

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ПРОБЛЕМИ МІКРОЕТИКИ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ
ТА НАЛАГОДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ЕН- 41

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ В.В. Ковтун

Керівник наукової роботи: к.
держ.упр., доцент кафедри економіки
та менеджменту

_____ Т.О. Самофалова

Рецензент: _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Напрямок підготовки

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

_____ Ковтун Владислава Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Проблеми мікроетики в державних установах та налагодження комунікації в колективі”

керівник роботи Тетяна Олександрівна Самофалова, к.держ.упр., доцент кафедри економіки та менеджменту.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “_____” _____ 20__ року

№ _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

сутність, поняття «мікроетика», «корпоративна етика»; проблеми виникнення конфліктів інтересів держслужбовців; аналіз останніх показників щодо виникнення конфліктів інтересів в Україні; аналіз міжнародного досвіду врегулювання конфліктів інтересів; шляхи подолання конфліктів на державній службі; необхідність налагодження корпоративної етики і суспільної комунікації на державній службі як один із методів попередження конфліктів інтересів.

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	15.06.2022
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	14.09.2022
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	17.02.2023
4.	Підготовка першого розділу роботи	10.03.2023
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	13.04.2023
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	11.05.2023
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	25.05.2023
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	06.06.2023

5. Дата видачі завдання 14 вересня 2022р.

Студент

(підпис)

В.В. Ковтун

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Т. О. Самофалова

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕТИКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	8
1.1. Професійна етика: специфіка, проблематика, місце в системі етичних професійних взаємовідносин.....	8
1.2. Конфлікт інтересів на державній службі як один із проявів проблем мікроетики на державній службі	14
1.3. Сфери розповсюдження конфлікту інтересів на державній службі	17
РОЗДІЛ 2.....	22
АНАЛІЗ СТАНУ КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ В УКРАЇНІ І МЕТОДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	22
2.1. Оцінка стану конфлікту інтересів в Україні	22
2.2. Міжнародний досвід врегулювання конфліктів інтересів за допомогою формування етичних кодексів для державних службовців	31
2.3. Суспільна комунікація в колективі як метод вирішення конфліктів інтересів на державній службі.....	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни, що відбуваються у державному управлінні полягають у формуванні професійних, високоефективних, стабільних та авторитетних інститутів влади, діяльність яких базується на чітких морально-етичних принципах і нормах. Проте, зміни не відбудуться без побудови адекватної системи як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації у сфері державного управління, обміну інформацією, на яку припадає до 90% усього робочого часу працівників. Від налагодження, функціонування та розвитку між ними ефективної системи суспільної комунікації безпосередньо залежить успіх кожного колективу, громади та держави в цілому та ефективність управління людськими ресурсами в них. Одним із його основних елементів сьогодні є корпоративне спілкування як частина сучасної культури управління та як інструмент взаємозацікавлених комунікативних взаємодій між усіма залученими суб'єктами. Формування та налагодження суспільних комунікацій в державних установах дає можливість ефективно та етично виконувати свої соціальні призначення.

Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних підходів мікроетики в державних установах та налагодження суспільної комунікації в колективі зробили такі науковці, зокрема: Т. Василевська, В. Захарченко, І. Письменний, С. Серьогін, В. Сороко, Г. Ситник, І. Сурай, С. Телешун та ін.

Проблеми мікроетики, що відбуваються на державній службі, не сприяють дотриманню демократичних цінностей держави, тому що дуже часто ведуть за собою негативні наслідки. Одним з найчастіших проявів і негативних наслідків проблем мікроетики є наявність конфліктів інтересів на публічній службі наслідком яких є корупція, яка є великою проблемою в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичного підходу щодо етичних норм і правил в професійній діяльності державних службовців та запропонування підходів щодо налагодження корпоративної етики і

суспільної комунікації в колективі.

Виходячи з мети кваліфікаційної роботи завданнями є:

- обґрунтувати теоретичну сутність поняття «мікроетика», «корпоративна етика»;
- розглянути основні аспекти конфлікту інтересів на державній службі;
- проаналізувати проблеми виникнення конфліктів інтересів держслужбовців;
- здійснити аналіз останніх показників щодо виникнення конфліктів інтересів в Україні;
- дослідити міжнародний досвід врегулювання конфліктів інтересів;
- проаналізувати існуючі етичні Кодекси в державних установах
- запропонувати шляхи подолання конфліктів на державній службі;
- обґрунтувати необхідність налагодження корпоративної етики і суспільної комунікації на державній службі як один із методів попередження конфліктів інтересів.

Об'єктом дослідження є процес систематизації принципів мікроетики і суспільної комунікації на державній службі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи формування системи управління корпоративною етикою і суспільною комунікацією та диференціювання процедури, спрямованою на врегулювання конфлікту інтересів державної служби.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних фахівців у сфері управління та регулювання процесів мікроетики на державній службі, законодавчі і нормативні акти, статистичні показники, аналітичні показники Національного агентства з питань запобігання корупції, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми та дані з мережі Інтернет.

Наукова новизна та практичне застосування одержаних результатів полягає в отриманні шляхів запобігання та врегулювання конфліктів інтересів шляхом суспільної комунікації.

Наукова новизна складається з наступних положень:

Удосконалено:

- шляхи вирішення проблем мікроетики, які частіше проявляються в конфліктах інтересах, через створення і доопрацювання етичних Кодексів на всіх рівнях публічної служби Україні. Але наявність Кодексу не гарантує дотримання його принципів, тому пропонуємо створити спеціальні етичні комісії та органи нагляду. Ці органи можуть мати повноваження здійснювати перевірки, слідкувати за додержанням етичних стандартів та накладати дисциплінарні санкції в разі порушень.
- систематизовано морально-етичні цінності та принципи комунікації між керівниками і підлеглими в діяльності державної установи для сприяння і формування в ній сприятливого психологічного клімату для службовців.

Апробація: результати кваліфікаційної роботи були опубліковані в Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Світ наукових досліджень», м.Тернопіль (Україна) - м.Переворськ (Польща).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕТИКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Професійна етика: специфіка, проблематика, місце в системі етичних професійних взаємовідносин

Етика – це наука про мораль. Типовими завданнями етики можуть бути:

- рефлексія, опис моралі;
- констатація моралі, що сприяє їх критичному розумінню, схваленні;
- питання власно моральної моделі.

Етика визначається як систематичне досягнення нашого особистого та суспільного морального досвіду з метою встановлення правил, які керують людською поведінкою, вироблення цінностей, які слід підтримувати, і просування людських якостей, які є для них корисними [3].

Проблеми мікроетики в сучасному бізнесі розглядають з позиції неправильних управлінських рішень, службових викриттів; вигідних зв'язків; відношення до грошей і т. інше. Тому, мікроетика – це вивчення особливостей моральних відносин всередині компанії, управління чи служби між ними як моральними сутностями та її працівниками, акціонерами.

З огляду на те, що за мету наукової роботи вибрано дослідження етичних норм і правил в професійній діяльності державних службовців, мікроетику розглянемо, як таку, що досліджує моральні відносини усередині державної установи між її працівниками. Практичний інтерес мікроетики спрямовується на питання типології корпоративної етики, прийоми підвищення етичного рівня установи, функцій менеджменту в установі, морально-етичні правила в налагодженні суспільних комунікацій.

Виділення особливих професійно-етичних принципів, у яких закріплюються загальнолюдські моральні принципи, пов'язані з професійною діяльністю, ґрунтується на ряді факторів: унікальності місця та діяльності

професійного колективу в суспільстві; особливості особистих взаємин у професійній діяльності; підвищені моральних вимог, особливої напруженості, складності реалізації етичних норм у певних професіях. Ці вимоги мають вирішальне значення для професійної діяльності державних службовців. Так:

- посадові особи займають певне місце в суспільстві, вони здійснюють державне управління та державну владу;

- у професійній діяльності державних службовців розвиваються особливі відносини: відносини між державними службовцями та громадянами будуються на засадах служіння державному апарату для народу та його інтересів;

- принцип ієрархії має вирішальне значення для формування взаємовідносин у професійній групі державних службовців;

- підвищення моральних вимог у державному управлінні через: розпорядження великими матеріальними цінностями, людськими ресурсами; безпосередній вплив на життя тих чи інших людей; наявність ризиків, непередбачуваність у діяльності, поєднання формальних і процедурних регламентів діяльності з можливістю прийняття вольових суб'єктивних рішень, вірогідний творчий характер роботи.

Ці фактори призводять до особливих етичних проблем у професійному житті державних службовців (проблеми захисту державної таємниці, боротьби з корупцією, захисту конфіденційної інформації громадян, політичної неупередженості, обмеження деяких їхніх політичних, природних прав тощо). Таким чином, етика державної служби виявляє специфічні вимоги до морального духу державної служби, які пов'язані з особливостями професії [4].

Для порівняння понять «мікроетика» і «корпоративна етика», дамо визначення, що корпоративна етика – це система моральних принципів, норм моральної поведінки, які регулюють вплив на відносини всередині однієї організації і на взаємодію з іншими організаціями [9]. По суті мікроетика і корпоративна етика поняття тотожні і можуть бути обособлені саме до соціально-професійної групи.

Етика державної служби – це вид управлінської етики, при якому вивчення професійної етики державних службовців встановлює ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки, відносини між людьми в процесі державного управління та дає практичні рекомендації, орієнтовані на цю діяльність. Етика державного службовця також може бути визначена як взаємозв'язок між цілями і засобами державного службовця і, зокрема, людськими цілями. Це визначення несе значне смислове навантаження і дозволяє переосмислити предмет цієї професійної етики на основі шкали «специфічно людських цілей» і порівняти з цією шкалою засоби реалізації кожного наміру, ставлення та дії. Етика державного службовця обґрунтовує загальні моральні орієнтири. Проте будь-яка відносно самостійна моральна підсистема (у тому числі й професійна етика) таїть в собі небезпеку самоізоляції, появи професійного егоїзму, домінування корпоративних інтересів над загальнолюдськими.

Лише усвідомлення загальнолюдської, загальнокультурної значущості професійних цілей робить професійну дію морально осмисленою. Гармонізація вимог загальної моралі та професійної моралі державних службовців можлива через форми та методи незалежного громадського контролю за діяльністю окремих спеціалістів та професійної групи в цілому, шляхом прозорості, усунення зайвих заборон та обмежень, громадського діалогу та налагоджена громадська комунікація [3].

Ключовим моментом у формуванні професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати професіонали, іншими словами – усвідомлення місії професії. Основним завданням державного службовця є: якісне та сумлінне виконання свого професійного призначення.

Визначення та чітке формулювання місії державної служби є основою для побудови всієї системи професійної етики державних службовців та чинником забезпечення моральних відносин між владою та громадянами. Професійне призначення формує розуміння позиції професійної групи в суспільстві, є

ядром для розвитку професійних основ і відповідних вимог до фахівців, орієнтиром для оцінки їх діяльності. Принцип служіння народу є тим смисловим стрижнем, навколо якого має будуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців.

