

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.8>

УДК 343.3

Я. Ю. Цимбаленко,

к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Y. Tymbalenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR ENSURING ETHICAL BEHAVIOR IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджено інституційні механізми забезпечення етичної поведінки в системі публічного управління України. Актуальність теми зумовлена зростаючим суспільним запитом на прозорість, доброчесність і

підзвітність органів влади, що, у свою чергу, потребує надійної інституційної основи для реалізації етичної політики. У рамках дослідження автором здійснено узагальнення ключових нормативних, організаційних та процедурних елементів, що забезпечують етичну поведінку публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Проаналізовано основні складові інституційного забезпечення: кодекси етичної поведінки, діяльність комісій з питань етики, повноваження антикорупційних уповноважених, програми підвищення кваліфікації, системи моніторингу та оцінювання, механізми захисту викривачів, а також роль громадського контролю. Встановлено, що наявність і функціонування цих механізмів є передумовою не лише запобігання зловживанням, а й формування культури публічного служіння, орієнтованої на демократичні цінності.

Зроблено висновок, що розвиток інституційної спроможності у сфері етики публічної служби має відбуватися у взаємозв'язку з реформами державного управління, цифровою трансформацією та розширенням участі громадян у процесах прийняття рішень. У статті окреслено напрями подальших досліджень, серед яких — порівняльний аналіз моделей етичного врядування в країнах ЄС та оцінка ефективності конкретних механізмів в українському контексті.

This article explores the institutional mechanisms that ensure ethical behavior within the public administration system of Ukraine. The relevance of this topic stems from the increasing public demand for transparency, integrity, and accountability in public governance, which necessitates a robust institutional foundation for implementing ethical policies. Ethical behavior in public service plays a pivotal role not only in preventing corruption and abuse of power but also in enhancing public trust in state institutions, ensuring social stability, and promoting sustainable development. In this context, ethics is understood not merely as compliance with formal rules but as an internalized standard of conduct grounded in democratic values and civic responsibility.

The author presents a comprehensive analysis of the normative, organizational, and procedural elements that support ethical conduct among civil servants and local government officials. The key institutional components examined include codes of ethical behavior, the functioning of ethics commissions,

mandates of anti-corruption officers, training and professional development programs, monitoring and evaluation systems, whistleblower protection mechanisms, and the role of civic oversight.

Special attention is paid to the interplay between institutional capacity in the field of public service ethics and broader administrative reforms, including digital transformation and citizen engagement in decision-making. The paper emphasizes that fostering a culture of ethical governance requires not only formal mechanisms but also value-based leadership and public sector accountability.

The article concludes that the institutional framework for ethical behavior must evolve in synergy with the transformation of public administration and the deepening of democratic processes. It outlines directions for future research, such as the comparative analysis of ethical governance models across EU member states and empirical studies evaluating the effectiveness of specific mechanisms in the Ukrainian context.

Ключові слова: *ети́ка публічної служби, інституційні механізми, добросовісність, кодекс етики, державне управління, викривачі, врядування.*

Keywords: *public service ethics, institutional mechanisms, integrity, code of ethics, public administration, whistleblowers, governance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифрового розвитку держави етична поведінка державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування набуває особливого значення як засіб забезпечення легітимності влади, ефективності публічного управління та підвищення довіри з боку громадян. У зв'язку з цим актуалізується потреба в створенні інституційної основи для впровадження етичних стандартів як складової загальної системи врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика етики в публічній службі є предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, важливий теоретичний внесок зробили Р. та Дж. Денхардти (концепція New Public Service) [2], які акцентували увагу на пріоритеті служіння суспільству. В Україні питанням етичних основ державної служби

присвячені роботи В. Кравченка [1], а також аналітичні матеріали Transparency International Ukraine [3]. Разом з тим, у науковому дискурсі недостатньо уваги приділено аналізу інституційних механізмів реалізації етичної політики в умовах трансформацій публічного управління.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення та систематизація інституційних механізмів забезпечення етичної поведінки в системі публічного управління, а також обґрунтування їхньої ролі у формуванні ефективної моделі публічного врядування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Етична поведінка публічних службовців виступає необхідною передумовою забезпечення якісного публічного управління в демократичних державах. Вона слугує не лише засобом утвердження законності у діяльності органів влади, а й чинником підвищення рівня суспільної довіри до публічної влади, що, у свою чергу, формує основу для соціальної стабільності та сталого розвитку. Проблематика етики в публічній службі є предметом пильної уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, що сприяє формуванню цілісного науково-практичного підходу до визначення етичних стандартів і механізмів їх ефективної реалізації у публічному управлінні.

