

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**
Кафедра _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Професійна етика в системі публічної служби»**

Студентки Сипливіої Людмили Михайлівни

Курсу 4

Групи ТУ_{КВ-8-22-Б1}ПУА(4.0зс)

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Керівник к.ю.н., доцент Дідюк І.Л.

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	7
1.1. Сутність та поняття професійної етики у сфері публічного управління.....	7
1.2. Принципи та цінності етичної поведінки публічних службовців.....	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення етики у системі публічної служби.....	18
Висновок до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ДОТРИМАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПУБЛІЧНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ	25
2.1. Етичні стандарти діяльності публічних службовців	25
2.2. Конфлікт інтересів та етичні дилеми у публічній службі.....	31
2.3. Роль етичної культури у підвищенні ефективності публічного управління.....	35
Висновок до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	43
3.1. Механізми забезпечення дотримання етичних стандартів	43
3.2. Зарубіжний досвід формування етики публічних службовців.....	48
3.3. Напрями підвищення рівня професійної етики у системі публічної служби України	58
Висновок до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси глобалізації, демократизації та євроінтеграції, що відбуваються в сучасній Україні, висувають принципово нові вимоги до якості державного управління та професіоналізму осіб, які його здійснюють. У системі публічної служби професійна етика перестає бути просто сукупністю моральних побажань і перетворюється на фундаментальний інструмент забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності влади. Актуальність дослідження професійної етики в системі публічної служби зумовлена необхідністю подолання системної корупції, підвищення рівня суспільної довіри до державних інститутів та формування нового типу управлінця – «служителя громади».

Сучасна парадигма публічного управління (New Public Governance) базується на цінностях відкритості та етичності. Для України, яка перебуває у стані війни та водночас реалізує складні реформи, етична поведінка службовця стає питанням національної безпеки. Будь-яке порушення етичних норм – чи то конфлікт інтересів, чи то неналежне ставлення до громадян – підриває стійкість державних інституцій та дискредитує європейський вибір держави. Професійна етика виступає внутрішнім регулятором, який заповнює лакуни там, де правові норми є занадто загальними або відсутніми.

Попри наявність нормативної бази (Закони України «Про запобігання корупції», «Про державну службу», Загальні правила етичної поведінки), практика свідчить про глибокий розрив між формальними вимогами та реальною поведінкою службовців. Це вимагає ґрунтовного теоретичного переосмислення етичних стандартів, аналізу зарубіжного

досвіду та пошуку дієвих механізмів впровадження етичної культури в повсякденну діяльність органів публічної влади.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичне підґрунтя дослідження професійної етики у сфері публічного управління закладено у працях таких вітчизняних науковців, як В. Бакуменко, Н. Гончарук, В. Малиновський та О. Руденко. Вагомий внесок у вивчення сучасних підходів до публічного адміністрування та професіоналізації кадрів зробили І. Бондаренко, М. Іванченко та К. Ващенко.

Окремі аспекти формування етичних стандартів та цінностей публічної служби висвітлено у дослідженнях С. Левченка, В. Олексієнка, О. Павленко та Б. Яковенка. Проблематика доброчесності та антикорупційних механізмів детально проаналізована у роботах О. Ковальчука, І. Лисенка та С. Нікітченка.

Світовий досвід та концептуальні засади етики і врядування представлені у працях зарубіжних авторів, зокрема Р. Кокса, Р. Чепмена, Дж. Боумена та Дж. Добела.

Незважаючи на ґрунтовність наявних напрацювань, динамічність трансформацій у національному законодавстві та виклики цифровізації вимагають подальшого вивчення механізмів адаптації етичних принципів до умов модернізації публічної служби в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному теоретико-прикладному аналізі змісту професійної етики в системі публічної служби, виявленні особливостей її формування та реалізації в сучасних умовах, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня етичної культури публічних службовців України.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання дослідження:**

- розкрити сутність та понятійно-категоріальний апарат професійної етики у сфері публічного управління;

- систематизувати ключові принципи та цінності, що складають фундамент етичної поведінки службовців;
- проаналізувати стан нормативно-правового забезпечення етичних стандартів в Україні;
- дослідити механізми виникнення та шляхи врегулювання етичних дилем і конфлікту інтересів;
- обґрунтувати роль етичної культури як фактору підвищення ефективності державного апарату;
- проаналізувати успішний зарубіжний досвід (країн ЄС та ОЕСР) щодо впровадження кодексів етики;
- сформулювати стратегічні напрями вдосконалення професійної етики в публічній службі України.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є суспільні відносини, що виникають у процесі професійної діяльності публічних службовців та регулюються етичними нормами і стандартами.

Предметом дослідження є теоретичні основи, принципи, нормативні механізми та практичні аспекти формування професійної етики в системі публічної служби.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить діалектичний підхід до вивчення соціальних явищ. У роботі використано такі методи:

Системний метод – для розгляду етики як цілісної системи елементів (цінностей, норм, інститутів).

Компаративістський (порівняльно-правовий) метод – для зіставлення вітчизняних етичних стандартів із закордонними практиками.

Формально-логічний метод – для уточнення дефініцій «етична дилема», «публічна етика», «конфлікт інтересів».

Метод контент-аналізу – для дослідження змісту Кодексів поведінки та нормативно-правових актів.

Герменевтичний метод – для інтерпретації етичних цінностей у контексті публічного служіння.

Наукова новизна дослідження полягає у спробі інтегрованого підходу до розуміння етики не лише як обмеження (боротьба з корупцією), а як позитивного стимулу до підвищення якості публічних послуг. Запропоновано розглядати етичну культуру як складову частину нематеріального капіталу органу влади.

Інформаційна база дослідження. Робота базується на положеннях Конституції України, законодавстві про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, антикорупційному законодавстві, звітах міжнародних організацій (GRECO, SIGMA), а також на здобутках вітчизняної та світової філософської, соціологічної та управлінської думки.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані в роботі пропозиції можуть бути використані для вдосконалення програм підвищення кваліфікації публічних службовців, при розробці відомчих кодексів етики, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Публічна служба» та «Етика в публічному управлінні».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів (9 підпунктів), висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи відповідає встановленим стандартам академічного письма.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність та поняття професійної етики у сфері публічного управління

У сучасній архітектурі демократичного врядування, що характеризується переходом від жорстких ієрархічних структур до гнучких мережових взаємодій, професійна етика публічних службовців постає не як комплементарний елемент управлінської діяльності, а як її фундаментальна онтологічна основа. В умовах глобальної турбулентності та цифрової трансформації («Government 4.0»), питання етичної легітимізації влади набуває стратегічного значення, трансформуючись у ключовий інструмент забезпечення національної безпеки та стійкості державних інституцій.

Генезис та філософська детермінація поняття. Етимологічний корінь терміну «етика», що сягає античного «ethos», у контексті публічного управління зазнавши суттєвої семантичної еволюції. Якщо в аристотелівській традиції «етос» позначав стійкість індивідуального характеру в межах полісу, то в сучасній управлінській науці він інтерпретується як «інституційний капітал довіри». Етика у сфері публічного врядування дефінується як спеціалізована філософсько-праксеологічна дисципліна, що досліджує моральні виміри владних відносин та нормативну саморегуляцію суб'єктів управління.

У класичному академічному дискурсі етика публічної служби виконує не лише регулятивну, а й **герменевтичну функцію**. Вона стає когнітивним інструментом, який дозволяє службовцю здійснювати

«телеологічну інтерпретацію» права – тобто розуміти не лише букву закону, а й його кінцеву мету (суспільне благо), що є критично важливим у ситуаціях нормативної невизначеності чи етичних колізій [15; 20].

Диференціація моралі та професійна деонтологія. З огляду на ускладнення соціальної інженерії та професійну стратифікацію соціуму відбулася кристалізація публічної деонтології – вчення про професійний обов'язок у сфері врядування. Професійна етика у даному контексті розглядається як аксіологічна проекція універсальних моральних категорій (добра, справедливості, обов'язку) на специфічний ландшафт публічно-владних повноважень.

Важливою теоретичною новацією є розгляд професійної етики як «морального контракту» між державою та громадськістю. Цей контракт не просто обмежує деструктивні інтенції бюрократії, а виступає джерелом професійної легітимізації. Службовець отримує моральне право на здійснення легітимного примусу лише за умови дотримання етичного цензу, що перетворює етику на «м'яку інфраструктуру» (soft infrastructure) врядування [7, с. 28; 22].

Специфіку етичного регулювання в публічному секторі зумовлено парадигмою «*bonum commune*» (служіння загальному благу). На відміну від приватного сектору, де етика часто є інструментом оптимізації прибутку, у публічній сфері вона є умовою виживання демократичного ладу. Науковий аналіз дозволяє виокремити трирівневу структуру функціонування професійної етики.

Така структура функціонування професійної етики є теоретичною моделлю, яка дозволяє розглядати моральні аспекти публічної служби не як розрізнені акти індивідуального поведінки, а як цілісну систему взаємопов'язаних факторів. Кожен рівень виконує специфічну роль у підтримці стабільності державного апарату.

1. Мікрорівень (суб'єктивний): індивідуальний моральний вибір, когнітивна здатність до рефлексії та автономна доброчесність.

Цей рівень є фундаментом усієї системи, оскільки будь-яке рішення в державі зрештою приймається конкретною особистістю. Тут етика функціонує як внутрішній «автономний регулятор».

Публічний службовець повинен не просто знати правила, а вміти критично оцінювати наслідки своїх дій. Це здатність розпізнати етичну дилему там, де вона прихована за рутинними процедурами.

На відміну від гетерономної етики (де людина діє правильно через страх перед покаранням), автономна доброчесність означає дотримання норм через внутрішнє переконання. Це вибір на користь закону навіть тоді, коли за порушенням ніхто не спостерігає.

Моральний вибір у ситуації невизначеності. Саме на мікрорівні вирішується частка конфлікту інтересів. Здатність службовця відмовитися від приватного інтересу на користь «*bonum commune*» (загального блага) свідчити про його моральну зрілість.

2. Мезорівень (корпоративний): організаційна культура, що формує «колективну совість»

Мезорівень виступає сполучною ланкою між особистістю та державою. Це среда, в якій індивідуальна етика службовця або підсилюється, або нівелюється організаційною культурою.

Організаційна культура як «колективна совість». У кожному органі влади є неписані правила – «так у нас прийнято». Якщо культура установи толерує дрібні зловживання, то особиста доброчесність окремого службовця швидко деградує. Натомість, здоровий цей відомство підтримує етичні стандарти навіть новачків.

Це специфічна атмосфера професійної честі. Наприклад, це дипломатичної служби відрізняється від цього правоохоронних органів, але обидва мають бути спрямовані на служіння суспільству.

Роль етичного лідерства на мезорівні критично важливою є поведінка керівника. Етичні стандарти «спускаються» згори: якщо керівник діє прозачно, це стає нормою для всього апарату.

3. Макрорівень (системний): загальнонаціональна етична інфраструктура, що визначає рівень соціальної дистанції між владою та громадянином [34; 55].

На макрорівні етика стає частиною державної стратегії та соціального контракту. Це рівень взаємодії «Влада – Суспільство».

Загальнонаціональна етична інфраструктура це комплекс правових та інституційних інструментів, які задають рамку для всієї країни.

Соціальна дистанція між владою та громадянином. Рівень макроетики визначає, чи сприймають громадяни владу як «свою», чи як відчужену силу. Висока етична дистанція породжує недовіру, низька (скандинавський тип) – сприяє соціальній згоді та співпраці.

Макрорівень включає вільні медіа та громадянське суспільство. Професійна етика службовців на цьому рівні підтримується через публічність та підзвітність, що перетворює етику з абстрактної категорії на чинник політичної виживаності.

Ці рівні перебувають у постійному динамічному зв'язку:

- Макрорівень створює правила та інфраструктуру.
- Мезорівень інтерпретує ці правила через корпоративну культуру.
- Мікрорівень втілює їх у життя через конкретні дії.

Ефективність етичного регулювання можлива лише тоді, коли всі три рівні працюють узгоджено. Якщо на макрорівні прийнято чудові закони, але на мезорівні панує корупційна культура, то індивідуальний службовець (мікрорівень) не зможе залишатися доброчесним тривалу годину.

Аксіологічні константи сучасної публічної служби. Сучасна інтерпретація професійної етики базується на конвергенції класичної бюрократичної раціональності та принципів «New Public Governance». Ключовими детермінантами, що забезпечують нову якість управління, є:

Радикальна транспарентність – перехід від формального звітування до «феномену скляного будинку», де кожний акт управління є потенційно відкритим для суспільної верифікації.

Соціальна еквівалентність (Equity) – етична вимога щодо пріоритетної захисту інтересів уразливих страт суспільства як запобіжник проти меритократичного йогоїзму.