Принцип служіння народові України в Законі України «Про державну службу» проголошується одним з основних принципів державної служби нашої країни [25]. Державний службовець повинен дотримуватись принципів: **верховенства права; законності; патріотизму; професіоналізму; доброчесності; стабільності; політичної неупередженості; рівного доступу до державної служби; прозорості.** При цьому слід мати на увазі, що чиновник служить людям, але через державну організацію.

На мікрорівні службово-орієнтована етика державних службовців виражається в культурі спілкування з громадянами, у реалізації основних етичних принципів спілкування. Вся професійно-етична система державної служби будується навколо місії професії, яка задається принципами, цінностями, стандартами (рис. 1.1).

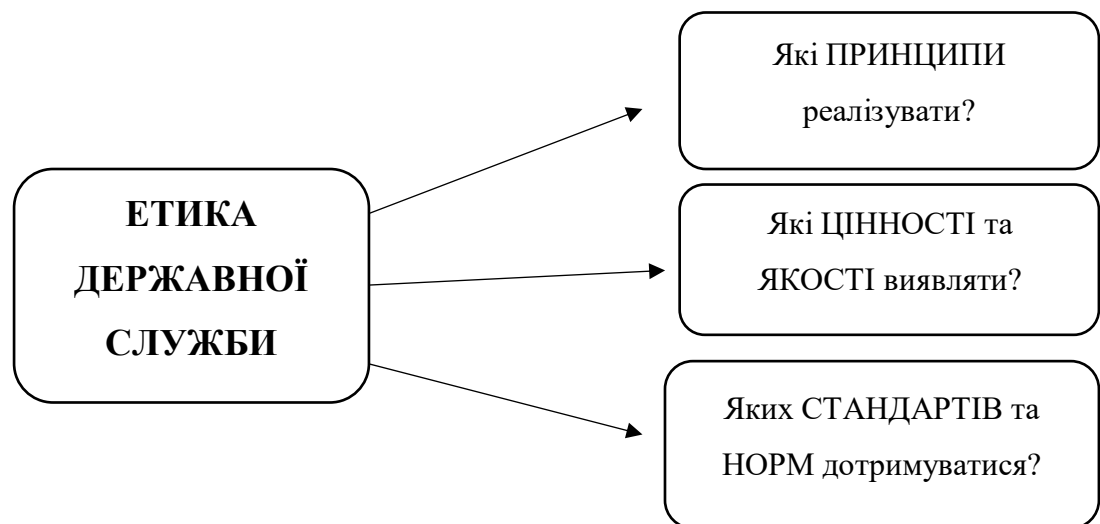


Рис. 1.1 Загальний вираз питань мікроетики державної служби

Джерело: складено автором за джерелом [14]

Лояльність до демократично обраної, легітимної влади є невід'ємною частиною феномену служіння державних службовців народу. Сьогодні існують різні стратегії держави, різне розуміння професійної місії державних службовців, у тому числі «традиційні», спрямовані на служіння людям, і «сучасні», спрямовані на надання послуг громадянам. Суть, домінуючих цінностей, переваги та недоліки цих стратегій представлені в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до місії державних службовців

Особливості	Державна служба як служіння	Державна служба як надання послуг
Суть підходу	Державна служба як священний обов'язок	Державна служба як виробник послуг, як різновид найму
Домінуючі цінності	– громадянство; – рівноправність; – гідність; – відповідальність; – чесність	– орієнтація на замовника адміністративних послуг; – ефективність; – менеджеризм; – гнучкість; – ініціативність; – партнерство
Переваги	– справедливість; – стандарти професійної етики; – рівне ставлення до громадян	– установлені вимоги до державних службовців; – визначені критерії ефективності; – оптимізована структура та параметри органів державного управління
Недоліки	– відсутність критеріїв оцінювання роботи державних службовців; – труднощі з самооцінюванням роботи державної служби	– втрата довіри громадян до державної служби як до представницького органу; – незакореніла корпоративна етика; – бізнес-імідж державної служби; – підрив принципу службової лояльності службовця державі

Джерело: складено автором за джерелом [3]

І перший, і другий підходи мають свої плюси і мінуси. Поєднання двох представлених підходів було б найбільш продуктивним. У цьому випадку моральне призначення державної служби виражалось б у формулі: «Посадові особи служать народу України та задовольняють його потреби в державних послугах» [14].

Наразі йде така тенденція переходу від концепції державного менеджеризму до якісного регулювання в системі державної служби, тому головними орієнтирами демократичної державної служби є солідарність, справедливість, життя і гідність людини та повага до неї тощо. Принципами державної служби в демократичних країнах розглядаються через призму загального блага, верховенство права, чесності, поваги до загальновизнаних моральних стандартів, неупередженості та підзвітності при здійсненні професійної діяльності, та, звісно, відкритості, транспарентності, ефективності та дієвості тощо.

До необхідних якостей державного службовця належать патріотизм, громадянськість, законослухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, порядність, дисциплінованість, моральна та фінансова порядність тощо.

На державній службі встановлюються стандарти: поведінка у спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ; ставлення до професійних завдань; поведінка внутрішньої служби - поведінка у спілкуванні з начальством, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції допомоги, визнання іншої посади тощо); членство в асоціаціях та політична чи інша неупередженість; ділові відносини посадових осіб з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями; управління конфліктом інтересів; антикорупційна поведінка [12].

1.2. Конфлікт інтересів на державній службі як один із проявів проблем мікроетики на державній службі

Конфлікт інтересів є однією з найгостріших проблем державної служби, проблема якої залишається невирішеною з точки зору таких питань:

- затрудняє ефективну роботу;
- ставить питання значущості влади в очах громадян;
- робить неможливим виконання місії бюрократії.

У функціонуванні органів виконавчої влади виникають різноманітні «конфлікти інтересів» – між приватно- та публічно-правовими інтересами, обов'язками, службовими повноваженнями, особистими та груповими, груповими та державними, відомчими, міжособистісними інтересами тощо. Але до сфери державної розвідки мається на увазі використання терміну «конфлікт інтересів» до першого типу конфлікту - між приватними інтересами та суспільними інтересами, обов'язками, службовими повноваженнями. Це свідчить про його вирішальну роль у діяльності органів виконавчої влади [28]. Конфлікт інтересів – конфлікт між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якого може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на доручення чи бездіяльність будь-яких дій при здійсненні нею службових повноважень [12].

Проблема конфлікту інтересів відображена в таких документах: «Міжнародний кодекс поведінки щодо зайнятості населення» (ООН) – Глава 2 «Конфлікт інтересів і Суд», Патентський кодекс правосуддя для Європейського комітету міністрів, глава 13 «Конфлікт інтересів», «Ліві лінії для проектування економічного співробітництва та розвитку для вирішення конфліктів інтересів на державній службі», Кодекс етики та боротьби з корупцією для державної служби (Австралії, Ірландії, Канади, Словаччини, США, ФРН тощо). У 2003 році Генеральна Асамблея ООН прийняла Конвенцію ООН проти корупції, яка встановлює вимоги щодо уникнення конфлікту інтересів не лише для державних службовців, а й для держав. Відповідно до Конвенції кожна держава-член Організації Об'єднаних Націй повинна прагнути, відповідно до принципів свого внутрішнього

законодавства, створювати, підтримувати та зміцнювати системи, які сприяють прозорості та запобігають конфлікту інтересів [5].

Існують реальні, потенційні та уявні конфлікти інтересів. Керівні принципи ОБСЄ щодо вирішення конфліктів інтересів у державному секторі визначають конфлікт інтересів як конфлікт між державними та приватними інтересами державного службовця (муніципального службовця), коли його приватні інтереси впливають із позиції державного службовця як приватної особи. особа), яка відповідним чином неналежним чином впливає на виконання її службових обов'язків або функцій.

У цьому визначенні термін «конфлікт інтересів» має те саме значення, що й термін «фактичний конфлікт інтересів». Потенційний конфлікт інтересів виникає, коли державна посадова особа, посадовець місцевого самоврядування, має такі приватні інтереси, які можуть призвести до конфлікту інтересів, якщо цей державний службовець зобов'язаний виконувати відповідні (тобто суперечать приватним інтересам) службові обов'язки в майбутньому. Ситуації потенційного конфлікту інтересів на державній службі зображені на рис. 1.2.

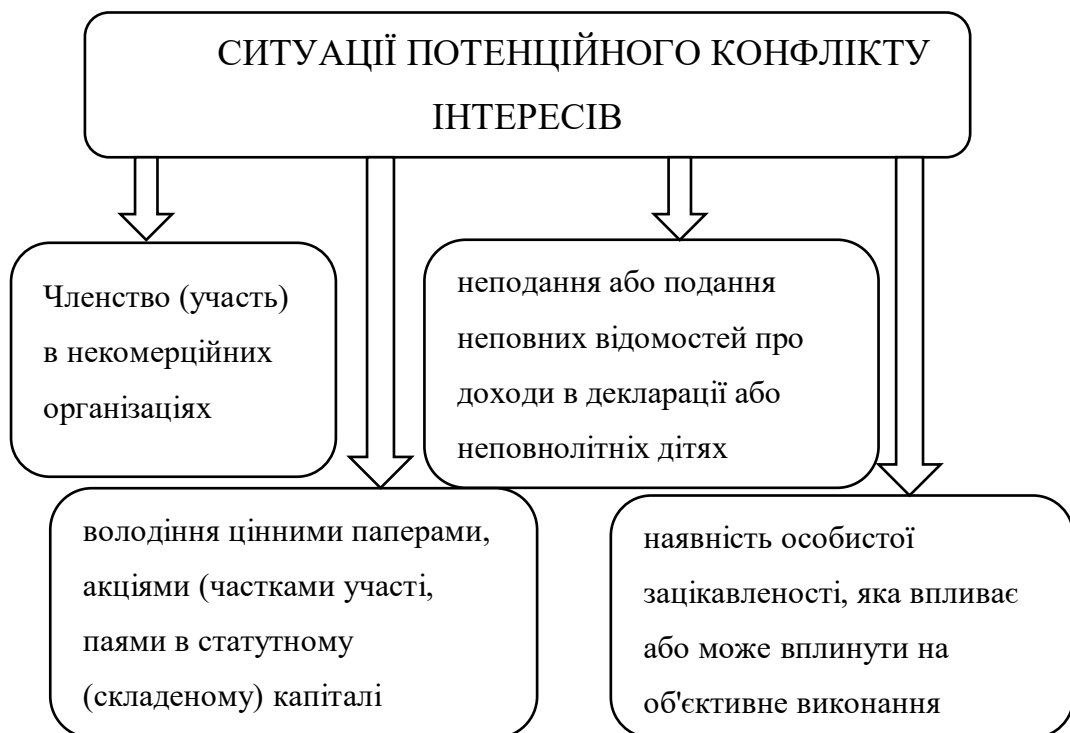


Рис. 1.2 Ситуації потенційного конфлікту інтересів

Джерело: складено автором за джерелом [8]

У цьому випадку може існувати особиста зацікавленість, яка впливає або може вплинути на об'єктивну діяльність посадової особи, в таких потенційних ситуаціях:

- участь в судах з особистих спорах або у спорах підвідомчих державних установ;
- участь у складі приймальної комісії для прийняття на державну службу, якщо претендент перебуває на утриманні державного службовця;
- перевірка та контроль діяльності підвідомчих організацій, в яких працювала чи має намір працювати чиновник, чи працюють його родичі; наданні особистої переваги організаціям, в яких працюють родичі, при розподілі грантів або виділення грошових коштів;
- участь у роботі комісій з надання матеріальних цінностей (землі, коштів) для самої посадової особи або для фізичних осіб, які є родичами посадової особи, або юридичних осіб, засновниками чи учасниками яких є родичі офіційна посадова особа;
- взаємодія з комерційними організаціями, працівники або члени яких є родичами посадової особи. Уявний конфлікт інтересів виникає, коли вважається, що приватні інтереси уряду чи місцевої посадової особи незаконно впливають на виконання його/її службових обов'язків, але насправді це не так.

