ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри

_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконав: студент групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0ддс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Бічев Андрій Дмитрович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Бічев Андрій Дмитрович. «Професійна етика в системі публічної служби в контексті підвищення ефективності публічного управління».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади та структуру професійної етики в системі публічної служби як чинника ефективності управління. Досліджено нормативно-правову базу, сучасний стан дотримання етичних стандартів та типові порушення в органах публічної влади. На основі зарубіжного досвіду запропоновано організаційно-управлінські механізми та практичні рекомендації щодо підвищення рівня етичної культури службовців для покращення їхньої взаємодії з громадянами.

Ключові слова: професійна етика, публічна служба, державні службовці, етичні стандарти, публічне управління, ефективність управління.

SUMMARY

Bichev Andrii. "Professional Ethics in the System of Public Service in the Context of Increasing the Effectiveness of Public Administration".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical foundations and structure of professional ethics within the public service system as a factor of management efficiency. The regulatory framework, the current state of adherence to ethical standards, and typical violations in public authorities are investigated. Based on foreign experience, organizational and managerial mechanisms along with practical recommendations for enhancing the ethical culture of civil servants to improve their interaction with citizens are proposed.

Keywords: professional ethics, public service, civil servants, ethical standards, public administration, management effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 8
1.1. Поняття, сутність та структура професійної етики в системі публічної служби 8
1.2. Нормативно-правові та інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців 12
1.3. Професійна етика як складова ефективності публічного управління: теоретичні підходи та наукові інтерпретації 19
Висновки до розділу І 26
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ 28
2.1. Сучасний стан дотримання етичних стандартів у діяльності державних службовців 28
2.2. Проблеми та типові порушення професійної етики в органах публічної влади 33
2.3. Вплив етичної поведінки службовців на результативність управлінської діяльності та взаємодію з громадянами 38
Висновки до розділу ІІ 44
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ 46
3.1. Зарубіжний досвід формування та регулювання етичної культури в системі публічного управління 46
3.2. Організаційно-управлінські механізми підвищення рівня професійної етики в органах публічної влади 51
3.3. Практичні рекомендації щодо формування та підтримки етичних стандартів як умови підвищення ефективності публічного управління 57
Висновки до розділу ІІІ 64
ВИСНОВКИ 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап становлення та модернізації системи публічного управління в Україні характеризується активними процесами інституційної трансформації, спрямованими на зростання результативності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. У цих умовах особливої ваги набуває формування професійної, відповідальної та етично орієнтованої публічної служби, здатної забезпечувати належну якість управлінських рішень, ефективну взаємодію з громадянами та дотримання принципів демократичного врядування. Важливим чинником підвищення ефективності функціонування системи публічного управління виступає професійна етика державних службовців, яка визначає стандарти поведінки та моральні орієнтири їхньої професійної діяльності.

Зростання вимог суспільства до відкритості, підзвітності та доброчесності діяльності органів влади актуалізує проблему дотримання етичних норм у системі публічної служби. Від рівня етичної культури державних службовців значною мірою залежить ефективність управлінських процесів, рівень довіри громадян до державних інституцій та якість надання публічних послуг. Водночас практика діяльності органів публічної влади свідчить про наявність проблем у сфері дотримання етичних стандартів, що проявляється у конфліктах інтересів, порушенні принципів доброчесності та недотриманні професійних норм поведінки. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація національної системи публічної служби з міжнародними стандартами етичної поведінки. Вивчення зарубіжного досвіду формування етичної культури державних службовців та удосконалення механізмів забезпечення професійної етики є важливими передумовами підвищення ефективності публічного управління.

Проблематика професійної етики в системі публічної служби знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання розвитку публічної служби, формування етичних стандартів

діяльності державних службовців, забезпечення принципів доброчесності та підзвітності розглядаються у роботах таких науковців, як В. Авер'янов, Н. Нижник, О. Оболенський, Ю. Сурмін, В. Бакуменко, О. Кравченко, М. Білинська, Л. Пашко, Н. Гончарук та інші. Разом із тим, попри значну кількість наукових досліджень, проблема підвищення ефективності публічного управління через розвиток професійної етики державних службовців потребує подальшого комплексного аналізу, узагальнення сучасних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи етичного регулювання в публічній службі.

Об'єктом дослідження є система публічної служби як складова публічного управління.

Предмет дослідження – професійна етика в системі публічної служби та її вплив на підвищення ефективності публічного управління.

Метою дослідження є обґрунтування ролі професійної етики в системі публічної служби та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення етичних стандартів діяльності державних службовців з метою підвищення ефективності публічного управління.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити поняття, сутність та структурні компоненти професійної етики в системі публічної служби;
- дослідити нормативно-правові та інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців;
- проаналізувати роль професійної етики як чинника ефективності публічного управління;
- здійснити аналіз сучасного стану дотримання етичних стандартів у діяльності державних службовців та визначити основні проблеми їх реалізації;
- узагальнити зарубіжний досвід формування етичної культури в системі публічного управління;

– запропонувати напрями удосконалення механізмів забезпечення професійної етики в публічній службі та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення рівня етичної культури державних службовців.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціально-наукових методів, серед яких аналіз, синтез, зіставлення, узагальнення, системний та структурно-функціональний підходи, які дозволили визначити сутність і роль професійної етики в системі публічної служби. Для вивчення нормативно-правових засад забезпечення етичної поведінки застосовано метод нормативно-правового аналізу. Порівняльний метод використано для дослідження зарубіжного досвіду формування етичної культури в системі публічного управління. Логіко-аналітичні методи забезпечили формування узагальнень, висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи забезпечення професійної етики державних службовців.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі ролі професійної етики як важливого чинника підвищення ефективності публічного управління, узагальненні сучасних підходів до формування етичної культури державних службовців, дослідженні зарубіжного досвіду регулювання етичної поведінки в системі публічної служби, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінських механізмів забезпечення професійної етики в органах публічної влади.

Практичне значення роботи полягає в тому, що його результати можуть бути використані в роботі органів публічної влади з метою вдосконалення системи забезпечення етичних норм і стандартів у сфері публічної служби, підвищення рівня професійної культури державних службовців та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін, пов’язаних із публічним управлінням, державною службою та етикою публічної діяльності.

Апробація результатів дослідження. Кузьменко Г.О., Бічев А. Д. Розвиток професійної етики у системі публічної служби: європейські стандарти та українська практика. XI Міжнародна науково-практична конференція

«Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура дослідження включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінки, а бібліографічний список містить 67 джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність та структура професійної етики в системі публічної служби

Професійна етика в системі публічної служби є складним ціннісно-нормативним феноменом, який поєднує загальноморальні засади суспільства, спеціальні вимоги до службової поведінки, правові обмеження та інституційні механізми забезпечення доброчесного виконання владних повноважень. У найзагальнішому значенні професійну етику розуміють як систему моральних принципів, норм, цінностей і правил поведінки, що регулюють діяльність представників певної професійної групи з урахуванням її суспільного призначення. Для сфери публічної служби така етика набуває особливого значення, оскільки її носієм є не просто працівник організації, а особа, яка реалізує функції держави або місцевого самоврядування, ухвалює рішення, що впливають на права, свободи та законні інтереси громадян. Саме тому професійна етика публічного службовця не може зводитися лише до загальних настанов ввічливості чи службового етикету, а має розглядатися як внутрішній регулятор владної діяльності, пов’язаний із категоріями служіння публічному інтересу, законності, відповідальності, доброчесності, неупередженості та поваги до людської гідності [1, с. 12].

Теоретичне осмислення професійної етики публічної служби в українській науці формувалося на перетині етики, адміністративного права, теорії державного управління та досліджень організаційної культури. Значний внесок у розроблення цієї проблематики зробили Т. Василевська, М. Рудакевич, О. Сєрих, Є. Хриков, Ю. Битяк та інші українські науковці. Зокрема, Т. Василевська розглядає етику державного управління не лише як сукупність моральних вимог до посадової особи, а як концептуальну основу легітимності

влади, довіри до неї та моральної якості управлінських рішень. М. Рудакевич акцентує, що професійна етика державних службовців є не просто застосуванням загальноетичних норм до службової діяльності, а своєрідною формою самоорганізації моральної свідомості й професійної поведінки. О. Сєрих, у свою чергу, підкреслює, що професійна етика державних службовців охоплює систему моральних і правових вимог, принципів та приписів, яких вони повинні дотримуватися під час виконання службових обов'язків. Отже, в сучасному науковому підході професійна етика в системі публічної служби тлумачиться як міждисциплінарний інститут, що поєднує моральний зміст служби з її правовою формою та управлінською функціональністю [4, с. 109].

Сутність професійної етики публічного службовця найбільш повно розкривається через специфіку самої публічної служби як діяльності, зорієнтованої на реалізацію публічного інтересу. Згідно з положеннями статті 19 Конституції України, державні органи, органи місцевого самоврядування та їхні посадові особи повинні діяти виключно на правових підставах, у межах наданих повноважень і в порядку, визначеному Конституцією та законами України [11, с. 55]. Цей конституційний припис закладає фундамент не лише правової, а й етичної природи служби, оскільки визначає межі допустимої поведінки носія владних повноважень. Розвитком цієї ідеї є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який у статті 4 закріплює принципи державної служби, серед яких особливе етико-нормативне значення мають принцип верховенства права, дотримання законності, професійність, патріотизм, доброчесність і результативність, політична неупередженість і прозорість. Особливо показовим є те, що законодавець прямо визначає доброчесність як спрямованість дій державного службовця на забезпечення публічних інтересів і недопущення домінування особистого інтересу під час реалізації службових повноважень, а результативність – як доцільне й ефективне використання ресурсів для досягнення завдань державної політики. Таким чином, у сучасному українському праві етична складова вже

не є факультативною характеристикою публічної служби, а входить до її нормативного ядра [2, с. 66].

Зміст професійної етики в системі публічної служби конкретизується також через коло ключових обов'язків державного службовця. Стаття 8 Закону України «Про державну службу» прямо зобов'язує службовця дотримуватися засад державної служби та норм етичної поведінки, поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод, сумлінно і професійно виконувати посадові обов'язки, запобігати виникненню реального чи потенційного конфлікту інтересів, дотримуватися антикорупційного законодавства та постійно підвищувати рівень професійної компетентності [3, с. 55]. Це означає, що професійна етика публічного службовця має щонайменше три взаємопов'язані виміри: моральний, правовий і професійно-діяльнісний. Моральний вимір пов'язаний із чесністю, справедливістю, повагою, відповідальністю, лояльністю до конституційних цінностей; правовий – із нормативною визначеністю належної поведінки; професійно-діяльнісний – із якістю виконання функцій, прийняття рішень, комунікації з громадянами та колегами. У цьому аспекті доречною є думка Т. Василевської про те, що професіоналізм без моральності, так само як і моральна налаштованість без достатньої професійної підготовки, не забезпечують належної якості державного управління та знижують рівень довіри до влади [6, с. 100].

Структура професійної етики в системі публічної служби охоплює кілька взаємозалежних компонентів. По-перше, це ціннісний компонент, який включає базові орієнтири публічної служби – публічний інтерес, законність, справедливість, чесність, відповідальність, відкритість, гуманізм, повагу до прав людини. По-друге, нормативний компонент, представлений правовими актами, кодексами, правилами службової поведінки та антикорупційними обмеженнями. По-третє, інституційний компонент, що передбачає наявність органів, процедур і механізмів контролю, навчання та дисциплінарної відповідальності. По-четверте, особистісний компонент, який охоплює моральні якості службовця, його здатність до самоконтролю, етичного вибору,

професійної рефлексії та відповідальності. У підручнику «Етика державного управління» за редакцією Т. Василевської професійна етика державного управлінця подається як система підсистем – когнітивної, афективної та поведінкової, а також як поєднання нормативного й структурного підходів, де один акцентує на інституційних механізмах забезпечення належної поведінки, а інший – на внутрішніх чеснотах і цінностях особистості [5, с. 112]. Аналогічно М. Рудакевич наголошує, що професійна етика державних службовців інтегрує суспільні, інституційно-організаційні та індивідуальні цінності, а її функціонування потребує спеціальної етичної інфраструктури.

Окремого значення у структурі професійної етики набуває антикорупційний елемент, оскільки саме в зоні конфлікту між публічним і приватним інтересом найвиразніше виявляється реальний рівень етичної культури службовця. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII створив системну правову рамку для врегулювання конфлікту інтересів, обмежень щодо використання службового становища, дотримання вимог фінансового контролю, доброчесності та запобігання корупційним ризикам [13, с. 77]. У системі професійної етики ці приписи мають не суто каральне, а превентивне значення, оскільки формують межі належної поведінки ще до настання правопорушення. Саме тому професійна етика публічного службовця повинна розглядатися не як альтернатива правовому регулюванню, а як його ціннісна передумова і внутрішня мотиваційна основа. У цьому контексті О. Сєрих слушно зауважує, що державна служба як специфічний вид публічної служби має власні особливості етичних норм, зумовлені суспільним призначенням державного службовця та характером його професійної діяльності [7, с. 109].

Важливо підкреслити, що професійна етика в системі публічної служби не обмежується індивідуальною моральністю окремого службовця, а становить елемент ширшої етичної системи публічної служби. Є. Хриков наголошує, що така система повинна розглядатися як цілісне поєднання норм, цінностей, процедур, механізмів контролю, етичної освіти та організаційної культури, які

спільно визначають стандарти належної службової поведінки [8, с. 55]. Із цього випливає, що реальне функціонування професійної етики залежить не тільки від особистої порядності публічного службовця, а й від якості інституційного середовища – прозорості процедур, наявності дієвих правил, етичного лідерства, професійного навчання та невідворотності відповідальності за порушення. Саме тому в сучасній теорії публічного управління професійна етика дедалі частіше осмислюється як необхідна складова організаційної культури та як ресурс підвищення ефективності управління, а не лише як моральний додаток до правового статусу службовця [9, с. 103].

Отже, поняття професійної етики в системі публічної служби доцільно визначати як цілісну систему моральних цінностей, правових приписів, професійних принципів і моделей поведінки, що регулюють діяльність осіб, уповноважених на виконання функцій держави чи місцевого самоврядування, та забезпечують пріоритет публічного інтересу, законність, доброчесність, неупередженість і відповідальність у процесі реалізації владних повноважень. Її сутність полягає у морально-правовому впорядкуванні службової діяльності відповідно до цілей демократичного врядування, а структура охоплює ціннісний, нормативний, інституційний та особистісно-поведінковий компоненти. Саме в такому розумінні професійна етика є не периферійною темою адміністративної науки, а фундаментальною умовою якісного, легітимного й ефективного публічного управління.

1.2. Нормативно-правові та інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців

Нормативно-правові та інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців є важливою складовою сучасної публічної служби, оскільки саме через них моральні вимоги до носіїв владних повноважень перетворюються на юридично обов’язкові стандарти службової поведінки та підкріплюються механізмами контролю. У нормативно-правовому

вимірі професійна етика виступає як система обов'язків, заборон, обмежень і процедур, що визначають межі належної поведінки державного службовця та забезпечують баланс між владними повноваженнями і публічною відповідальністю. Тому етична поведінка є не лише питанням особистої моральної культури, а й елементом правового статусу державного службовця, закріпленим у законодавстві [14, с. 105]. Первинною правовою основою забезпечення етичної поведінки державних службовців в Україні виступає Конституція України 1996 року. Стаття 3 закріплює пріоритет прав і свобод людини як головний обов'язок для держави, а стаття 19 зобов'язує державні органи та їх посадових осіб здійснювати діяльність виключно на правових підставах, у межах наданих повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України. Саме ці положення формують конституційний стандарт службової поведінки, у межах якого етичність діяльності державного службовця означає повагу до прав людини, законність, недопущення свавілля та зловживання владою [10, с. 34]. У науковій літературі підкреслюється, що конституційні приписи надають професійній етиці публічно-правового характеру, оскільки моральна поведінка службовця має бути орієнтована на захист особи, суспільства та публічного інтересу [11, с. 30].