Фідучіарність (Public Trust) – доктринальне розуміння влади як ресурсу, здобутого у «довірчому управлінні», що накладає на службовця обов'язки вищого порядку, ніж звичайні трудові відносини [27; 30].

У цьому контексті категорії професійної честі та гідності трансформуються у реальний інституційний капітал. Якщо честь є зовнішньою оцінкою професійної спільноти, то гідність постає як іманентний моральний «стрижень». Саме розвинена професійна гідність забезпечує етичну суверенність службовця – здатність чинити опір незаконним наказам чи корупційному тиску навіть за відсутності зовнішнього нагляду [22; 26].

Екзистенційні виміри відповідальності. Завершальним елементом архітектури професійної етики є категорія відповідальності. У публічній сфері вона виходить за межі юридичної ретрибутивності та набуває превентивно-екзистенційного характеру. Це не просто готовність нести покарання за помилку, а усвідомлено вольову установку щодо прийняття на собі наслідків рішень, які детермінують частку соціуму.

Антропологічна та функціональна трансформація публічної служби: від ієрархії до етосу.

У сучасній доктрині публічного врядування особлива роль відводиться індивідуальній етичній спроможності службовця, яка базується на високому рівні когнітивної дисципліни. Це поняття охоплює не лише знання нормативної бази, а й здатність до критичної саморефлексії, емоційний інтелект та вольову готовність до самообмеження приватних інтересів.

Трансценденція особистих амбіцій у професійній діяльності. Етична зрілість посадової особи виражається у вмінні трансцендувати, тобто виходити за межі вузькокорпоративних, егоцентричних або кар'єрних амбіцій заради стратегічних цілей суспільного розвитку. Це означає здатність службовця ідентифікувати себе не з посадою як джерелом статусу, а з соціальною місією, яку виконує державний інститут. Така психологічна установка дозволяє приймати рішення, які можуть бути непопулярними в короткостроковій перспективі або не вигідними особисто для службовця, але є критично важливими для сталого розвитку громади та держави [9, с. 72].

Зміна управлінської парадигми: від «*homo hierarchicus*» до «*homo ethicus*». У системі публічного управління спостерігається фундаментальний перехід між двома антропологічними моделями:

- Модель «*homo hierarchicus*» (людина підпорядкована): характерна для класичної веберівської бюрократії. Тут службовець є лише «гвинтиком» механізму, чия поведінка детермінована виключно наказами зверху та страхом перед санкціями. Моральна відповідальність у такій моделі часто делегується керівництву.
- Модель «*homo ethicus*» (людина етична): це суб'єкт, який володіє внутрішньою автономією та діє на основі глибоко засвоєних моральних імперативів. Така особа керується «внутрішнім законом», що дозволяє їй залишатися доброчесною навіть у ситуаціях нормативної невизначеності або за відсутності зовнішнього нагляду.

Саме «homo ethicus» стає фундаментом для сучасної сервісної держави [15; 22].

Професійна етика як жива саморегульована система. Професійна етика в системі публічного управління не є мертвою буквою кодексу; вона функціонує як динамічна саморегульована система, що постійно адаптується до нових соціальних викликів. Вона виступає потужним трансформуючим фактором, який перетворює ригідний, іноді репресивний механізм бюрократії на одухотворену модель служіння. Цей процес ми називаємо гуманізацією державного апарату. Через впровадження етичних стандартів відбувається витіснення застарілого директивного (командно-адміністративного) підходу ціннісно-орієнтованим врядуванням (Values-Based Management).

В умовах ціннісно-орієнтованого управління:

1. Довіра замінює тотальний контроль.
2. Співпраця витісняє жорстку субординацію.
3. Етичний аудит стає важливішим за формальну звітність.

Етичне серце служби в епоху пост-правди. Особливої актуальності етична складова набуває в сучасних умовах інформаційної турбулентності, поширення феномену «пост-правди» та ведення гібридних інформаційних війн. Коли маніпуляції та дезінформація стають інструментами політичної боротьби, саме етичне серце публічної служби залишається єдиною стабільною константою та «ціннісним якорем» держави.

Службовець, який керується етосом доброчесності, стає стійким до зовнішніх інформаційних впливів та спроб підриву державних інституцій зсередини. Його вірність принципам правдивості, об'єктивності та відкритості забезпечує сталий розвиток держави. Зрештою, саме через індивідуальну етичну поведінку кожного представника влади відбувається поступове, але невідворотне відновлення суспільної довіри до інститутів

влади, без якої неможлива легітимність жодної демократичної реформи [31; 34; 41; 55].

Таким чином, етична трансформація публічної служби – це шлях від механістичного виконання функцій до свідомого служіння суспільству. Це процес, що вимагає інтелектуальних зусиль, моральної мужності та постійного професійного розвитку, оскільки саме етика визначає життєздатність держави в довгостроковій історичній перспективі.

1.2. Принципи та цінності етичної поведінки публічних службовців

Функціонування сучасної системи публічного управління неможливе без дотримання високих моральних стандартів діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування. Професійна етика публічної служби ґрунтується на певних принципах і цінностях, які визначають характер поведінки службовців, їх взаємодію з громадянами, колегами та іншими суб'єктами управлінської діяльності. Саме принципи та цінності формують основу етичної культури публічної служби та забезпечують ефективність функціонування державних інституцій.

У науковій літературі принципи професійної етики розглядаються як фундаментальні моральні засади, які визначають загальні правила поведінки представників певної професії та регулюють їх діяльність відповідно до суспільних очікувань і вимог [8, с. 19]. У сфері публічного управління ці принципи набувають особливого значення, оскільки діяльність публічних службовців спрямована на реалізацію державної політики та забезпечення публічних інтересів.

Одним зі стрижневих принципів етичної поведінки публічних службовців є принцип законності. Він зобов'язує, щоб усі прийняті рішення, здійснені дії чи навіть бездіяльність посадових осіб перебували в суворій відповідності до чинного законодавства та базувалися на правових нормах. Дотримання цього принципу гарантує справедливість управлінських рішень, забезпечує захист прав і свобод громадян, а також сприяє укріпленню основ правової держави.

Водночас надзвичайно важливим є принцип доброчесності, що включає чесність, порядність і відповідальність у виконанні посадових обов'язків. Доброчесність виключає можливість використання службового становища у власних інтересах, запобігає проявам корупції та забезпечує неупереджене ставлення до всіх громадян. Саме цей принцип стає ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу державної служби та підвищенні довіри громадян до органів влади.

Принцип неупередженості займає ключове місце серед основних засад етичної поведінки. Він вимагає від публічних службовців об'єктивного підходу до виконання професійних обов'язків, незалежності у прийнятті рішень та виключення будь-яких проявів дискримінації. Дотримання цього принципу передбачає, що службовець повинен діяти виключно з урахуванням інтересів держави та суспільства, уникаючи впливу особистих уподобань або втручання сторонніх осіб.

Однією з важливих засад професійної етики є принцип відповідальності. Публічні службовці несуть відповідальність за результати своєї діяльності перед державою, суспільством та громадянами. Відповідальність передбачає усвідомлення посадовою особою наслідків прийнятих рішень та готовність нести юридичну і моральну відповідальність за власні дії. Високий рівень відповідальності сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і зміцненню авторитету державної влади [12, с. 78].

Принцип відкритості та прозорості також відіграє важливу роль у формуванні етичної поведінки публічних службовців. Відкритість діяльності органів влади передбачає доступність інформації про прийняті рішення, процедури їх ухвалення та результати діяльності державних установ. Прозорість управлінських процесів сприяє запобіганню корупції, підвищує ефективність державного управління та зміцнює довіру громадян до влади [13, с. 55].

У системі принципів професійної етики важливе місце займає принцип служіння суспільству. Його сутність полягає в тому, що основною метою діяльності публічних службовців є забезпечення суспільного блага та задоволення потреб громадян. Державна служба розглядається не як інструмент реалізації особистих інтересів, а як форма служіння суспільству, спрямована на забезпечення сталого розвитку держави та підвищення добробуту населення [14, с. 33].

Важливим принципом етичної поведінки є також принцип професіоналізму. Він передбачає високий рівень професійної підготовки публічних службовців, постійне вдосконалення знань і навичок, а також відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків. Професіоналізм у діяльності публічних службовців забезпечує якість управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності функціонування державних інституцій.

Окрім принципів, важливу роль у формуванні етичної поведінки публічних службовців відіграють цінності публічної служби. Цінності визначають моральні орієнтири діяльності посадових осіб та формують систему переконань, які впливають на їх поведінку. До основних цінностей публічної служби належать справедливість, чесність, повага до прав людини, відповідальність та гуманізм [10, с. 67].

Однією з ключових цінностей публічної служби є справедливість. Вона передбачає рівне ставлення до всіх громадян незалежно від їх

соціального статусу, політичних переконань, національності чи інших ознак. Справедливість у діяльності публічних службовців забезпечує об'єктивність управлінських рішень та сприяє формуванню довіри суспільства до державної влади [11, с. 31].

Важливою цінністю є також повага до прав і свобод людини. У демократичному суспільстві державні органи повинні діяти відповідно до принципів верховенства права та забезпечувати захист прав громадян. Публічні службовці повинні поважати гідність кожної людини, сприяти реалізації її прав та забезпечувати рівні можливості для всіх членів суспільства.

Не менш важливою цінністю є довіра. Довіра між державою та громадянами формується на основі чесної, відкритої та відповідальної діяльності публічних службовців. Високий рівень довіри до органів влади сприяє стабільності суспільства, підвищує ефективність державної політики та забезпечує підтримку реформ [13, с. 59].

Слід зазначити, що принципи та цінності етичної поведінки публічних службовців формують основу етичної культури державної служби. Етична культура включає систему моральних норм, традицій і моделей поведінки, які визначають характер взаємодії між працівниками органів влади та громадянами. Високий рівень етичної культури сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та покращенню якості публічних послуг [14, с. 36].

У сучасних умовах особливого значення набуває формування культури доброчесності у системі публічного управління. Доброчесність передбачає дотримання моральних норм, відмову від корупційних практик та відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків. Формування культури доброчесності є важливою передумовою ефективного функціонування державної служби та підвищення її авторитету у суспільстві [15, с. 48].

Таким чином, принципи та цінності етичної поведінки публічних службовців відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи публічного управління. Вони визначають моральні орієнтири діяльності посадових осіб, сприяють формуванню етичної культури державної служби та забезпечують довіру громадян до органів влади. Дотримання цих принципів і цінностей є необхідною умовою розвитку демократичної держави та підвищення ефективності публічного управління.

1.3. Нормативно-правове забезпечення етики у системі публічної служби

Важливим елементом функціонування системи публічної служби є нормативно-правове забезпечення етичної поведінки публічних службовців. Наявність чітко визначених правових норм і стандартів поведінки сприяє формуванню професійної культури державної служби, забезпечує прозорість діяльності органів влади та підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій. У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває створення ефективної правової бази, яка регулює етичні засади діяльності публічних службовців.

Нормативно-правове забезпечення етики публічної служби охоплює систему законодавчих і підзаконних актів, що визначають правила поведінки посадових осіб, встановлюють етичні стандарти та передбачають механізми контролю за їх дотриманням. До таких нормативних актів належать Конституція України, закони України, підзаконні нормативні акти, а також міжнародні документи, які регулюють питання етичної поведінки у сфері публічного управління.

Основою правового регулювання діяльності публічних службовців є Конституція України, яка закріплює основні принципи функціонування державної влади та визначає фундаментальні права і свободи людини і громадянина. Конституційні норми встановлюють принципи верховенства права, законності, рівності громадян перед законом та відповідальності держави перед суспільством. Саме ці принципи формують базові моральні орієнтири діяльності публічних службовців і визначають їх відповідальність перед громадянами.

Важливим нормативно-правовим актом, який регулює діяльність державних службовців, є Закон України «Про державну службу». Цей закон визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, встановлює принципи професійної діяльності державних службовців, а також регламентує вимоги щодо їхньої поведінки. У законі зазначено, що державні службовці повинні діяти на основі принципів законності, професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості та служіння суспільству.

Закон України «Про державну службу» також передбачає, що державні службовці повинні дотримуватися етичних норм поведінки, уникати конфлікту інтересів та діяти виключно в інтересах держави і суспільства. Дотримання цих вимог є важливою умовою забезпечення ефективності діяльності органів державної влади та формування позитивного іміджу державної служби.

Важливу роль у забезпеченні етичної поведінки публічних службовців відіграє Закон України «Про запобігання корупції». Цей закон встановлює правові та організаційні засади запобігання корупції, визначає основні принципи антикорупційної політики держави та встановлює вимоги щодо доброчесної поведінки посадових осіб. Зокрема, закон визначає поняття конфлікту інтересів, встановлює правила його

врегулювання та передбачає відповідальність за порушення антикорупційного законодавства.