Етика публічного службовця є складною системою морально-ціннісних принципів і нормативних настанов, що регламентують поведінку публічних службовців з урахуванням їхньої суспільної відповідальності та загальнодемократичних цінностей. Вона охоплює не лише виконання службових обов'язків, але й внутрішню мотивацію діяти чесно, справедливо та прозоро в процесі ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті етична поведінка розглядається як неформалізований, проте обов'язковий компонент публічного управління, який відіграє важливу роль у зміцненні довіри громадян до державних інституцій [2].

Значний внесок у розробку теоретичних засад етики публічної служби зробив дослідник Роберт Кемпбелл, який наголошує на важливості трьох базових принципів: справедливості, підзвітності та прозорості. За

Кемпбеллом, справедливість передбачає неупереджений підхід до прийняття управлінських рішень, підзвітність означає відповідальність перед суспільством і державними інституціями, а прозорість забезпечує відкритість діяльності органів влади, що зміцнює громадську довіру [4]. Зазначені принципи становлять фундамент етичної культури публічних інституцій у провідних демократичних країнах.

Подібні підходи закладено й в американській моделі етичного регулювання публічної служби. Зокрема, у Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch, затверджених Управлінням державної етики США відповідно до положень Code of Federal Regulations (5 CFR Part 2635), визначено чотирнадцять основоположних принципів етичної поведінки публічних службовців виконавчої гілки влади [5]. Серед них: служіння громадському інтересу, утримання від використання службового становища для приватної вигоди, забезпечення доброчесності, чесності та неупередженості, уникнення конфлікту інтересів, ефективне використання державних ресурсів та підзвітність перед суспільством.

Особливістю американського підходу є широке тлумачення конфлікту інтересів: підставою для етичної відповідальності може бути не лише наявність прямої матеріальної зацікавленості, але й ризик упередженості, навіть за відсутності умислу. У межах чинного регулювання службовці зобов'язані подавати декларації про потенційний конфлікт інтересів до ухвалення рішень, які можуть вплинути на їхні особисті або родинні інтереси. Такі ситуації аналізуються уповноваженими етичними органами, які формулюють офіційні висновки щодо правомірності дій.

Таким чином, американська практика демонструє інституціоналізований і системний підхід до регулювання етичної поведінки в публічній службі, що може бути корисним орієнтиром для формування національної моделі етики в Україні. Центральною у цьому підході є ідея, що етика — не лише індивідуальна справа посадовця, а складова частина інституційної довіри до публічної влади.

Етична поведінка у сфері публічного управління в Україні базується на ідеї служіння суспільству, верховенства права, законності та доброчесності. У центрі сучасного підходу перебуває не лише функціональна ефективність службовця, а й насамперед його моральна відповідальність перед державою, громадянами та інституціями. Згідно з положеннями Законів України «Про державну службу» (2015р.) [6] та «Про службу в органах місцевого самоврядування (1997р.) [7], етика публічної служби визначається як система моральних норм, що спрямовані на забезпечення неупередженості, прозорості, чесності й поваги до прав і свобод людини. Ключовим документом, що кодифікує етичні стандарти, є «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» затверджені постановою Кабінету Міністрів України №65 від 11 лютого 2016 року [8]. Ці правила розроблені відповідно до положень антикорупційного законодавства та міжнародних стандартів доброчесності в публічному управлінні (зокрема рекомендацій групи держав проти корупції – GRECO). Документ складається з кількох ключових розділів, що визначають: загальні принципи етичної поведінки, серед яких доброчесність, лояльність до держави, законність, політична неупередженість, повага до гідності людини, уникнення конфлікту інтересів, збереження державної таємниці, прозорість у прийнятті рішень; обов'язки службовця в частині етичної поведінки, серед яких, стриманість у висловлюваннях, недопущення дискримінації, взаємоповага у службових відносинах, відповідальність за дії у публічному просторі, зокрема у соціальних мережах; етичні орієнтири для взаємодії з громадськістю, а саме чітка, зрозуміла, доброзичлива комунікація, оперативність у наданні публічної інформації, повага до інтересів громадян. Такі загальні правила мають обов'язковий характер, порушення яких може тягнути дисциплінарну відповідальність або ініціювати службове розслідування. У разі системного порушення можливе навіть звільнення з посади відповідно до статті 65 Закону України «Про державну службу».