Водночас він регулює діяльність, яка може спричинити конфлікт інтересів – навіть підозри, що працівник не вирішений, можуть викликати сумнів у чесності працівника та підірвати довіру суспільства до організації. Розподіл влади та участь влади створюють умови державної влади та місцевого самоврядування, які потенційно містять конфлікт інтересів.

1.3. Сфери розповсюдження конфлікту інтересів на державній службі

На теренах пострадянських країн причинами, що розширили корупційні можливості та ореол виникнення конфліктів інтересів, створили спокуси для певних чиновників є:

- широкий перерозподіл власності держави на пострадянському просторі;
- недостатня розробленість законодавства;
- політична боротьба.

За даними Національного агентства з питань запобігання корупції були проведені антикорупційні експертизи та виявлені основні показники конфлікту інтересів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні показники конфлікту інтересів в Україні за 2021-2022 рр.

№пп	Показники	2020	2021
1.	Приписи про усунення порушення вимог законодавства щодо етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, інших вимог та обмежень, передбачених Законом	0	12
2.	Протоколи про адміністративні правопорушення, передбачені ст. ст. 172-4, 172-5, 172-7, 172-8, 188-46 КУпАП	0	40
3.	Роз'яснення з питань застосування актів законодавства з питань етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	33	109
4.	Притягнуто до адміністративної відповідальності	105	663
5.	Притягнуто до кримінальної відповідальності	89	160
6.	Накладено дисциплінарне стягнення	8	16

Джерело: складено автором за джерелом [27]

Дані табл. 1.2 свідчать, що нинішня влада висвітлює факти неетичної

поведінки державних службовців. Для забезпечення урахування етичних норм поведінки при вирішенні питань, які є у компетенції держслужбовця, необхідно зробити низку практичних кроків з метою створення та забезпечення функціонування етичної основи прийняття рішень.

Ймовірність виникнення конфлікту інтересів існує в економічній, політичній, кадровій сфері (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сфери вияву конфліктів інтересів на державній службі

Сфери вияву	Процеси, в яких стають можливими конфлікти інтересів
<i>Економічна</i>	• комерційна та підприємницька діяльність • управління державною та громадською власністю • приватизація • проведення конкурсів, тендерів, торгів, закупівель, ліцензування • здійснення контрольних функцій
<i>Політична</i>	• проведення виборів і референдумів • реєстрація політичних, інших суспільних об'єднань • реєстрація кандидатів в депутати • взаємодія органів влади з суспільними об'єднаннями при реалізації спільних програм і проектів • членство службовця в політичних й інших суспільних об'єднаннях або органах таких об'єднань • закордонні контакти
<i>Кадрова</i>	• створення переваг • при вступі та просуванні на публічній службі • в процесі реалізації заходів із соціального захисту • при наданні певних гарантій, компенсацій або привілеїв • із залишенням публічної служби

Джерело: складено автором за джерелом [6]

Протягом XX ст. робилося чимало спроб обмежити владу бюрократії, жорстко регламентувати дії службовців на основі раціональних правил. Однак корупційні скандали та зниження довіри громадськості до чиновництва утвердило дослідників і практиків у думці про невикорінність конфлікту інтересів і неможливість його регулювання лише правовими засобами. Нині

вже стало аксіомою твердження про те, що в державному управлінні й місцевому самоврядуванні неможливо позбутися конфлікту інтересів. Пріоритетність суспільних інтересів не може анулювати приватні інтереси персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування. У кожного службовця є свої особисті інтереси, що іноді можуть суперечити рішенням або діям, які від нього вимагає професія. Тому немає сенсу закликати до заборони конфлікту інтересів. Так, експерти Організації економічного співробітництва та розвитку вказують на те, що жорсткий підхід до регулювання приватних інтересів може порушувати права державних службовців, бути непродуктивним чи недійовим, позбавляти державну службу привабливості для потенційних працівників [19].

Однак ситуації конфлікту інтересів мають урегульовуватися. Історично перші спроби вирішення конфлікту інтересів в публічному адмініструванні пов'язані із його регулюванням за допомогою кримінального законодавства. Лише з 60-х рр. XX ст. в США розпочинає діяти адміністративний кодекс поведінки чиновництва, порушення якого тягне за собою адміністративні санкції (догану, тимчасове відсторонення від роботи, звільнення). Конфлікти інтересів постають і як професійно-етична проблема: вони утримують в собі небезпеку порушення цінностей справедливості та неупередженості, можуть створювати враження, що управлінські рішення та дії здійснюються не заради суспільного блага, а в інтересах приватних осіб.

Причинами виникнення конфліктів інтересів у різних сферах є досить зрозумілими і можуть бути пов'язані з низкою заробітною платою, неефективною організацією роботи, напруженими відносинами у колективі, нечесними діями та ставленням керівника до підлеглих, нездоровою конкуренцією в колективі та несправедливою системою привілеїв та нагород.

Також однією з головних причин може бути приватний інтерес особи. При вирішенні питання про наявність приватного інтересу у сфері публічної влади в рамках конфлікту інтересів слід враховувати конкретні обставини,

стосунки та зв'язки особи, обсяг її службових/представницьких повноважень у прийнятті рішення. враховується в кожному конкретному випадку.

Видається, що повинна бути запропонована система досить гнучких і диференційованих процедур, спрямованих на врегулювання конфлікту інтересів:

- виявлення (потенційного) конфлікту інтересів;
- попередження виникнення конфлікту інтересів;
- запобігання негативних наслідків конфлікту інтересів.

Для врегулювання конфлікту інтересів потрібно вчинити дії, які вирішуються розпорядчим актом керівника (зовнішнє врегулювання) або самотійно. В останньому випадку мова йде про дії, які працівник може вчинити особисто, для вирішити певного питання.

Конфлікт інтересів саморегулюється шляхом вилучення відповідного приватного інтересу та подання підтверджуючих документів безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого входить припинення/ініціювання звільнення з посади.

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів згідно з частиною першою ст. 29 Закону України «Про запобігання корупції» здійснюється через [26]:

1. Відсторонення від завдання, дії, прийняття рішення або участь у його прийнятті. Це рішення приймається по-різному в залежності від характеру конфлікту інтересів.

2. Обмеження доступу до інформації. Таке обмеження встановлюється за рішенням керівника органу або відповідного структурного підрозділу, в якому працює особа, якщо конфлікт інтересів пов'язаний з таким доступом і є постійним, а також можливість продовження належного виконання повноважень особа, на яку поширюється таке обмеження, і можливість доручити роботу з відповідною інформацією іншому працівнику корпорації, підприємства, установи чи організації.

3. Огляд обсягу регуляторних повноважень. Перевірка обсягу службових повноважень проводиться за рішенням керівника корпорації, підприємства,

установи, організації чи відповідного структурного підрозділу, в якому працює особа, якщо конфлікт інтересів у її роботі є постійним і стосується конкретних повноважень. продовження належного виконання особою своїх службових обов'язків у разі такої перевірки та можливості делегувати відповідні повноваження іншому працівнику.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ В УКРАЇНІ І МЕТОДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

2.1. Оцінка стану конфлікту інтересів в Україні

Конфлікт інтересів - це ситуація, коли існує можливість того, що інтереси особи можуть вплинути на її здатність виконувати свої обов'язки відповідально і з об'єктивністю. Цей термін може застосовуватися в різних сферах життя, включаючи бізнес, політику, науку та інші. [18]

В Україні конфлікт інтересів є серйозною проблемою, яка може впливати на ефективність державних і громадських інституцій та підривати довіру громадян до влади. Нижче розглянемо деякі сфери, в яких конфлікт інтересів може бути особливо проблематичним: [18]

- Політика. Політичні лідери та посадовці повинні діяти на користь громадян, а не своїх особистих інтересів. Проте, в Україні часто відбувається, що політики використовують свої посади для збагачення, захисту своїх бізнесів або забезпечення своїх виборчих позицій. Це веде до відчуття безвідповідальності та беззаконня у владних структурах, що призводить до загострення соціальних проблем та підвищення корупції. [18]

- Бізнес. Український бізнес часто є пов'язаним з політикою, а це може призвести до ситуації, коли бізнес-особа займається впливом на прийняття рішень влади на свій користь. Це може включати надмірний вплив на законодавчий процес, отримання вигідних державних контрактів або інших переваг. [18]

- Мас-медіа. В Україні конфлікт інтересів у сфері мас-медіа може виникати, коли власники засобів масової інформації використовують їх для просування своїх бізнес-інтересів або політичних поглядів. Це може призвести до зміни тону та орієнтації засобів масової інформації, зменшення об'єктивності та зміщення акцентів у звітуванні. [18]

- Судова система. Конфлікт інтересів може впливати на об'єктивність судової системи, коли судді займаються вирішенням справ, в яких є їх родичі або бізнес-партнери. Це може призвести до неправильних рішень та порушень прав громадян. [18]

- Громадськість. Конфлікт інтересів може виникати й серед громадських організацій та активістів, коли вони займаються питаннями, що безпосередньо стосуються їх особистих інтересів. Це може призвести до викривлення цілей та зменшення ефективності діяльності громадських структур. [18]

Стан конфлікту інтересів в Україні можна оцінити як проблемний. Конфлікт інтересів виникає тоді, коли інтереси людини чи організації вступають у протиріччя з іншими інтересами, включаючи інтереси держави. В Україні ця проблема виявляється в багатьох сферах життя, зокрема в політиці, бізнесі, медицині та освіті. [6]

Конфлікт інтересів є однією з головних проблем української політики і суспільства. Згідно з результатами опитувань та аналізом експертів, стан конфлікту інтересів в Україні є серйозним. [6]

Опитування, проведені різними соціологічними агентствами, показують, що українці відчують високий рівень корупції та впливу бізнесу на політику. Зокрема: [6]

1. За даними опитування фонду "Демократичні ініціативи" імені Ілька Кучеріва, більшість українців (69,6%) вважають, що корупція в Україні є серйозною проблемою, а 20,2% вважають, що це найважливіша проблема країни. [6]

2. За даними опитування соціологічного центру "Разумкова", 80% українців вважають, що українська політика контролюється бізнесом, а 71% вважають, що влада віддає перевагу інтересам бізнесу над інтересами народу. [6]

Окрім цього, аналітики та експерти також підкреслюють серйозні проблеми у сфері регулювання конфлікту інтересів. Зокрема, за даними Європейської Комісії за демократію через право (Венеціанська комісія), Україна має недостатньо ефективну систему контролю за конфліктом інтересів. [6]

У 2020 році, Венеціанська комісія розглянула законопроект про регулювання конфлікту інтересів в Україні та зробила кілька рекомендацій щодо його вдосконалення. Зокрема, експерти Венеціанської комісії рекомендували змінити процедуру декларування майна та доходів державними службовцями та особами з високими посадовими обов'язками, збільшити кількість посад, які підлягають зобов'язанням щодо декларування, та збільшити прозорість процедури визначення конфлікту інтересів. [6]

Незважаючи на ці проблеми, в Україні також існують закони та механізми, які регулюють конфлікт інтересів. Зокрема, є Державне агентство з питань запобігання корупції, яке відповідає за контроль за дотриманням вимог щодо декларування майна та доходів державними службовцями та особами з високими посадовими обов'язками. Також є Комітет Верховної Ради України з питань запобігання та протидії корупції, який відповідає за законодавче регулювання цих питань. [6]

Оцінка стану конфліктів інтересів в публічних закупівлях може бути проведена на основі кількох показників. Ось декілька з них:

1) Кількість випадків конфліктів інтересів: чим більше випадків конфліктів інтересів зафіксовано в процесі публічних закупівель, тим більше проблем з цим стикається країна.