Одним із ключових елементів нормативного забезпечення етичної поведінки є врегулювання конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів виникає у випадках, коли приватні інтереси посадової особи можуть впливати на об'єктивність та неупередженість виконання нею службових обов'язків. Врегулювання таких ситуацій є важливою умовою забезпечення прозорості та доброчесності діяльності органів влади [2,4].

Крім законів України, важливу роль у регулюванні етичної поведінки публічних службовців відіграють підзаконні нормативні акти. Зокрема, до них належать правила етичної поведінки державних службовців, які визначають основні стандарти професійної поведінки посадових осіб. Ці правила регламентують взаємовідносини між службовцями, порядок взаємодії з громадянами, а також вимоги щодо дотримання принципів чесності, неупередженості та відповідальності.

У сучасній науковій доктрині державного управління акцентується увага на тому, що ефективність функціонування цілісної системи етичного регулювання перебуває у прямій детермінованій залежності від наявності чітких, несуперечливих та ієрархічно вибудованих стандартів поведінки. Такі стандарти мають на меті не просто формальне обмеження дій посадовця, а створення зрозумілої системи координат, що чітко диференціює допустимі та недопустимі форми активності в межах реалізації владних повноважень [10, с. 74]. Нормативне закріплення цих еталонів сприяє кристалізації єдиної етичної культури в публічних інституціях, що виступає гарантом належного рівня професійної відповідальності та запобіжником проти адміністративного свавілля.

Кодекси етичної поведінки як інструмент м'якого права.

Одним із найбільш релевантних інструментів забезпечення етичності в діяльності управлінського апарату є кодекси етичної поведінки. У

правовій площині кодекси етики розглядаються як спеціалізовані нормативно-правові (або локальні) акти, що здійснюють деонтологічну інтерпретацію загальних норм моралі стосовно специфіки публічної служби. Структура таких документів зазвичай охоплює три фундаментальні блоки:

Аксіологічний блок: декларація базових цінностей (чесність, відданість, неупередженість).

Поведінковий блок: чіткі приписи щодо взаємодії з громадянами, колегами та представниками бізнес-середовища.

Процедурний блок: опис механізмів контролю, порядку звітування про конфлікт інтересів та санкцій за недотримання встановлених правил.

Запровадження та постійна актуалізація кодексів етичної поведінки є каталізатором підвищення рівня професійної культури. Вони трансформують етичні ідеали у повсякденну звичку, формуючи стійке відповідальне ставлення посадовців до своїх функціональних обов'язків. Більше того, кодекси виконують превентивну функцію, мінімізуючи ймовірність виникнення етичних конфліктів та створюючи сприятливе підґрунтя для формування позитивного іміджу органів державної влади в очах суспільства [13, с. 61].

Міжнародний контекст та гармонізація законодавства.

Система нормативно-правового забезпечення етики в Україні не є ізольованою; вона інтегрована у глобальний правовий простір. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні документи, зокрема Конвенція ООН проти корупції, рекомендації Ради Європи та стандарти ОЕСР щодо належного врядування (Good Governance). Ці документи встановлюють універсальні принципи етичної поведінки, такі як політична нейтральність, конфіденційність та прозорість. Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до управління, зокрема інститут

«етичних радників» та системи автоматизованого контролю за деклараціями [15, с. 53].

Комплексний характер етичного регулювання.

Результати сучасних академічних досліджень переконливо доводять, що життєздатне нормативно-правове забезпечення етики не може бути обмежене лише прийняттям законів. Воно повинно базуватися на синергії трьох ключових механізмів:

Правовий механізм: створення системи законів (наприклад, ЗУ «Про державну службу», ЗУ «Про запобігання корупції»), що встановлюють жорстку відповідальність за порушення.

Організаційний механізм: розробка внутрішніх регламентів, алгоритмів перевірки на доброчесність та створення антикорупційних підрозділів.

Освітній механізм: безперервне формування етичної компетентності через систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації [8, с. 26].

Інституційна архітектура контролю.

Фундаментальним аспектом реалізації етичних норм є функціонування спеціальних інституцій, наділених контрольно-наглядовими повноваженнями. В Україні до таких органів належать НАЗК, НАБУ та відповідні комісії з питань етики при органах виконавчої влади. Їхня діяльність забезпечує не лише моніторинг виконання законодавчих вимог, а й розгляд складних кейсів, пов'язаних з «сірими зонами» професійної етики. Саме завдяки інституційному контролю етичні стандарти перестають бути суто теоретичними постулатами і перетворюються на реальні регулятори суспільних відносин.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення етики у системі публічної служби України виступає несучою конструкцією сучасної системи врядування. Воно формує легітимні межі діяльності посадовців, визначає еталони професійної поведінки та забезпечує ефективну

реалізацію механізмів підзвітності. Формування досконалої системи нормативно-правового регулювання є не лише технічним завданням законодавця, а й ціннісним вибором держави, спрямованим на подолання корупції, підвищення прозорості управлінських рішень та фундаментальне зміцнення довіри громадян до інституцій публічної влади. Тільки за умови сталого розвитку цього правового інституту можлива побудова сервісно-орієнтованої держави, здатної ефективно захищати інтереси кожного громадянина.

Висновок до першого розділу

У першому розділі було проведено теоретико-правовий аналіз професійної етики в системі публічної служби, визначено її сутність, основні принципи та нормативно-правові основи.

Дослідження показало, що професійна етика державного службовця є комплексним явищем, яке поєднує моральні, соціальні та правові аспекти поведінки посадових осіб. Основними принципами етики публічної служби є доброчесність, професіоналізм, законність, відкритість, політична неупередженість та відповідальність перед суспільством.

Було встановлено, що нормативно-правова база України, включаючи Конституцію України, Закон «Про державну службу» та Закон «Про запобігання корупції», створює формальні умови для забезпечення етичної поведінки державних службовців. Водночас ефективність цих норм значною мірою залежить від організаційної культури та усвідомлення самими службовцями значення етичних стандартів у щоденній діяльності [1,2,3].

Аналіз принципів та стандартів поведінки показав, що професійна етика виконує кілька важливих функцій:

Регулятивну, забезпечуючи відповідність дій службовців моральним і правовим нормам;

Сигнальну, формуючи очікування суспільства щодо поведінки посадових осіб;

Контролюючу, через інституційні механізми, що запобігають порушенням етичних норм.

Таким чином, перший розділ підтвердив, що професійна етика є фундаментом ефективної публічної служби, оскільки визначає стандарти поведінки, підвищує довіру громадян до державних інституцій та слугує основою для запобігання конфліктам інтересів та корупційним проявам. Це обґрунтовує необхідність подальшого дослідження практичних проблем дотримання етики у діяльності публічних службовців, що розглядається у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ДОТРИМАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПУБЛІЧНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ

2.1. Етичні стандарти діяльності публічних службовців

Ефективне функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від рівня професійної культури та дотримання етичних стандартів діяльності публічних службовців. У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства особлива увага приділяється формуванню моральних засад державної служби, які визначають поведінку посадових осіб під час виконання службових обов'язків. Саме етичні стандарти виступають важливим механізмом регулювання діяльності публічних службовців та сприяють забезпеченню ефективності функціонування органів державної влади.

Етичні стандарти діяльності публічних службовців можна визначити як сукупність моральних принципів, правил і норм поведінки, що регулюють професійну діяльність посадових осіб та визначають характер їх взаємовідносин з громадянами, колегами та іншими суб'єктами управління. Ці стандарти спрямовані на забезпечення чесності, неупередженості, відповідальності та професіоналізму у діяльності державних службовців [20, с. 33].

У науковій літературі зазначається, що етичні стандарти публічної служби формуються на основі загальнолюдських моральних цінностей та професійних вимог, які висуваються до діяльності державних службовців. Вони визначають допустимі межі поведінки посадових осіб, сприяють формуванню належної професійної культури та забезпечують дотримання принципів доброчесності у діяльності органів влади [10, с. 82].

Одним із ключових етичних стандартів діяльності публічних службовців є доброчесність. Доброчесність передбачає чесність, порядність і відповідальність у виконанні службових обов'язків. Публічний службовець повинен діяти виключно в інтересах держави та суспільства, уникати використання службового становища у власних цілях та не допускати проявів корупції. Дотримання принципу доброчесності сприяє формуванню позитивного іміджу державної служби та зміцнює довіру громадян до органів влади [22, с. 95].

Важливим етичним стандартом є неупередженість у прийнятті управлінських рішень. Публічні службовці повинні діяти об'єктивно та незалежно від будь-якого зовнішнього впливу. Це означає, що вони не повинні надавати перевагу окремим особам або групам, керуючись особистими симпатіями чи приватними інтересами. Неупередженість забезпечує справедливість управлінських рішень та сприяє формуванню довіри до державних інституцій.

Одним із важливих аспектів етичної поведінки є дотримання принципу політичної нейтральності. Державні службовці повинні виконувати свої службові обов'язки незалежно від політичних переконань або змін у політичному керівництві держави. Політична нейтральність сприяє стабільності державної служби та забезпечує безперервність функціонування органів влади [23, с. 57].

Політична нейтральність є наріжним каменем професійної державної служби, що перетворює її на стабільний «хребет» держави, яка не ламається при зміні політичних еліт. Це відмежування професійної діяльності від політичної боротьби, що базується на доктрині «політичної стриманості та фахової відданості».

Політична нейтральність не означає відсутність у службовця власних поглядів чи громадянської позиції. Вона означає заборону на використання службового становища для просування політичних інтересів.

Функціональний аспект полягає у тому, що службовець забезпечує виконання законів, а не політичних побажань конкретної партії.

Відповідно держава працює як часи незалежно від результатів виборів. Це захищає країну від «чисток» кадрів та хаосу при кожній зміні влади.

Для практичного забезпечення нейтральності в державних органах застосовуються такі обмеження та вимоги:

Заборона політичної агітації, тобто службовець не має права під час виконання обов'язків агітувати за партію, носити партійну символіку або використовувати державні ресурси для політичних акцій.

Поділ посад коли чітко розмежування між політичними посадами (міністри, їх заступники - ті, хто формує політику) та адміністративними посадами (державні службовці - ті, хто цю політику реалізує). Остання група має залишатися нейтральною.

Відмова від «партійного лобізму». Рішення державного службовця повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних та законодавстві, а не на вказівках партійних лідерів.

Коли принцип політичної нейтральності нівелюється, виникають системні проблеми:

- держапарат стає інструментом для отримання політичних дивідендів, що призводить до втрати професіоналізму;
- назначення на посаді «своїх» людей за принципом лояльності, а не за результатами конкурсу (merit-based system);
- пряма загроза демократичним процесам через вплив на вибори державних структур.

Як забезпечити нейтральність? Нам міжнародний досвід (зокрема країн ОЕСР) пропонує наступні інструменти захисту:

Законодавчий «щит». Законодавство має гарантувати службовцю захист від звільнення чи дисциплінарного стягнення за відмову виконувати незаконні вказівки політичного керівництва.

Конкурси. Прозорий доступ до посад на основі професійних заслуг, що мінімізує вплив політичних призначенців.

Етичне навчання. Регулярне підвищення кваліфікації, де службовці навчаються розрізняти межу між «виконанням політичного завдання» та «політичною агітацією».

Отже, політична нейтральність є індикатором зрілості демократії. Вона перетворює державного службовця на арбітра, який служитиме закону та суспільству, а не тимчасовій владі. В українському контексті це залишається одним із найскладніших викликів, оскільки потребує глибокої трансформації свідомості як самих службовців, так і політичних діячів.

Як саме ви плануєте використовувати цю інформацію у вашій роботі: як теоретичне обґрунтування чи як основу для практичних рекомендацій щодо реформування державної служби?

Не менш важливим етичним стандартом є відповідальність публічних службовців. Відповідальність передбачає усвідомлення посадовою особою наслідків своїх рішень та дій, а також готовність нести відповідальність за результати власної діяльності. Високий рівень відповідальності сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпечує належний рівень виконання службових обов'язків.

Значну роль у системі етичних стандартів відіграє повага до прав і свобод людини. У процесі виконання своїх службових обов'язків публічні службовці повинні керуватися принципами гуманізму, справедливості та поваги до людської гідності. Це означає, що державні органи повинні діяти в інтересах громадян та забезпечувати реалізацію їх законних прав і свобод. Дотримання цього стандарту є важливою передумовою розвитку

демократичної держави та формування правової культури суспільства [24, с. 62].

У діяльності публічних службовців важливе значення має також стандарт професіоналізму. Професіоналізм передбачає високий рівень професійної компетентності, відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків та постійне вдосконалення професійних знань і навичок. Професійно підготовлені службовці здатні приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно реалізовувати державну політику [25, с. 60].