Базовим спеціальним актом, який безпосередньо закріплює норми й вимоги, адресовані державним службовцям, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Цей Закон суттєво оновив підхід до розуміння державної служби, закріпивши її як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Особливого значення для нашої теми набуває стаття 4 цього Закону, у якій серед принципів державної служби визначено принцип верховенства права, дотримання законності, професійну компетентність, патріотизм, доброчесність, результативність, забезпечення рівного доступу, політичну неупередженість, прозорість та стабільність [54, с. 66]. Із погляду професійної етики саме категорії доброчесності, політичної неупередженості, ефективності та служіння державі набувають нормативної функції, оскільки вони

перетворюють етичні вимоги на юридичні орієнтири службової поведінки. Не менш важливою є стаття 8 Закону, яка прямо зобов'язує державного службовця керуватися принципами державної служби та нормами етичної поведінки, шанувати гідність людини, не допускати обмеження чи порушення прав і свобод, сумлінно виконувати посадові обов'язки, запобігати виникненню конфлікту інтересів, постійно підвищувати професійну компетентність і не вчиняти дій, несумісних зі статусом державного службовця [12, с. 55]. У цьому аспекті законодавець фактично поєднав етичну поведінку з професійною відповідальністю, а порушення етичних стандартів – із порушенням належного режиму проходження державної служби.

Суттєвим етапом розвитку нормативного регулювання етичної поведінки в системі публічної служби стало прийняття підзаконних актів, що деталізували та уточнили приписи Закону України «Про державну службу». Особливе місце серед них посідає наказ НАДС України від 05 серпня 2016 року № 158, яким було затверджено Загальні правила етичної поведінки для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Саме цей акт виконує функцію спеціалізованого нормативного документа, у якому системно визначено стандарти належної поведінки, вимоги до пріоритету публічних інтересів, політичної нейтральності, неупередженості, компетентності, ефективності, форм службового спілкування, недопущення використання службового становища у приватних інтересах, правил поводження з інформацією та ресурсами держави. Важливо, що зазначені Правила мають не декларативний, а регулятивний характер, оскільки слугують орієнтиром як для самих службовців, так і для керівників державної служби, кадрових служб, дисциплінарних комісій та органів контролю [16, с. 67]. Станом на березень 2026 року ці Правила діють у редакції з урахуванням змін, затверджених наказом НАДС від 20 серпня 2025 року № 116-25, який набрав чинності 28 жовтня 2025 року, що свідчить про актуальність і динамічний характер етичного регулювання у сфері державної служби [23, с. 42].

У системі нормативних гарантій етичної поведінки державних службовців особливе значення має антикорупційне законодавство, насамперед Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Його значення виходить далеко за межі класичного антикорупційного регулювання, оскільки цей нормативно-правовий акт визначає правові й організаційні основи функціонування системи запобігання корупції, зміст превентивних антикорупційних інструментів, правила врегулювання конфлікту інтересів, обмеження щодо одержання подарунків, сумісництва, використання службового становища, фінансового контролю, а також вимоги щодо етичної поведінки осіб, які уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування [19, с. 12]. У контексті нашої теми цей Закон є надзвичайно важливим, оскільки інституціоналізує етичну поведінку через механізми запобігання приватизації публічної влади. Інакше кажучи, якщо Закон «Про державну службу» закладає позитивну модель належної службової поведінки, то Закон «Про запобігання корупції» окреслює негативні межі недопустимої поведінки, пов’язаної з конфліктом інтересів, незаконними вигодами, лобіюванням приватних інтересів та іншими формами зловживання службовим становищем [15, с. 54]. Особливо показово, що чинна редакція Закону станом на 07 лютого 2026 року прямо пов’язує питання етичної поведінки з повноваженнями Національного агентства з питань запобігання корупції щодо внесення приписів, проведення перевірок та ініціювання службових розслідувань у разі виявлення відповідних порушень [17, с. 186].

Міжнародно-правовий вимір забезпечення етичної поведінки державних службовців формують акти, що закріплюють універсальні стандарти доброчесності публічної служби та впливають на національне законодавство України. Передусім слід назвати Конвенцію Організації Об’єднаних Націй проти корупції 2003 року, яка в статті 8 встановлює, що кожна держава-учасниця повинна сприяти доброчесності, чесності та відповідальності своїх державних посадових осіб, а також, відповідно до основних принципів свого внутрішнього права, прагнути застосовувати кодекси чи стандарти поведінки

для належного, чесного й правильного виконання публічних функцій [18, с. 109]. Значення цього положення полягає в тому, що етична поведінка публічних службовців визнається не факультативною складовою внутрішньої адміністративної культури, а загальновизнаним міжнародним стандартом належного врядування. Важливу роль відіграють також Міжнародний кодекс поведінки публічних службовців, ухвалений резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 1996 року, Рекомендація № R(2000)10 Комітету міністрів Ради Європи щодо кодексів поведінки для публічних посадових осіб, а також Європейський кодекс належної адміністративної поведінки 2001–2002 років, який конкретизує принципи законності, відсутності дискримінації, пропорційності, неупередженості, обґрунтованості рішень, доступності інформації та поваги до особи. Українська наука державного управління обґрунтовано розглядає ці документи як джерело європеїзації національної системи публічної служби, а також як нормативно-ціннісний орієнтир для вдосконалення етичної інфраструктури державного апарату [26, с. 149].

Інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців в Україні охоплюють сукупність органів, процедур, механізмів контролю та організаційних практик, через які відбувається реалізація відповідних нормативних вимог. Центральне місце в цій системі посідає Національне агентство України з питань державної служби, яке формує політику у сфері державної служби, затверджує загальні правила етичної поведінки, забезпечує методичний супровід служб управління персоналом, координує професійне навчання та здійснює контроль за дотриманням законодавства про державну службу [60, с. 74]. Через свої нормативні акти НАДС не лише технічно регулює проходження служби, а фактично вибудовує інституційну етичну рамку професійної діяльності державного службовця. Не менш важливими суб’єктами є Національне агентство з питань запобігання корупції, яке відповідає за контроль у сфері конфлікту інтересів, антикорупційних обмежень, фінансового контролю та захисту викривачів, а також керівники державної служби, дисциплінарні комісії, підрозділи з питань

запобігання та виявлення корупції, служби управління персоналом і керівники структурних підрозділів, які забезпечують імплементацію етичних стандартів на рівні конкретного органу публічної влади [19, с. 160]. У такій моделі інституційне забезпечення етичної поведінки є багаторівневим: стратегічний рівень пов'язаний із формуванням політики, нормативний – із розробленням правил, організаційний – із повсякденним управлінням персоналом, а контрольний – із перевіркою та реагуванням на порушення [28, с. 20].

Функціонування інституційного механізму забезпечення етичної поведінки неможливо звести лише до формального існування нормативних приписів, оскільки його дієвість значною мірою залежить від процедурної визначеності та дисциплінарної практики. У системі державної служби України механізми реагування на порушення етичних стандартів реалізуються через інструменти дисциплінарної відповідальності, службових розслідувань, антикорупційних перевірок, приписів уповноважених органів та внутрішнього контролю. Показово, що за інформацією НАДС протягом 2022 року було ініційовано 2345 дисциплінарних проваджень щодо державних службовців категорій «Б» і «В», а протягом 2023 року – вже 2967 дисциплінарних проваджень. Сам по собі цей показник не означає автоматичного погіршення морального стану державної служби, однак він свідчить про реальне функціонування інституційних процедур виявлення та фіксації дисциплінарних проступків, серед яких значну частину становлять порушення, пов'язані з неналежним виконанням обов'язків, недотриманням службової дисципліни, порушенням правил етичної поведінки або антикорупційних обмежень [20, с. 133]. Відтак інституційне забезпечення етики передбачає не лише виховний чи рекомендаційний вимір, а й наявність процедурної примусовості, без якої етичні норми втрачають регулятивну силу.

Важливою складовою інституційного забезпечення етичної поведінки є професійне навчання та формування етичної компетентності державних службовців. У сучасних умовах етична поведінка дедалі більше розглядається не лише як наслідок виховання чи особистого морального досвіду, а як

результат цілеспрямованої підготовки, інституційної соціалізації та постійного професійного розвитку. Саме тому вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема Т. Василевська, М. Рудакевич, J. Dziedzic, A. Hejka-Ekins, наголошують на необхідності інтеграції етичних модулів у програми підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. За такого підходу етика розглядається не як додатковий гуманітарний компонент, а як частина управлінської компетентності, що охоплює здатність розпізнавати конфлікти інтересів, ухвалювати рішення в ситуаціях морального вибору, діяти неупереджено, відповідально та орієнтовано на публічний інтерес [24, с. 142]. Не випадково міжнародні інституції, зокрема OECD та U.S. Office of Government Ethics, послідовно підкреслюють, що сталість етичних стандартів у публічній службі забезпечується тоді, коли нормативні правила доповнюються системним навчанням, рекомендаціями, шаблонами рішень, інституційною підтримкою керівників і прикладом етичного лідерства [21, с. 38].

У науковому аспекті нормативно-правові та інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців доцільно розглядати як етичну інфраструктуру публічної служби. Це поняття активно використовується в сучасних дослідженнях публічної доброчесності й означає сукупність правових норм, кодексів поведінки, контрольних органів, освітніх заходів, процедур консультування, дисциплінарних механізмів та управлінських практик, спрямованих на запобігання етичним порушенням і формування належної моделі службової поведінки. У цьому сенсі етична поведінка державних службовців не є наслідком виключно індивідуального морального вибору, а формується під впливом організаційної культури, адміністративних процедур, стилю керівництва, рівня правової визначеності та якості інституційного середовища. Саме на цій основі Т. Василевська обґрунтовує необхідність формування етичної компетентності як складової професіоналізму публічного службовця, а Є. Хриков – доцільність осмислення етики як системи, а не лише як переліку приписів чи окремих чеснот [22, с. 150]. Сучасні міжнародні дослідження також підтверджують, що найбільш

ефективними є не ті моделі, де етика зводиться до заборон і санкцій, а ті, де нормативне регулювання поєднане з організаційною культурою доброчесності, етичним лідерством і внутрішнім прийняттям стандартів поведінки самими службовцями [25, с. 78].

Отже, нормативно-правові та інституційні засади забезпечення етичної поведінки державних службовців в Україні становлять цілісну багаторівневу систему, що включає конституційні принципи, спеціальне законодавство про державну службу, антикорупційні акти, підзаконні правила етичної поведінки, міжнародні стандарти, а також діяльність уповноважених інституцій, дисциплінарні процедури, механізми контролю та професійного навчання. Їхнє значення полягає в тому, що вони перетворюють етичні вимоги з абстрактних моральних побажань на реальні правила публічної служби, забезпечені юридично, організаційно та процедурно. Саме завдяки цьому етична поведінка державних службовців постає як невід'ємна складова законності, професіоналізму, доброчесності та ефективності публічного управління, а подальший розвиток цієї системи має бути пов'язаний не лише з оновленням норм, а й із посиленням інституційної спроможності органів влади забезпечувати внутрішню культуру служіння публічному інтересу.

1.3. Професійна етика як складова ефективності публічного управління: теоретичні підходи та наукові інтерпретації

У сучасній науці публічного управління професійна етика дедалі частіше розглядається не як допоміжний моральний додаток до адміністративної діяльності, а як одна з базових умов результативного, легітимного та суспільно орієнтованого функціонування публічної влади. Такий підхід зумовлений тим, що ефективність публічного управління не може бути зведена виключно до швидкості ухвалення рішень, кількісних показників виконання програм або формального досягнення запланованих індикаторів. У демократичній правовій державі ефективним визнається таке управління, яке поєднує законність,

дотримання прав людини, доброчесність, підзвітність, справедливість розподілу ресурсів, прозорість процедур та орієнтацію на публічний інтерес [35, с. 188]. Саме тому професійна етика державного службовця виступає не зовнішнім обмежувачем управлінської діяльності, а її внутрішнім якісним критерієм: вона задає межі допустимих управлінських рішень, визначає характер службової комунікації, впливає на рівень суспільної довіри до влади, зменшує корупційні ризики та підвищує легітимність публічних інститутів. Конституційні приписи про пріоритет прав і свобод людини та обов'язок держави діяти в межах закону, а також Закон України «Про державну службу», який прямо пов'язує функціонування державної служби з доброчесністю, ефективністю, політичною неупередженістю та орієнтацією на громадян, закладають нормативну основу для такого розуміння взаємозв'язку етики та ефективності публічного управління [27, с. 181].

Теоретичний аналіз проблеми дає змогу виокремити кілька основних підходів до інтерпретації професійної етики як складової ефективності публічного управління. Перший із них – нормативно-правовий підхід – виходить із того, що етична поведінка державного службовця набуває суспільної значущості лише тоді, коли вона інституціоналізована в законодавстві, кодексах поведінки, антикорупційних стандартах і дисциплінарних процедурах. У межах цього підходу ефективність публічного управління трактується як наслідок чіткого дотримання службовцями встановлених правил, що забезпечують законність, неупередженість, запобігання конфлікту інтересів, належне використання публічних ресурсів та відповідальність за прийняті рішення [36, с. 70]. Другий – ціннісно-аксіологічний підхід – акцентує увагу на тому, що навіть найдосконаліша правова регламентація не гарантує належної поведінки без внутрішнього прийняття службовцем цінностей публічної служби, таких як служіння суспільству, чесність, повага до людської гідності, справедливість та відповідальність. Третій – інституційно-організаційний підхід – пов'язує етичність із якістю організаційної культури, стилем лідерства, механізмами

внутрішнього контролю, процедурною прозорістю та професійним навчанням. Усі три підходи не виключають, а взаємно доповнюють один одного, формуючи сучасну концепцію етичної інфраструктури публічної служби, у якій результативність управління досягається через поєднання правил, цінностей та інституційних практик [26, с. 140].



Рис. 1.1 Професійна етика публічного службовця в системі теоретичних підходів до забезпечення ефективності публічного управління

Джерело: розробка автора.

У межах української наукової традиції питання зв’язку професійної етики та ефективності публічного управління ґрунтовно досліджували Т. Василевська, М. Рудакевич, С. Серьогін, Н. Сорокіна, Є. Хриков, О. Сєрих та інші науковці. Т. Василевська послідовно обґрунтовує, що етика державного управління має розглядатися як складова управлінської якості, оскільки саме моральна спрямованість діяльності публічного службовця визначає характер

прийняття рішень, їхню соціальну орієнтованість та ступінь довіри до влади [34, с. 92]. На її думку, без формування етичної компетентності неможливо забезпечити ані реальний професіоналізм службовця, ані результативність його діяльності, оскільки технічна управлінська вправність без ціннісної основи легко трансформується у бюрократичну байдужість, формалізм або зловживання повноваженнями. М. Рудакевич, своєю чергою, підкреслює, що ефективність державної служби в умовах демократизації прямо залежить від того, наскільки етичні норми інтегровані в професійну культуру службовців та підтримуються інституційно. С. Серьогін і Н. Сорокіна пов'язують професіоналізацію публічної служби з категоріями честі, гідності, відповідальності та службової репутації, доводячи, що моральна девальвація державної служби автоматично знижує її функціональну ефективність і соціальну легітимність [29, с. 260].

Значний евристичний потенціал для розуміння ролі професійної етики у підвищенні ефективності публічного управління має концепція доброчесності як системної характеристики влади. У міжнародному науковому та практичному дискурсі дедалі більшого поширення набуває підхід, відповідно до якого доброчесність у публічному секторі означає не лише відсутність корупції, а цілісну орієнтацію інституцій та посадових осіб на публічні цінності, належне управління ризиками, відкритість та стійкість до неправомірного впливу. У цьому контексті OECD Public Integrity Handbook розглядає доброчесність як одну з ключових умов ефективного врядування, оскільки вона дає змогу підвищувати якість рішень, зміцнювати координацію в системі влади, забезпечувати довіру громадян і знижувати витрати, пов'язані з недоброчесною поведінкою, конфліктами інтересів та корупцією. Цей підхід є важливим для українського контексту, оскільки дозволяє оцінювати професійну етику не лише як індивідуальну чесноту окремого службовця, а як інституційний ресурс публічного управління, що впливає на якість людського капіталу державної служби, ефективність управлінських процедур і стійкість державних інститутів до зовнішнього та внутрішнього тиску [27, с. 44].