2) Рівень прозорості: якщо процес публічних закупівель належним чином документується і є відкритим для громадськості, то це може допомогти запобігти конфліктам інтересів.

3) Ефективність механізмів контролю: якщо існують ефективні механізми контролю за процесом публічних закупівель, то це може зменшити кількість випадків конфліктів інтересів.

4) Рівень кваліфікації учасників процедури: якщо учасники процедури публічних закупівель мають достатній рівень кваліфікації і досвіду, то це може зменшити ймовірність конфліктів інтересів.

5) Рівень професіоналізму закупівельної комісії: якщо закупівельна комісія має достатній рівень професіоналізму і досвіду, то це може забезпечити належний контроль за процесом публічних закупівель та запобігти конфліктам.

Один з основних причин конфлікту інтересів в Україні полягає в відсутності адекватного законодавства та контролю за його виконанням. Відсутність ефективного механізму виявлення та запобігання конфлікту інтересів стимулює корупцію, що стає перешкодою для розвитку держави. [6]

Конфлікт інтересів також спричинює недостатній рівень довіри до державних інституцій та органів влади, а також до бізнесу та інших організацій. Це може призводити до негативних наслідків для економіки та розвитку суспільства в цілому. [6]

Ще однією причиною конфлікту інтересів в Україні є недостатня культура етики та професійної поведінки серед працівників різних сфер діяльності. Часто відсутня належна саморегуляція, а виняткові випадки з порушенням етичних принципів і професійної поведінки несуть негативні наслідки для всього суспільства. [3]

Низький рівень заробітної плати та відсутність належних умов праці також сприяють конфлікту інтересів. Проблема полягає в тому, що працівники можуть бути спонукані до прийняття рішень, які відповідають їхнім особистим інтересам, а не інтересам підприємства, організації або держави. Такі рішення можуть призвести до негативних наслідків для ділової репутації та до втрати довіри від клієнтів та інших зацікавлених сторін. [3]

Ще однією причиною конфлікту інтересів в Україні є тенденція до недостатньої диверсифікації економіки. Загалом, економіка України досі є досить залежною від кількох галузей, які домінують у певних регіонах. Це може призводити до відчуття "залежності" від певних гравців на ринку, що

створює передумови для конфлікту інтересів, зокрема в галузях, де існують державні закупівлі або інші форми державного регулювання. [3]

Уряд України вживає заходів для боротьби з конфліктом інтересів, включаючи прийняття законодавства про запобігання та виявлення конфлікту інтересів, створення відповідних органів контролю та моніторингу, а також навчання працівників державних інституцій та бізнесу про правила поведінки в умовах конфлікту інтересів. [3]

Щоб оцінити стан конфліктів інтересів в Україні, можна проаналізувати процесі здійснення публічних закупівель.

Конфлікти інтересів виникають, коли особа, яка займається закупівлею, має приватний інтерес, який може вплинути на його/її рішення та дії, несприятливо вплинути на конкуренцію та здатність держави отримати максимально ефективний результат від закупівлі. [3]

Такі конфлікти можуть виникати через родинні та бізнесові зв'язки, особисті інтереси, отримання хабарів, тиску від сторонніх організацій та інше.

Для боротьби з цими конфліктами в процесі здійснення публічних закупівель в багатьох країнах світу встановлені строгі правила та процедури, які обмежують можливості виникнення таких конфліктів. Наприклад, вимагається декларування можливих конфліктів інтересів, проведення конкурентного відбору поставників та контролювання виконання угод. [3]

Однак, незважаючи на такі заходи, конфлікти інтересів продовжують існувати та створюють загрозу для розвитку конкуренції та ефективного використання державних ресурсів. Тому важливо продовжувати працювати над удосконаленням правил та процедур закупівель, а також забезпечувати ефективний контроль за їх дотриманням, щоб зменшити ризики виникнення конфліктів інтересів та забезпечити максимально ефективну та прозору закупівлю. [3]

Якщо мова йде про Україну, то за останні роки було зловлено кілька десятків осіб, які порушували законодавство про публічні закупівлі, а також були відшкодовані збитки, завдані державі через порушення правил закупівлі.

Ознаки корупції в публічних закупівлях можуть бути різноманітні, і часто їх поєднання виявляється дуже складним для виявлення. Ось деякі з найбільш поширених ознак корупції в публічних закупівлях:

1) Недостатній рівень конкуренції: якщо в результаті проведення процедури закупівлі бере участь лише декілька учасників, це може свідчити про те, що конкуренція не була належною, а отже, процедура може бути спрямована на певну компанію або групу компаній, що мають певні зв'язки з учасниками процедури.

2) Надмірна вартість закупівлі: якщо ціна на послуги або товари, які закупаються, вища за ринкову вартість, це може свідчити про те, що компанія-переможець мала привілеї або заінтересована сторона отримала певну користь.

3) Відсутність якості: якщо результати процедури закупівлі не задовольняють вимоги замовника, це може свідчити про те, що переможець не мав достатнього досвіду або обладнання для виконання робіт, або процедура була спрямована на отримання певної вигоди.

4) Систематичні порушення законодавства: якщо компанії-учасники процедури закупівлі часто порушують законодавство, це може свідчити про те, що учасники мають певні зв'язки з учасниками процедури, або що процедура не була достатньо прозорою і конкурентною.

5) Відсутність прозорості та контролю: якщо процедура закупівлі не була належно прозорою, у замовника не було достатнього контролю над процесом.

Зокрема, Державне агентство з питань забезпечення якості освіти України сплатило штраф у розмірі більше 2 мільйонів гривень за порушення укладеної угоди про закупівлю комп'ютерного обладнання. Також, Національне агентство з питань запобігання корупції зобов'язане було сплатити штраф у розмірі 16 мільйонів гривень за порушення процедури закупівлі при придбанні відеокамер для відеоспостереження. [3]

Найбільш відомий випадок, коли українська компанія отримала штраф за участь у домовленостях при закупівлі, – це справа ProZorro.Sale. У березні 2021 року компанії “Інтергал-Буд” та “Логінвест Проект” було накладено штраф на суму 2 млрд грн. за участь у домовленостях під час проведення електронних торгів на платформі ProZorro.Sale. [3]

Також, на початку 2021 року Національне агентство з питань запобігання корупції подало до суду позов про стягнення більше 30 мільйонів гривень з ПАТ "Укргазвидобування" за порушення правил закупівлі при придбанні електродвигунів.

Отже, для зменшення конфлікту інтересів в Україні необхідно вживати комплексних заходів. Це, для прикладу, можуть бути зміни в законодавстві. Підвищення вимог до декларування доходів та майна. Наприклад, можна змінити процедуру подання декларацій про доходи, майно та фінансові зобов'язання, щоб вони стали більш прозорими та доступними для громадськості. Це може сприяти виявленню можливих конфліктів інтересів у високопосадових осіб та забезпечити підвищення рівня відповідальності за порушення етичних норм та принципів. [31]

Вдосконалення системи контролю та нагляду за виконанням законодавства. Наприклад, створення спеціальних органів, що відповідають за контроль за порушенням законодавства, зокрема щодо конфлікту інтересів, та за здійсненням відповідних перевірок. Це може допомогти у забезпеченні дотримання законодавства та виявленні можливих порушень. [31]

Розвиток професійної етики та культури. Наприклад, проведення тренінгів та семінарів для працівників різних галузей, що спрямовані на формування етичних навичок та підвищення рівня свідомості стосовно можливих конфліктів інтересів. Це може збільшити кількість людей, які знають свої права та обов'язки, і можуть уникнути ситуацій, коли їхнє особисте інтерес переважає інтереси підприємства або суспільства в цілому. [31]

Забезпечення належної заробітної плати та умов праці. Наприклад, встановлення мінімального рівня заробітної плати та гарантування соціальних гарантій для працівників. Це може зменшити можливість конфлікту інтересів між працівником та роботодавцем, оскільки зарплата не буде залежати від додаткових вигод, які працівник може отримувати через свої посадові обов'язки. [31]

Підвищення рівня відповідальності за порушення етичних норм та принципів. Наприклад, можна передбачити суворіші штрафи, терміни позбавлення волі та інші види покарань за порушення законодавства, пов'язаного з конфліктом інтересів. Це може змусити людей бути більш обережними та відповідальними в своїх діях. [31]

Наприклад, у 2019 році було прийнято Закон "Про запобігання конфлікту інтересів у системі державної служби", який передбачає встановлення механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів серед посадових осіб у державному секторі. Також, деякі компанії, як, наприклад, "Київстар" вже впроваджують механізми контролю за дотриманням етичних норм та принципів, зокрема, мають спеціальні комплаєнс-комітети. [31]

Крім прийняття законів і встановлення механізмів контролю, Україна здійснює ряд інших заходів для боротьби з конфліктом інтересів. Ось декілька з них: [22]

Незалежна антикорупційна інфраструктура. Україна створила незалежну антикорупційну інфраструктуру, яка включає Національне антикорупційне бюро, Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру та Національне агентство з питань запобігання корупції. Ці органи мають право здійснювати розслідування та порушувати справи щодо корупції та конфлікту інтересів. [22]

Реформа судової системи. Україна розпочала реформу судової системи, яка передбачає впровадження незалежних та об'єктивних судів, зменшення впливу політики на судову систему, а також створення спеціалізованих судів

для вирішення певних категорій справ, включаючи справи про конфлікт інтересів. [22]

Оприлюднення інформації. Україна забезпечує доступ до інформації про діяльність посадовців, бізнесменів та інших осіб, які можуть бути втягнуті в конфлікт інтересів. Наприклад, всі посадовці повинні декларувати свої доходи та майно, а ця інформація оприлюднюється відкритою базою даних. [22]

Навчання. Україна забезпечує навчання посадовців, бізнесменів та громадських активістів щодо поняття конфлікту інтересів, його наслідків та способів запобігання. Це допомагає збільшити рівень свідомості щодо проблеми та забезпечує вміння виявляти та уникати конфліктів інтересів. [22]