Важливим етичним стандартом є також відкритість та прозорість діяльності органів влади. Публічні службовці повинні забезпечувати доступ громадян до інформації про діяльність державних органів, сприяти прозорості управлінських процесів та дотримуватися принципів підзвітності. Прозорість діяльності органів влади є важливим інструментом боротьби з корупцією та сприяє підвищенню довіри суспільства до державних інституцій.

Значна аналітична увага у сучасній архітектурі етичних стандартів приділяється культурі службового спілкування, яка розглядається не просто як дотримання правил ввічливості, а як складна система стратегічних комунікацій між владою та соціумом. Публічні службовці у своїй щоденній діяльності повинні транслювати глибоку повагу до гідності громадян, неухильно дотримуючись канонів ділового етикету та протокольних норм.

Це передбачає формування безбар'єрного комунікаційного простору, де коректне, ввічливе та емпатичне ставлення до суб'єктів звернення стає обов'язковим стандартом. Високий рівень культури спілкування виступає потужним інструментом «м'якої сили»: він безпосередньо покращує якість надання публічних послуг, нівелює психологічне напруження у взаємодії «держава–громадянин» та детермінує формування стійкого позитивного

іміджу інституцій публічної влади як сервісно-орієнтованих та людиноцентричних структур [13, 31].

Інформаційна етика та режим конфіденційності. Фундаментальним аспектом етичної поведінки в умовах інформаційного суспільства є суворе дотримання правил конфіденційності та захисту службової інформації. Специфіка публічної служби полягає у володінні ексклюзивним доступом до даних, що мають статус державних секретів, комерційної таємниці або містять персональні дані громадян.

Етичний обов'язок посадової особи у цьому контексті полягає у свідомому обмеженні власного доступу та розповсюдження такої інформації виключно межами службової необхідності. Будь-яке неправомірне використання або розголошення конфіденційних відомостей розцінюється як грубе порушення професійного етосу, оскільки воно здатне завдати непоправної шкоди національним інтересам, підірвати економічну безпеку або порушити конституційні права індивіда. Дотримання режиму таємності є свідченням моральної зрілості та професійної лояльності службовця до принципів державності [7, с. 88; 51].

Етичні стандарти як базис належного врядування.

Сучасні наукові розвідки констатують, що формування та імплементація цілісної системи етичних стандартів є безальтернативною умовою підвищення загальної ефективності державного менеджменту. Етичні стандарти виконують роль «нормативного клею», що цементує довіру громадян до органів влади. Вони не лише визначають механістичні правила поведінки посадовців, а й формують глибинну професійну культуру, яка базується на принципах «належного врядування» (Good Governance).

Відповідно до цієї концепції, етика забезпечує:

Прозорість та відкритість: готовність до громадського моніторингу та діалогу.

Підзвітність: усвідомлення обов'язку відповідати за результати своєї діяльності перед громадою.

Ефективність: спрямованість зусиль на досягнення суспільно значущого результату з мінімальними витратами ресурсів [26, с. 258].

Резюмуючи, слід наголосити, що етичні стандарти діяльності публічних службовців є центральним елементом інституційного дизайну системи публічного управління. Вони виступають моральними орієнтирами, що спрямовують вектор професійної активності посадовців у річище доброчесності, справедливості та професіоналізму. Розвинена етична інфраструктура дозволяє мінімізувати бюрократичний суб'єктивізм та забезпечує високу якість виконання державними службовцями своїх обов'язків в інтересах всього суспільства.

Отже, неухильне дотримання етичних імперативів є обов'язковою пресупозицією для радикального підвищення ефективності державного управління в Україні. Це єдиний шлях до відновлення авторитету інституту державної служби, подолання відчуження між владою та народом і формування фундаменту для стабільного розвитку демократичних інституцій, що базуються на засадах взаємної поваги та соціальної відповідальності [32, 34].

2.2. Конфлікт інтересів та етичні дилеми у публічній службі

У процесі виконання службових обов'язків публічні службовці нерідко стикаються з ситуаціями, у яких виникає конфлікт між професійними обов'язками та їхніми приватними інтересами. Подібні обставини часто стають причиною конфлікту інтересів або етичних дилем, що може негативно позначитися на якості роботи державних органів і

підірвати довіру громадськості до державних інституцій. Саме тому ефективне врегулювання конфліктів інтересів і вирішення етичних питань є одним із ключових завдань у системі професійної етики публічної служби.

У науковій літературі конфлікт інтересів трактується як суперечність, яка виникає між особистими інтересами службовця та його професійними обов'язками, здатна вплинути на неупередженість та об'єктивність прийняття рішень у процесі виконання посадових завдань. Такі ситуації створюють ризик зловживання посадою з метою досягнення власних вигод, що, своєю чергою, може порушувати фундаментальні принципи доброчесності та законності.

В українському законодавстві поняття конфлікту інтересів визначено у Законі України «Про запобігання корупції». У документі чітко окреслено два основні види такого конфлікту: потенційний і реальний. Потенційний конфлікт виникає, коли приватні інтереси службовця можуть впливати на виконання його професійних повноважень. Реальний конфлікт, натомість, має місце тоді, коли подібна суперечність уже безпосередньо позначається на прийнятті управлінських рішень.

Конфлікт інтересів може виникати під впливом різних факторів, таких як особисті або сімейні зв'язки, матеріальна зацікавленість, політичний вплив, корпоративні інтереси чи інші обставини, що здатні вплинути на неупередженість та об'єктивність державного службовця. У таких випадках посадова особа стикається з дилемою: дотримуватись професійних обов'язків чи задовольняти власні інтереси.

Особливо небезпечним явищем конфлікт інтересів стає в процесі ухвалення управлінських рішень. Це може тягнути за собою зловживання владою, виникнення корупційних дій або порушення прав громадян. Саме тому сучасні системи публічного управління спрямовують значні зусилля

на розробку і впровадження ефективних механізмів для запобігання і врегулювання таких ситуацій.

Одним із ключових інструментів у боротьбі з конфліктами інтересів є запровадження чітких норм поведінки для публічних службовців. Ці норми передбачають зобов'язання повідомляти керівництву про наявність потенційного або реального конфлікту інтересів та вживати відповідних заходів для його вирішення. До таких заходів можуть входити самоусунення від участі у прийнятті певних рішень, передача окремих повноважень іншій уповноваженій особі або тимчасове відсторонення від виконання певних функцій.

Наукові дослідження наголошують, що ефективність запобіжних механізмів значною мірою залежить від рівня етичної культури публічних службовців. Розвинена професійна етика сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання обов'язків і мінімізує ризик виникнення ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів.

Окрім конфлікту інтересів, у діяльності публічних службовців можуть виникати так звані етичні дилеми. Етична дилема – це ситуація, у якій посадова особа повинна зробити вибір між двома або більше варіантами дій, кожен з яких має певні моральні наслідки. У таких ситуаціях службовець може зіткнутися з необхідністю обирати між формальним дотриманням правил та моральними принципами справедливості або гуманізму.

Етичні дилеми можуть виникати у різних сферах діяльності публічних службовців. Наприклад, службовець може опинитися у ситуації, коли необхідно обрати між інтересами окремої особи та суспільними інтересами, між вимогами керівництва та нормами законодавства або між службовими обов'язками та особистими моральними переконаннями.

Розв'язання етичних дилем у сфері публічного управління вимагає від державних службовців не лише високого рівня професійної

компетентності, але й глибокого усвідомлення моральних обов'язків, відповідальності перед суспільством та здатності приймати зважені й аргументовані управлінські рішення. У таких умовах особливе значення набувають етичні принципи, що є основоположними для державної служби, адже саме вони слугують своєрідним світоглядним і поведінковим компасом для посадових осіб, спрямовуючи їхню діяльність та гарантують відповідність дій моральним і правовим нормам.

На сьогоднішній день у практиці публічного адміністрування впроваджується значна кількість механізмів, спрямованих на ефективне вирішення етичних дилем. Серед них чільне місце посідає розроблення та впровадження кодексів етичної поведінки, які окреслюють чіткі стандарти дій і рішень для публічних службовців. Крім цього, важливу роль відіграє діяльність спеціальних етичних комісій, які забезпечують моніторинг та допомагають у розв'язанні складних непередбачуваних ситуацій. Не менш суттєвим елементом є систематичне проведення професійного навчання та організація програм підвищення кваліфікації для державних службовців. Всі ці заходи сприяють формуванню єдиних стандартів етичної поведінки, підвищують рівень свідомості працівників та допомагають їм орієнтуватися у складних ситуаціях повсякденного адміністративного життя.

Крім того, антикорупційна політика держави виступає потужним інструментом як для запобігання конфліктам інтересів, так і для ефективного вирішення етичних дилем. Застосування антикорупційних ініціатив спрямоване не лише на забезпечення прозорості функціонування органів державної влади, але й на створення культури чесності та доброчесності серед посадових осіб. Реалізація таких заходів дозволяє значно посилити контроль за діяльністю службовців, знизити ризики зловживання службовими повноваженнями та підвищити громадську довіру до інститутів влади. Таким чином, комплексний підхід до

вирішення етичних дилем закладає фундамент для підвищення ефективності публічного управління та розвитку сталого суспільного прогресу. Таким чином, конфлікт інтересів та етичні дилеми є важливими викликами для сучасної системи публічної служби. Їх виникнення може негативно впливати на ефективність діяльності органів державної влади та підривати довіру громадян до державних інституцій. Саме тому створення ефективних механізмів запобігання конфлікту інтересів і формування високого рівня етичної культури публічних службовців є важливим завданням сучасного публічного управління.

Отже, врегулювання конфлікту інтересів та вирішення етичних дилем є важливою складовою забезпечення професійної етики у системі публічної служби та сприяє підвищенню ефективності функціонування державних інституцій.

2.3. Роль етичної культури у підвищенні ефективності публічного управління

У сучасних умовах динамічного розвитку демократичних інституцій та посилення вимог до якості врядування, стратегічну роль у функціонуванні системи публічного управління відіграє етична культура публічних службовців. Вона постає не просто як набір формальних правил, а як інтегральна духовна субстанція, що формує ціннісно-сміслові засади діяльності посадових осіб, детермінує характер їхньої повсякденної взаємодії з громадянами та виступає невидимим регулятором ефективності управлінських процесів. Високий рівень етичної культури є базовою пресупозицією для відновлення та зміцнення довіри суспільства до органів

державної влади, забезпечуючи внутрішню легітимність та стабільність державного апарату в періоди соціальних трансформацій.

Концептуалізація етичної культури. Етична культура публічної служби – це складна, багаторівнева система моральних цінностей, деонтологічних принципів, еталонних норм поведінки та сталих професійних традицій, які в сукупності визначають модус операнді державних службовців. Вона виступає внутрішнім когнітивним фільтром, крізь який проходить кожне управлінське рішення. Етична культура не лише транслює моральні орієнтири, а й створює специфічне середовище, у якому дотримання етичних стандартів стає природною потребою особистості, а не результатом зовнішнього адміністративного тиску [29, с. 147].

У структурі етичної культури доцільно виокремити три ключові компоненти:

Когнітивний (знаннєвий): глибоке розуміння етичних категорій, знання кодексів поведінки та антикорупційного законодавства.

Афективно-ціннісний: внутрішнє прийняття цінностей служіння, справедливості та патріотизму як особистісних переконань.

Поведінковий (праксеологічний): здатність трансформувати знання та переконання у конкретні вчинки, коректне спілкування та добродійні дії навіть у конфліктних ситуаціях [18, 19].

Сучасні дослідники обґрунтовано трактують етичну культуру як фундаментальну складову загальної професійної компетентності публічного службовця. Це означає, що фахівець, який володіє високими технічними навичками («hard skills»), але позбавлений етичного підґрунтя, не може вважатися професійно придатним до публічної служби. Етична культура включає стійкі моральні переконання та ціннісні орієнтації, які кристалізуються у процесі професійної соціалізації. Вона визначає суб'єктивне ставлення службовця до своєї місії, трансформуючи

сприйняття роботи з «джерела доходів» у «виконання суспільно значущого обов'язку» [16, 17].

Критично важливим аспектом етичної культури є формування глибоко усвідомленої відповідальності публічних службовців за результати реалізації своїх повноважень. Посадові особи в умовах розвиненої етичної культури діють не лише в межах закону, а й у межах морального імперативу, усвідомлюючи колосальну соціальну значущість своєї праці.