З практичного прикладу української публічної служби – публічні інституції впроваджують етичні комісії, що є громадськими органами. Їх завданням є моніторинг етичної поведінки службовців, аналіз повідомлень про порушення та надання роз'яснень. В Україні, станом на сьогодні, не розповсюдженою практикою створення етичних комісій в органах публічної влади, що є прогалиною у розбудові етичної поведінки серед публічних службовців.

Практика країн Західної Європи та Північної Америки демонструє високу ефективність інституціоналізованих підходів до впровадження етичних стандартів у публічному управлінні.

Одним з найуспішніших прикладів вважається досвід Швеції. У системі публічної служби цієї країни функціонує комплекс заходів з підтримки високих етичних стандартів, серед яких є обов'язкове проходження спеціалізованих тренінгів з етики для держслужбовців, наявність внутрішніх кодексів у кожному державному органі, а також діяльність аудиторських комісій, що розглядають потенційні порушення (Swedish National Audit Office 2022) [9].

Зокрема, звіти аудиторських комісій Швеції свідчать про ефективність інструментів попередження конфлікту інтересів та своєчасного реагування на етичні ризики.

У свою чергу, Канада також демонструє послідовність у впровадженні етичних стандартів. Відповідно до політики Public Service Commission of Canada [10], державні службовці зобов'язані дотримуватись кодексу цінностей і етики (Values and Ethics Code for the Public Sector), в основі якого — є повага до демократії, законності, людської гідності та доброчесності. Особливістю канадської моделі є система анонімного повідомлення про порушення, яка забезпечує захист прав викривачів та сприяє прозорості функціонування органів влади.

У системі муніципального управління запровадження етичних кодексів Німеччина має достатній багаж знань у практичному застосуванні в

країні. У рамках діяльності Німецької асоціації міст (Deutscher Städtetag), місцеві ради приймають власні етичні кодекси, що регламентують поведінку депутатів і службовців муніципалітетів. Вони передбачають правила поведінки під час публічних слухань, ухвалення бюджетів, надання дозволів тощо. Так до прикладу у місті Мюнхен діє правило «public interest first», що зобов'язує чиновників публічно декларувати будь-який потенційний конфлікт інтересів перед голосуванням (German Association of Cities, 2021) [11].

Загальні правила етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні також містять окремі норми, які регулюють взаємодію з громадськістю, передбачаючи відкритість, оперативність, точність інформації, надання чітких і правдивих роз'яснень. У практичному вимірі позитивним прикладом реалізації вказаних принципів є проєкт «Відкрите місто», запроваджений Луцькою міською радою [12]. Ця ініціатива передбачає створення електронної платформи збору, обробки та публічного моніторингу звернень мешканців громади. Завдяки цій системі, кожен громадянин може повідомити про проблему в місті, а відповідальні підрозділи мають обов'язок відреагувати на неї у визначений строк. Така практика сприяє зміцненню культури підзвітності, формує довіру до місцевої влади й створює передумови для посилення громадської участі в управлінні територіальною громадою. Проте варто зазначити, що насамперед впровадження етичних стандартів в Україні є невід'ємною складовою ширшої реформи державного управління, яка реалізується з 2016 року в рамках імплементації європейських принципів належного врядування. Водночас, незважаючи на наявність нормативної бази, ефективність дотримання етичних стандартів часто ускладнюється недостатнім рівнем етичної культури в публічному секторі. Впровадження таких Загальних правил етичної поведінки в Україні перебуває на етапі активного інституційного формування, що вимагає постійного перегляду, удосконалення та суспільного контролю, а також формування внутрішньої

мотивації публічних службовців — не лише як обов’язку, а як вияву усвідомленої служби на благо суспільства.