Міжнародне співробітництво. Україна співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд, Організація з економічного співробітництва та розвитку, у питаннях боротьби з конфліктом інтересів та корупцією. Це допомагає Україні отримувати досвід та підтримку в реформуванні своїх інституцій та системи контролю. [22]

Залучення громадськості. Україна активно залучає громадськість до боротьби з конфліктом інтересів та корупцією. Ініціативи громадських організацій та активістів сприяють виявленню порушень, контролюють роботу органів влади та реагують на корупційні схеми. [22]

Важливо зазначити, що подолання конфлікту інтересів є довготривалим та постійним процесом, який потребує співпраці різних сфер влади та громадськості, а також зміни культури та менталітету суспільства. Однак, вже за останні роки Україна зробила значний крок у напрямі запобігання конфлікту інтересів та корупції, що свідчить про поступову побудову демократичного правового держави. [22]

Отже, підсумовуючи оцінку стану конфлікту інтересів в Україні, можна сказати, що це складна проблема, яка впливає на багато сфер життя країни та її громадян. Однак, уряд та громадськість України активно працюють над зменшенням ризику конфлікту інтересів та корупції шляхом прийняття нових

законів, запровадження нових механізмів контролю та підвищення рівня свідомості населення. [1]

Усі ці заходи є важливими, але вони потребують додаткових зусиль для того, щоб бути ефективними. Потрібні подальші зміни в законодавстві, більш ефективні процедури контролю та більша прозорість у прийнятті рішень з боку влади. Також необхідна активна участь громадськості та ЗМІ у забезпеченні прозорості та підвищенні обліковості дій влади. [1]

Варто зазначити, що подолання конфлікту інтересів є довготривалим та постійним процесом, і успіх у цій справі залежить від спільних зусиль всіх зацікавлених сторін - уряду, громадськості та міжнародної спільноти. Проте, вже за останні роки Україна зробила значний прогрес у запобіганні конфлікту інтересів та корупції, що свідчить про те, що країна йде у напрямі побудови демократичного правового суспільства. [1]

2.2. Міжнародний досвід врегулювання конфліктів інтересів за допомогою формування етичних кодексів для державних службовців

Заходи щодо врегулювання конфліктів інтересів можуть приймати різні форми: від законодавства, спеціально призначеного для вирішення конфліктів інтересів, до загальніших кодексів поведінки та посібників з управління. Дійсно, поряд із загальним законодавством про державну службу окремі державні органи мають розробляти свої власні стандарти поведінки. Тому що все, що не входить в рамки регулювання законодавством, автоматично потрапляє під регулювання етичними нормами. Положення про конфлікт інтересів також мають бути включені до трудових договорів з посадовими особами, щоб за необхідності полегшити дисциплінарне провадження.

Також фундаментом для створення етичної бази і моральних принципів державних службовців в Україні є формування корпоративного та етичного кодексу як основного нормативного документу, що містить етичні правила поведінки на професійній публічній службі.

Яскравим прикладом у впровадженні та дотримання етичних кодексів в системі державного управління є Польща. Через високі показники корупції, падіння ефективності державної служби, низький рівень підготовки країна активно почала встановлювати положення, що мають на меті регулювати і вирішувати проблеми етики.

Бажання запобігти цьому явищу досить помітне у Кодексі етики цивільної служби, який затвердив своїм наказом 11 жовтня 2002 року Прем'єр Ради Міністрів Польщі Єжек Міллер. У ньому задекларовані принципи про публічне добро, інтереси громадян, нейтральність, орієнтації на професіоналізм [36]. Кодекс етики цивільної служби Польщі встановлює основні правила і норми поведінки, які мають бути дотримані всіма працівниками державної служби. У цьому визначено такі принципи як: політична незалежність, висока моральність, продуктивність роботи з творчістю, висока кваліфікація, відповідальність, раціональність та лояльність. Ці принципи є підґрунтями Кодексу і вказують на те, що державна служба повинна бути на професійному рівні та з високою етичністю.

Важливо, що також існують і місцеві кодекси для працівників органів територіального самоврядування в Польщі, що містять в собі етичні норми діяльності посадовців, їх обов'язки та все, що за них виходить. Так, Кодекс етики працівників Уряду міста Гдині декларує усвідомлення ними важливості та необхідності етичних засад для найліпшого виконання своєї місії, яка спрямована на користь місцевим інтересам [33].

Значний вплив на вироблення етичних норм діяльності польської публічної адміністрації мали і стандарти діяльності цивільної служби ЄС, що, зокрема, знайшли відображення в затвердженому Європейським Парламентом 6 вересня 2001 р. Кодексі доброї (приязної) адміністрації [36]. Метою цього документа було встановлення принципів і стандартів поведінки утворених європейських інститутів, а також працюючих у них службовців у їх відносинах із громадянами та представниками громадськості, посилення можливостей впливу громадянського суспільства на європейські інституції. Кодекс

затверджений як акт, що не має юридичної обов'язкової сили, але положення документа мають важливе практичне значення для інститутів ЄС. Порушенням його норм може призвести до подання скарги до Європейського Омбудсмена, яка може спричинити, згідно зі ст. 26, для інституцій та їх службовців негативні наслідки, оскільки Омбудсмен використовує кодекс у своїй контрольній функції. Але кодекс також слугує певною інструкцією та ресурсом для службовців, підтримуючи максимально високі стандарти на публічній службі [32].

У польському досвіді стверджується, що головною цінністю для публічної служби є здійснення прав та захист інтересів людей. Співробітники повинні завжди пам'ятати про службовий характер своєї роботи з людьми та робити все можливе для того, щоб забезпечити їхнє благополуччя. Для досягнення цього має бути впроваджений професіоналізм, ввічливість, сумлінність та нейтралітет. Крім того, публічні службовці завжди повинні підвищувати свою кваліфікацію, збільшувати свої знання та забезпечувати високу якість виконання своїх обов'язків, дотримуючись високих стандартів етики.

Аналіз багаторічного досвіду, накопиченого різними країнами, показує, що жоден етичний кодекс, навіть наділений властивостями правового акту не буде дієвим, якщо він не забезпечений відповідними механізмами контролю за його виконанням. Контроль становить невід'ємну функцію держави, а його реалізація вимагає створення спеціальних структур на всіх рівнях державної влади.

Включення контрольного механізму відбувається кроком у забезпеченні дотримання цього Кодексу при виконанні державних службовців своїх обов'язків. Відповідно до цього механізму державний службовець зобов'язаний повідомити відповідні органи, якщо йому/їй стане відомо про порушення цього Кодексу іншими державними службовцями. Таке зобов'язання є інструментом забезпечення дотримання стандартів етики і поведінки державних службовців, а також контролю та запобігання

порушенню Кодексу. Але не тільки громадськість повинна контролювати здійснення принципів Кодексу, також виконувати функції контролю повинна уповноважений адміністрацією відділ, спеціальна служба чи комітет щодо ефективності та професіоналізму функціонування публічної служби.

Знову вертаючись до прикладу Польщі, то виконує функції нагляду над публічною службою Прем'єр ради Міністрів. До цих функцій належить:

- нагляд за відповідністю завдань Цивільної служби, в т.ч. аналіз інформації щодо дотримання засад Цивільної служби, інформації про кваліфікаційні випробування працівників;
- поширення інформації про Цивільну службу, в т.ч. щодо розміщення оголошень про набір;
- керування процесом управління кадрами Цивільної служби, в т.ч. сприяння діям з метою зростання ефективності та системності управління людськими ресурсами;
- нагромадження інформації про корпус Цивільної служби;
- планування і контроль використання фінансових засобів для винагородження, в т.ч. на преміювання, спеціальні доплати та навчання Цивільної служби;
- планування, організація та контроль центральних шкіл цивільної служби, в т.ч. створення щорічного плану центрального навчання [7].

На кожному рівні цивільної служби Польщі відбувається контроль за дотриманням вимог до професіоналізму владних інституцій. Тому і в органах місцевого самоврядування відбувається зазначений нагляд уповноваженими радами та керівниками.

Проте варто зазначити, що цей механізм має бути реалізований відповідно до внутрішніх національних законів та правових стандартів, які діють у кожній державі-учасниці.

Отже, законодавчі та інституційні інструменти, що регулюють етику на державній службі, складають етичну інфраструктуру та є предметом особливої уваги ЄС. Західні країни зазначають, що вміння державних службовців

займатися професійною етикою, пов'язаною з рівнем моральної культури суспільства, політичними традиціями управління, активністю громадянського суспільства, чесністю вільних ЗМІ, які висвітлюють діяльність владних структур та державних службовців. Етичні стандарти повинні відповідати соціальним і політичним цінностям конкретної держави та мати нормативно-правове закріплення.

Проаналізувавши польський досвід покрокового залучення етичних норм у процес Цивільної служби, можна говорити про можливість його адаптації в Україні, зокрема при допрацюванні Кодексу доброчесної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави [15]. Загалом треба звернути увагу на якісний нагляд і контроль за дотриманням норм Кодексу і, відповідно, за розробленням етичних Кодексів на всіх рівнях публічної служби України.

Загалом, вирішення конфлікту інтересів вимагає комплексного підходу, включаючи правову регуляцію, контроль, прозорість та етичну поведінку сторін. Правильно вибраний метод врегулювання конфлікту може допомогти досягнути компромісного рішення, яке задовольнить обидві сторони та зміцнить довіру між ними. [21]

Ефективність врегулювання конфлікту інтересів в Україні може бути оцінена з різних точок зору. Нижче наведено кілька факторів, які можуть впливати на ефективність врегулювання конфлікту інтересів в Україні: [24]

- Законодавство: Наявність ефективних законів щодо конфлікту інтересів може визначати ефективність його врегулювання. Україна прийняла ряд законів, що регулюють конфлікт інтересів, але їх реалізація та ефективність контролю за їх виконанням залишається питанням. [24]
- Прозорість: Прозорість у прийнятті рішень з боку влади та доступність інформації про фінансові потоки та інші важливі аспекти можуть забезпечити більш ефективний контроль за конфліктом інтересів. [24]

- **Контроль:** Контроль за виконанням законодавства та захист прав громадян повинен забезпечувати відповідні органи державної влади, зокрема Державне агентство з питань запобігання корупції. [24]

- **Санкції:** Наявність ефективних санкцій за порушення вимог щодо конфлікту інтересів може допомогти зменшити інциденти порушення правил.