Окремий теоретичний вимір досліджуваної проблеми пов’язаний із категорією суспільної довіри як індикатора ефективності публічного управління. У сучасній адміністративній науці ефективність державних інституцій дедалі частіше оцінюється не лише через адміністративні показники, а й через рівень довіри населення, який відображає сприйняття легітимності, справедливості, відкритості та доброчесності влади. Саме в цій площині професійна етика виступає чинником, що безпосередньо формує громадське ставлення до публічної служби. Коректна комунікація, повага до заявника, відсутність вибірковості у прийнятті рішень, недопущення корупційних практик, однакові підходи до різних категорій громадян і належне обґрунтування управлінських рішень формують у суспільстві уявлення про справедливість держави та підвищують готовність співпрацювати з її інститутами [30, с. 192]. Натомість зневажлива поведінка посадових осіб, непрозорі процедури, упередженість або використання посади в особистих інтересах не лише знижують довіру до окремого органу, а й підривають сприйняття держави як такої. У результатах OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 підкреслено, що сприйняття доброчесності державних службовців є одним із чутливих параметрів формування довіри до уряду, а отже, питання етичної поведінки безпосередньо пов’язується з якістю державного управління та публічної комунікації [28, с. 74].

Професійна етика як складова ефективності публічного управління має також виразний антикорупційний вимір. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII створює правову рамку, у межах якої недоброчесна поведінка державного службовця перестає бути лише моральною вадою і набуває статусу юридично значущого ризику для системи державного управління. Категорії «реальний конфлікт інтересів», «потенційний конфлікт інтересів», «неправомірна вигода», «обмеження щодо використання службового становища» та інші інструменти антикорупційного регулювання виконують подвійну функцію: з одного боку, вони захищають законність, а з іншого – створюють етичні межі управлінської діяльності. Теоретично це дає

підстави стверджувати, що ефективність публічного управління не може вважатися справжньою, якщо вона досягається ціною порушення етичних і правових стандартів, оскільки такий «результат» руйнує легітимність влади, спотворює розподіл ресурсів та формує високі довгострокові втрати для суспільства. Саме тому в сучасних наукових інтерпретаціях професійна етика трактується як превентивний ресурс підвищення управлінської ефективності: вона знижує трансакційні витрати, пов'язані з контролем, мінімізує корупційні ризики, сприяє формуванню єдиних стандартів поведінки та забезпечує передбачуваність службових рішень [31, с. 50].

У зарубіжному науковому дискурсі проблема етики як чинника ефективності публічного управління активно розробляється через категорії ethical culture, ethical leadership, public sector ethos, accountability та sustainable governance. Зокрема, J. Dziedzic доводить, що стійкі етичні практики в публічній службі формуються через поєднання особистісного етосу службовця та організаційної культури інституції, а їхній вплив проявляється в якості публічних послуг, стабільності процедур, передбачуваності поведінки посадових осіб і загальному рівні адміністративної надійності. A. I. Zahari та співавтори розглядають етичну культуру та етичне лідерство як основу належного врядування в публічному секторі, підкреслюючи, що без них неможливо забезпечити ані довгострокову стійкість інституцій, ані якісне управління в умовах складного соціального середовища [38, с. 75]. У роботах M. C. Pantiru наголошується, що для європейських публічних адміністрацій етика є органічною частиною організаційної культури, а не окремим нормативним модулем. Це означає, що сучасна наука дедалі менше трактує професійну етику як сукупність приписів «що можна» і «чого не можна», а дедалі більше – як стратегічний компонент інституційної спроможності публічної адміністрації [37, с. 55].

На теоретичному рівні важливим є також питання співвідношення професійної етики та професіоналізму. У низці наукових праць доводиться, що ці категорії не можна розглядати окремо, оскільки професіоналізм у сфері

публічного управління не обмежується наявністю фахових знань, навичок діловодства, володіння процедурами чи адміністративними технологіями. Справжній професіоналізм державного службовця передбачає здатність діяти правомірно, неупереджено, етично вмотивовано і в інтересах суспільства, навіть у ситуаціях складного морального вибору [32, с. 100]. Саме тому в Законі України «Про державну службу» принципи професіоналізму, доброчесності та ефективності зафіксовані в одному концептуальному полі. У практичному вимірі це означає, що публічний службовець, який демонструє високу технічну компетентність, але порушує етичні стандарти, не може вважатися ефективним, оскільки його діяльність створює системні ризики для репутації органу влади, довіри громадян і законності управлінського процесу. І навпаки, етична спрямованість службовця за відсутності достатньої професійної компетентності також не забезпечує належної ефективності, оскільки добрі наміри без фахової спроможності не гарантують якісного результату. Тому сучасна наукова інтерпретація виходить із єдності етичного та професійного компонентів державної служби [39, с. 142].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що професійна етика є невід'ємною складовою ефективності публічного управління, оскільки саме вона забезпечує ціннісну визначеність владної діяльності, легітимність рішень, довіру до інституцій, якість взаємодії з громадянами, антикорупційну стійкість та орієнтацію системи публічної служби на захист публічного інтересу. Теоретичні підходи до осмислення цього взаємозв'язку – нормативно-правовий, аксіологічний, інституційний, антикорупційний та організаційно-культурний – демонструють, що етичність не є зовнішнім обмеженням для ефективності, а, навпаки, виступає її передумовою, внутрішньою умовою та критерієм оцінювання. У цьому полягає принципова відмінність сучасного розуміння публічного управління від вузько технократичних моделей адміністративної результативності: результативним визнається не будь-яке управління, а лише таке, що досягає цілей державної політики законними, доброчесними, справедливими та суспільно прийнятними засобами.

Висновки до розділу І

Професійна етика в системі публічної служби є важливою складовою правового статусу державного службовця та внутрішнім регулятором його діяльності. Вона охоплює доброчесність, законність, неупередженість, відповідальність, політичну нейтральність, повагу до прав і свобод людини, пріоритет публічного інтересу та належне виконання посадових обов'язків. Етика не обмежується загальними моральними настановами, а встановлює конкретні стандарти службової поведінки, від яких залежать якість здійснення владних повноважень, взаємодія з громадянами та авторитет державної служби. Нормативне забезпечення питань етичної поведінки державних службовців в Україні має системний характер. Його основу становлять Основний Закон України, Закон України, що регулює сферу державної служби, від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, Закон України у сфері запобігання корупції від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII, а також загальні етичні правила для державних службовців і посадовців органів місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС від 05 серпня 2016 року № 158. Ці акти закріплюють не лише принципи державної служби, а й конкретні вимоги до поведінки службовця, зокрема щодо дотримання етичних норм, запобігання конфлікту інтересів, дії в межах повноважень і недопущення використання посади у приватних цілях. Отже, етичні стандарти в публічній службі мають юридично обов'язковий характер.

Професійна етика виконує в системі публічного управління не лише регулятивну, а й функціональну роль, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності. Етична поведінка службовця знижує ризики зловживання владою, формалізму, упередженості, дискримінації, конфлікту інтересів і корупційних практик, а отже, підвищує якість управлінських рішень, передбачуваність адміністративних процедур і рівень суспільної довіри до органів влади. Відповідно, ефективність публічного управління не може оцінюватися лише через формальне досягнення результату,

оскільки результат, отриманий із порушенням принципів доброчесності, справедливості, відкритості та законності, підриває легітимність державних інститутів і знижує реальну суспільну цінність управлінської діяльності.

Теоретичні підходи до осмислення ролі професійної етики у публічному управлінні дають підстави розглядати її як складову професіоналізму, елемент етичної інфраструктури публічної служби та критерій якості державного управління. Нормативно-правовий підхід акцентує на значенні законодавчо встановлених правил поведінки, ціннісно-аксіологічний – на внутрішньому прийнятті службовцем моральних орієнтирів публічної служби, інституційний – на ролі організаційної культури, дисциплінарних процедур, професійного навчання та контролю. У сукупності це підтверджує, що професійна етика є не другорядним елементом функціонування державної служби, а однією з базових передумов результативного, легітимного та суспільно орієнтованого публічного управління. Професійна етика в системі публічної служби має розглядатися як цілісна категорія, що поєднує моральний зміст служіння державі, правову визначеність службової поведінки, інституційні механізми забезпечення належних стандартів та практичну орієнтацію на ефективне виконання публічних функцій. Саме тому аналіз повинен бути зосереджений не лише на загальних теоретичних положеннях, а на реальному стані дотримання етичних стандартів у діяльності державних службовців, типових проблемах їх реалізації та практичному впливі етичної поведінки на результативність управлінської діяльності.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Сучасний стан дотримання етичних стандартів у діяльності державних службовців

Сучасний стан дотримання норм службової етики в роботі державних службовців в Україні формується під впливом кількох взаємопов'язаних чинників: тривалої адміністративної реформи, антикорупційної трансформації, цифровізації публічного управління, євроінтеграційних зобов'язань, а після 24 лютого 2022 року – ще й умов воєнного стану, які істотно змінили зміст, інтенсивність і ризики службової діяльності. Згідно з положеннями президентського Указу № 64/2022, а також законодавчого акта України, що регламентує правовий режим воєнного стану, функціонування органів державної влади відбувається в умовах підвищеної відповідальності, кадрового навантаження, обмеженого доступу до ресурсів, потреби у швидкому прийнятті рішень і постійного балансу між безпекою, законністю та правами людини. За таких умов етична поведінка державного службовця набуває не лише морального, а й стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на стійкість публічних інституцій, легітимність рішень, довіру населення до держави та сприйняття влади як справедливої й відповідальної. Саме тому після 2022 року оцінка стану дотримання етичних стандартів має здійснюватися не ізольовано, а в контексті воєнних викликів, інституційної стійкості та збереження стандартів належного врядування в екстремальних умовах [42, с. 58].

Нормативна база, яка визначає сучасний стандарт етичної поведінки державних службовців, залишається достатньо розвиненою та багаторівневою. Її основу становлять норми Закону України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року, який визначає правові засади державної служби, положення Закону України № 1700-VII від 14 жовтня 2014 року, спрямованого на запобігання корупційним

проявам, а також уніфіковані вимоги до етичної поведінки представників державної служби й посадових осіб органів місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби, ухваленим 05 серпня 2016 року № 158. Важливо, що після початку повномасштабної війни нормативне поле не залишалося статичним: у 2023 році до Загальних правил було внесено зміни наказом НАДС № 37-23, а в 2025 році – наказом № 116-25, що свідчить про адаптацію етичного регулювання до нових умов функціонування публічної служби. Сам факт оновлення цих правил демонструє, що етична поведінка розглядається державою як динамічний інструмент забезпечення належної службової діяльності, а не як формальний додаток до правового статусу службовця. У сучасних умовах особливого значення набувають такі етичні вимоги, як пріоритет публічних інтересів, неупередженість, доброчесність, належне використання державних ресурсів, службова стриманість, коректна комунікація та недопущення дій, що можуть зашкодити авторитету державної служби [29, с. 148].

Після 2022 року дотримання етичних стандартів у діяльності державних службовців стало тісно пов’язаним із категорією інституційної стійкості. Воєнний стан не скасовує принципів законності, доброчесності, підзвітності та професійної відповідальності, але суттєво ускладнює умови їх практичної реалізації. З одного боку, державні службовці працюють в умовах евакуації, релокації органів, кадрового дефіциту, психологічного виснаження, загроз безпеці, скорочених строків ухвалення рішень та необхідності одночасного реагування на соціальні, гуманітарні, оборонні й адміністративні запити. З іншого боку, саме в кризових умовах зростає суспільний запит на чесність, справедливість, прозорість і відповідальність влади [45, с. 53]. Це означає, що сучасний стан дотримання етичних стандартів не можна оцінювати лише через наявність чи відсутність дисциплінарних порушень; його слід розглядати ширше – як здатність системи державної служби зберігати належні морально-правові орієнтири в ситуації підвищеного тиску та множинних ризиків. Саме тому у 2024 році питання доброчесності було окремо винесене в публічний

фокус під час XVI Рішельє-форуму публічної служби, де воно прямо пов’язувалося з інституційною стійкістю публічної служби в умовах війни [47].

Одним із найбільш показових індикаторів сучасного стану дотримання етичних стандартів є офіційні дані про дисциплінарні провадження щодо державних службовців категорій «Б» і «В». За інформацією НАДС, у 2022 році було ініційовано 2345 дисциплінарних проваджень, у 2023 році – 2967, а за результатами розгляду дисциплінарних проваджень у 2024 році було застосовано 2006 дисциплінарних стягнень, що на 14 % більше, ніж у 2023 році. Ці дані самі по собі не дозволяють автоматично стверджувати про загальне погіршення етичного стану державної служби, однак вони переконливо свідчать про три важливі тенденції. По-перше, дисциплінарний контроль у системі державної служби продовжує функціонувати навіть в умовах війни, що є ознакою збереження інституційної керованості. По-друге, кількість проваджень вказує на наявність суттєвих проблем із практичним дотриманням службової дисципліни, етичних правил і стандартів належної поведінки. По-третє, зростання кількості стягнень у 2024 році свідчить про посилення уваги до внутрішнього контролю, відповідальності та інституційного реагування на відхилення від належних стандартів службової діяльності [48, с. 56].

Сучасний стан дотримання етичних стандартів характеризується не лише збереженням формальних правил, а й істотним зростанням значення доброчесності як практичного критерію оцінювання службової діяльності. Це виявляється в тому, що етичні вимоги дедалі частіше розглядаються не окремо від професіоналізму, а як його невід’ємна частина. У публічному секторі більше не вважається достатнім просто виконати процедуру або формально досягти управлінського результату [50, с. 60]. Сучасне розуміння належної службової поведінки включає спосіб досягнення результату, правомірність використаних засобів, відсутність конфлікту інтересів, службову коректність, повагу до адресата адміністративного рішення та здатність діяти в умовах обмежених ресурсів без зловживання владою. Саме тому в сучасній українській науковій думці, зокрема в працях Т. Василевської, дедалі більшої ваги набуває

категорія «етична компетентність», яка охоплює здатність службовця не лише знати правила, а й застосовувати їх у ситуаціях морально-управлінського вибору, оцінювати наслідки своїх рішень для суспільства і зберігати доброчесність у складних професійних обставинах [55, с. 61].

Стан дотримання етичних стандартів у після 2022 року істотно залежить і від антикорупційного виміру публічної служби. У сучасних умовах порушення етичних стандартів часто проявляються не лише у формі грубих дисциплінарних проступків, а й у вигляді прихованих практик – толерування конфлікту інтересів, неформального впливу на рішення, пріоритету приватних інтересів над публічними, використання службового статусу для отримання доступу до ресурсів, непрозорого розподілу допомоги чи нерівного ставлення до громадян [35, с. 32]. Саме в умовах війни такі ризики набувають особливої гостроти, оскільки збільшуються обсяги швидких управлінських рішень, гуманітарних потоків, бюджетних переміщень і спеціальних режимів доступу до ресурсів. Тому сучасний стан етичної поведінки не можна оцінювати поза категоріями доброчесності, підзвітності, внутрішнього контролю та управління корупційними ризиками. Показово, що у 2024 році Україна приєдналася до ініціативи OECD Public Integrity Indicators, а НАЗК прямо пов’язало цю роботу з оцінюванням якості стратегій доброчесності, підзвітності формування державної політики та ефективності внутрішнього контролю й управління ризиками в публічному секторі [40, с. 60].

Важливим індикатором сучасного стану дотримання етичних стандартів є також рівень розвитку практик організаційної доброчесності. Сьогодні етична поведінка державного службовця дедалі рідше оцінюється виключно як індивідуальна риса. Натомість у центрі уваги перебуває організаційне середовище, у якому працює службовець: стиль управління, рівень внутрішньої комунікації, ставлення керівництва до порушень, наявність зрозумілих процедур, підтримка етичних рішень та готовність інституції реагувати на ризики. У цьому сенсі сучасний стан державної служби в Україні є неоднорідним [51, с. 121]. Частина органів публічної влади демонструє

поступовий перехід до моделі, у якій доброчесність стає частиною кадрової політики, внутрішнього навчання та управлінської культури. Водночас у багатьох органах етичні стандарти все ще залишаються переважно формальним елементом нормативної документації й не завжди перетворюються на реальну щоденну практику. Саме тому в сучасному антикорупційному дискурсі дедалі більшої ваги набуває ідея розбудови «доброчесної організації», де етична поведінка підтримується не лише заборонами, а й управлінськими інструментами, прикладом керівництва, процедурами виявлення ризиків та внутрішньою культурою відповідальності [41, с. 55].