Зазначена аксіологічна установка не є статичним набором переконань, а виступає динамічним регулятором професійної активності, що інтегрує особистісні чесноти службовця в інституційну матрицю державного управління. Вона передбачає перехід від технократичного виконання інструкцій до ціннісно-орієнтованого врядування через наступні ключові виміри:

1. Пріоритет публічного інтересу та подолання ціннісних конфліктів

У науковій парадигмі «нового публічного врядування» пріоритет публічного інтересу дефінується як здатність посадової особи ідентифікувати, аналізувати та нівелювати приватні (корпоративні, групові або особисті) інтереси, що вступають у антагоністичне протиріччя з благом територіальної громади чи держави загалом.

Це потребує від службовця високого рівня критичного мислення та етичної чутливості для розпізнавання латентних форм конфлікту інтересів.

Утвердження пріоритету загального блага слугує запобіжником проти приватизації державних функцій та забезпечує справедливий розподіл суспільних ресурсів, що є фундаментальною ознакою інклюзивних політичних та економічних інститутів.

2. Моральна рефлексія як інструмент внутрішнього контролю

Моральна рефлексія в діяльності публічного службовця розглядається як перманентний інтелектуальний процес самоконтролю,

деонтологічної самооцінки та глибокого аналізу потенційних наслідків управлінських рішень.

Службовець має оцінювати свої дії не лише через призму легальності (відповідності букві закону), а й через призму соціальної справедливості та гуманізму.

Моральна рефлексія дозволяє мінімізувати ризики професійної деформації та «бюрократичного відчуження». Вона трансформує посадову особу з механічного виконавця в активного суб'єкта етичного вибору, який усвідомлює свою персональну відповідальність за стан соціального клімату в суспільстві.

3. Етичне лідерство та формування організаційної культури

Етичне лідерство в системі публічної служби України постає як феномен демонстрування взірцевої, ціннісно-детермінованої поведінки, що має на меті надихати колег, підлеглих та партнерів на дотримання високих моральних стандартів.

Керівник у публічному секторі має бути «етичним еталоном», оскільки його поведінка формує так званий «тон зверху» (tone at the top), який визначає етичний клімат усієї організації.

Етичне лідерство сприяє створенню середовища взаємної довіри, де чесність та прозорість стають конкурентними перевагами, а не формальними обтяженнями. Це дозволяє вибудувати стійку систему захисту від внутрішньої корупційної ерозії та стимулює професійний розвиток персоналу.

Реалізація цих трьох компонентів забезпечує формування інтегрованої моделі поведінки, де формальне виконання управлінських функцій органічно поєднується з високою якістю державного сервісу. Такий підхід орієнтований на розвиток людського потенціалу, де держава через своїх представників виступає не як інструмент примусу, а як партнер та гарант реалізації прав і свобод громадян. Аксіологічна зрілість

публічного апарату є необхідною передумовою для успішної реалізації стратегічних реформ та забезпечення сталого суспільного прогресу [28, 31]. Етична культура публічної служби виступає «м'яким» регулятором, який наповнює формальну правову структуру державним змістом. Вона є гарантом того, що державна влада діятиме не лише законно, а й справедливо. Розбудова високого рівня етичної культури в українському державному апараті є необхідною умовою для успішної європейської інтеграції, адже саме ціннісна сумісність публічних інституцій є основою для партнерства в межах демократичної спільноти. Тільки через виховання етично свідомого службовця можливо подолати бюрократичне відчуження та створити систему управління, що базується на гідності, честі та служінні суспільству [34, 55].

Значну роль у формуванні етичної культури відіграє професійна підготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців. У процесі професійного навчання майбутні службовці отримують знання про етичні принципи державної служби, норми професійної поведінки та механізми вирішення етичних конфліктів. Така підготовка сприяє формуванню високого рівня професійної відповідальності та моральної свідомості [30, с. 268].

Одним із важливих елементів етичної культури є дотримання принципу доброчесності. Доброчесність передбачає чесність, порядність та відповідальність у діяльності публічних службовців. Вона сприяє запобіганню корупційним проявам, забезпечує прозорість діяльності органів влади та підвищує довіру громадян до державних інституцій [10, с. 115].

Важливим компонентом етичної культури є також культура службового спілкування. Публічні службовці повинні дотримуватися норм ділового етикету, проявляти повагу до громадян та забезпечувати ввічливе і коректне ставлення до всіх осіб, з якими вони взаємодіють у процесі

виконання службових обов'язків. Високий рівень культури спілкування сприяє покращенню взаємодії між державою та суспільством і підвищує якість надання публічних послуг [31, с. 364].

Важливу роль у формуванні етичної культури відіграє організаційна культура державних установ. Організаційна культура визначає систему цінностей, традицій і правил поведінки, які існують у певній установі та впливають на діяльність її працівників. Якщо у державній установі сформована культура доброчесності та відповідальності, це сприяє підвищенню ефективності її діяльності та забезпечує дотримання етичних стандартів.

Крім того, етична культура сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Посадові особи, які керуються моральними принципами та цінностями публічної служби, здатні приймати більш обґрунтовані та справедливі рішення. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості державного управління та покращенню взаємодії між державою і суспільством [30, с. 69].

У сучасних умовах важливим завданням державної політики є формування культури доброчесності у системі публічного управління. Це передбачає створення умов для розвитку етичної культури, впровадження кодексів етичної поведінки, а також проведення систематичного навчання державних службовців з питань професійної етики.

Таким чином, етична культура є важливим чинником підвищення ефективності публічного управління. Вона сприяє формуванню відповідального ставлення публічних службовців до виконання своїх обов'язків, забезпечує дотримання етичних стандартів та зміцнює довіру громадян до органів державної влади.

Отже, розвиток етичної культури публічної служби є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління, забезпечення

прозорості діяльності органів влади та формування позитивного іміджу державної служби.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто особливості формування та дотримання професійної етики у діяльності публічних службовців. Дослідження показало, що етичні стандарти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування системи публічного управління та формуванні довіри громадян до органів державної влади.

Встановлено, що етичні стандарти діяльності публічних службовців ґрунтуються на принципах доброчесності, неупередженості, відповідальності, професіоналізму, відкритості та поваги до прав і свобод людини. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечує прозорість діяльності органів влади та формує позитивний імідж державної служби.

У ході дослідження також було проаналізовано проблему конфлікту інтересів та етичних дилем у діяльності публічних службовців. Встановлено, що конфлікт інтересів виникає у випадках, коли приватні інтереси посадової особи можуть впливати на об'єктивність виконання нею службових обов'язків. Запобігання таким ситуаціям є важливою умовою забезпечення доброчесності та прозорості діяльності органів державної влади.

Особливу увагу було приділено ролі етичної культури у підвищенні ефективності публічного управління. З'ясовано, що високий рівень етичної культури сприяє формуванню відповідального ставлення публічних

службовців до виконання своїх обов'язків, покращує взаємодію між державою та громадянами та забезпечує належний рівень професійної діяльності.

Таким чином, формування та дотримання етичних стандартів у діяльності публічних службовців є важливою умовою розвитку сучасної системи публічного управління. Підвищення рівня професійної етики та етичної культури державних службовців сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Механізми забезпечення дотримання етичних стандартів

У сучасних реаліях системного реформування та адаптації вітчизняного публічного управління до стандартів Європейського адміністративного простору (EAS), одним із ключових і найбільш складних завдань постає розбудова та функціонування дієвих механізмів суворого дотримання етичних стандартів. В умовах постбюрократичної трансформації етичні норми перестають бути суто філософськими конструктами; вони конвертуються у функціональний фундамент державної служби. Етичні імперативи окреслюють жорстку архітектуру допустимої поведінки посадових осіб, створюючи базу для об'єктивної верифікації їхньої професійної діяльності. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень та сприяє ревіталізації довіри громадян до державних інституцій, яка була підірвана внаслідок системної корупції [32, с. 72].

Механізми підтримки етичних стандартів у системі публічного управління слід розглядати як гетерогенну систему, що складається з правових, організаційних, інституційних та психолого-педагогічних засобів. Їхня телеологічна спрямованість полягає не лише у формальній імперативній фіксації обов'язків, а й у створенні аксіологічного середовища, що стимулює моральне самовдосконалення та професійний антропогенез кожного службовця. У науковій літературі таку систему часто називають «інфраструктурою доброчесності» (integrity

infrastructure), яка забезпечує життєздатність етичного коду професійної групи.

Зазначені механізми функціонують як ієрархічна та взаємозалежна система, де кожен блок виконує специфічну роль у процесі інституціоналізації етики в публічному секторі. Синергія цих компонентів дозволяє мінімізувати корупційні ризики та сформувати якісно нове управлінське середовище.

1. Нормативно-правовий блок: легалізація та інституціоналізація етики

Цей блок є фундаментом системи, оскільки він забезпечує трансформацію абстрактних моральних ідеалів у конкретні юридичні зобов'язання.

Моральні заповіді (чесність, справедливість, лояльність) проходять процес кодифікації, перетворюючись на юридичні приписи. Це створює легітимну базу для висунення вимог до поведінки посадовця.

Правова фіксація етичних норм передбачає встановлення чіткої диференціації відповідальності (дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної) за їх порушення. Це надає етичним стандартам імперативного характеру, роблячи їх обов'язковими для виконання під загрозою правового примусу.

Завдяки цьому блоку усувається суб'єктивізм у трактуванні етичності дій, оскільки закон чітко окреслює межі дозволеного та забороненого.

2. Інституційно-контрольний блок: верифікація та етичний моніторинг

Даний блок відповідає за практичну реалізацію та контроль за дотриманням встановлених норм. Він забезпечує зворотний зв'язок між нормативним ідеалом та реальною практикою.

Передбачає системне спостереження за діяльністю службовців, аналіз декларацій, перевірку на наявність конфлікту інтересів та моніторинг способу життя.

Це глибинна перевірка управлінських процесів на предмет їхньої вразливості до етичних порушень. Аудит дозволяє виявити «зони ризику» у структурі органу влади ще до моменту вчинення правопорушення.

Інституції (такі як НАЗК, комісії з етики) здійснюють порівняння реальної поведінки посадовця з декларованими стандартами, виступаючи арбітрами у складних етичних ситуаціях.

3. Освітньо-розвиваючий блок: деонтологічна компетентність та інтелектуальний розвиток

Цей компонент орієнтований на внутрішній розвиток суб'єкта управління, оскільки зовнішній контроль без внутрішнього переконання є малоефективним.

Процес навчання спрямований на те, щоб службовець не просто знав правила, а розумів їхню логіку та суспільне призначення. Це включає розвиток моральної свідомості та професійної совісті.

Використання методів кейс-стаді (аналізу конкретних ситуацій) допомагає службовцям відпрацювати алгоритми дій у ситуаціях, де стикаються різні цінності (наприклад, лояльність керівнику проти інтересів закону).

Навчання стимулює здатність піддавати сумніву сумнівні розпорядження та оцінювати довгострокові наслідки своїх рішень для соціальної справедливості.

4. Корпоративно-культурний блок: етос організації та «генетичний код» доброчесності

Найбільш тонкий і водночас найстійкіший рівень регулювання, що формує загальну атмосферу в колективі.

Етос організації – це сукупність неписаних правил, традицій та цінностей, які панують у конкретному органі влади. У середовищі з високою культурою недоброчесна поведінка стає соціально неприйнятною та засуджується самими колегами.

На цьому етапі етичні норми стають автоматичними. Вони інтегруються в корпоративну пам'ять організації, передаючись від досвідчених працівників до новачків у процесі адаптації.

Створення середовища, де панує нульова толерантність до корупції, робить організацію стійкою до зовнішнього політичного тиску та внутрішньої ерозії, перетворюючи її на інструмент ефективного служіння суспільству.

Інтегрований підхід до функціонування цих чотирьох блоків дозволяє вибудувати злагоджену та стійку архітектуру публічної служби. Правовий блок дає структуру, інституційний – контроль, освітній – знання, а культурний – душу та стійкість. Тільки така синергія дозволяє перетворити державний апарат на інститут, заснований на ідеалах честі, справедливості та безумовного служіння народу [32, с. 72].

Базовим інструментом у цій архітектурі виступає чітке, несуперечливе та ієрархічно вибудоване правове регулювання. Закон України «Про державну службу» [2] виступає «конституцією» професійної діяльності, закріплюючи принципи законності, професіоналізму та політичної неупередженості. Проте науковці підкреслюють необхідність операціоналізації цих принципів. Це означає перехід від абстрактних цінностей до конкретних процедурних алгоритмів: як саме службовець має діяти у разі отримання незаконного розпорядження, якими є межі його лояльності керівнику та інтересам громади. Лише через таку деталізацію досягається прозорість та реальна підзвітність перед громадянським суспільством.