Загалом, хоча в Україні є законодавство та механізми, які регулюють конфлікт інтересів, ефективність їх виконання залишається питанням. Необхідно забезпечити більш ефективний контроль за їх виконанням та забезпечити прозорість у процесі прийняття рішень з боку влади. [24]

Україна використовує різні методи врегулювання конфлікту інтересів, включаючи: [24]

- **Правову регуляцію.** Україна прийняла закони, які регулюють питання конфлікту інтересів, зокрема Закон "Про запобігання конфлікту інтересів у державному управлінні", Закон "Про засади запобігання та протидії корупції", Закон "Про очищення влади". Наприклад, Закон "Про запобігання конфлікту інтересів у державному управлінні" передбачає відкрите декларування доходів, майна та витрат державними службовцями, а також механізми відволікання від посади у випадку конфлікту інтересів. [35]

- **Контроль.** Україна має органи контролю, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції, яке відповідає за контроль за дотриманням законодавства з питань конфлікту інтересів, та Громадський радник при Президенті України з питань запобігання корупції, який має право вносити рекомендації щодо запобігання та протидії конфлікту інтересів у діяльності владних та інших структур. [35]

- **Етичну поведінку.** Україна встановлює етичні стандарти для державних службовців та інших посадових осіб, що може допомогти уникнути конфлікту інтересів. Наприклад, Національне бюро розслідувань визначає стандарти поведінки державних службовців у своїй діяльності. [35] Створення

Кодексу доброчесної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави. [15]

- Консультування та навчання. Україна пропонує консультації та навчання з питань запобігання та протидії конфлікту інтересів. Наприклад, Національна академія державного управління при Президентові України проводить курси з питань етики та запобігання конфлікту інтересів у державному управлінні. [35]

Ці методи використовуються в Україні для зменшення можливостей виникнення конфлікту інтересів та забезпечення ефективної боротьби з ними. Однак, попри всі зусилля, конфлікт інтересів є складною проблемою, і в Україні є деякі випадки недотримання законодавства та порушення етичних норм. Тому важливо продовжувати розвивати та удосконалювати існуючі методи та впроваджувати нові для ефективної боротьби з конфліктом інтересів. [11]

2.3. Суспільна комунікація в колективі як метод вирішення конфліктів інтересів на державній службі

Визначення різних розділів конфлікту інтересів дозволяє використовувати різні етичні сценарії для його вирішення. Загалом, в українських реаліях вплив на активізацію професійно-етичних та моральних органів регулювання все ще недостатньо затребуваний для вирішення конфлікту інтересів. Невирішеність питання конфлікту інтересів вказує на значні проблеми в етиці державних службовців: недостатнє виховання та підтримка достоїнств бюрократії, слабе вираження професійної честі та гідності тощо. Крім впливу на активізацію моральних регуляторів поведінки, запобігання та вирішення конфлікту інтересів потребує також використання інституційних засобів розв'язання конфліктів з метою створення сприятливих рамкових умов для роботи державних службовців [29].

Створення належних умов для державного управління є одним із факторів запобігання конфлікту інтересів. Гідна заробітна плата, соціальні виплати, стабільне становище, можливості для просування, високий соціальний статус є передумовами ефективних і морально орієнтованих дій корпоративної етики.

Українська виконавча влада має реалізувати стратегію управління конфліктом інтересів, адаптуючи досвід європейських країн, які змогли подолати корупцію. На професійно-етичному рівні це вимагає чіткої фіксації принципів і норм поведінки державних службовців у кодексі етики, навчання державних службовців сценаріям правильної поведінки в подібних конфліктних ситуаціях, відповідальності за реалізацію професійно-етичної програми. Незважаючи на всі методи, які використовуються для вирішення конфлікту інтересів у державному секторі, при вирішенні цих питань перше за все, це стосується керівників підрозділів, відділів і управлінь. Тільки налагоджені комунікації можуть створювати атмосферу довіри і налаштування стосунків у колективі. Оскільки керівник, за влучним визначенням, – це особлива концентрація навичок і вмінь спілкування та створення умов для розкриття особистісного потенціалу співробітників, то основні засоби спілкування на державній службі зараз підлягають перегляду.

Це пов'язано з тим, що ставлення суб'єктів управлінської комунікації один до одного як до об'єктів подекуди часто може призвести до деморалізації відносин, вичерпаності функціональних можливостей та формального підходу до професії, що в свою чергу може призвести до конфліктів між особистими інтересами та офіційні повноваження. Щоб радикально виправити ситуацію, до всіх представників громадськості слід ставитися як до акторів. Оскільки стиль спілкування вважається одним з найважливіших елементів культури лідерства, він визначається як психологічними особливостями особистості, так і нормами поведінки, соціальними установками та цінностями, засвоєними ним, у тому числі організаційною культурою державної установи. Як відомо, комунікація – спілкування, обмін думками, інформацією, ідеями – передбачає

обмін інформацією між двома або більше сторонами, на відміну від інформування, де потік інформації є одностороннім.

Система комунікації істотно впливає на клімат у колективі, роблячи його або теплим і доброзичливим, або холодним і байдужим. Зрозуміло, що координація інформаційно-комунікативної взаємодії залежить не лише від результатів професійної діяльності, а й від потреб та інтересів працівників.

Конфлікт інтересів, мабуть, найважче вирішити, коли це внутрішньо-особистісний конфлікт. Конфлікт інтересів тут набуває справді морального відтінку. У цій ситуації працівник стоїть перед моральним вибором і тільки він є суб'єктом конфліктної «взаємодії». Іноді людина змушена вибирати між кількома обов'язками. Для посадовця серйозними мотивами для порушення професійно-етичних норм можуть бути особиста матеріальна безпека, сімейне благополуччя, дружні почуття тощо. Міжособистісне спілкування стає все більш важливим як одна з найважливіших форм лідерства. Існуючі відмінності в стилі такого спілкування між колегами, підлеглими та іншими людьми є причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, посадовій особі та представнику місцевого самоврядування слід пам'ятати, що головною метою публічної комунікації в колективі є досягнення взаєморозуміння. Для покращення соціального спілкування необхідно:

- стимулювання колективного навчання та обміну знаннями, підтримка постійного оновлення знань працівників та створення прозорості;
- сприяння організації взаємної співпраці та розвитку почуття спільності серед працівників, заохочення до продуктивної діяльності;
- проголошення організаційних норм і цінностей, вплив на погляди та позиції підлеглих, розвиток у них розуміння важливості змін і вдосконалення;
- розвиток таких навичок, як вміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо;
- надавати та отримувати ефективний зворотний зв'язок.

Неефективне спілкування може призвести до взаємної ворожнечі між учасниками процесу спілкування, образи, небажання слухати один одного, недовіри і, зрештою, дисонансу між його трудовими обов'язками та моральними цінностями тощо [20].

Для покращення корпоративної етики в установах державної служби слід залучити міжнародні напрацювання в сфері етичного регулювання і розробити і затвердити етичні Кодекси управління в тих державних установах, де таких ще немає. А в установах де вони є - вдосконалити і покращити існуючі. Для того, щоб краще розуміти суть і принципи існуючих кодексів, пропонуємо проаналізувати 3 етичні кодекси (табл. А.1): Кодекс поведінки працівників комунальних підприємств, установ та організацій, підпорядкованих Тернопільській міській раді [16], етичний Кодекс посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради [12] та Кодекс етичної поведінки посадових осіб та працівників Львівської міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств, установ та організацій [17].

Зазначені Кодекси виконують такі основні функції:

- управлінську, тобто регламентують поведінку службовців, визначають головні пріоритети у відносинах з громадянами;
- організаційну корпоративну етику, тобто визначають корпоративні цінності, орієнтують службовців на єдині корпоративні цілі;
- репутаційну, тобто формують довіру суспільства до державного службовця, підвищуючи їх репутацію.

Але, не завжди наявність Кодексу говорить про виконання цих функцій. Тому для того, щоб їх дотримуватись потрібно встановити нагляд і контроль за виконанням принципів Кодексу та, звісно, поширювати, популяризувати морально етичні цінності серед працівників установи.

Етичні кодекси є важливими інструментами для визначення стандартів професійної поведінки та етичних принципів для певних спільнот або професійних груп. Вони встановлюють норми, які мають бути дотримувані

учасниками цих спільнот і спрямовані на забезпечення етичного поведіння та захист прав і інтересів усіх зацікавлених сторін.

З міжнародного досвіду боротьби з конфліктом інтересів, Україна може впровадити кілька ефективних практик і механізмів. Ось деякі з них:

1. **Обов'язкове декларування майнового стану:** Впровадження системи обов'язкового декларування майнового стану для публічних посадовців та осіб, які займають ключові посади, є важливим інструментом для виявлення можливих конфліктів інтересів. Ця практика дозволяє створити прозорість щодо доходів, активів та інтересів посадовців.

2. **Етичні комісії та органи нагляду:** Створення незалежних етичних комісій або органів нагляду може сприяти виявленню та розслідуванню конфліктів інтересів. Ці органи можуть мати повноваження здійснювати перевірки, слідкувати за дотриманням етичних стандартів та накладати дисциплінарні санкції в разі порушень.

3. **Розкриття інформації:** Забезпечення доступу громадськості до інформації про фінансові зв'язки, ділові інтереси та зв'язки посадовців може допомогти виявити можливі конфлікти інтересів. Впровадження відкритих систем декларування та електронного доступу до даних може зміцнити прозорість та підвищити віру в систему.

4. **Строгі санкції:** Важливо встановити ефективні санкції за порушення етичних стандартів та конфлікт інтересів. Це можуть бути фінансові штрафи, дискваліфікація від займаної посади, адміністративна або кримінальна відповідальність.

5. **Сприяння культурі дотримання етичних стандартів:** Важливо розвивати свідомість та культуру дотримання етичних стандартів серед посадовців, державних службовців та громадськості. Це можна зробити шляхом проведення навчань, кампаній з етики, підвищення свідомості про корупцію та наслідки конфліктів інтересів.

Корпоративні відносини мають ґрунтуватися на морально-етичних цінностях та принципах діяльності державної установи і сприяти формуванню

в ній сприятливого психологічного клімату для службовців. Пропонуємо впровадити такі цінності:

- колектив складається з 90% висококваліфікованих спеціалістів;
- ставлення службовців передбачає ставлення до майна установи як до власного;
- забезпечення прагнення службовця до успішної діяльності, до виконання поставлених задач, підвищення ефективності праці;
- чесність і відкритість у відносинах у колективі;
- дотримання законодавчої бази України;
- прийняття будь – яких рішень на основі повної інформації і обґрунтування її оцінки на основі можливих ризиків;
- прагнення кожного службовця бути кращими у виконанні завдань, підвищення якості своєї роботи;
- чесність та довіра між колегами, клієнтами.

Необхідно, щоб принципи і службові відносини базувалися на основі розроблених моральних засадах, пропонуємо наступні (рис. 3.1).

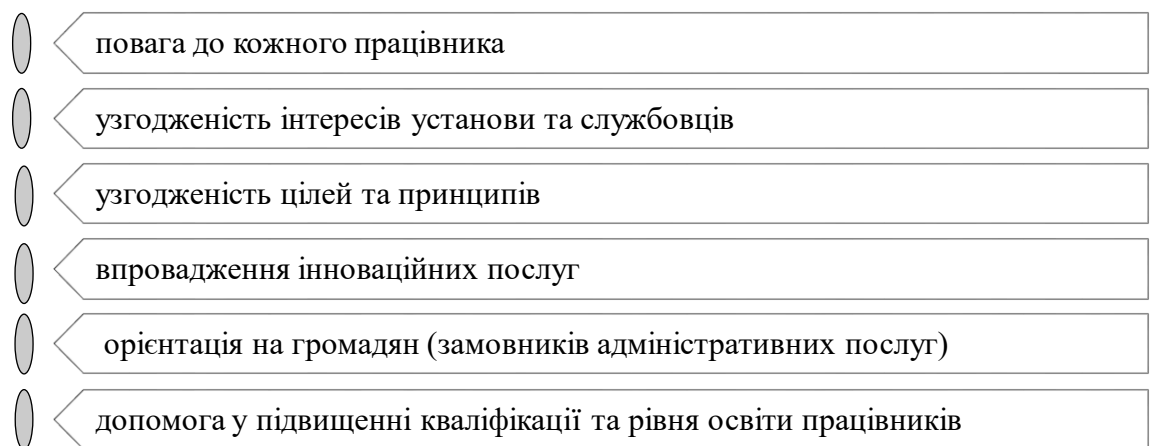


Рис. 3.1. Моральні засади, на яких базуються принципи і правила поведінки службовців

Джерело: складено автором на основі джерела [20]

Керівному корпусу слід використовувати різні методи, стратегію і тактику управління колективом, твердо дотримуватись законів України та найвищих стандартів відповідальності [9; 30].