Особливу увагу в оцінці сучасного стану дотримання етичних стандартів слід приділити комунікативному аспекту діяльності державних службовців. Після 2022 року саме комунікація стала однією з найбільш чутливих сфер етичної поведінки, оскільки громадяни значно частіше взаємодіють із державою в умовах стресу, втрат, переміщення, потреби в соціальному захисті, компенсаціях, адміністративних послугах, мобілізаційних процедурах або відновленні документів. У таких умовах коректність, повага, оперативність, зрозумілість пояснень і відсутність формального ставлення перетворюються на важливі маркери не лише професійної етики, а й реальної якості державного управління. Неналежна комунікація, бюрократична нечутливість, знеособлений підхід чи демонстрація владної зверхності в умовах війни сприймаються особливо гостро та безпосередньо впливають на рівень довіри до держави. Саме тому сучасні міжнародні підходи до публічної доброчесності дедалі частіше пов’язують етичну поведінку не лише з відсутністю корупції, а й із належним ставленням до людини, прозорістю пояснень, зрозумілістю процедур і справедливістю адміністративної взаємодії [11, с. 44].

Отже, сучасний стан дотримання етичних стандартів у діяльності державних службовців в Україні після 2022 року є суперечливим і поєднує дві паралельні тенденції. З одного боку, зберігається і навіть посилюється нормативна та інституційна увага до питань доброчесності, дисциплінарної відповідальності, внутрішнього контролю, професійного навчання та оновлення

етичних правил. З іншого боку, умови воєнного стану, підвищене навантаження, кадрові втрати, кризовий режим ухвалення рішень та посилення корупційних ризиків уразливих сфер ускладнюють реальне дотримання етичних стандартів у повсякденній практиці. Тому сучасний стан слід оцінювати як етап переходу від формального нормативного закріплення етики до поступового становлення доброчесності як реальної управлінської практики. Саме ця суперечність між наявністю розвиненої нормативної бази та неоднорідністю практичної реалізації етичних стандартів зумовлює необхідність подальшого аналізу конкретних проблем, типових порушень і факторів, що перешкоджають повноцінному втіленню принципів професійної етики в системі публічної служби.

2.2. Проблеми та типові порушення професійної етики в органах публічної влади

Сучасний стан реалізації принципів професійної етики в органах публічної влади України засвідчує, що головна проблема полягає не у відсутності нормативних правил, а у фрагментарності їх практичного дотримання, нерівномірності інституційного контролю та збереженні стійких моделей службової поведінки, в яких формальне виконання повноважень не завжди поєднується з доброчесністю, неупередженістю та відповідальністю. В умовах воєнного стану ця проблема загострилася, оскільки органи публічної влади працюють у режимі підвищеної терміновості, кадрового дефіциту, розширених дискреційних повноважень і постійного суспільного тиску. У таких умовах етичні порушення часто виникають не як одиничні відхилення, а як наслідок поєднання трьох чинників: надмірної концентрації управлінської дискреції, ослаблення щоденного внутрішнього контролю та зростання спокуси підмінити публічний інтерес корпоративним, особистим або ситуативним інтересом. Саме тому після 2022 року питання професійної етики фактично змістилося з площини загальних моральних настанов у площину інституційної

стійкості держави, особливо у сферах, де рішення пов’язані з бюджетними ресурсами, мобілізаційними процедурами, відбудовою, гуманітарною допомогою, кадровими рішеннями та доступом до публічних послуг [45, с. 58].

Найбільш поширеною сучасною проблемою залишається конфлікт між публічним обов’язком і приватною заінтересованістю, який проявляється у формах реального або потенційного конфлікту інтересів. Формально ця сфера детально врегульована Законом України «Про запобігання корупції», однак практика 2025–2026 років показує, що саме конфлікт інтересів залишається одним із найтиповіших механізмів порушення професійної етики в органах публічної влади [60, с. 55]. Показовим є оприлюднений НАЗК випадок за вересень–жовтень 2025 року, коли директор департаменту одного з міністерств, виконуючи обов’язки державного секретаря, діяв в умовах реального конфлікту інтересів, встановлюючи премії та надбавки працівниці, з якою перебував у позаслужбових стосунках. У той самий період НАЗК направило матеріали щодо керівників державних установ у сфері управління МОЗ, які, перебуваючи в реальному конфлікті інтересів, заохочували близьких осіб. Такі дії становлять не лише порушення антикорупційного законодавства, а й класичне порушення професійної етики, оскільки підривають принципи неупередженості, справедливості кадрових і фінансових рішень та рівного ставлення до працівників [60, с. 55].

Другою типовою групою порушень є недостовірне декларування, приховування активів і маскування реального майнового стану, що в сучасних умовах фактично виступає індикатором глибших етичних деформацій у публічній службі. У 2025 році, за даними НАЗК, у 505 деклараціях, тобто у 56 % завершених повних перевірок, було виявлено недостовірні відомості на 3,8 млрд грн, ознаки незаконного збагачення на 463,2 млн грн та ознаки необґрунтованості активів на понад 129 млн грн. У 2025 році судами також було постановлено 12 обвинувальних вироків у кримінальних провадженнях про недостовірне декларування за матеріалами повних перевірок НАЗК. Ці показники свідчать, що проблема недоброчесності в органах публічної влади

має не випадковий, а системний характер: йдеться не лише про технічні помилки в деклараціях, а про свідоме приховування значущих для суспільства відомостей, що прямо суперечить вимогам відкритості, підзвітності та чесності публічного службовця [57, с. 103].

Сучасні конкретні приклади 2026 року підтверджують, що проблема недостовірного декларування не зменшується, а набуває більш показового характеру. Так, 9 березня 2026 року НАЗК повідомило, що суд визнав винним депутата Надлацької сільської ради Голованівського району Кіровоградської області у декларуванні недостовірної інформації, оскільки в декларації за 2024 рік він приховав відомості про земельні ділянки та нерухомість на суму майже 4,4 млн грн. У тому ж повідомленні НАЗК зазначило, що за результатами контролю щодо повноти заповнення декларацій були направлені обґрунтовані висновки, зокрема щодо депутата Миргородської міської ради, у деклараціях якого виявлено недостовірні відомості на суму понад 7 млн грн у кожній із перевірених декларацій, а також щодо депутата Дашівської селищної ради, у декларації якого виявлено недостовірні відомості на понад 2,3 млн грн. Такі випадки свідчать, що порушення етичних стандартів у сфері декларування характерні не лише для центрального рівня, а й для органів місцевого самоврядування, де поєднання локальних зв’язків, меншої публічності та традиційної терпимості до «неформальних практик» створює особливо сприятливе середовище для недоброчесної поведінки [58, с. 102].

Ще одним типовим порушенням професійної етики є невідповідність між офіційно задекларованими ресурсами та фактичним способом життя службовця, що означає відхід від принципів доброчесності, прозорості та чесного декларування джерел походження майна. У січні 2026 року Апеляційна палата ВАКС залишила без змін рішення щодо цивільної конфіскації 8,5 млн грн активів, що належали подружжю митників Одеської митниці та їхньому сину – посадовцю районної ради на Київщині. За матеріалами НАЗК, нерухомість і транспортні засоби були оформлені на близьку родичку 1937 року народження, а після початку моніторингу способу життя це майно було

терміново відчужене. Подібні кейси є показовими саме для аналізу професійної етики, оскільки вони демонструють не одноразове порушення, а свідоме створення схеми приховування активів, тобто практику, несумісну з публічною службою як формою служіння суспільству. Етично значущим тут є не лише саме незаконне збагачення або необґрунтованість активів, а й спроба використати родинні та соціальні зв'язки для уникнення контролю й відповідальності [59, с. 44].

У 2026 році зберігаються й типові порушення професійної етики на рівні виконавчих органів міської влади. Так, 3 лютого 2026 року НАЗК повідомило про підозру директору Департаменту промисловості та розвитку підприємництва КМДА у поданні завідомо недостовірних відомостей у декларації за 2023 рік на понад 22 млн грн. За результатами перевірки НАЗК встановило, що задекларовані обсяги готівкових коштів не підтверджувалися законними доходами: посадовець не зміг довести фінансову можливість накопичити задекларовані суми, а різниця між задекларованим і підтвердженим становила 22 млн грн. Такі випадки важливі не лише як приклади порушення правил фінансового контролю, а як прояви глибшої етичної проблеми – розриву між стандартом публічної доброчесності та реальною моделлю поведінки окремих посадовців, для яких публічна посада не ототожнюється з обов'язком максимальної відкритості перед суспільством [50, с. 122].

Окремим і дуже показовим блоком проблем є порушення, що не завжди мають високий корупційний масштаб, але безпосередньо руйнують службову дисципліну, організаційну культуру та авторитет державної служби. За результатами моніторингу НАДС за 2024 рік, кількість порушень правил етичної поведінки державних службовців збільшилася майже в три рази, а випадки недотримання правил внутрішнього службового розпорядку – у два рази. Загалом у 2024 році було ініційовано 3 354 дисциплінарних провадження, застосовано 2 006 дисциплінарних стягнень, а серед найбільш поширених дисциплінарних проступків названо невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів та доручень

керівників. Зростання саме порушень правил етичної поведінки вказує, що сучасна проблема полягає не лише у великих корупційних справах, а й у буденній ерозії стандартів службової поведінки – нехтуванні субординацією, службовою стриманістю, коректною комунікацією, вимогами до неупередженості й дисциплінованості [11, с. 120].

У практичному вимірі це означає, що типовими порушеннями професійної етики сьогодні є не тільки конфлікт інтересів і недостовірне декларування, а й використання службового статусу для особистих кадрових або фінансових рішень, вибіркове ставлення до працівників, формалізм у роботі з громадянами, невиконання доручень, нехтування внутрішніми процедурами, неналежне поводження з інформацією та загальна байдужість до репутаційних наслідків своїх дій для органу влади. В умовах війни такі порушення набувають особливої суспільної чутливості, оскільки громадяни очікують від державного службовця не просто законності, а підвищеного рівня відповідальності, стриманості, чесності та публічної самодисципліни. Саме тому етична проблема в сучасній публічній службі є не стільки проблемою «знання правил», скільки проблемою їх реального вбудовування у щоденну управлінську поведінку. Це узгоджується і з висновками Т. Василевської, яка пов’язує етичну компетентність не з формальним володінням нормами, а зі здатністю застосовувати їх у складних професійних ситуаціях та витримувати ціннісні стандарти під тиском обставин [55, с. 62].

Ще однією сучасною проблемою є недостатня профілактична спроможність етичної системи публічної служби. OECD у 2025 році прямо вказала, що в Україні під час війни було призупинено тестування кандидатів на посади державної служби на знання законодавства, зокрема антикорупційного, і рекомендувала поновити таке тестування та доповнити його питаннями про реагування на пропозицію чи надання неправомірної вигоди. Для аналізу професійної етики цей висновок є принциповим, оскільки він фіксує системну проблему: етичні порушення виникають не лише через індивідуальну недоброчесність, а й через прогалини в доборі, підготовці, консультуванні й

супроводі службовців у ситуаціях морально-правового ризику. Іншими словами, частина сучасних порушень є наслідком слабкої профілактики, коли державний службовець залишається сам на сам із практичною етичною дилемою без належного алгоритму дій, навчального модуля чи внутрішнього консультативного механізму [12. с. 43].

Отже, для сучасного стану публічної служби в Україні станом на 2026 рік характерні кілька стійких проблемних блоків: по-перше, конфлікт інтересів і фаворитизм у кадрових та фінансових рішеннях; по-друге, недостовірне декларування, приховування активів і невідповідність між стилем життя та офіційними доходами; по-третє, зростання порушень правил етичної поведінки та внутрішнього службового розпорядку; по-четверте, недостатня профілактика етичних ризиків у доборі, навчанні та щоденному управлінні персоналом; по-п’яте, особлива вразливість етичної системи в умовах війни, коли розширена дискреція та кризовий режим роботи посилюють як корупційні, так і дисциплінарні ризики. Сукупно це дає підстави стверджувати, що ключова сучасна проблема полягає не у відсутності правил, а у нестачі стійкої доброчесної управлінської культури, яка б забезпечувала однаково високі стандарти поведінки на всіх рівнях публічної влади.

2.3. Вплив етичної поведінки службовців на результативність управлінської діяльності та взаємодію з громадянами

Вплив етичної поведінки державних службовців на результативність управлінської діяльності в сучасних умовах слід оцінювати не абстрактно, а через конкретні параметри функціонування органів публічної влади – якість управлінського рішення, дотримання строків, обґрунтованість застосування дискреції, стабільність виконання процедур, відсутність конфлікту інтересів, належне використання бюджетних і кадрових ресурсів, а також здатність органу діяти без втрати легітимності в умовах війни. Після 2022 року саме етична поведінка стала одним із чинників інституційної стійкості: у ситуації,

коли державні органи працюють під тиском воєнного стану, кадрового дефіциту, термінових рішень і постійного суспільного контролю, будь-яке відхилення від доброчесності одразу трансформується у втрати результативності – від уповільнення процедур і збільшення кількості оскаржень до репутаційного підриву всього органу. У цьому сенсі професійна етика виконує функцію внутрішнього управлінського запобіжника, який не дозволяє службовій доцільності перейти в свавілля, формалізм або використання повноважень у приватних інтересах. Саме тому в сучасній науковій літературі етична компетентність розглядається як практична умова професіоналізму, а не як його другорядне доповнення [10, с. 60].

Результативність управлінської діяльності безпосередньо залежить від того, чи здатний службовець поєднати законність із неупередженістю та публічним інтересом у щоденному прийнятті рішень. Формально правильне, але етично дефектне рішення – наприклад, прийняте з прихованою заінтересованістю, вибірковим ставленням до заявників або ігноруванням обов'язку належного пояснення – не може вважатися повноцінно результативним, оскільки породжує повторні звернення, скарги, недовіру, конфлікти та додаткові трансакційні витрати для органу влади. Сучасний міжнародний підхід до публічної доброчесності прямо пов'язує етичність управлінських рішень з їхньою якістю: OECD підкреслює, що довіра громадян до влади формується насамперед через сприйняття надійності, реагування на потреби людей, використання найкращої наявної інформації та справедливості процедур. Це означає, що в сучасному публічному управлінні етична поведінка є не лише моральною вимогою, а й прикладним ресурсом підвищення керованості, передбачуваності й ефективності адміністративного процесу.

Особливо відчутним є вплив етичної поведінки на взаємодію з громадянами, оскільки саме в точці безпосереднього контакту між особою та органом влади державна служба набуває конкретного соціального змісту. Після 2022 року ця взаємодія відбувається в набагато більш чутливому середовищі: громадяни звертаються до держави щодо соціальних виплат, компенсацій,

відновлення документів, реєстраційних процедур, гуманітарної допомоги, адміністративних послуг, статусів, бронювання, мобілізаційних питань та інших життєво важливих рішень. За таких умов етична поведінка службовця проявляється не в деклараціях, а в конкретних управлінських і комунікативних діях – чи надається повна інформація, чи однаково ставляться до заявників, чи не використовуються процедурні труднощі для прихованого тиску, чи не підмінюється правова вимога особистим ставленням посадовця. У звітах про реалізацію антикорупційних програм за 2025 рік прямо зазначено, що навіть в умовах воєнного стану відкритість влади та систематичне оновлення інформації про адміністративні послуги на офіційних вебресурсах розглядаються як ефективний інструмент протидії корупції та забезпечення прозорої взаємодії з громадянами. Отже, етична поведінка в сучасній публічній службі охоплює не лише особисту коректність службовця, а й організаційний обов'язок зробити державу зрозумілою, передбачуваною та доступною для людини [30, с. 55].

Негативний вплив неетичної поведінки на результативність управління найкраще простежується через дисциплінарну статистику. За даними НАДС, у 2024 році було ініційовано 3 354 дисциплінарних провадження щодо державних службовців, що на 13 % більше, ніж у 2023 році, а кількість порушень правил етичної поведінки зросла майже втричі, порушень правил внутрішнього службового розпорядку – у два рази [50, с. 80]. Такі показники важливі не тільки як характеристика дисципліни, а як індикатор управлінських втрат: кожне дисциплінарне провадження означає витрати часу керівництва, служб управління персоналом, юридичних підрозділів, дисциплінарних комісій, а також збільшення ризику збоїв у роботі підрозділу, в якому працює відповідний службовець. Коли порушення етичних правил набувають системного характеру, орган публічної влади змушений працювати не на розвиток якості управління, а в режимі постійного усунення наслідків неналежної поведінки. У цьому полягає прямий управлінський ефект етики: дотримання етичних стандартів підвищує адміністративну надійність, а їх порушення перетворюється на фактор організаційної дестабілізації [49, с. 66].