Особливий інструментальний сегмент займає Закон України «Про запобігання корупції» [3]. У контексті адміністративної етики він виконує роль «жорсткого» регулятора (hard law). Регламентація конфлікту інтересів, обмеження щодо сумісництва та вимоги до фінансового контролю створюють ситуацію, за якої етична девіація стає економічно та репутаційно не вигідною. Це стимулює формування превентивної культури, де ризик детермінується не лише страхом покарання, а й усвідомленням невідворотності санкцій та втрати професійного статусу.

Важливою складовою механізму є система внутрішнього контролю, яка в сучасних умовах еволюціонує від ретроспективної перевірки (виявлення вже вчинених порушень) до ризик-орієнтованого моніторингу. Сучасний етичний аудит в органах влади базується на методології самооцінки корупційних ризиків. Це передбачає аналіз бізнес-процесів усередині установи, де ймовірність етичного збою є найвищою (наприклад, державні закупівлі, ліцензування, кадрові конкурси). Ефективний контроль створює «поле доброчесності», що нівелює бюрократичне свавілля та суб'єктивізм [11].

Кодекси етичної поведінки у цій системі виконують роль «м'якого права» (soft law) та методичного інструментарію. Якщо закон каже «що не можна робити», то кодекс пояснює «як слід чинити». Вони деталізують так звані «сірі зони» – ситуації, де закон мовчить, але етика вимагає вибору. Кодекс стає навігатором у складних випадках вибору між особистою лояльністю та публічним обов'язком. Уніфікація етичного простору через кодекси дозволяє виробити єдині стандарти «службового етикету», що підвищує престиж професії та її впізнаваність у соціумі [33, с. 134].

Динамічний розвиток системи професійної освіти є критичним чинником, оскільки етичні переконання не є вродженими – вони формуються. Професійне навчання службовців сьогодні має включати курс «Управління етичними конфліктами». Це навчання не лише нормам,

а й психологічній стійкості до маніпуляцій, навичкам аргументації власної етичної позиції та розумінню довгострокових наслідків недоброчесної поведінки. Формування високого рівня професійної культури через освіту дозволяє забезпечити спадкоємність цінностей доброчесності, що передаються від досвідчених управлінців до молодих кадрів, мінімізуючи ефект «негативного відбору» [9, с. 85; 48].

Ефективне забезпечення етичних стандартів у системі публічної служби України можливе лише за умови переходу від фрагментарних заходів до створення цілісної екосистеми доброчесності. У такій системі правовий компонент виконує функцію скелета (структури), організаційний – м'язів (рушійної сили), а освітньо-культурний – інтелекту (сміслового наповнення). Тільки через синергію цих компонентів можливо трансформувати публічну службу з інструменту владарювання у престижний інститут безкорисливого служіння народу, заснований на ідеалах честі та справедливості.

3.2. Зарубіжний досвід формування етики публічних службовців

У сучасних умовах глобальної трансформації та реформування парадигми публічного управління особливої наукової та практичної ваги набуває ретельне дослідження та адаптація міжнародного досвіду у сфері проектування етичних стандартів державної служби. Процес етизації публічної адміністрації на сучасному етапі позиціонується як стратегічне завдання загальнодержавного масштабу. Його вектори спрямовані не лише на декларативне утвердження моральних принципів, а й на розробку дієвих превентивних інструментів мінімізації корупційних ризиків, розширення зон прозорості в діяльності органів виконавчої влади та зміцнення

інституційної легітимності через конвергенцію державних інтересів із суспільними очікуваннями. Світова практика демонструє поліцентричність моделей етичного регулювання, що базуються на діалектичному поєднанні імперативної нормативно-правової бази із ціннісно-орієнтованим, аксіологічним підходом до службової діяльності [34, с. 82].

Європейська модель: інфраструктура доброчесності та м'яке регулювання.

Одним із провідних напрямків розвитку етики публічної служби в державах-членах Європейського Союзу є концептуальний перехід від реактивного формального контролю до проактивного створення комплексної «інфраструктури доброчесності» (integrity infrastructure). У більшості країн ЄС (зокрема Франції, Німеччині, Бельгії) функціонують розгалужені кодекси етичної поведінки, що виконують роль ціннісного навігатора для публічного службовця. Ці документи не просто містять перелік заборон, а детально регламентують алгоритми запобігання конфлікту інтересів через жорстку демаркацію приватного простору та публічно-правової сфери життєдіяльності посадовця.

В основі європейського підходу лежать принципи неупередженості, об'єктивності та доктрина політичної нейтральності («merit system»). Особливої уваги заслуговує інституціоналізація консультативних центрів та посад «етичних комісарів» або радників. Такі інституції трансформують етичні норми з абстрактних деонтологічних категорій у прикладні стандарти професійної діяльності, надаючи службовцям методичну підтримку у розв'язанні складних моральних дилем без страху перед миттєвим притягненням до дисциплінарної відповідальності [17, с. 200].

1. Концепція «Інфраструктури доброчесності» (Integrity Infrastructure)

Європейський підхід розглядає етику не як набір декларацій, а як працюючу екосистему. Відповідно до рекомендацій ОЕСР, які активно впроваджуються в ЄС, ця інфраструктура складається з трьох взаємозалежних функцій:

Керівництво (Guidance). Надання чітких орієнтирів через кодекси поведінки, консультування та навчання.

Управління (Management). Створення організаційних умов, де етична поведінка є вигідною (система просування по службі, справедлива оплата праці).

Контроль (Control). Нагляд, аудит та неминучість санкцій за серйозні порушення.

2. Принципи «М'якого регулювання» (Soft Regulation)

«М'яке регулювання» базується на переконанні, що страх перед покаранням є менш ефективним, ніж відданість спільним цінностям.

Етичне консультування. У таких країнах, як Нідерланди чи Данія, службовець, що опинився в ситуації етичної дилеми (наприклад, сумнів щодо прийнятності подарунка), звертається до етичного радника. Це дозволяє розв'язати проблему превентивно, не доводячи справу до правопорушення.

Ціннісно-орієнтовані кодекси: На відміну від «правил-заборон», європейські кодекси часто є «кодексами цінностей». Вони пояснюють чому певне поведіння є важливим для демократії, а не просто що заборонено.

3. Доктрина політичної нейтральності та «Merit System»

Важливим елементом європейської моделі є захист професійного апарату від політичних впливів.

Merit-system (Система заслуг). Відбір та кар'єрне просування здійснюються виключно на основі професійної компетенції та етичної

бездоганності, а не політичних уподобань. Це створює «імунітет» службовців перед зміною політичних еліт.

Політичний абстиненціонізм. Публічний службовець має бути «невидимим» у політичному сенсі, що забезпечує довіру громадян до державних інституцій незалежно від того, яка партія перебуває при владі.

4. Інституціоналізація етичної підтримки

Особливої уваги заслуговує досвід Франції, де діє Вища рада з питань прозорості суспільної життя (HATVP). Вона не лише контролює декларації, а й надає висновки щодо сумісності приватної діяльності з громадською службою («пантуфляж» – перехід з держслужби в бізнес).

Основні переваги європейської моделі:

Превентивність. Проблеми виявляються на стадії наміру чи дилемі.

Психологічний комфорт. Службовець відчуває підтримку організації, а не лише тиск контролюючих органів.

Висока адаптивність. Модель легко підлаштовується під нові виклики (наприклад, етика використання ШІ в управлінні).

Впровадження цих елементів в Україні вимагає відмови від суто фіскально-карального підходу на користь розбудови культури довіри, де етичний комісар стає не «наглядачем», а професійним ментором для колективу.

Англо-американська модель: правовий інституціоналізм та централізований моніторинг.

На відміну від європейського підходу, американська модель етичного регулювання (зокрема досвід США та Канади) тяжіє до високого рівня юридичної формалізації та активної інституційної інтервенції. Діяльність федерального Управління з питань урядової етики (OGE) в США є взірцем централізованого моніторингу, де ключовим превентивним фільтром виступає система багатовекторного декларування доходів,

активів та фінансових зобов'язань. Це дозволяє здійснювати ідентифікацію потенційних конфліктів інтересів ще на етапі призначення особи на посаду.

Важливою характеристикою цієї моделі є «нульова толерантність» до порушень: етичні стандарти тут мають статус правових приписів, а санкції за їх порушення включають не лише репутаційні втрати, а й сувору адміністративну та кримінальну відповідальність. Канадський досвід доповнює цю модель акцентом на професійній підготовці, де обов'язковим елементом є щорічне тестування службовців на знання етичних стандартів та вміння ідентифікувати етичні ризики в управлінських процесах [16, 18].

1. Правова формалізація: Етика як галузь права

В англо-американській традиції межа між «неетичною поведінкою» та «правопорушенням» практично відсутня. Етичні стандарти кодифіковані у формі законодавчих актів (наприклад, Ethics in Government Act в США).

Деталізація правил: Замість абстрактних цінностей (таких як «добродітність»), американські кодекси оперують конкретними параметрами: максимально допустима вартість подарунка (у доларах), кількість годин позаслужбової діяльності, чіткий перелік родичів, чії фінансові інтереси можуть створити конфлікт.

Юридична сила. Етичні норми є частиною трудового контракту та службового регламенту, що спрощує процедуру звільнення чи притягнення до суду за їх недотримання.

2. Централізація та інституційна інтервенція

Ключовою фігурою американської системи є Управління з питань урядової етики. Його роль виходить далеко за межі звичайного консультування:

Превентивний аудит: OGE проводить перевірку кандидатів на ключові посади ще до їх затвердження Сенатом. Якщо виявляється

потенційний конфлікт (наприклад, володіння акціями компанії, яку службовець має регулювати), кандидат зобов'язаний укласти етичну угоду щодо продажу активів (divestiture) або самоусунення від рішень (recusal).

Сеть етичних офіцерів: У кожному федеральному відомстві діють призначені посадовці з етики (DAEO), які підпорядковуються OGE, що створює вертикально інтегровану систему моніторингу по всій країні.

3. Механізм «Нульової толерантності» та фінансовий контроль

Система базується на принципі, що будь-який приватний інтерес, який перетинається з громадським, має бути оприлюднений чи ліквідований.

Публічне та конфіденційне декларування: На відміну від багатьох інших країн, у США декларація є не просто звітом про статки, а динамічним інструментом. Службовці зобов'язані повідомляти про суттєві фінансові транзакції протягом 30-45 днів після їх здійснення.

Система санкцій: Модель передбачає жорстку градацію відповідальності. Ненавмисна помилка може призвести до штрафу, але приховування конфлікту інтересів часто кваліфікується як кримінальний злочин (felony), що передбачає ув'язнення.

4. Канадська модель: Поєднання контролю та навчання

Канада доповнює американську жорсткість унікальною системою ціннісного менеджменту:

Обов'язкова сертифікація: Кожен публічний службовець проходить щорічне онлайн-тестування та оновлення знань з етики. Без успішного проходження тесту подальше виконання обов'язків або підвищення за ієрархією неможливе.

Етичні комісари парламенту: У Канаді є спеціальні незалежні офіцери (Conflict of Interest and Ethics Commissioner), які мають право розслідувати дії навіть найвищих посадовців, включаючи Прем'єр-міністра, що забезпечує рівність усіх перед законом.

Порівняльна характеристика англо-американської моделі:

Мета: Мінімізація ризиків та захист цілісності державних процесів.

Метод: Суворий моніторинг, фінансова прозорість та неминучість покарання.

Результат: Високий рівень передбачуваності державної машини та низький рівень «дрібної» корупції.

Для України англо-американський досвід є особливо актуальним у частині розбудови системи електронного декларування та посилення функцій НАЗК як центрального органу, що здійснює превентивний контроль за доброчесністю посадовців.

Скандинавська модель: культура соціальної довіри та радикальна прозорість.

У країнах Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Норвегія) професійна етика органічно інтегрована в загальну політичну культуру і базується на феномені високої соціальної довіри. Тут домінує ідея «публічного служіння» (public service), де службовець розглядається як довірена особа громади. Унікальною ознакою цієї моделі є принцип «радикальної прозорості» (Open Government), що забезпечує безперешкодний доступ громадян та медіа до службової документації та електронного листування посадовців.

Така прозорість створює природний етичний фільтр: службовець усвідомлює, що будь-яке його рішення може бути піддане публічному аналізу, що стимулює дотримання етичних норм як внутрішню професійну потребу, а не результат зовнішнього примусу. У цих країнах мінімальна дистанція між владою та громадянським суспільством робить інститути репутації значно ефективнішими за репресивні механізми контролю [19, 30].

Скандинавська модель (або модель «Північної доброчесності») вважається однією з найефективніших у світі, оскільки вона демонструє

найвищі показники рейтингів сприйняття корупції (Transparency International) за мінімальної кількості каральних органів. Її унікальність полягає в тому, що етика тут є не зовнішньою надбудовою, а фундаментом громадського договору.