Доброзичливим та позитивним відношенням керівництва та підлеглих можуть сприяти такі факти, як:

- керівники вищих ланок управління володіють спеціальними знаннями менеджменту, педагогіки, психології, етики та естетики;
- кожен день виконуються встановлені управлінські процедури і операції;
- в процесі спілкування з підлеглими використовується різноманітна інформація;
- керівництво вміє якісно та грамотно планувати і організовувати свою роботу по забезпеченню успіху державної установи;
- щопонеділка проводяться ділові наради і бесіди;
- створений спеціальний відділ у державній установі, що здійснює контроль за виконанням управлінських рішень та оцінює ефективність діяльності керівників.

Важливо зазначити, що ефективна боротьба з конфліктом інтересів потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, системні реформи, залучення громадськості та поліпшення суспільної комунікації на всіх рівнях публічної служби

Отже, сьогодні головну роль в ефективному функціонуванні сучасної організації відіграє її корпоративна етика, яка пов'язана та узгоджена з основними цілями та стратегією розвитку окремої служби, управління чи комітету. Якісні корпоративні відносини створюють неповторний імідж в установі, за допомогою якого відрізняють один заклад від іншого; поліпшують соціальну стабільність; допомагають формувати поведінку та відносини між службовцями в установі, а також сприяють чіткому усвідомленню службовцям намічених цілей якості надання адміністративних послуг громадянам.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що сьогодні відбуваються глобальні зміни у сфері державного управління та розвитку державних інституцій на основі морально-професійно-етичних принципів і норм посадових осіб, що призводить до таких висновків:

1. Для порівняння понять «мікроетика» і «корпоративна етика», дамо визначення, що корпоративна етика – це система моральних принципів, норм моральної поведінки, які регулюють вплив на відносини всередині однієї організації і на взаємодію з іншими організаціями. По суті мікроетика і корпоративна етика поняття тотожні і можуть бути обособлені саме до соціально-професійної групи. Етика державної служби – це вид управлінської етики, при якому вивчення професійної етики державних службовців встановлює ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки, відносини між людьми в процесі державного управління та дає практичні рекомендації, орієнтовані на цю діяльність.

2. Одна з найгостріших проблем у функціонуванні органів виконавчої влади, стає порушення публічними службовцями етичних норм і засад, що проявляється з появою різноманітних «конфліктів інтересів», – конфлікту між особистими інтересами та особистими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, а також дії чи бездіяльність час виконання покладених на нього повноважень. Слід використовувати запобіжні методи появи таких конфліктів, а в разі прояву застосовувати чіткий механізм врегулювання.

3. Існують реальні, потенційні та уявні конфлікти інтересів. Потенційний конфлікт інтересів виникає, коли державна посадова особа, посадовець місцевого самоврядування, має такі приватні інтереси, які можуть призвести до конфлікту інтересів, якщо цей державний службовець

зобов'язаний виконувати відповідні (тобто суперечать приватним інтересам) службові обов'язки в майбутньому. У цьому випадку може існувати особиста зацікавленість, яка впливає або може вплинути на об'єктивну діяльність посадової особи, в різних потенційних ситуаціях. Причинами виникнення конфліктів інтересів у різних сферах є досить зрозумілими і можуть бути пов'язані з низкою заробітною платою, неефективною організацією роботи, напруженими відносинами у колективі, нечесними діями та ставленням керівника до підлеглих, нездоровою конкуренцією в колективі та несправедливою системою привілеїв та нагород.

4. На теренах пострадянських країн причинами, що розширили корупційні можливості та ореол виникнення конфліктів інтересів, створили спокуси для певних чиновників. Стан конфлікту інтересів в Україні можна оцінити як проблемний. В Україні ця проблема виявляється в багатьох сферах життя, зокрема в політиці, бізнесі, медицині та освіті. Окрім цього, аналітики та експерти також підкреслюють серйозні проблеми у сфері регулювання конфлікту інтересів. Зокрема, за даними Європейської Комісії за демократію через право (Венеціанська комісія), Україна має недостатньо ефективну систему контролю за конфліктом інтересів.

5. Однак ситуації конфлікту інтересів мають урегульовуватися. Історично перші спроби вирішення конфлікту інтересів в публічному адмініструванні пов'язані із його регулюванням за допомогою кримінального законодавства. Лише з 60-х рр. XX ст. в США розпочинає діяти адміністративний кодекс поведінки чиновництва, порушення якого тягне за собою адміністративні санкції (догану, тимчасове відсторонення від роботи, звільнення). Яскравим прикладом у впровадженні та дотримання етичних кодексів в системі державного управління є Польща. Кодекс етики цивільної служби Польщі встановлює основні правила і норми поведінки, які мають бути дотримані всіма працівниками державної служби. Важливо, що також існують і місцеві кодекси для працівників органів територіального самоврядування в

Польщі, що містять в собі етичні норми діяльності посадовців, їх обов'язки та все, що за них виходить.

6. Етичні кодекси є важливими інструментами для визначення стандартів професійної поведінки та етичних принципів для певних спільнот або професійних груп. Вони встановлюють норми, які мають бути дотримувані учасниками цих спільнот і спрямовані на забезпечення етичного поведіння та захист прав і інтересів усіх зацікавлених сторін. Але, не завжди наявність Кодексу говорить про виконання цих функцій. Тому для того, щоб їх дотримуватись потрібно встановити нагляд і контроль за виконанням принципів Кодексу та, звісно, поширювати, популяризувати морально етичні цінності серед працівників установи.

7. Важливо зазначити, що ефективна боротьба з конфліктом інтересів потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, системні реформи, залучення громадськості та поліпшення суспільної комунікації на всіх рівнях публічної служби

8. Не зважаючи на всі методи вирішення конфліктів інтересів на державній службі, першим на що потрібно звернути увагу керівникам служб, відділів та управлінь при вирішенні цих проблемних питань, це налагодження суспільної комунікації в окремому колективі. Сьогодні головну роль в ефективному функціонуванні сучасної організації відіграє її корпоративна етика, яка пов'язана та узгоджена з основними цілями та стратегією розвитку окремої служби, управління чи комітету. Якісні корпоративні відносини створюють неповторний імідж в установі, за допомогою якого відрізняють один заклад від іншого; поліпшують соціальну стабільність; допомагають формувати поведінку та відносини між службовцями в установі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бодун Т. Конфлікт інтересів як детермінанта реформування системи влади в Україні. Збірник наукових праць НАДУ / за заг. ред. В. П. Приходька. Київ : НАДУ, 2009. Вип. 2. С. 224–235. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpnadu_2009_2_25
2. Василевська Т. Е. Етика в державному управлінні: опорний конспект з дистанційного курсу. Київ : Вид-во НАДУ, 2004.
3. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: Монографія. Київ : НАДУ, 2008.
4. Василевська Т. Е., Саламатов В. О. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2011.
5. Василевська Т. Е. Етичні аспекти реформування системи державної служби. *Демократичне врядування* : електронне наукове фахове видання. 2011. №7. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik7/fail/vasylevska.pdf>
6. Василевська Т. Е. Конфлікт інтересів на державній службі: етичні аспекти. Науковоінформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. № 1. С. 106–120. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nivanb_2014_1_9
7. Волянський П. Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне наукове фахове видання. 2014. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726>

8. Гошовська В. А. Мовна політика в Україні : навч.-метод. матеріали / уклад. А. В. Фоменко, Ю. В. Стрілецька. Київ : НАДУ, 2013.
9. Гошовська В. А., І. В. Поліщук Складові професійного потенціалу державного службовця : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2015.
10. Енциклопедія державного управління у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. / Т. 6 Державна служба / наук.-ред. С. М. Серьогін (співголова) В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011, 524 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/3b97a27b-4289-4f49-a1ba-72d8fdf546e3.pdf
11. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навчально-методичні матеріали / Авт. : Т. Е. Василюк. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – 76 с URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>
12. Етичний Кодекс посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради : Кодекс. URL: <https://www.mvk.if.ua/eksuya>.
13. Запобігання конфлікту інтересів у діяльності органів системи Міністерства внутрішніх справ : метод. рек. / А. Б. Фодчук, О. М. Стрільців, І. Г. Гаман, І. Д. Пастух та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ. 2019. 72 с. URL: https://www.naiu.kiev.ua/files/zakon_ukr/metod_rek/metod_06122019.pdf
14. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали.; упоряд. Ю. В. Стрілецька, В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель. Київ : НАДУ, 2013.
15. Кодекс доброчесності поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави, органів влади автономної республіки крим або органів місцевого самоврядування : Кодекс. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_4788.
16. Кодекс поведінки працівників комунальних підприємств, установ та організацій, підпорядкованих Тернопільській міській раді : Кодекс. URL : <https://ternopilcity.gov.ua/profesiyna-etika-ta-konflikt-interesiv/24165.html>

17. Кодекс етичної поведінки посадових осіб та працівників Львівської міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств, установ та організацій : Кодекс. URL : <https://city-adm.lviv.ua/news/government/270145-u-lvivskii-miskradi-zatverdily-kodeks-etychnoi-povedink>

18. Козіна В.В. Новий антикорупційний закон: про конфлікт інтересів / В.В. Козіна // Місцеве Самоврядування. – 2015. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2015/may/issue-5/article-7997.html>

19. Корпоративна культура : навч.-метод. посіб. ДП “Укртехінформ”. Київ, 2013. 185 с.

20. Малахов В.А. Етика: Курс лекцій: навч. посіб. Київ, 1996. 124 с.

21. Пастух І. Д. Поєднання публічної служби з іншими видами діяльності та конфлікт інтересів. Jurnalul juridic national: teorie și practică. 2018. № 2–2 (30). С. 64–68 URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/2/part_2/14.pdf

22. Пастух І. Д. Межі службових та представницьких повноважень у конфлікті інтересів. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 10. С. 140–145. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/10/29.pdf>

23. Посібник ОЕСР з питань врегулювання конфліктів інтересів на державній службі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.oecd.org/countries/ukraine/49106140.pdf.

