslinjer for statstjenesten. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etiske-retningslinjer-for-statstjenesten/id88164/> (дата звернення: 21.11.2025).
31. Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. URL: <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl15-041.html> (дата звернення: 21.11.2025).

32. OECD. Integrating Ethics in Public Management Practices. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/129/129.en.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).
33. OECD. Principles for Managing Ethics in Public Service. Paris: OECD Publishing, 1998. – C. 10–24. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0298>
34. OECD. Recommendations on Enhancing Ethical Conduct in Public Service. Paris: OECD Publishing, 2025. – C. 3–18. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/129/129.en.pdf>
35. Public Ethics at the Level of Local Authorities: Challenges and Recommendations. Strasbourg, 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/public-ethics-at-the-level-of-local-authorities-challenges-and-recommendations-of-the-council-of-europe> (дата звернення: 21.11.2025).
36. Recommendations on Public Service Ethics. Strasbourg, 2017. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/local-democracy-open-government-and-public-ethics> (дата звернення: 21.11.2025).