Таблиця 1. Порівняння впровадження етичних стандартів на прикладах України та ЄС

| Критерій | Україна | Країни ЄС (загальний підхід) |
|--------------------------------|---|---|
| Нормативна основа етики | Типовий кодекс етичної поведінки держслужбовця (НАКАЗ НАДС №158) [14]; розділи в законах «Про державну службу» і «Про запобігання корупції» | Кодекси поведінки (Ethical Codes), закони про доброчесність публічної служби (наприклад, Public Sector Integrity Acts у Франції, Словенії, Нідерландах) |
| Інституційні структури | Комісії з етики, антикорупційні уповноважені, HR-підрозділи | Незалежні етичні комісії (наприклад, High Authority for Transparency in France), етичні омбудсмени, агентства доброчесності |
| Захист викривачів | Закріплений у ст. 53 ЗУ «Про запобігання корупції», створено захищені канали, але реалізація ще нестабільна | Повноцінні механізми: анонімні канали, гарантії захисту, окремі агентства з підтримки викривачів (наприклад, у Литві та Нідерландах) |
| Етична освіта | Курси НАДС, онлайн-платформи («Дія.Освіта», «Цифрова академія»), часткова інтеграція в навчальні плани | Системна підготовка в рамках обов’язкової початкової та постійної освіти (наприклад, National School of Public Administration у Польщі) |
| Громадський контроль | Активна участь ГО та ЗМІ (Transparency International Ukraine, антикорупційні розслідування), формування публічного тиску | Інституціоналізований механізм залучення громадськості до етичних наглядових рад, відкриті бази даних, співпраця з національними інституціями доброчесності |

Порівняльний аналіз засвідчує, що в Україні сформовано базові елементи системи етичного врядування, зокрема нормативну основу,

інституційні органи, елементи просвіти та механізми громадського контролю. Разом з тим, ця система має переважно внутрішньоорганізаційний характер, що обмежує її незалежність, об'єктивність і сталість у реалізації етичної політики. Наявні комісії з етики, уповноважені з антикорупційної діяльності та освітні програми демонструють важливу, але фрагментовану спроможність до формування етичної культури в публічному управлінні.

У країнах Європейського Союзу спостерігається вища ступінь інституційної автономії та зовнішнього нагляду в реалізації етичної політики. Зокрема, функціонування незалежних етичних комісій, спеціалізованих органів захисту викривачів, обов'язкова етична підготовка в системі освіти публічних службовців та участь громадян у наглядових радах створюють системну і стійку інфраструктуру доброчесності.

Таким чином, для підвищення ефективності інституційного забезпечення етичної поведінки в Україні доцільним є посилення незалежності етичних інститутів, перехід від формального до практичного захисту викривачів, інтеграція етики в професійну підготовку публічних службовців та інституціоналізація громадського нагляду. Адаптація таких підходів з європейського досвіду сприятиме зміцненню етичної спроможності українського публічного управління та посиленню суспільної довіри до влади.

Ефективне дотримання етичних стандартів у публічному управлінні залежить не лише від особистих якостей службовців, а й від інституційного середовища, яке формує сприятливі умови для доброчесної поведінки. Інституційні механізми забезпечення етичної поведінки — це сукупність нормативно-правових, організаційних, кадрових, освітніх і контрольних інструментів, спрямованих на формування, підтримку та моніторинг дотримання етичних стандартів у діяльності публічних службовців. Вони забезпечують функціонування етики як системного елементу публічного управління через кодифікацію правил поведінки, створення спеціалізованих органів (етичних комісій, уповноважених), впровадження процедур превенції

конфлікту інтересів, навчання, а також реагування на порушення норм доброчесності.

У контексті дослідження вітчизняних та іноземних джерел приходимо до висновку, що інституційними механізмами в публічному управлінні є: нормативне регулювання (наприклад, Типовий кодекс етичної поведінки державного службовця в Україні, затверджений наказом НАДС №158 від 05.08.2016) [14]; організаційні структури (комісії з питань етики, антикорупційні уповноважені, HR-підрозділи); освітні та просвітницькі програми (наприклад, навчання службовців у системі підвищення кваліфікації або на платформах «Цифрова освіта»); механізми моніторингу, оцінювання та реагування (включаючи внутрішні аудити, дисциплінарні процедури, механізми захисту викривачів — відповідно до ст. 53 Закону України «Про запобігання корупції»); інструменти громадського контролю (залучення громадських організацій, ЗМІ, використання індексів доброчесності).