Сучасний вплив етичної поведінки на результативність управління особливо виразно проявляється у сфері внутрішнього контролю, управління ризиками та політики доброчесності. У січні 2025 року НАЗК, презентуючи індикатори публічної доброчесності OECD для України, прямо визначило три виміри, що є критичними для якості публічного сектору: якість стратегічної рамки, підзвітність формування публічної політики та ефективність внутрішнього контролю й ризик-менеджменту. Це означає, що доброчесність службової поведінки сьогодні оцінюється не тільки через індивідуальні проступки, а й через спроможність інституції організувати управління так, щоб мінімізувати морально-правові відхилення до моменту їх перетворення на скандал, судовий спір чи корупційне правопорушення. Якщо службовець працює у середовищі, де етичні стандарти інтегровані в кадрові рішення, процес погодження документів, оцінювання ризиків, контрольні процедури та публічну звітність, результативність органу зростає завдяки більшій передбачуваності рішень, меншій кількості зловживань і вищій керованості процесів. Відповідно, сучасна етична поведінка вже не обмежується сферою персональної моралі, а виступає елементом інституційної ефективності [8, с. 9].

Для взаємодії з громадянами особливо важливим є те, що етична поведінка службовця прямо впливає на рівень готовності людей співпрацювати з державою, повідомляти про порушення, користуватися офіційними процедурами замість неформальних каналів і сприймати владу як справедливу. Показовим у цьому сенсі є розвиток механізмів захисту викривачів і запуск практики реальних виплат за викриття корупції у воєнний період. У 2024 році Україна почала практично застосовувати систему винагород викривачам корупції, а також розвивати анонімний портал для повідомлень [40, с. 42]. Сам по собі цей крок важливий не лише для антикорупційної політики, а і для розуміння взаємодії між державою та громадянином: коли громадянин або публічний службовець бачить, що держава не карає за повідомлення про неетичну чи корупційну поведінку, а навпаки створює процедури захисту і заохочення, формується новий тип довіри – довіри до того, що офіційний

механізм працює краще, ніж мовчазне пристосування або неформальний компроміс. Це напряму впливає на результативність управління, оскільки підвищує виявлення порушень і зменшує толерантність до недоброчесної поведінки в органах влади [33, с. 61].

Таблиця 2.1

Вплив етичної поведінки державних службовців на результативність управлінської діяльності та взаємодію з громадянами

Складова етичної поведінки	**Прояв у службовій діяльності**	**Вплив на результативність діяльності**	**Вплив на взаємодію з громадянами**
Доброчес-ність	Діяльність без приватної заінтересованості, недопущення конфлікту інтересів, чесне використання повноважень	Знижує корупційні ризики, підвищує обґрунтованість рішень, зміцнює внутрішню дисципліну	Формує довіру до органів влади, зменшує підозри в упередженості та зловживаннях
Законність	Дотримання Конституції України, законів, підзаконних актів і службових процедур	Забезпечує правомірність рішень, зменшує кількість оскаржень і помилок	Підвищує відчуття справедливості та правової захищеності громадян
Неупередженість	Однакове ставлення до всіх осіб незалежно від статусу, зв’язків чи особистих симпатій	Унеможливлює вибіркове застосування повноважень, покращує якість управлінських рішень	Сприяє рівному доступу до послуг і знижує конфліктність у відносинах із громадянами
Відповідальність	Усвідомлення наслідків службових рішень, готовність звітувати за дії та бездіяльність	Підвищує виконавську дисципліну, своєчасність виконання завдань, якість контролю	Посилює підзвітність влади та підвищує рівень суспільної довіри
Політична нейтральність	Невикористання посади в політичних інтересах, службова стриманість	Забезпечує стабільність і професійність державної служби, зменшує вплив політичної кон’юнктури на рішення	Формує сприйняття державного службовця як представника держави, а не політичної сили
Коректна службова комунікація	Ввічливість, повага, доступне пояснення процедур і рішень, етична взаємодія	Скорочує кількість скарг, непорозумінь і повторних звернень, підвищує якість надання послуг	Покращує сприйняття органу влади, сприяє конструктивному діалогу з громадянами
Прозорість	Надання повної та достовірної інформації, відкритість процедур, зрозумілість рішень	Підвищує передбачуваність управлінських процесів, полегшує контроль і моніторинг	Сприяє кращому інформуванню громадян і зменшує недовіру до публічної влади

Продовження таблиці 2.1

Повага до гідності людини	Недопущення формалізму, дискримінації, зневажливого ставлення	Підвищує соціальну орієнтованість управлінських рішень і якість адміністративних процедур	Забезпечує позитивний досвід взаємодії громадянина з державою
Дотримання службової дисципліни	Виконання посадових обов'язків, наказів, строків і внутрішніх правил	Сприяє безперервності та організованості роботи органу влади	Зменшує затримки в розгляді звернень і підвищує якість обслуговування
Етична стійкість у кризових умовах	Збереження доброчесності та правомірності дій під час війни, надзвичайних ситуацій, дефіциту ресурсів	Підтримує інституційну стійкість органів влади та належну якість рішень у складних умовах	Підсилює довіру громадян до держави в умовах суспільної нестабільності

Джерело: розробка автора.

Приклади 2025–2026 років демонструють, що неетична поведінка службовців має прямі наслідки для якості управлінської діяльності та сприйняття влади громадянами. Коли НАЗК повідомляє про випадки встановлення премій близьким особам в умовах конфлікту інтересів, про мільйонні суми недостовірно задекларованих активів або про цивільну конфіскацію майна посадовців і їхніх родин, суспільство сприймає це не як ізольовані епізоди, а як ознаку того, що окремі носії влади підміняють службову місію приватною вигодою. Наслідком стає не лише юридична відповідальність конкретної особи, а й підрив довіри до рішень відповідного органу, сумнів у справедливості кадрових і фінансових процедур, підвищення репутаційних витрат для держави та зменшення готовності громадян співпрацювати з публічною адміністрацією. І навпаки, випадки системного контролю, повних перевірок декларацій, дисциплінарного реагування і публічної звітності про результати такої роботи працюють на відновлення легітимності публічної влади, оскільки демонструють, що етичні стандарти мають реальний практичний зміст [47, с. 29].

Отже, сучасний стан публічної служби в Україні підтверджує прямий і багатовимірний вплив етичної поведінки службовців на результативність

управлінської діяльності та взаємодію з громадянами. Етична поведінка підвищує якість рішень, зміцнює внутрішню дисципліну, зменшує корупційні ризики, покращує управління ресурсами, знижує кількість конфліктів і скарг, а також формує передумови для довіри до держави як до чесного та передбачуваного інституту. Неетична поведінка, навпаки, генерує управлінські втрати, підвищує вартість контролю, підриває легітимність влади й ускладнює комунікацію з громадянами. У воєнний період цей зв'язок стає ще більш жорстким: там, де службовець зберігає доброчесність, відповідальність і повагу до людини, державне управління демонструє стійкість; там, де етичні стандарти порушуються, результативність знижується навіть за наявності формально виконаних процедур.

Висновки до розділу ІІ

Сучасний стан реалізації принципів професійної етики в системі публічної служби в Україні характеризується поєднанням достатньо розвиненої нормативної бази та нерівномірної практики її дотримання. Після 2022 року значення етичних стандартів істотно зросло, оскільки в умовах воєнного стану державні службовці здійснюють свої повноваження в ситуації підвищеного навантаження, кадрового дефіциту, розширеної дискреції та високої суспільної чутливості до будь-яких проявів недоброчесності. У цих умовах етична поведінка набуває значення не лише як вимога до окремого службовця, а як чинник інституційної стійкості органів публічної влади. Фактичний стан дотримання етичних стандартів свідчить про наявність стійких проблем у сфері професійної поведінки державних службовців. До найбільш поширених належать конфлікт інтересів, фаворитизм у кадрових і фінансових рішеннях, недостовірне декларування, приховування активів, використання службового становища у приватних інтересах, порушення правил внутрішнього службового розпорядку, неналежне виконання посадових обов'язків, а також формальний або некоректний стиль взаємодії з громадянами. Сучасна практика показує, що

ці порушення мають не лише індивідуальний, а й системний характер, оскільки зумовлюються недостатньою профілактикою етичних ризиків, слабкою інтеграцією етичних стандартів у щоденну управлінську практику та нерівномірним розвитком доброчесної організаційної культури в різних органах публічної влади.

Установлено, що етична поведінка державних службовців безпосередньо впливає на результативність управлінської діяльності. Вона визначає якість управлінських рішень, ступінь їх правомірності та обґрунтованості, рівень службової дисципліни, ефективність внутрішнього контролю, прозорість процедур і здатність органу влади діяти стабільно в умовах кризових викликів. Неетична поведінка, навпаки, спричиняє управлінські втрати, збільшує кількість дисциплінарних проваджень, погіршує координацію в межах органу, підвищує ризики корупційних зловживань та знижує загальну ефективність публічного управління. Доведено, що вплив професійної етики особливо виразно проявляється у сфері взаємодії органів публічної влади з громадянами. Рівень доброчесності, неупередженості, відкритості, відповідальності та коректності службовця безпосередньо формує сприйняття громадянами держави, їхню довіру до адміністративних процедур, готовність користуватися офіційними механізмами захисту прав та взаємодіяти з публічною владою на засадах правової визначеності.

Отже, професійна етика в сучасній системі публічної служби виступає не лише моральною та правовою вимогою, а реальним чинником якості управління, довіри до державних інституцій і результативності публічного управління в цілому. Результати проведеного аналізу дають підстави для висновку, що подальше підвищення ефективності публічного управління в Україні потребує переходу від формального закріплення етичних стандартів до їх системного практичного забезпечення. Це зумовлює необхідність звернення до зарубіжного досвіду, визначення дієвих організаційно-управлінських механізмів та розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення етичної культури в системі публічної служби.

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Зарубіжний досвід формування та регулювання етичної культури в системі публічного управління

Зарубіжний досвід формування та регулювання етичної культури в системі публічного управління свідчить, що в більшості розвинених адміністративних систем професійна етика не розглядається як вузький перелік моральних побажань або декларативний кодекс поведінки. Вона інтегрується в загальну архітектуру публічного врядування через поєднання чотирьох елементів: нормативного закріплення стандартів поведінки, інституційного контролю за їх дотриманням, обов'язкового професійного навчання та розвитку організаційної культури доброчесності. Саме така модель вважається найбільш ефективною, оскільки дозволяє не лише реагувати на порушення, а й формувати середовище, у якому доброчесна поведінка стає частиною щоденної службової практики. У країнах OECD етика дедалі більше пов'язується з поняттям public integrity, тобто цілісним використанням повноважень і ресурсів публічного сектору чесно, ефективно та виключно в публічних цілях. Такий підхід є принципово важливим для України, оскільки він зміщує акцент із карального контролю на системне формування етичної інфраструктури публічної служби [11, с. 76].

У документах OECD професійна етика публічних службовців подається як складова ширшої системи публічної доброчесності, що включає лідерство, управління людськими ресурсами, запобігання конфлікту інтересів, обов'язок декларування, механізми внутрішнього контролю, дисциплінарну відповідальність і відкриту організаційну культуру. У Посібнику OECD з публічної доброчесності окремо наголошується на ролі merit-based HR-систем, відкритої організаційної культури та послідовного поєднання дисциплінарного, цивільного і кримінального механізмів реагування на порушення стандартів. У

Звіті OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024 підкреслено, що слабкі місця в національних integrity frameworks безпосередньо знижують спроможність урядів реагувати на нові ризики, включаючи зовнішнє втручання, зелену трансформацію та використання штучного інтелекту. Таким чином, міжнародний досвід OECD показує, що етична культура в публічному секторі має бути не периферійною темою кадрової політики, а інструментом стратегічної стійкості державного управління [20, с. 33].

У системі Ради Європи етична культура публічної служби вибудовується навколо ідеї стандартизованої поведінки посадових осіб, закріпленої в Recommendation No. R(2000)10 про кодекси поведінки для публічних посадових осіб. У доданому до цієї рекомендації Model Code of Conduct for Public Officials прямо визначено, що його мета полягає у встановленні стандартів доброчесності та поведінки, допомозі публічним посадовцям дотримуватися цих стандартів та інформуванні суспільства про те, якої поведінки воно має право очікувати від публічної влади. Ключовим тут є не лише сам перелік правил, а логіка їх застосування: кодекс працює як інструмент одночасно внутрішнього орієнтування службовця та зовнішнього суспільного контролю. Для України цей підхід важливий тим, що він демонструє: ефективне етичне регулювання має бути зрозумілим не тільки посадовцю, а й громадянину, який оцінює дії влади через призму передбачуваних і публічно визначених стандартів [63, с. 202].

Європейський Союз розвинув окремий напрям регулювання етичної культури через концепцію good administration. Європейський кодекс належної адміністративної поведінки, оприлюднений Європейським омбудсманом у 2002 році, закріпив принципи законності, недискримінації, пропорційності, відсутності зловживання владою, неупередженості, об’єктивності, послідовності, ввічливості, обов’язку мотивувати рішення та забезпечувати доступ особи до адміністративної інформації. Практична цінність цього кодексу полягає в тому, що він не зводить етику до антикорупційних заборон, а розкриває її як щоденний стандарт адміністративної взаємодії між органом

влади та людиною. Саме в цьому полягає одна з головних відмінностей європейського підходу: етична культура оцінюється не лише за відсутністю корупції, а й за якістю процедур, мовою офіційної комунікації, поясненістю рішень та рівнем поваги до адресата публічної послуги [40, с. 89].

У межах мережі EUPAN, яка об'єднує європейські публічні адміністрації, етична культура визначається як органічна частина організаційної культури публічного сектору. У доповіді EUPAN Romania 2019 «Ethics, an integral part of the organizational culture in the European public administrations» наголошено, що етичне регулювання є ефективним лише тоді, коли воно не ізольоване від управлінських процесів, а інтегроване в рольове визначення службовця, систему цінностей організації, підходи до лідерства та формування довіри до адміністрації. У цьому документі особливо підкреслюється значення ethics regulations as tools for role definition, values of public administration as a culture code та approaches for strengthening trust in public administration. Для українського контексту ця логіка є надзвичайно цінною, оскільки вона дозволяє відійти від уявлення про етику як про окремий набір правил і натомість розглядати її як частину організаційної саморегуляції органу влади [57, с. 90].

Показовим є досвід Сполучених Штатів Америки, де етична культура в федеральній службі вибудовується через спеціалізовану інституцію – U.S. Office of Government Ethics. Американська модель відзначається високим рівнем інституціоналізації етичного контролю: OGE не лише розробляє загальні стандарти, а й забезпечує професійний розвиток ethics officials, підтримує навчальні бібліотеки, надає шаблони та інструменти для annual ethics training, а також фіксує календар ключових обов'язкових строків щодо фінансового декларування, навчання та етичного супроводу. Важливо, що етика в цій системі не обмежується дисциплінарним виміром, а функціонує як окрема професійна сфера державного управління з власними фахівцями, курсами, стандартами і регулярним циклом перевірки. Для України з цього досвіду випливає принциповий висновок: ефективне етичне регулювання потребує не

лише норм, а й спеціально підготовлених посадових осіб та регулярної інституційної практики навчання й моніторингу [66, с. 209].

Не менш цікавим є досвід Сінгапуру, де етична культура публічної служби розвивається через поєднання кодексів поведінки, інструктивних матеріалів та цілеспрямованої ethics education. У матеріалах Civil Service College Singapore наголошується, що важливим аспектом етичної освіти є не просто повідомлення службовцям змісту кодексу поведінки та інструкцій, а формування здатності застосовувати ці стандарти у реальних робочих ситуаціях. Зазначено, що Civil Service College у співпраці з Public Service Division та Ministry of Finance запускає ініціативи для підтримки ethics education в публічному секторі. Сінгапурська модель показова тим, що вона приділяє особливу увагу не лише контролю, а й моральному мисленню службовця, тобто розвитку навичок етичного судження в ситуаціях, де формального правила недостатньо або де службовець має справу з конфліктом цінностей. Для України цей підхід особливо корисний, оскільки в умовах війни та високої дискреції саме вміння правильно діяти в «сірій зоні» управлінських рішень стає критично важливим [67, с. 89].