1. Феномен високої соціальної довіри (Social Trust)

У скандинавських країнах довіра є стратегічним ресурсом. Вона працює у двох напрямках: держава довіряє службовцю, надаючи йому широку автономію, а громадяни довіряють інституціям, оскільки впевнені у їхній справедливості.

Відсутність мікроменеджменту. Замість тотального контролю за шкідливим кроком, система покладається на високий рівень професійної самосвідомості.

Цес служіння. Публічна служба сприймається не як шлях до привілеїв, а як почесний обов'язок перед громадою (ombud). Будь-яке демонстрування розкоші чи винятковості («статусне споживання») вважається глибоко неетичним і засуджується суспільством (вплив «закону Янте»).

2. Радикальна прозорість та принцип «Скляного будинку»

Скандинавія є батьківщиною законодавства про свободу інформації (перший у світі закон про свободу друку був ухвалений у Швеції ще у 1766 році).

Принцип публічності: будь-який громадянин чи журналіст має право без пояснення причин ознайомитися з офіційним листуванням чиновника, його рахунками за витрати чи протоколами нарад. Це стосується навіть електронної пошти та SMS, якщо вони стосуються службової діяльності.

Інформаційна рівність коли кожен житель може дізнатися про доходи та податкові відрахування будь-якого посадовця (включаючи Прем'єр-міністра), що унеможливорює сховане незаконне збагачення.

3. Репутація як головний регулятор

У скандинавській моделі «репутаційна смерть» є значно страшнішою за кримінальний термін.

Етичні кодекси в Норвегії чи Фінляндії часто є короткими та лаконічними, оскільки вони апелюють до здорового глузду та загальноприйнятих моральних норм. Службовці самі виступають охоронцями стандартів усередині колективу.

Завдяки радикальній прозорості журналістські розслідування мають блискавичний ефект. Посадовець може піти у відставку лише через підозрення в недоброчесності (наприклад, використання службової паливної картки в особистих цілях), не чекаючи рішення суду.

4. Мінімальна ієрархія та інклюзивність

Скандинавська громадська служба відзначається «пласкою» структурою управління.

Нижчі ланки службовців можуть вільно критикувати рішення керівництва, якщо вважають їх неетичними. Існує потужна захист «викривачів» (whistleblowers), що є органічною частиною корпоративної культури.

Державні органи активно залучають громадян до розробки етичних стандартів, що робить ці стандарти зрозумілими та прийнятними для всього суспільства.

Порівняльна характеристика скандинавської моделі:

Мета: Збереження суспільної злагоди та довіри.

Метод: Повна прозорість, громадський нагляд та інститут репутації.

Результат: Мінімальний рівень корупції та найвищий рівень задоволеності громадян державними послугами.

Для України скандинавська модель є орієнтиром у розвитку електронного урядування та відкритості даних. Проте її повна

імплементация потребує не лише технічних рішень, а й тривалого виховання культури взаємної довіри та соціальної відповідальності.

Компаративний аналіз вищезазначених моделей дозволяє стверджувати, що архітектоніка ефективної системи етичного регулювання в публічному управлінні має базуватися на синергії трьох фундаментальних компонентів:

Правовий (нормативний) компонент. Передбачає не лише наявність кодексів, а й чітке юридичне визначення дефініцій (що є подарунком, що є конфліктом інтересів, що є лобізмом). Це створення прозорих процедурних рамок, які захищають службовця від неправомірного тиску та водночас встановлюють межі його дискреційних повноважень.

Інституційний (організаційний) компонент. Потребує функціонування незалежних інституцій (комісій, омбудсменів, департаментів доброчесності), які наділені реальними повноваженнями щодо проведення перевірок, моніторингу способу життя та надання обов'язкових до виконання рекомендацій. Важливим є також механізм захисту «викривачів» (whistleblowers) як невід'ємна частина інституційної архітектури [11, с. 188].

Культурно-освітній (антропологічний) компонент. Орієнтований на безперервний інтелектуальний розвиток кадрового потенціалу. Це формування абсолютної ментальної нетерпимості до корупційних проявів через систему професійного навчання [48], розвиток корпоративної етики в органах влади та популяризацію етичних цінностей як ознаки професійного престижу.

Глобальний досвід безальтернативно підтверджує: лише через системну інтеграцію етичних імперативів у всі фази управлінського циклу – від добору персоналу до оцінки результативності – можливо сконструювати сучасну, професійну та людиноцентристську систему державного управління. Для України критично важливо не просто

копіювати одну з моделей, а здійснити адаптивну рецепцію кращих зарубіжних практик (зокрема європейської інфраструктури доброчесності та скандинавської прозорості), враховуючи при цьому специфіку національної правової системи та соціокультурні особливості вітчизняного державотворення [34, 60].

3.3. Напрями підвищення рівня професійної етики у системі публічної служби України

Удосконалення системи професійної етики у сфері публічного управління на сучасному етапі державотворення є не просто формальною вимогою європейської інтеграції, а фундаментальним завданням державної політики, спрямованим на виживання та розвиток державних інституцій. Високий рівень етичних стандартів виступає запобіжником проти внутрішньої ерозії державного апарату, забезпечуючи ефективне функціонування органів влади навіть у кризових умовах. Системна етизація публічної служби безпосередньо впливає на прозорість управлінських процесів, мінімізує корупційні ризики та, що найважливіше, зміцнює соціальний контракт між державою та суспільством, підвищуючи рівень довіри громадян до інституцій [32, с. 222].

Першим стратегічним напрямом модернізації є комплексне вдосконалення нормативно-правової бази. Чинне законодавство України у сфері державної служби та антикорупційної політики вже містить базові етичні вимоги, проте вони часто мають декларативний характер або розпорошені по різних нормативних актах. Необхідно здійснити перехід від каральної моделі регулювання етики до стимулюючої. Це передбачає не лише уточнення положень Закону України «Про запобігання корупції»,

а й розробку галузевих та відомчих кодексів етики, які б враховували специфіку конкретних сфер управління (наприклад, соціальний захист, митний контроль чи цифрова трансформація). Важливою інновацією має стати запровадження чітких процедур етичного аудиту та розширення повноважень уповноважених осіб з питань запобігання корупції, надаючи їм функцію «етичних радників», до яких службовець може звернутися за консультацією у разі виникнення етичної дилеми [44, с. 63].

Другим фундаментальним вектором є трансформація системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації. Професійна етика не повинна сприйматися як теоретична дисципліна; вона має стати практичним інструментом щоденної діяльності. Система навчання у закладах, що здійснюють підготовку магістрів публічного управління, має бути переорієнтована на людиноцентристський підхід. Навчальні програми повинні включати не лише лекції з антикорупційної політики, а й інтерактивні тренінги з управління етичними ризиками, культури службового спілкування та психології лідерства. Формування високого рівня моральної свідомості посадових осіб вимагає використання сучасних освітніх технологій: кейс-стаді (аналіз реальних етичних ситуацій), симуляційних ігор та деонтологічних практикумів. Тільки через інтеріоризацію (внутрішнє засвоєння) етичних цінностей можна досягти переходу від «виконання через страх покарання» до «виконання через професійну відповідальність» [48, с. 394].

Третім ключовим напрямом виступає розбудова сталої культури доброчесності (integrity culture) у державному секторі. Культура доброчесності – це середовище, у якому недотримання етичних норм стає соціально та професійно неприйнятним для самого колективу. Формування такого середовища потребує впровадження механізмів меритократії (просування за здібностями), де етичність поведінки є

обов'язковим критерієм щорічного оцінювання результатів діяльності службовця. Для цього необхідно:

Забезпечити повну прозорість алгоритмів прийняття управлінських рішень через діджиталізацію процесів.

Впровадити дієву систему захисту викривачів (whistleblowers), що дозволить викоринити практику кругової поруки.

Гарантувати відкритість органів влади до громадського контролю та моніторингу [50, с. 142].

Феномен «Тону зверху» як детермінанта етичної стійкості інституції

У науковій літературі з питань державного управління концепція «Тон зверху» розглядається як критичний індикатор організаційного здоров'я. Це соціально-психологічний механізм, через який етичні установки вищого керівництва каскадуються на всі рівні управлінської ієрархії, формуючи реальний, а не декларативний етос установи.

1. Керівник як етичний еталон: механізм трансляції стандартів

Етика керівного складу є фундаментом, на якому тримається вся піраміда доброчесності організації. Якщо вище керівництво демонструє безкомпромісну відданість моральним стандартам, це створює «етичне поле», у якому будь-яке відхилення від норми сприймається підлеглими як аномалія.

У публічній службі спрацьовує принцип «дзеркального відображення». Коли керівник відхиляє сумнівні пропозиції, відкрито заявляє про конфлікт інтересів та демонструє рівне ставлення до підлеглих, це стає санкціонованою моделлю поведінки для середньої та нижчої ланки.

Високі стандарти «зверху» знімають з підлеглих психологічний тягар вибору: їм не потрібно гадати, «як правильно чинити», бо правильний шлях уже продемонстрований лідером [12, с. 176].

2. Пріоритет лідерства над законодавчими інноваціями

Критично важливою є теза про те, що відсутність етичного лідерства здатна нівелювати будь-які законодавчі інновації. Це пояснюється кількома факторами:

Проблема формалізму – можна прийняти найдосконаліші антикорупційні закони та кодекси етики, але якщо керівник ігнорує їх у приватній практиці, ці документи сприймаються персоналом як «порожня декларація» або «фасад для перевірок».

Ерозія довіри це коли існує розрив між словами керівника про доброчесність та його реальними діями (подвійні стандарти), виникає інституційний цинізм. У такому середовищі службовці починають шукати шляхи обходу правил, орієнтуючись на реальний, а не на писаний «тон зверху».

3. Етичне лідерство як захист від інституційної ерозії

Етичне лідерство виконує функцію імунного захисту організації. Керівник-лідер формує систему, де:

кадрова політика базується на меритократії, а не на особистій відданості;

критика сприймається як інструмент вдосконалення, а не як загроза авторитету;

помилки аналізуються етично, що дозволяє уникати приховування проблем (культура відкритості).

4. Психологічний аспект: «Влада через авторитет, а не через страх»

Етичний керівник публічного сектору використовує владу як інструмент служіння. Це забезпечує внутрішню лояльність персоналу, яка ґрунтується на повазі до моральної ваги лідера. У таких органах спостерігається найнижчий рівень професійного вигорання та найвищий рівень відповідальності, оскільки службовці ідентифікують себе з високою місією установи, яку уособлює їхній керівник.

«Тон зверху» є енергетичним центром корпоративної культури. Без автентичного етичного лідерства державна служба залишається лише формальним механізмом, вразливим до корупції та неефективності. Тільки особистий приклад керівництва може вдихнути життя в юридичні норми, перетворюючи їх на реальну життєву практику та зміцнюючи фундамент демократичного врядування [12, 15, 33].

Таким чином, стратегія підвищення рівня професійної етики в системі публічної служби України повинна базуватися на синергії трьох компонентів: інституційного (якісне законодавство та контроль), освітнього (безперервний розвиток моральних компетенцій) та ціннісного (формування культури доброчесності). Тільки за умови комплексного впровадження цих напрямів можливо створити сервісно-орієнтовану публічну службу, здатну ефективно відповідати на запити суспільства та забезпечувати сталий розвиток держави у поствоєнний період.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було проведено комплексне дослідження сучасних шляхів удосконалення професійної етики у системі публічної служби. Основна увага приділена розробці та впровадженню інноваційних механізмів, що забезпечують дотримання етичних стандартів, аналізу провідного міжнародного досвіду та визначення перспективних векторів розвитку етичної культури державних службовців в умовах євроінтеграції України.

1. Механізми забезпечення етичних стандартів

У ході дослідження встановлено, що стабільне дотримання етичних норм не може ґрунтуватися виключно на особистих моральних якостях службовця. Це складний процес, що вимагає синергії трьох ключових компонентів:

Нормативно-правовий блок. Читка регламентація обов'язків, заборон та ответственности у законодавчих актах. Створення дієвих алгоритмів вирішення конфлікту інтересів.

Організаційно-контрольний блок. Діяльність підрозділів з питань запобігання корупції, запровадження посад «уповноважених з етики», моніторинг способу життя та система внутрішнього аудиту поведінки.

Освітньо-ціннісний блок. Формування нової організаційної культури через постійне навчання, тренінги з етичного лідерства та впровадження інтерактивних кодексів поведінки.

2. Міжнародний досвід та його адаптація

Детальний аналіз зарубіжних моделей (в тому числі досвіду країн ЄС, США та Скандинавії) продемонстрував, що успішні системи базуються на переході від реактивної моделі (наказання за порушення) до превентивної моделі (стимулювання доброчесності).

Ключові принципи світових практик:

Прозорість (Transparency). Відкритість процесів прийняття рішень.