Кодекси етичної поведінки виступають базовим інструментом формалізації етичних стандартів у публічному управлінні. Вони не лише забезпечують нормативну визначеність очікуваної поведінки державних службовців, а й слугують основою для формування внутрішньої етичної культури в органах влади. Кодекси виконують подвійну функцію: регулятивну — через фіксацію вимог до службової поведінки, та виховну — як засіб впливу на мотивацію службовців діяти відповідно до цінностей публічного служіння.

В Україні нормативною основою є Типовий кодекс етичної поведінки державного службовця, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби №158 від 05 серпня 2016 року. Документ встановлює низку ключових принципів, які мають визначати щоденну діяльність публічного службовця:

– верховенство права — як підґрунтя легітимності управлінських рішень;

– служіння суспільству — як пріоритет забезпечення публічного інтересу;

– політична неупередженість — як умова забезпечення довіри до інституцій;

– прозорість і підзвітність — як механізм відкритості та відповідальності перед громадянами.

Кодекс також містить положення щодо поведінки в умовах конфлікту інтересів, стандартів взаємодії з громадськістю, ділового спілкування, корпоративної культури та доброчесності. Його дотримання розглядається як обов'язковий елемент дисциплінарної відповідальності, а також критерій під час проведення щорічного оцінювання службової діяльності.

Таким чином, кодекси етики виступають центральним елементом інституційної етики, сприяючи гармонізації професійних стандартів із демократичними цінностями та суспільними очікуваннями.

Комісії з питань етики є важливим інституційним компонентом внутрішнього етичного регулювання в органах державної влади та місцевого самоврядування. Їх створення відповідає сучасним підходам до врядування, які передбачають не лише зовнішній нагляд, але й розвиток механізмів внутрішньої саморегуляції службової поведінки.

Ці комісії повинні функціонувати як консультативно-дорадчі органи, що уповноважені розглядати випадки можливого порушення етичних норм, готувати рекомендаційні висновки щодо поведінки окремих службовців, а також сприяти формуванню етичного клімату в установі. Залежно від структури органу, комісія може бути створена як окрема постійно діюча інституція або діяти в межах кадрової чи антикорупційної служби.

Основні завдання комісій з питань етики включають:

- розгляд звернень і фактів порушення етичних стандартів;
- проведення консультацій для державних службовців з етичних питань;

– участь у формуванні позиції установи щодо спірних чи чутливих випадків службової поведінки;

– сприяння реалізації етичного кодексу у повсякденній практиці.

Наявність комісії забезпечує інституціалізацію механізмів саморегуляції, що дозволяє уникати виключно карального підходу до етики та зміщує акцент у бік конструктивного управління професійною поведінкою. Окрім того, функціонування таких дорадчих органів підвищує прозорість кадрових процесів і сприяє формуванню довіри як усередині організації, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

У такий спосіб комісії з питань етики забезпечують реалізацію етичної політики на рівні інституційної практики та відіграють роль важливого елемента системи управління публічною доброчесністю.

Уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції, або антикорупційні уповноважені, є важливими суб'єктами реалізації етичної політики в публічному управлінні. Їхня діяльність поєднує функції правового контролю, консультативної підтримки та превентивної роботи, що безпосередньо впливає на рівень доброчесності в державному секторі.

У межах законодавчо визначених повноважень (ст. 13¹ Закону України «Про запобігання корупції») уповноважені виконують низку ключових функцій:

– оцінювання корупційних ризиків у діяльності органу влади та розроблення заходів щодо їх мінімізації;

– управління конфліктами інтересів, зокрема надання службовцям роз'яснень і допомоги у врегулюванні таких ситуацій;

– контроль за дотриманням вимог щодо етичної поведінки, подання декларацій, правил сумісництва тощо;

– проведення навчань і підвищення обізнаності персоналу з питань доброчесності, етичних стандартів, антикорупційного законодавства.