24. Проведення заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у суб’єктів, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а також заборон та обмежень від НАЗК. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/2-1-Metodichni-nastanovi.-Konflikt-interesiv.pdf>

25. Про державну службу : ВВР, 2016, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

26. Про запобігання корупції : закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

27. Про конфлікт інтересів : Національне Агенство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/monitoring-diyalnosti-natsionalnogo-agenstva/#konfl%D1%96kt-%D1%96nteres%D1%96v>

28. Рудакевич М. І. Етика державного службовця. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. С. 32-53, 147-321.

29. Самоменеджмент сучасного керівника-лідера: навч.-метод. матеріали ; упоряд. Л. А. Пашко, Н. В. Ясько. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. Київ : НАДУ, 2015.

30. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала. Москва: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. 128 с.

31. Токар-Остапенко О. В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2013. 48 с URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-02/Polituka_Tokar-2b850.pdf

32. Янюк Н. Конфлікт інтересів як причина корупції на публічній службі: правові засоби запобігання і протидії / Головне управління Держземагенства у Донецькій області. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07/Rivchachenko_diss.pdfГдан

33. Izdebski H., Kulesza M. Administracja publiczna. Zagadnienia ogolne. Warszawa. – 1998.

34. Izdebski H. Introduction to public administration and administrative law.- Warszawa. – Liber. – 2006.

35. Recommendation of the council on guidelines for managing conflict of interest in public service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf>

36. Swiatkiewicz J. Europejski Kodeks Dobrej Administracji (tekst I komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych). – Warszawa. – 2002.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз кодексів поведінки різних областей

	Кодекс етичної поведінки посадовців Львівської міськради	Етичний кодекс посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради	Кодекс поведінки працівників комунальних підприємств, установ та організацій, підпорядкованих Тернопільській міській раді
Принципи	служіння міській громаді, Гідність, Професіоналізм, Доброчесність, Справедливість, Відповідальність, Нетерпимість до корупції, Політична нейтральність, Прозорість і відкритість, Принцип обґрунтованості, рішень та дій, Принцип гуманізму	служіння територіальній громаді міста; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни; політичної неупередженості; відкритості, гласності та контрольованості;	демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання професійних обов'язків і дотримання службової дисципліни; політичної неупередженості; відкритості, гласності та контрольованості; дотримання прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб.
Мета	встановити та запровадити морально-етичні принципи, а також єдині норми і правила поведінки Працівників, які виконуючи свої службові обов'язки гідно, забезпечують	забезпечення довіри громади до діяльності міської ради, виконавчого комітету, посадових осіб місцевого самоврядування; підвищення авторитету міської ради, її виконавчого комітету та репутації посадових осіб	затвердження загальних принципів професійної етики, які відповідають встановленим нормам етичної поведінки працівників підприємств, установ та організацій, заснованих на моральних засадах.

	авторитет, довіру і повагу мешканців міста до міської ради, а також сформувати спільне бачення майбутнього міста Львова як відповідального та успішного міста.	місцевого самоврядування; забезпечення ефективного здійснення завдань, поставлених громадою міста перед виконавчим комітетом міської ради; профілактика корупції у виконавчому комітеті; розширення можливостей впливу громадськості міста на оцінку і якість діяльності виконавчого комітету міської ради; інформування фізичних та юридичних осіб про поведінку, яку вони вправі очікувати від посадових осіб місцевого самоврядування.	
Загальні обов'язки посадових осіб	Ставитись з повагою до честі та гідності кожної особи Приймати рішення, зважаючи на моральність та справедливість Виконувати свою роботу вчасно та ефективно Брати на себе особисту відповідальність за якісний процес і результат своєї роботи, які відповідають потребам мешканців та встановленим процедурам, не уникати відповідальності з формальних причин. Підтримувати один одного, незважаючи на статус чи посаду Ділитись з своїми колегами досвідом та знаннями,	Поведінка посадової особи має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до місцевого самоврядування, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією і законами України. Посадові особи мають дбати про позитивний імідж та авторитет органів місцевого самоврядування і державної служби в цілому, дорожити своїм статусом та керуватись Статутом територіальної громади міста. Кожна посадова особа повинна проявляти ініціативу і творчі здібності, постійно вдосконалювати	Кожен працівник комунальних підприємств, установ та організацій, які підпорядковані Тернопільській міській раді, несе особисту відповідальність за належне дотримання Конституції України, законодавства України, професійних стандартів та етичних норм, що стосуються їх посад та рівня відповідальності у відповідності до своїх посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці. Зобов'язання керівників перед працівниками підприємств, установ та організацій, які підпорядковані Тернопільській міській раді, включає: допомогу працівникам діяти об'єктивно, етично і професійно; інвестиції у

	підвищуючи рівень професійності у колективі Не вдаватися до наклепу, підлості, підлабузництва у стосунках у колективі та у своїй службовій діяльності Уникати міжособистісних конфліктів, бути чесними як у спілкуванні з колегами, так і з іншими особами У своїй службовій діяльності забезпечувати рівне ставлення до кожного незалежно від статі, раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, віку, стану здоров'я, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, посади, місця проживання, мови тощо. Прагнути, щоб у мешканців залишилось позитивне враження від роботи Працівників, а тому за можливості докладати додаткових зусиль для вирішення проблем мешканців, які до них звертаються. Проявляти ініціативу і творчість, шукати способи для покращання робочих процесів та подолання	організацію своєї роботи, забезпечувати найефективніше виконання своїх посадових обов'язків в інтересах фізичних та юридичних осіб, міста, суспільства і держави. Посадові особи співпрацюють з замовниками послуг, намагаючись якісно і вчасно реалізовувати будь-які завдання, які ставляться перед ними, створюють доброзичливу атмосферу спілкування, сприяють добровільній участі громадян у процесі надання послуг. Довіра до роботи посадової особи виконавчого комітету є необхідною умовою результативної діяльності органу місцевого самоврядування з метою задоволення інтересів громади міста. Посадові особи повинні відстоювати професійну честь і гідність своїх колег, не допускати упередженої критики на їхню адресу, піддавати конструктивному аналізу професійні дії колег. Всі посадові особи зобов'язані своєчасно і точно виконувати рішення вищестоящих органів державної влади чи посадових осіб та рішення, розпорядження і вказівки своїх керівників; підтримувати і зміцнювати довіру фізичних і юридичних осіб до своєї професійної	професійний розвиток працівників з метою розкриття ними свого потенціалу; підтримання атмосфери взаєморозуміння та співробітництва, в якій немає місця залякуванню, дискримінації та утискам і де ставлення до кожного працівника є шанобливим та гідним; поважне ставлення до права працівників у вільний від роботи на недоторканість приватного життя і дотримання конфіденційності їх персональних даних відповідно до умов чинного законодавства; забезпечення безпечних умов праці; застосування об'єктивного і справедливого підходу до винагороди за працю. Зобов'язання перед отримувачами послуг, сторонніми організаціями: надання високоякісних послуг, що відповідають кваліфікації, досвіду, професійним знаннями працівників комунального підприємства, установи чи організації; здійснення діяльності у відповідності до законодавства України, з дотриманням етичних норм і інтересів суспільства; зберігання незалежності та об'єктивності, уникнення реальних або потенційних конфліктів інтересів; захист
--	--	--	--

	необґрунтованого бюрократизму. Постійно працювати над вдосконаленням своїх знань, навичок і вмінь та за необхідності звертатись до своїх керівників з пропозиціями щодо участі у відповідних тематичних тренінгах, семінарах, форумах тощо. Використовувати у публічних виступах, діловій чи службовій переписці, спілкуванні, а також у відповідях на звернення громадян достовірні та перевірені відомості. Надавати публічну інформацію вчасно, у зрозумілій формі. Створювати умови для участі мешканців м. Львова у наданні пропозицій щодо діяльності міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств, установ та організацій і залучати до участі експертів та інших зацікавлених осіб. Розпоряджатися ресурсами, які надаються для виконання службових обов'язків, раціонально. Дотримуватися правил службової субординації.	діяльності, до виконавчого комітету міської ради. Посадові особи зобов'язані: - захищати права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, будувати діяльність виконавчого комітету міської ради та всіх її працівників на цих пріоритетах; - з належною повагою ставитись до прав, обов'язків та законних інтересів громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб, не повинні проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог, допускати прояви бюрократизму, нестриманості у висловлюваннях або поводитися таким чином, що дискредитує виконавчий комітет міської ради чи ганьбить репутацію посадової особи, допускатися рішень і дій (бездіяльності), що утискають права, свободи і законні інтереси громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб або здатні завдати шкоди їх честі, гідності і діловій репутації; - забезпечувати конфіденційність інформації, що стосується приватного життя, честі й гідності громадян та яка стала йому відома у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, якщо інше не	конфіденційної інформацію отримувачів послуг і використання отриманих від них даних тільки для цілей, безпосередньо пов'язаних з діяльністю підприємства, установи чи організації; недопущення будь-яких проявів корупції серед своїх працівників, отримувачів послуг тощо; дотримання високих стандартів етичної поведінки та ін. Зобов'язання працівників комунальних підприємств, установ та організацій включає чесну і сумлінну працю, проявлення ініціативи і творчого підходу при виконанні професійних обов'язків, постійне підвищенні своєї професійної кваліфікації та дотримання інших принципів цього Кодексу, які зазначені у розділі II «Основні принципи професійної поведінки».
--	--	---	---

		передбачено чинним законодавством України.	
Відповідальність за порушення Етичного кодексу	Дотримання стандартів Кодексу береться до уваги при прийнятті рішення про застосування щодо Працівника заходів дисциплінарного стягнення, заохочення або переведенні на певну посаду. Внесення змін та доповнень до Кодексу відбувається через прийняття відповідного рішення виконавчим комітетом після відкритої консультації з представниками зацікавлених сторін, яку організовує сектор з питань доброчесності та запобігання корупції департаменту “Адміністрація міського голови”. Контроль за дотриманням норм Кодексу покладається на сектор з питань доброчесності та запобігання корупції департаменту “Адміністрація міського голови” та керівників виконавчих органів міської ради, комунальних підприємств, установ та організацій. Сектор з питань доброчесності та запобігання корупції департаменту “Адміністрація	Порушення посадовими особами Кодексу є підставою для застосування до них дисциплінарних стягнень, передбачених Кодексом законів про працю України, а також Законами України “Про службу в органах місцевого самоврядування” та “Про боротьбу з корупцією”. Посадові особи, які здійснюють керівництво іншими посадовцями або контролюють їх роботу, зобов’язані вживати заходів щодо дотримання ними Етичного кодексу відповідно до законодавства у межах своїх повноважень.	Всі працівники зобов’язані дотримуватися даного Кодексу. Недотримання працівниками Кодексу може негативно позначитися на оцінці результатів їх роботи і призвести до заходів впливу або до дисциплінарної відповідальності. Посадові особи, які здійснюють керівництво працівниками або контролюють їх роботу, зобов’язані вживати заходів щодо дотримання ними цього Кодексу, відповідно до законодавства у межах своїх повноважень. Підстави та порядок притягнення до відповідальності за порушення вимог цього Кодексу, пов’язаних з корупцією, встановлюється Законом України «Про запобігання корупції».

	міського голови“ публічно звітує 1 раз на рік про результати контролю за дотриманням Працівниками норм Кодексу.		
--	---	--	--