На рівні місцевого самоврядування корисним є досвід ICMA у США, де етична культура підтримується не лише через кодекс, а й через peer review process, постійне training and technical assistance, self-paced онлайн-курси та конфіденційне етичне консультування. На офіційному сайті ICMA прямо зазначено, що promoting an ethical culture is a key leadership responsibility, а в 2025 році були оновлені tenets і guidelines ICMA Code of Ethics. Тут важливо, що місцева влада розглядається як простір, де етичні дилеми виникають щодня – при роботі з бюджетом, закупівлями, землею, кадровими питаннями, конфліктами інтересів у громадах – тому професійна етика потребує не разового ознайомлення, а системного супроводу. Для українських органів місцевого самоврядування, особливо в умовах післявоєнного відновлення та розподілу ресурсів, цей досвід є надзвичайно актуальним [58, с. 122].

Окремої уваги заслуговує досвід Туреччини, де за підтримки Ради Європи була розбудована модель етичного врядування через Council of Ethics for Public Service, інституційне закріплення general principles та створення ethics commissions у публічних установах. У матеріалах проєкту Ethics for the Prevention of Corruption in Turkey прямо зазначалося, що Ethics Council of Public Officials визначає загальні принципи, а кожна установа має розробляти власний code of ethics на їх основі. В оцінках Ради Європи окремо рекомендувалося масштабувати ethics training до мільйонів публічних службовців, підтримувати senior officials та забезпечити зв'язок між ethics commissions і загальною дисциплінарною системою. Для України цей досвід важливий тим, що показує можливість поєднати централізований стандарт етичної поведінки з інституційною адаптацією на рівні кожного органу публічної влади [59, с. 29].

Порівняльний аналіз наведених моделей дозволяє виділити кілька спільних закономірностей. По-перше, у жодній із результативних систем етична культура не зводиться лише до тексту кодексу – вона підтримується навчанням, інституціями контролю, процедурами консультування й дисциплінарним механізмом. По-друге, етичні стандарти найкраще працюють тоді, коли вони інтегровані в управління персоналом – від добору до щорічного навчання, оцінювання та реагування на порушення. По-третє, в успішних моделях етична культура безпосередньо пов'язується з довірою до адміністрації та якістю управлінських процедур, а не тільки з боротьбою з корупцією. По-четверте, сучасний міжнародний підхід дедалі більше зміщується в бік integrity systems і data-driven assessment, про що свідчать OECD Public Integrity Indicators, які оцінюють не тільки наявність норм, а й safeguards implemented in practice. Саме цей акцент на практичному виконанні, а не лише на декларативному регулюванні, є ключовим для реформування української системи професійної етики в публічній службі [40. с. 99].

Для України найбільш релевантними елементами зарубіжного досвіду є запровадження повноцінної етичної інфраструктури, розмежування нормативного, освітнього й контрольного компонентів, інституціоналізація

регулярного етичного навчання, розвиток мережі уповноважених або консультантів з етики, посилення ролі керівника як носія ethical leadership, а також інтеграція доброчесності в систему оцінювання якості публічного управління. В умовах війни та повоєнного відновлення для України особливо важливо врахувати той міжнародний досвід, який показує: стійкість держави залежить не лише від швидкості рішень, а й від того, чи зберігає публічна влада чесність, неупередженість, пояснюваність своїх дій і довіру громадян. Саме тому зарубіжний досвід має використовуватися не як формальний перелік «кращих практик», а як підґрунтя для побудови такої моделі публічної служби, у якій професійна етика буде реальним механізмом управлінської ефективності.

3.2. Організаційно-управлінські механізми підвищення рівня професійної етики в органах публічної влади

Підвищення рівня професійної етики в органах публічної влади потребує не декларативного посилення моральних вимог, а побудови цілісної системи організаційно-управлінських механізмів, у межах якої етична поведінка стає частиною кадрової політики, управлінського циклу, внутрішнього контролю та повсякденної службової практики. Сучасний український контекст, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, показує, що наявність формально чинних правил етичної поведінки сама по собі не гарантує їх реального дотримання. Проблема полягає в тому, що етичні стандарти часто існують як окремий нормативний блок, тоді як управління персоналом, оцінювання діяльності, професійне навчання, антикорупційні процедури і внутрішні комунікації працюють відокремлено. Саме тому центральним завданням удосконалення є інтеграція етичної складової в усі ключові управлінські процеси органу публічної влади – від добору кадрів до дисциплінарного реагування та оцінювання результатів роботи [41, с. 77].

Першим базовим механізмом є персоналізована управлінська відповідальність керівника державної служби за формування етичного

середовища в органі. Закон України «Про державну службу» визначає керівника державної служби як центральну фігуру організації роботи з персоналом, а також прямо закріплює його повноваження щодо призначення, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності та створення належних умов роботи державних службовців. Це означає, що підвищення рівня професійної етики не може бути покладене лише на кадрову службу чи антикорупційного уповноваженого, оскільки без щоденної управлінської позиції керівника жодна етична політика не стає реальною нормою поведінки. У практичному вимірі це передбачає, що керівник має не лише реагувати на порушення, а й формувати стандарти – через персональний приклад, якість комунікації, вимогливість до обґрунтування рішень, однакові правила для всіх працівників та нетерпимість до фаворитизму, формалізму й прихованого конфлікту інтересів. Законодавче закріплення ролі керівника державної служби створює належну правову основу для такого механізму, але його результативність залежить від того, наскільки ця роль буде наповнена конкретними організаційними процедурами в кожному органі влади [35, с. 106].

Другим ключовим механізмом є посилення ролі служби управління персоналом як центру не лише кадрового адміністрування, а й етичного розвитку організації. Згідно зі статтею 18 Закону України «Про державну службу», служба управління персоналом забезпечує добір кадрів, планування й організацію заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також бере участь у реалізації державної політики з питань управління персоналом у відповідному державному органі. У сучасних умовах цього вже недостатньо тлумачити вузько як роботу з документами, конкурсами чи відпустками. Реальний зміст цього механізму має полягати в тому, щоб служба управління персоналом виконувала функцію етичного інтегратора: включала етичні критерії в профілі посад, співбесіди, адаптацію новопризначених службовців, оцінювання потреб у навчанні, внутрішні консультації та аналіз причин дисциплінарних порушень. Саме кадрова служба повинна системно виявляти, де в органі формуються

етичні ризики – у керівництві, у неформальному розподілі завдань, у преміюванні, в стилі комунікації з громадянами чи у відсутності алгоритмів реагування на конфлікт інтересів. Без такого зміщення функцій HR-підрозділів від обліку до етичного менеджменту підвищити реальний рівень професійної етики буде неможливо.

Третім механізмом виступає безперервне професійне навчання з чітким включенням етичної тематики в програми підвищення кваліфікації. Стаття 48 Закону України «Про державну службу» передбачає, що для державних службовців мають забезпечуватися умови для зростання професійної компетентності через систематичне професійне навчання, а підвищення кваліфікації повинно здійснюватися щонайменше один раз на три роки. У сучасному контексті організаційно-управлінський зміст цього механізму полягає не просто в кількості навчальних годин, а в зміні змісту програм: етичні модулі повинні охоплювати конфлікт інтересів, публічну доброчесність, прийняття рішень в умовах дискреції, стандарти комунікації з громадянами, антикорупційні ризики, етичне лідерство, поведінку в кризових ситуаціях і репутаційні наслідки службових дій. Особливо значущим є затверджений урядом план розвитку системи професійного навчання публічних службовців на 2024–2027 роки, який передбачає посилення якості навчання, регулярне оцінювання стану системи, розвиток професійних стандартів, навчання з питань кризових ситуацій, психологічну підтримку управлінців на деокупованих територіях і запобігання професійному вигоранню. Це означає, що держава вже заклала нормативну рамку для переходу від епізодичних курсів до системного розвитку професійних і етичних компетентностей.

Четвертим механізмом є впровадження ризик-орієнтованої моделі внутрішнього контролю та управління етичними ризиками. Практика останніх років показує, що найбільша частина етичних порушень виникає не там, де немає правил, а там, де відсутнє раннє виявлення вразливостей: непрозорі повноваження, надмірна дискреція в розподілі ресурсів, неформальний вплив на кадрові рішення, неструктуровані канали комунікації, концентрація функцій

без взаємного контролю. Саме тому сучасний механізм підвищення професійної етики має ґрунтуватися на системному картуванні етичних ризиків у кожному органі влади: виявленні сфер із підвищеним ризиком конфлікту інтересів, неправомірного впливу, вибіркового ставлення до заявників, маніпуляцій із преміюванням, закупівлями, допомогою, відрядженнями та управлінням інформацією. Показово, що в березні 2024 року Україна приєдналася до ініціативи OECD Public Integrity Indicators і надала дані саме щодо якості державних стратегій у сфері доброчесності, підзвітності формування державної політики та ефективності внутрішнього контролю й управління ризиками. Отже, міжнародний стандарт прямо орієнтує Україну на те, щоб етика розглядалася не лише як поведінковий стандарт, а як керований інституційний ризик.

П’ятим механізмом є посилення ролі уповноважених підрозділів та уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції як функціональних елементів етичної інфраструктури органу. Закон України «Про запобігання корупції» передбачає утворення таких підрозділів у центральних органах влади та інших визначених суб’єктах, а також покладає на них розроблення, організацію та контроль заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням. У сучасному розумінні їх роль повинна виходити за межі формального супроводу декларацій чи підготовки антикорупційної програми. Вони мають стати внутрішніми консультативними центрами з питань доброчесності, які допомагають службовцям розпізнавати й урегульовувати конфлікти інтересів, супроводжують роботу з викривачами, аналізують типові етичні ризики конкретного органу та готують керівництву пропозиції щодо запобігання повторюваним порушенням. Додатковим аргументом на користь такого підходу є виконаний у 2025 році захід Державної антикорупційної програми щодо запровадження системи моніторингу діяльності уповноважених підрозділів стосовно роботи з викривачами, що показує рух у бік більш практичної ролі цих структур [38, с. 98].

Шостим механізмом є включення етичних індикаторів до системи оцінювання службової діяльності. В українській практиці оцінювання результатів діяльності державних службовців традиційно акцентує увагу на виконанні завдань, дотриманні строків, якості документів і функціональних обов'язках. Однак сучасна управлінська логіка вимагає, щоб оцінювався не лише формальний результат, а і спосіб його досягнення. Це означає, що до критеріїв оцінювання мають бути включені показники дотримання етичних стандартів: відсутність обґрунтованих скарг на упередженість, дотримання правил комунікації, належна робота з конфліктом інтересів, коректне використання службових ресурсів, участь у навчанні з доброчесності, дотримання вимог до прозорості й підзвітності. Такий підхід змінює саме уявлення про успішного державного службовця: ним є не той, хто просто виконав план, а той, хто досяг управлінського результату правомірно, чесно, неупереджено та без репутаційних втрат для органу. У практичному вимірі це дозволить пов'язати етику з кар'єрним просуванням, професійним розвитком і кадровими рішеннями, а не залишати її в зоні моральних побажань [52, с. 301].

Сьомим механізмом є розвиток етичного лідерства та організаційної культури доброчесності. Будь-які кодекси та процедури втрачають ефективність, якщо керівники фактично демонструють вибірковість, непрозорість або толерування неформальних практик. Зарубіжний досвід, зокрема EUPAN, ICMA, OGE та OECD, показує, що етична культура стає стабільною лише тоді, коли вона підтримується лідерством – тобто коли керівник не просто вимагає дотримання правил, а сам діє відповідно до стандартів чесності, пояснює рішення, однаково ставиться до працівників, підтримує повідомлення про порушення і не використовує владу як особистий ресурс. Для українських органів публічної влади це означає необхідність переходу від моделі «контролю за порушеннями» до моделі «створення доброчесного середовища», де керівник відповідає не лише за результат, а й за ціннісну якість організаційної поведінки підрозділу. У публічному звіті НАДС за 2025 рік серед пріоритетів прямо названо зміцнення інституційної

спроможності державної служби, впровадження європейських стандартів державного управління, посилення системи професійного навчання та розвиток організаційної культури на публічній службі, що підтверджує актуальність такого механізму для сучасного етапу реформи [39, с. 106].

Восьмим механізмом є побудова дієвих процедур реагування на порушення етичних стандартів, включаючи дисциплінарні механізми, захист викривачів та швидке усунення причин порушень. Реальна цінність дисциплінарної системи полягає не лише в покаранні, а у формуванні передбачуваної та однакової реакції органу на відхилення від стандартів. Саме тут особливо важливо уникати двох крайнощів: з одного боку, формального і вибіркового застосування стягнень, а з іншого – зведення всіх етичних проблем до покарання без аналізу їх організаційних причин. Ефективна система реагування повинна включати фіксацію порушення, оцінку його причин, коригувальні рішення для підрозділу, оновлення внутрішніх процедур і навчання персоналу за підсумками типових випадків. Додатково має бути гарантована захищеність тих, хто добросовісно повідомляє про порушення. Розвиток в Україні механізмів роботи з викривачами та моніторингу діяльності уповноважених підрозділів у цій сфері демонструє, що держава поступово переходить до моделі, де етичне середовище підтримується не лише заборонами, а й безпечними каналами внутрішнього зворотного зв’язку.

Дев’ятим механізмом є цифровізація та прозорість кадрових і управлінських процесів. Значна частина етичних відхилень виникає там, де рішення непрозорі, слабо документуються або залежать від особистого розсуду без можливості подальшої перевірки. Цифровізація конкурсів, внутрішнього документообігу, погоджень, антикорупційних процедур, програм професійного навчання, обліку дисциплінарних проваджень і кадрових рішень створює умови для підвищення відстежуваності та зменшення простору для неформального впливу. У публічному звіті НАДС за 2025 рік серед подальших пріоритетів прямо зазначено завершення цифрової трансформації кадрових процесів, а в урядовому плані розвитку системи професійного навчання на 2024–2027 роки

наголошено на цифровізації послуг та управлінських процесів у цій сфері. Для етичної політики це означає, що цифрові рішення повинні використовуватися не лише для зручності, а як інструмент доброчесності – для фіксації рішень, зниження непрозорої дискреції та забезпечення перевірюваності управлінських дій.

Отже, організаційно-управлінські механізми підвищення рівня професійної етики в органах публічної влади мають бути побудовані як єдина багаторівнева система, що включає персональну відповідальність керівника державної служби, трансформацію ролі служби управління персоналом, безперервне професійне навчання, ризик-орієнтований внутрішній контроль, посилення уповноважених антикорупційних підрозділів, інтеграцію етичних індикаторів у оцінювання діяльності, розвиток етичного лідерства, ефективні дисциплінарні процедури та цифровізацію ключових кадрових і контрольних процесів. Лише за умови одночасної дії цих механізмів професійна етика перестає бути формальною вимогою й перетворюється на реальний інструмент підвищення якості публічного управління, стійкості державних інституцій та довіри громадян до влади.

3.3. Практичні рекомендації щодо формування та підтримки етичних стандартів як умови підвищення ефективності публічного управління

Формування етичних стандартів у системі публічної служби доцільно переводити з площини загального нормативного регулювання у площину постійного управлінського циклу. Для цього в кожному органі публічної влади має діяти не формальний набір правил, а внутрішня модель управління доброчесністю, що поєднує локальне планування, розподіл відповідальності, процедури раннього виявлення ризиків і вимірювані результати. Практично це означає запровадження щорічного внутрішнього плану етичної стійкості органу, який має містити перелік ризикових процесів, відповідальних посадових осіб, канали повідомлення про порушення, графік навчання та

критерії моніторингу. Такий документ повинен розроблятися не відокремлено від антикорупційної програми, а як її функціональний блок, орієнтований саме на службову поведінку, комунікацію з громадянами, кадрові рішення та управлінську дискрецію. НАЗК у 2024–2025 роках системно просувало підхід «доброчесної організації» та збирало кращі практики державних органів і органів місцевого самоврядування, що підтверджує доцільність переходу від абстрактних правил до інституційно оформлених програм доброчесності [51, с. 201].