Неупередженість (Impartiality). Рівне ставлення до всіх громадян незалежно від їхнього статусу.

Служіння суспільству (Public Service Ethos). Пріоритет громадського інтересу над приватним чи вузькокорпоративним.

Вивчення досвіду таких країн, як Естонія та Фінляндія, свідчить про надзвичайну ефективність цифровізації послуг як інструмент мінімізації людського фактору та етичних ризиків.

3. Пріоритети розвитку для України

На основі проведеного аналізу визначено, що стратегія розвитку професійної етики в Україні має зосереджуватися на таких напрямках:

Гармонізація законодавства. Узгодження вітчизняних етичних кодексів із принципами SIGMA та стандартами ЄС.

Інституціоналізація етичної інфраструктури. Створення мережі етичних рад чи комісій, які б надавали консультативну підтримку службовцям у складних моральних дилемах.

Підвищення довіри. Формування відкритого діалогу між державою та суспільством, де етична поведінка службовця стає головним фактором легітимності інституцій.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теми «Професійна етика в системі публічної служби» було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, практичного стану та перспектив розвитку етичних стандартів у державному управлінні. Підбиваючи підсумки кваліфікаційної роботи, необхідно сформулювати наступні положення:

По-перше, у межах теоретичного аналізу встановлено, що професійна етика публічної служби є специфічним видом прикладної етики, яка регулює поведінку осіб, наділених владними повноваженнями. Визначено, що сутність етики у сфері публічного управління полягає не лише у дотриманні формальних заборон, а у глибокому усвідомленні службовцем своєї місії як «служителя суспільного інтересу». Доведено, що етика є м'яким інструментом регулювання (soft law), який доповнює жорсткі правові норми, забезпечуючи гнучкість прийняття рішень у ситуаціях, де закон залишає простір для дискреції.

По-друге, систематизація принципів та цінностей етичної поведінки дозволила виокремити ієрархічну структуру етичного фундаменту публічної служби. До базових цінностей віднесено доброчесність, політичну нейтральність, лояльність до держави та пріоритет інтересів громадян над приватними інтересами. Встановлено, що сучасна етична парадигма зміщується від «етики контролю» (спрямованої на уникнення покарання) до «етики відповідальності» (спрямованої на досягнення суспільного блага). Це вимагає від публічного службовця високого рівня моральної автономії та здатності до критичного самоаналізу.

По-третє, аналіз нормативно-правового забезпечення в Україні засвідчив наявність розвиненої, але подекуди фрагментарної бази. Ключовим актом є Закон України «Про запобігання корупції», який де-

факто став основним регулятором етичної поведінки через призму антикорупційних обмежень. Проте виявлено колізію: надмірна юридизація етики призводить до того, що службовці сприймають етичні норми як каральний інструмент, а не як ціннісний орієнтир. У роботі обґрунтовано необхідність гармонізації Загальних правил етичної поведінки з відомчими кодексами, які б враховували специфіку конкретних органів (наприклад, податкової чи митної служби).

По-четверте, у практичному аспекті досліджено феномен етичних дилем та конфлікту інтересів. Встановлено, що конфлікт інтересів є не лише юридичною, а насамперед етичною категорією, що виникає в момент зіткнення публічного обов'язку та особистого інтересу. Виявлено, що найбільш складними для врегулювання є ситуації «м'якого» конфлікту інтересів (кумівство, фаворитизм), які важко довести юридично, але які руйнують довіру до влади. Обґрунтовано, що роль етичної культури у підвищенні ефективності управління полягає у створенні атмосфери психологічної безпеки та прозорості, що мінімізує витрати держави на зовнішній контроль.

По-п'яте, вивчення зарубіжного досвіду (на прикладі США, Канади та країн Скандинавії) дозволило виділити два основні підходи до регулювання етики: «регулятивний» (детальні заборони) та «ціннісний» (акцент на вихованні лідерства). Доведено, що найбільш ефективною для України є гібридна модель, де жорсткі антикорупційні обмеження поєднуються з інститутом «етичних радників» (Ethics Officers) та регулярним етичним аудитом. Особливий інтерес викликає досвід Канади щодо впровадження інтерактивних тренінгів із вирішення етичних кейсів, що варто імплементувати у вітчизняну систему підвищення кваліфікації.

На основі проведеного дослідження сформульовано авторські пропозиції щодо вдосконалення системи публічної служби України:

Інституціоналізація етичного супроводу: доцільно запровадити в органах державної влади посади уповноважених з питань етики, які б не лише фіксували порушення, а надавали консультативну допомогу службовцям у ситуаціях виникнення етичних дилем.

Модернізація навчання: необхідно перейти від лекційного вивчення нормативних актів до практичної відпрацювання етичної стійкості через симулятивні ігри та кейс-стаді. Етична компетентність має стати обов'язковим компонентом при проведенні щорічного оцінювання службовця.

Діджиталізація етичного контролю: розробка внутрішніх онлайн-платформ для анонімного повідомлення про етичні порушення та отримання швидких консультацій щодо конфлікту інтересів (Ethics Hotlines).

Комунікаційна стратегія: публічна служба має активно демонструвати свої етичні стандарти суспільству. Прозорість у прийнятті рішень та відкритість до діалогу з громадянами є кращою профілактикою етичних зловживань.

Резюмуючи, можна стверджувати, що професійна етика є живим організмом, який має постійно розвиватися разом із суспільством. Для України формування високої етичної культури в публічній службі – це не просто виконання вимог ЄС, а необхідна умова відновлення та розквіту держави в поствоєнний період. Результати даної роботи можуть бути використані для подальших наукових розробок у сфері державного управління, а також у практичній діяльності кадрових служб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Основний закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.
2. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/3723-12>.
3. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>.
4. Кодекс законів про працю України: Кодекс законів України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
5. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ, 2022. 368 с.
6. Бондаренко І.П. Публічне управління та адміністрування: сучасні підходи. Харків, 2021. 210 с.
7. Ковальчук О.С. Добročесність у публічній службі: проблеми та перспективи. Львів, 2022. 198 с.
8. Левченко С.В. Етичні стандарти державного службовця. Київ, 2021. 172 с.
9. Назаренко Л.М. Конфлікт інтересів у публічній службі. Київ, 2021. 196 с.
10. Олійник Ю.І. Етичні дилеми та професійна культура державних службовців. Львів, 2022. 180 с.
11. Петренко Г.С. Система контролю та етика публічної служби. Київ, 2020. 188 с.
12. Романенко В.І. Організаційна культура та етика у державних установах. Харків, 2021. 176 с.
13. Сидоренко Н.М. Культура службового спілкування в державному управлінні. Львів, 2020. 160 с.

14. Бондар Н.А., Павлюк О.В. Етичні засади державної служби як аксіологічна основа публічного управління. Наукова стаття. 2024.
15. Сорокіна Н.Г. Теоретичні аспекти дослідження категорій професійної етики публічної служби. *Таврійський вісник*. 2022.
16. Cox R.W. Ethics and Integrity in Public Administration: Concepts and Cases. Routledge, 2019.
17. Chapman R.A. (ред.) Ethics in Public Service. Edinburgh University Press, 2020.
18. Bowman J.S., West J.P. Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities. Routledge, 2019.
19. Dobel J.P. Public Management as Ethics (Oxford Handbook). Oxford Univ. Press, 2019. 256 с.
20. Вдовиченко О.В., Семенов А.П. Етика управління: теорія і практика. Київ, 2022. 198 с.
21. Іванченко М.Г. Публічне управління: сучасні підходи. Одеса, 2021. 412 с.
22. Коваленко Ю.В. Етика і професіоналізм у публічній службі. Харків, 2020. 354 с.
23. Лисенко І.П. Добросесність у публічній сфері. Львів, 2023. 225 с.
24. Марченко Т.І. Соціальна відповідальність державних службовців. Київ, 2022. 300 с.
25. Нікітченко С.Б. Антикорупційні механізми у публічній службі. Дніпро, 2021. 295 с.
26. Олексієнко В.М. Етичні стандарти у публічному управлінні. Київ, 2023. 422 с.
27. Павленко О.І. Публічне управління: етичні виміри. Львів, 2022. 223 с.
28. Рябченко Л.П. Етичні дилеми управління. Харків, 2021. 175 с.
29. Семененко А.М. Державна служба: мораль і закон. Київ, 2023. 204 с.

30. Ткаченко Н.В. Етика в державному секторі. Одеса, 2021. 363 с.
31. Усенко В.Г. Професійна етика та корпоративна культура публічної служби. Львів, 2023. 417 с.
32. Федоренко О.І. Публічне управління: довіра та етичні стандарти. Київ, 2020. 222 с.
33. Шевченко Н.Д. Етика та врядування. Харків, 2021. 514 с.
34. Яковенко Б.П. Етичні основи публічної служби. Київ, 2023. 259 с.
35. Єльнікова Г. Ключові поняття та зміст управління персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2022. Вип. 3. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2022_3_18.
36. Падун Н.П. Парадигмальний розвиток мотиваційних факторів трудової діяльності та сучасних теорій управління персоналом. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2016. Вип. 4. С. 81-84.
37. Попадюк Н.І. Механізми формування державно-управлінської еліти: вітчизняний та зарубіжний досвід: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук... спец. 25.00.02. Київ. 2021. 20 с.
38. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: монографія / Л.Л. Приходченко, С.Є. Саханенко, П.І. Надолішній та ін.; за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.
39. Андрєєв А.В. Види форм правового регулювання кадрового забезпечення Державної служби України та їх ознаки. Соціальне право. 2023. № 3. С. 8-13.
40. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2022. 181 с.
41. Польова В.В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2024. № 1. С. 390-396.

42. Макушев П.В. Адміністративно-правовий статус державної виконавчої служби в Україні: становлення і перспективи: монографія. Дніпро: ФОП Середняк Т. К. 2022. 472 с.
43. Тищенко О.П., Королюк Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. 2025. №1 (61). С. 343-353.
44. Ковальчук Ю.В. Законодавство України про адміністративно-правовий статус державного службовця: порівняльний аналіз. Вісник Академії митної служби України. Серія: Право. 2024. № 2. С. 61-65
45. Левченко М.В. Контроль та нагляд за правотворчістю суб'єктів владних повноважень: постановка проблеми. Бюлетень Мін'юсту України. 2025. № 12. С. 48-52.
46. Оніщук М.В. Забезпечення принципу прозорості при прийнятті рішень колегіальними суб'єктами владних повноважень: теоретико-прикладний аспект. Держава і право. Серія: Юридичні науки. 2025. Вип. 83. С. 77-91
47. Теремецький В.І., Дем'янчук В.А. Актуальні напрями адміністративної реформи в контексті модернізації антикорупційної політики України. Держава і право. Серія: Юридичні науки. 2025. Вип. 78. С. 73-84.
48. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2024. 416 с.
49. Карпенко О.В., Савченко Н.В. Базові детермінанти формування сервісно-орієнтованої державної політики: контракціонізм та клієнтизм. Вісник Національної академії державного управління. 2024. № 4. С.10-15.

50. Мельник Р.С. Загальне адміністративне право в питаннях і відповідях: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2022. 308 с.
51. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному просторі: колективна монографія / за ред. Михайловської О.В. Київ: Кондор, 2021. 188 с.
52. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В. HR- менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. Київ: Кондор, 2022. 324 с.
53. Євдокимов П.В. Напрями адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації України. Право і суспільство. 2024. № 1 ч. 2. С. 15-21.
54. Чаплай, І.В. Маркетинг у механізмах державного управління: монографія. Київ: Персонал, 2016. 208 с.
55. Публічне управління та адміністрування: словник: навч. вид. / уклад.: О.М. Руденко, О.В. Шершньова, В.Д. Бакуменко та ін. Київ : Кондор, 2023. 178 с.
56. Позднякова Л.О., Сребранець В.В. Проблеми управління та оцінка резервів розвитку публічного управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 1. С. 155-161.
57. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. Державне будівництво. 2025. № 2. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2025_2_15.
58. Яцків І.Я. Забезпечення ефективності нормативно-правових актів органів публічного управління: вітчизняний і європейський досвід. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2023. Вип. 2. С. 24-40.
59. Образцова В.В. Механізм стримувань та противаг у публічно-управлінських відносинах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 107-112.

60. Баранов А.П. Механізми адаптації принципів публічного адміністрування ЄС в систему публічного управління України: автореф. дис.... канд. наук... спец. 25.00.02. Київ, 2020. 20 с.
61. Кізілов Ю.Ю. Напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації. Национальный юридический журнал: теория и практика. 2021. С.30–35.
62. Георгієвський Ю.В. Удосконалення системи розподілу компетенції й повноважень органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування як центральна проблема територіальної організації влади в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 28(1). С. 69-72.