Ключовим практичним кроком має стати переорієнтація служби управління персоналом з переважно обліково-кадрових функцій на управління етичними ризиками персоналу. Служба управління персоналом повинна не лише вести особові справи, а й аналізувати кадрові рішення з погляду ризику фаворитизму, конфлікту інтересів, нерівномірного навантаження, неетичного преміювання, прихованої дискримінації та повторюваних дисциплінарних інцидентів. На практиці це означає, що в профілях посад необхідно фіксувати етичні компетентності, в адаптації новопризначених службовців – обов’язковий вступний модуль з доброчесності, а в щорічному оцінюванні – окремий блок, присвячений етичній поведінці. Нормативні підстави для цього вже існують у Законі України «Про державну службу», який покладає на служби управління персоналом функції з організації професійного навчання та реалізації політики управління персоналом, а НАДС у 2025–2026 роках розширювало державне замовлення і пріоритетні напрями підвищення кваліфікації, що створює організаційне підґрунтя для включення етичних модулів до кадрової роботи [28, с. 34].

Етичні стандарти не будуть працювати без обов’язкового й регулярного навчання, побудованого на реальних службових ситуаціях. Тому практично доцільно встановити дворівневу модель: вступний етичний інструктаж для кожного новопризначеного службовця та щорічне короткострокове навчання для чинного персоналу. Зміст такого навчання має охоплювати щонайменше чотири блоки: конфлікт інтересів і самоповідомлення; дії у випадку пропозиції

неправомірної вигоди; стандарти взаємодії з громадянами; етичні ризики в умовах воєнного стану, коли підвищується дискреція, обмежується час на ухвалення рішень і загострюються репутаційні наслідки будь-яких порушень. Практичність цього підходу підтверджується двома сучасними фактами: НАЗК ще у 2022 році запустило онлайн-курс «Доброчесна влада» саме для публічних службовців, а OECD у 2025 році прямо рекомендувала Україні відновити тестування кандидатів на знання законодавства та включити до нього питання щодо дій у випадку пропозиції або надання неправомірної вигоди [49, с. 55].

Окремого практичного значення набуває створення в органі влади постійного каналу внутрішнього етичного консультування. Йдеться не про чергову формальну функцію антикорупційного уповноваженого, а про реально доступний механізм, через який службовець може до вчинення дії отримати швидке роз'яснення щодо потенційного конфлікту інтересів, подарунків, сумісництва, службової комунікації, використання державних ресурсів або поведінки в ситуації тиску. На практиці це може бути окрема відповідальна особа або малий ethics desk у складі кадрової чи антикорупційної функції з веденням журналу консультацій та регулярним анонімізованим узагальненням типових кейсів. Такий інструмент зменшує кількість порушень не через покарання, а через попередження. Його доцільність випливає і з рекомендацій OECD щодо підготовки детальних guidance materials для публічних службовців в Україні, і з сучасного міжнародного підходу, де values-based standards мають супроводжуватися практичними механізмами застосування, а не залишатися тільки в тексті правил [60, с. 29].

Реальна підтримка етичних стандартів неможлива без їх інтеграції у систему оцінювання службової діяльності та прийняття кадрових рішень. Поки доброчесність не впливає на просування, преміювання, доступ до складніших функцій і довіру керівництва, вона залишається вторинною щодо формального виконання плану. Тому доцільно включити в щорічне оцінювання службовців окремі індикатори: відсутність обґрунтованих скарг на упередженість чи некоректну комунікацію, своєчасне повідомлення про конфлікт інтересів,

проходження обов'язкового етичного навчання, належне використання службових ресурсів, дотримання строків і процедур без неформального втручання. Для керівників до цього слід додати ще й показники стану етичного клімату підрозділу: повторюваність дисциплінарних інцидентів, наявність скарг на фаворитизм, прозорість преміювання, своєчасність реагування на повідомлення про порушення. Такий підхід відповідає сучасній логіці integrity systems, де етика вимірюється не лише наявністю кодексу, а фактичним впливом на кадрову та управлінську поведінку [7, с. 60].

Практична система підтримки етичних стандартів має обов'язково містити ризик-орієнтований моніторинг. Для кожного органу влади доцільно запровадити мінімальний набір етичних індикаторів: кількість повідомлень про конфлікт інтересів, кількість обґрунтованих скарг громадян на поведінку персоналу, частку працівників, які пройшли етичне навчання, число дисциплінарних проваджень за порушення правил поведінки, строки реагування на етичні інциденти, кількість повторних порушень в одному підрозділі та частку управлінських процесів, де є підвищена дискреція. Моніторинг за такими показниками має проводитися щоквартально й використовуватися не для суто статистичної звітності, а для коригування внутрішніх процедур. Саме в такій логіці працюють OECD Public Integrity Indicators, до яких Україна долучилася у 2024–2025 роках: вони оцінюють не лише наявність антикорупційних та етичних норм, а й ефективність внутрішнього контролю, підзвітність і фактичне функціонування механізмів доброчесності [58, с. 29].

У роботі органів, що безпосередньо взаємодіють із населенням, необхідно стандартизувати етичну комунікацію через сервісні протоколи. Сучасна проблема полягає в тому, що загальні правила поведінки часто не дають працівнику чіткої відповіді, як діяти в конкретній складній ситуації – під час конфліктного прийому, відмови в послузі, спілкування з ВПО, родинами військових, людьми в стані стресу або заявниками, які не розуміють процедури. Практичне рішення полягає в розробленні коротких внутрішніх протоколів для

фронт-офісів, ЦНАПів, соціальних служб, дозвільних підрозділів і місцевих адміністрацій, де мають бути визначені мінімальні стандарти пояснення рішень, правила коректного спілкування, алгоритм ескалації складних випадків до керівника та заборона на знеособлену або принизливу комунікацію. У контексті воєнного часу це особливо важливо, оскільки OECD у своєму огляді України прямо пов’язує доброчесність публічного сектору з довірою громадян, а довіра формується насамперед через передбачувану й справедливу взаємодію людини з державою [59, с. 292].

Для підтримки етичних стандартів доцільно перебудувати дисциплінарну практику так, щоб вона виконувала не лише каральну, а й коригувальну функцію. Після кожного доведеного порушення етичних правил орган влади має не обмежуватися стягненням, а проводити внутрішній розбір причин інциденту: чи були достатньо чіткі правила, чи існувала прогалина в процедурі, чи була належна реакція керівництва, чи не повторюються подібні випадки системно. За підсумками такого аналізу слід ухвалювати управлінське рішення – оновлювати локальний порядок, проводити цільове навчання, змінювати розподіл повноважень або посилювати контроль у ризиковій ділянці. Такий підхід особливо потрібний Україні, де у 2024 році зросла кількість дисциплінарних проваджень, а отже є запит не лише на покарання, а й на усунення організаційних причин повторюваних порушень [10, с. 22].

Окремим практичним напрямом має стати посилення роботи з викривачами як внутрішнього механізму підтримки доброчесного середовища. У кожному органі влади працівники повинні знати, куди і як вони можуть повідомити про неетичну або корупційну поведінку, які гарантії конфіденційності й захисту вони отримують, які строки розгляду повідомлення та яким чином фіксується результат. Для цього слід проводити щорічне внутрішнє інформування персоналу, тестування знання каналів повідомлення та періодичний аудит функціонування відповідного механізму. Посилення цієї роботи є цілком реалістичним, оскільки OECD у 2025 році окремо виділила strengthening whistleblower protection як один із ключових напрямів посилення

української системи доброчесності, а НАЗК у межах виконання Державної антикорупційної програми вже просуває моніторинг роботи уповноважених осіб із викривачами [21. с. 33].

Таблиця 3.1

Практичні рекомендації щодо формування та підтримки етичних стандартів як умови підвищення ефективності публічного управління

Напрям удосконалення	**Практична рекомендація**	**Зміст заходу**	**Очікуваний результат**
Локальне етичне управління	Запровадження внутрішньої програми етичної стійкості органу	Розроблення щорічного плану з визначенням етичних ризиків, відповідальних осіб, строків виконання, заходів реагування та індикаторів моніторингу	Систематизація етичної роботи, зменшення випадковості у реагуванні на порушення, посилення керованості органу
Кадрова політика	Інтеграція етичних стандартів у роботу служби управління персоналом	Включення етичних компетентностей до профілів посад, адаптації, оцінювання персоналу, програм підвищення кваліфікації та кадрового резерву	Підвищення ролі доброчесності у доборі, розвитку й оцінюванні державних службовців
Професійне навчання	Обов’язковий вступний етичний інструктаж і щорічне короткострокове навчання	Проведення базового навчання для новопризначених працівників і регулярних модулів для чинного персоналу з питань конфлікту інтересів, комунікації, доброчесності та етичних ризиків	Формування єдиного розуміння стандартів службової поведінки та зниження кількості типових порушень
Етичне консультування	Створення постійного внутрішнього каналу консультацій з етичних питань	Визначення відповідальної особи або окремої функції для надання роз’яснень щодо конфлікту інтересів, подарунків, службової поведінки та комунікації	Попередження порушень до моменту їх виникнення, підвищення правової та етичної визначеності для працівників
Оцінювання службової діяльності	Включення етичних критеріїв до щорічного оцінювання персоналу	Оцінка дотримання стандартів доброчесності, коректної поведінки, правил комунікації, відсутності обґрунтованих скарг і своєчасного повідомлення про конфлікт інтересів	Перетворення етичної поведінки на реальний критерій професійної результативності
Внутрішній контроль	Запровадження ризик-орієнтованого моніторингу етичних порушень	Регулярний аналіз скарг, дисциплінарних проваджень, повідомлень про конфлікт інтересів, повторюваності інцидентів і ризикових управлінських процесів	Раннє виявлення проблемних зон та своєчасне коригування внутрішніх процедур

Продовження таблиці 3.1

Робота з громадянами	Розроблення сервісних протоколів етичної взаємодії	Уніфікація правил пояснення рішень, реагування на конфліктні ситуації, стилю письмової та усної комунікації, ескалації складних звернень	Покращення якості адміністративних послуг, зниження кількості скарг і посилення довіри громадян
Дисциплінарна практика	Поєднання стягнення з аналізом причин порушення	Після кожного доведеного порушення – аналіз причин, оновлення процедури, цільове навчання або зміна організації роботи підрозділу	Усунення умов для повторних порушень і підвищення профілактичної ефективності дисциплінарної системи
Захист викривачів	Посилення внутрішніх механізмів повідомлення про порушення	Створення безпечних каналів повідомлення, інформування персоналу про гарантії захисту, контроль строків та якості розгляду повідомлень	Підвищення виявлення неетичних практик і зменшення толерантності до порушень у колективі
Цифровізація етичного менеджменту	Ведення електронного обліку етичних процедур	Запровадження електронних реєстрів повідомлень про конфлікт інтересів, проходження навчання, консультацій і етичних інцидентів	Посилення прозорості, аналітичності та підзвітності внутрішньої етичної роботи
Публічна підзвітність	Підготовка щорічного короткого звіту про стан етичної культури органу	Оприлюднення узагальнених даних про навчання, скарги, ризики, коригувальні заходи та плани вдосконалення	Посилення довіри до органу влади та формування культури відкритого управління доброчесністю

Джерело: розробка автора.

Стійкість етичних стандартів значно посилюється, коли орган використовує цифрові інструменти не лише для швидкості, а й для прозорості. Практично доцільно створити електронний журнал повідомлень про конфлікт інтересів, електронний облік проходження обов’язкового навчання, реєстр етичних консультацій без персоналізації чутливих даних, а також внутрішній дашборд для керівника державної служби з ключовими етичними індикаторами. Це дає три ефекти одночасно: фіксацію, аналітику та підзвітність. Саме такий підхід відповідає сучасній реформі державної служби, де цифрова трансформація кадрових процесів і розширення програм підвищення кваліфікації вже визначені пріоритетом НАДС на 2025–2026 роки,

а отже етичний менеджмент може бути інтегрований у вже наявну цифрову інфраструктуру без створення паралельних систем.

Ефективність усіх зазначених рішень суттєво підвищиться, якщо органи публічної влади почнуть щорічно публікувати короткі звіти про стан етичної культури. У такому звіті мають бути відображені кількість навчань, основні типи етичних ризиків, кількість звернень громадян щодо поведінки персоналу, кількість повідомлень про конфлікт інтересів, типові коригувальні заходи та завдання на наступний рік. Це створює зовнішню підзвітність і водночас змушує внутрішнє керівництво сприймати доброчесність як постійний об’єкт управління. Для України такий інструмент особливо доречний в умовах євроінтеграції, коли міжнародні партнери дедалі більше оцінюють не лише наявність правових норм, а фактичну вимірюваність і прозорість їх реалізації. Публічний короткий звіт про стан етичної культури здатний стати простим, але дієвим механізмом переходу від формальної відповідності до реального управління доброчесністю.

Висновки до розділу ІІІ

Зарубіжний досвід формування та регулювання етичної культури в системі публічного управління підтверджує, що найбільш результативними є ті моделі, у яких професійна етика інтегрується в загальну систему публічної доброчесності, а не існує як відокремлений набір декларативних норм. Для сучасних європейських і міжнародних підходів характерне поєднання нормативного регулювання, інституційного контролю, професійного навчання, етичного консультування, захисту викривачів, розвитку організаційної культури та публічної підзвітності. Це дає підстави стверджувати, що стійка етична культура формується не лише через кодекси поведінки, а через цілісну етичну інфраструктуру, у межах якої доброчесність стає частиною кадрової політики, управлінських процедур і щоденної діяльності органу публічної влади. Підвищення рівня професійної етики в органах публічної влади України

потребує використання комплексних організаційно-управлінських механізмів. До таких механізмів належать посилення ролі керівника державної служби як носія етичного лідерства, трансформація служби управління персоналом у суб'єкта етичного менеджменту, системне професійне навчання з етичної тематики, ризик-орієнтований внутрішній контроль, розвиток роботи уповноважених підрозділів з питань запобігання корупції, інтеграція етичних критеріїв у оцінювання службової діяльності, використання цифрових інструментів фіксації та моніторингу етичних процедур, а також формування дієвих механізмів реагування на порушення. Сукупна дія цих механізмів дає змогу перевести професійну етику з площини формального нормативного закріплення у площину реальної управлінської практики.

Практичне забезпечення етичних стандартів доцільно здійснювати через конкретні інструменти внутрішнього управління: локальні програми етичної стійкості, обов'язковий вступний і щорічний етичний інструктаж, внутрішні канали етичного консультування, ризик-орієнтований моніторинг, сервісні протоколи комунікації з громадянами, оновлену дисциплінарну практику, безпечні канали для викривачів, цифровізацію етичного менеджменту та підготовку щорічних коротких звітів про стан етичної культури. Саме такий підхід дозволяє поєднати формування доброчесної службової поведінки з підвищенням якості управлінських рішень, прозорості процедур, внутрішньої дисципліни, рівня суспільної довіри та загальної ефективності публічного управління. Отже, вдосконалення системи забезпечення професійної етики в публічній службі має ґрунтуватися на переході від переважно реактивної моделі, зорієнтованої на фіксацію порушень, до проактивної моделі управління доброчесністю. Така модель повинна забезпечувати не лише виявлення неетичної поведінки, а й системне попередження етичних ризиків, формування відповідного організаційного середовища та послідовне закріплення етичних стандартів як невід'ємної умови результативного й легітимного публічного управління.

ВИСНОВКИ

Професійна етика в системі публічної служби є не другорядним елементом службової поведінки, а однією з основних умов належного функціонування публічного управління. Її зміст охоплює моральні принципи, правові вимоги, службові стандарти та моделі поведінки, що визначають межі реалізації публічно-владних повноважень. На відміну від загальної етики, професійна етика публічного службовця має інституційний і публічно-правовий характер, оскільки пов’язана з прийняттям рішень, які впливають на права й законні інтереси громадян, якість державних послуг, рівень суспільної довіри та легітимність влади. Саме тому вона виступає не лише моральною категорією, а внутрішнім регулятором управлінської діяльності, що визначає якість рішень, способи їх прийняття та суспільні наслідки їх реалізації.

Нормативно-правове забезпечення професійної етики в Україні є достатньо розвиненим і спирається на Конституцію України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», Загальні правила етичної поведінки державних службовців та інші акти, а також міжнародні стандарти публічної доброчесності. Це вказує на те, що етична поведінка державного службовця в українській правовій системі вже закріплена як юридично обов’язкова модель службової діяльності. Водночас проведений аналіз показав, що наявність нормативної бази не забезпечує автоматичного дотримання етичних стандартів. Їх реальна ефективність залежить від того, наскільки етичні вимоги інтегровані в кадрову політику, внутрішній контроль, дисциплінарну практику, професійне навчання та організаційну культуру конкретного органу влади.

Доведено, що професійна етика є безпосередньою складовою ефективності публічного управління. Вона впливає на якість управлінських рішень, правомірність застосування дискреційних повноважень, рівень службової дисципліни, прозорість процедур, стійкість до конфлікту інтересів і корупційних ризиків, а також на рівень довіри громадян до державних

інституцій. Ефективне публічне управління не може оцінюватися лише через формальне досягнення результату, якщо цей результат здобуто з порушенням принципів доброчесності, неупередженості, справедливості чи законності. Таким чином, професійна етика виконує не обмежувальну, а забезпечувальну функцію, оскільки саме вона визначає ціннісну якість управлінської діяльності та її суспільну прийнятність. Аналіз сучасного стану реалізації принципів професійної етики в системі публічної служби показав, що після 2022 року значення цієї проблематики істотно зросло. Воєнний стан, підвищене навантаження на органи влади, кадровий дефіцит, необхідність оперативного прийняття рішень та розширення сфер дискреції загострили етичний вимір державної служби. Установлено, що в цих умовах професійна етика стала чинником інституційної стійкості держави. Там, де службовці діють доброчесно, відповідально і неупереджено, забезпечується керованість органів влади, підтримується довіра до держави та зберігається правомірність управлінських дій. Там, де етичні стандарти порушуються, виникають не лише окремі дисциплінарні проступки, а й системні управлінські втрати.

Дослідження дало змогу встановити, що найбільш поширеними проблемами у сфері професійної етики є конфлікт інтересів, фаворитизм у кадрових і фінансових рішеннях, недостовірне декларування, приховування активів, використання службового становища у приватних інтересах, порушення правил внутрішнього службового розпорядку, формалізм у виконанні обов’язків та неналежна комунікація з громадянами. Ці порушення мають не лише індивідуальний, а й системний характер, оскільки значною мірою зумовлені слабкістю організаційної культури доброчесності, недостатньою профілактикою етичних ризиків і формальним характером частини внутрішніх процедур. Це дає підстави зробити висновок, що ключова проблема полягає не у відсутності правил, а у недостатньому рівні їх практичної реалізації. Встановлено також, що етична поведінка державних службовців безпосередньо впливає на взаємодію органів влади з громадянами. Саме через поведінку службовця громадянин оцінює не лише конкретного

працівника, а й державу загалом. Повнота пояснення рішень, коректність спілкування, повага до людської гідності, відсутність вибірковості, доступність інформації та готовність діяти в межах закону, але з урахуванням потреб людини, формують довіру до органів публічної влади та готовність користуватися офіційними адміністративними процедурами. У зв'язку з цим професійна етика має розглядатися не лише як елемент внутрішньої дисципліни, а як важлива умова якісної взаємодії між державою і суспільством.

Узагальнення зарубіжного досвіду засвідчило, що найбільш ефективні моделі формування етичної культури в публічному управлінні ґрунтуються на поєднанні нормативного регулювання, професійного навчання, етичного консультування, внутрішнього контролю, захисту викривачів, дисциплінарного реагування та розвитку організаційної культури доброчесності. Практика країн ЄС, OECD, США та інших адміністративно розвинених держав показує, що етична культура не формується лише через наявність кодексів поведінки чи загальних правил службової етики. Вона стає реальною лише тоді, коли підтримується інституційно, пов'язується з професійним розвитком, кадровими рішеннями, оцінюванням службової діяльності та щоденною управлінською практикою. Особливо важливим є те, що в зарубіжних системах професійна етика дедалі більше розглядається як елемент загальної системи публічної доброчесності, тобто як частина управління людськими ресурсами, якості адміністративних процедур, запобігання конфлікту інтересів і забезпечення довіри громадян до влади. Саме це дає підстави для висновку про необхідність переходу в Україні від переважно реактивної моделі контролю за порушеннями до проактивної моделі управління доброчесністю, де основний акцент робиться не лише на виявленні відхилень, а на системному попередженні етичних ризиків та формуванні належного службового середовища.

На підставі проведеного дослідження обґрунтовано, що підвищення рівня професійної етики в органах публічної влади має забезпечуватися комплексом організаційно-управлінських механізмів, які повинні діяти одночасно й узгоджено. До них належать посилення ролі керівника державної служби як

носія етичного лідерства, трансформація кадрових підрозділів у суб'єкти етичного менеджменту, системне професійне навчання, ризик-орієнтований внутрішній контроль, розвиток роботи уповноважених антикорупційних підрозділів, інтеграція етичних критеріїв в оцінювання діяльності, цифровізація фіксації етичних процедур, оновлення дисциплінарної практики та розвиток інструментів підтримки викривачів. Практичне забезпечення цих механізмів доцільно здійснювати через внутрішні програми етичної стійкості, обов'язковий вступний і щорічний етичний інструктаж, канали етичного консультування, моніторинг етичних ризиків, стандарти комунікації з громадянами, цифрові інструменти обліку та коротку публічну звітність про стан доброчесності. Саме така багаторівнева модель дозволяє перевести професійну етику з площини формального нормативного закріплення у площину реальної управлінської практики, де етична поведінка стає вимірюваним і керованим чинником ефективності.

Отже, професійна етика в системі публічної служби є однією з ключових умов підвищення ефективності публічного управління в Україні. Її значення особливо зростає в умовах війни, коли від якості службової поведінки залежить не лише результативність окремого органу, а й інституційна стійкість держави, довіра суспільства до влади, стабільність адміністративних процедур та здатність публічних інституцій діяти в кризових умовах без втрати легітимності. Подальший розвиток системи публічної служби в Україні має відбуватися не лише через удосконалення законодавства, а й через системне формування доброчесної управлінської культури, у якій етичні стандарти будуть невід'ємною складовою професіоналізму, результативності, публічної відповідальності та легітимності влади. Саме такий підхід створює підґрунтя для зміцнення якості державного управління, підвищення його суспільної цінності та утвердження публічної служби як інституту, орієнтованого на захист інтересів держави і громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України : підруч. для юрид.вузів і фак. за ред. Битяка Ю. П. Харків : Право, 2018. 528 с.

2. Аналітичне дослідження щодо дотримання етичних норм депутатами, виборними особами, службовцями органів місцевого самоврядування URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-52/zahid-1047/zahidprogress-3397/organ-148/485-380286473-661400b13147d.pdf

3. Банчук О. Запобігання і протидія корупції в органах місцевого самоврядування: практичний посібник. Швейц.-укр. проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". Київ : Софія-А, 2016. 88 с.

4. Баркова К. О. Формування етичної поведінки публічних службовців: дис. канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.01. Баркова Катерина Олегівна; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 236 с.

5. Битяк Ю.П. Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців. Ю.П. Битяк. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2004. № 8. С. 26–37.

6. Бралатан В.П. Професійна етика. В.П. Бралатан, Л.В. Глуцаренко, Н.Г. Здирко. Київ : Центр учбової літератури, 2001. 252 с.

7. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 252 с.

8. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики публічного службовця : монографія. Т. Е. Василевська. Київ : НАДУ, 2008. 336 с.

9. Василевська Т. Е. Формування етичної компетентності публічних службовців: проблеми та перспективи. Т. Е. Василевська. Наукові праці НУ "Львівська політехніка". Серія: Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 35. С. 56–65.

10.Василевська Т.Е. Етика державного управління : підручник. Т.Е. Василевська, В.О. Саламатов, Г.Б. Марушевський за заг. ред. Т.Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.

11.Василевська Т.Е. Етика публічних службовців і запобігання конфлікту інтересів: навч. метод. матеріал. Київ: НАДУ, 2016. 57-58 с.

12.Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління: підручник; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.

13.Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. 2013. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-10/derhs_sluhs-06511.pdf

14.Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

15.Етика державного службовця. Упор. Л.А. Чабак. – Чернігів : Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг., 2011. С. 15.

16.Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування. 2018. 19 с. URL: https://rm.coe.int/16809c3faa

17.Інформація щодо проведених дисциплінарних проваджень та застосованих дисциплінарних стягнень до державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", за 2022 рік та оскарження рішень про накладення дисциплінарних стягнень до адміністративного суду. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Kontrolna%20dijalnist/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202022/informatsiya-na-sayt-2023-3.pdf

18.Інформація щодо проведених дисциплінарних проваджень та застосованих дисциплінарних стягнень до державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", за 2023 рік та оскарження рішень про накладення дисциплінарних стягнень до адміністративного суду. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Kontrolna%20dijalnist/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA.%20.pdf

19.Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби у контексті європейських стандартів. К.О. Кікіньова. Державне будівництво. 2008. № 2 [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_52.

20.Коваленко В.Л. Правове регулювання поведінки публічних службовців: нові тенденції. Публічна служба в Україні: організаційноправові основи і шляхи розвитку : монографія. Тернопіль: Астон, 2007. 398 с.

21.Кодекс доброчесної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Підтримка належного урядування. Проект протидії корупції в Україні. UPAC. 2008. С.13. URL: http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/economiccrime/corruption/projects/upac/344-UPAC-TP-CodeEthics_Ukr.pdf

22.Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Відомості Верховної Ради України. 2003. С.16. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text

23.Купрій В. М. До питання зміни Конституції України в сучасних умовах воєнного стану. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2018. № 1. С. 27-32.

24.Куракова Т.В. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів. Т.В. Куракова. 2013 [Електронний ресурс] URL: http://kds.org.ua/article/kurakova-tv-publichnij-vistup-profesijnaetika-publichnogo-sluzhbovtsya-ta-zapobigannya-konf.

25.Методична рекомендація на тему: «Етика державного службовця» [Електронний ресурс] Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація. URL: https://golos.kyivcity.gov.ua/news/4725.html.

26.Модельний кодекс поведінки. URL: http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=48082&cat_id=46352.

27.Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : наук. Розробка. С.М. Серьогін, О.В.

Антонова, І.В. Хожило та інші за заг. та наук. ред. проф. С.М. Серьогіна. Київ : НАДУ, 2008. 48 с.

28.Норми та стандарти поведінки публічних службовців: методичні матеріали. Харківська обласна державна адміністрація. Сектор з питань запобігання та виявлення корупції. 2020. URL: https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedinka.pdf

29.Оболенський Ю.О. Державна служба: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 344 с.

30.Організація державної служби в Україні: теорія та практика: Навчальний посібник. За заг. ред. М.О. Багмета, М.С. Іванова, В.С. Фуртатова. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.

31.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 30 черв. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

32.Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

33.Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства з питань державної служби України від 05.08.2016 № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text

34.Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. Офіційний вісник України. 2016. № 74. Ст. 2493.

35.Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: наказ Головного управління державної служби. Офіційний вісник України. 2010. № 90. Ст. 211.

36.Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. New Ukrainian Law. 2021. № 4. 106 с. URL: https://doi.org/10.51989/nul.2021.4.16

37.Професійна етика державного службовця.Інформаційний центр Верховної Ради України. URL: https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf

38.Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2016. 608 с.

39.Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік. Київ: НАДС, 2019. 48 с.

40.Розробка стандартів підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах європейської інтеграції України: правові засади. 44 с. URL: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/46174

41.Рудакевич М. І. Етика державних службовців: монографія. М. І. Рудакевич. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. 360 с.

42.Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: Моногр. Т.: Видво АСТОН, 2007. 400 с.

43.Сдобнова А.Г. Нормативно-правове забезпечення професійноетичної культури державного службовця в Україні.Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 28 (68) № 1 с. 146-151.

44.Серьогін С. М. та ін. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України: монографія / за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро. 2021. 280 с.

45.Серьогін С.М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. С.М. Серьогін, Н.Г. Сорокіна. Аспекти публічного управління. 2016. № 8. С. 57–64.

46.Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.

47.Сорокіна Н. М. Формування морально-етичних основ публічного управління: монографія. Н. М. Сорокіна. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 280 с.

48.Тимощук В.П., ШколикА.М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України: навч. посібник за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус_Ю, 2017. 735 с.

49.Хриков Є.М. Етична система публічної служби України. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2020. №3.

50.Цвєтков В.В., Горбатенко В.П. Демократія - Управління - Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: Монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2001. 348 с.

51.Яремин І.І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник. І.І. Яремин. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. 68 с.

52.ACN – Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia (2020). Integrity and Anti-Corruption. OECD. URL: https://thehagueacademy.com/course/integrity-anti-corruption

53.Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia. URL: https://www.oecd.org/en/networks/anti-corruption-network-for-eastern-europeand-central-asia.html

54.Celia Lee. Ethics in Public Administration: Are We Teaching What Can’t be Taught?. Civil Service College Singapore. 2020. URL: https://www.csc.gov.sg/articles/ethics-in-public-administration-are-weteachingwhat-can-t-be-taught

55.Dziedzic J. Cultivating Sustainable and Ethical Practices in Public Service: The Role of Employee Ethos in Shaping Public Sector Culture. Journal of Intercultural Management. 2024. Vol. 16, no. 2. P. 74–96. URL: https://doi.org/10.2478/joim-2024-0007

56.Ethical Culture and Leadership for Sustainability and Governance in Public Sector Organisations within the ESG Framework. A. I. Zahari et al. Journal of Open

Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2024. P. 100219. URL: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219

57.Garcia-Sanchez I., Rodriguez-Dominguez L. & Gallego-Alvarez. Effectiveness of Ethics Codes in the Public Sphere: Are They Useful in Controlling Corruption? International Journal of Public Administration, 34(3), 190–195. 2011. DOI: 10.1080/01900692.2010.532184

58.Hejka-Ekins A. «Ethics in In-service Training» in T. L. Cooper, Handbook of Administrative Ethics. New York : Marcel Dekker, 2001. P. 79-104.

59.Multidisciplinary Group on Corruption (GMC). Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member States on Codes of Conduct for Public Officials. 2019. URL: https://rm.coe.int/16804d1e0b

60.Omurgonulsen U. The Four System Studies: Legal and Institutional Infrastructure of Ethical Administration in Turkey. CoE Project No. EC/1062. 2009. URL: https://rm.coe.int/16806eef50

61.Pamungkas P., Munawir I. The Role of Ethics in Improving the Quality of Public Services. P. Pamungkas, I. Munawir. Priviet Social Sciences Journal. 2025. Vol. 5, No. 9. P. 13. DOI: https://doi.org/10.55942/pssj.v5i9.705

62.Pantiru M. C. Ethics, an integral part of the organizational culture in the European public administrations. EUPAN Romania, 2019. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Ethics-an-integral-part-of-the-organizational-culture-in-the-European-public-administrations.pdf

63.Syadiyah K., Putri S. A. N., Hayat H. The Role of Public Administration Ethics in Realizing Clean and Transparent Governance. Kholifatus Syadiyah, Salsabilla Azzahra Niesma Putri, Hayat Hayat. Jurnal Administrasi Negara. 2024. P. 9. URL: https://ojs.umrah.ac.id/index.php/juan/article/view/7053

64.The Official Site of The U.S. Office of Government Ethics (OGE). Ethics Training Tools and Templates. 2020. URL: https://www.oge.gov/web/oge.nsf/ethicsofficials_education-through-training

65.The Official Site of United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). ARAC Launches the Basic Ethics Course for Public Servants: A Tool to Prevent

Corruption. 2019. URL: https://www.unodc.org/unodc/en/drug-trafficking/crimjust/news/crimjust-celebrates-completion-of-the-basic-course-on-ethics-for-public-servants-for-all-personnel-of-the-national-borders-service-senafront-in-panama.html

66.Vasynova N, Ptakhina O, Sych T, Zablotskyi V, Ivanov Ye. Improvement of professional preparation of public servants, as a condition of sustainable development of territorial communities in process of interaction with pledges of higher education. Scientific Herald of Uzhhorod University. https://doi.org/10.54919/physics/56.2024.103fp1

67.Widiasih S., Julina F., Susanti S. The Role of Ethics in Public Administration: A Systematic Review of Global Practices and Challenge. S. Widiasih, F. Julina, S. Susanti. Public Studies and Business Administration Journal (PUSBA). 2024. Vol. 1, No. 2. P. 105–117.