Антикорупційні уповноважені виступають не лише виконавцями регламентованих функцій, а й інституційними провідниками етичної

культури в установі. Вони координують зусилля різних підрозділів у напрямі прозорості, підзвітності та правової визначеності, а також забезпечують зворотний зв'язок між етичними принципами та управлінською практикою.

Наявність повноцінно функціонуючого антикорупційного уповноваженого є також однією з умов ефективного функціонування системи запобігання корупції відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій GRECO та методології OECD.

Таким чином, уповноважені з антикорупційної діяльності відіграють роль ключових носіїв етичної інфраструктури в публічному управлінні, поєднуючи правовий нагляд і етичну підтримку організаційного середовища.

Формування та підтримка етичної поведінки публічних службовців значною мірою залежить від наявності системного навчального компонента. Освіта в сфері етики публічного управління не обмежується декларативним ознайомленням із нормативними актами, а передбачає розвиток етичної компетентності, що включає усвідомлення цінностей служіння, навички етичного вибору в складних ситуаціях, здатність до саморефлексії та відповідальності.

У структурі професійного розвитку державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, передбаченого Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Законом України «Про державну службу», навчання з етичних питань є обов'язковим елементом програм підвищення кваліфікації. Організацію таких навчань здійснюють центри підвищення кваліфікації та інші освітні провайдери.

Значну роль у розвитку цифрових можливостей етичної просвіти відіграють освітні онлайн-платформи, зокрема:

– «Цифрова освіта» (Diiia.Education) — де публікуються курси, орієнтовані на добросесність, антикорупційну поведінку та сервісну культуру;

– «Портал управління знаннями НАДС» — що пропонує спеціалізовані програми для посадовців з питань етичного врядування, конфлікту інтересів, культури служіння [15].

Крім того, навчання виконує функцію уніфікації стандартів поведінки в умовах організаційного розмаїття публічної служби — між центральними та місцевими органами, між новопризначеними та досвідченими службовцями. Етичні знання, що здобуваються в межах навчального процесу, сприяють профілактиці правопорушень, а також зміцнюють внутрішню готовність працівників діяти відповідально навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Таким чином, система підвищення кваліфікації виступає не лише інструментом професійного розвитку, а й важливим чинником інституційного впровадження етичної політики в публічному секторі.

Дотримання етичних стандартів у публічному управлінні неможливе без ефективно функціонуючих механізмів контролю, оцінювання та зворотного зв'язку. Саме тому моніторинг, внутрішній контроль і захист викривачів є ключовими складовими інституційної системи забезпечення етичної поведінки.

Моніторинг етичної поведінки включає регулярне спостереження за дотриманням кодексу етики, виявлення порушень, аналіз етичних ризиків і тенденцій у поведінці персоналу. У практиці публічного управління використовуються як внутрішні (аудиторські, кадрові, антикорупційні служби), так і зовнішні (громадські організації, ЗМІ, омбудсмени) механізми спостереження. Дедалі поширенішими стають інструменти самодіагностики етичного клімату (етичні опитування, анонімні звіти, цифрові індикатори доброчесності).

Контроль за дотриманням етичних норм реалізується через дисциплінарні процедури, службові розслідування, аналіз конфлікту інтересів, аудит управлінських рішень і фінансової відповідальності. Уповноважені з антикорупційної діяльності, етичні комісії та кадрові

підрозділи взаємодіють у межах розподілу повноважень для виявлення та попередження порушень.

Особливу роль відіграє захист викривачів (whistleblowers) — працівників, які повідомляють про факти етичних чи корупційних порушень. Закон України «Про запобігання корупції» (ст. 53) передбачає гарантії конфіденційності, захист від переслідування, а також правовий статус викривачів. Функціонування таких механізмів є критично важливим для забезпечення атмосфери довіри всередині організації, де порушення можуть бути вчасно виявлені без ризику для інформатора.

У міжнародній практиці захист викривачів вважається індикатором рівня інституційної доброчесності. Відповідно до стандартів GRECO, OECD та Ради Європи, створення незалежних каналів повідомлення, забезпечення анонімності та наявність незалежних органів для розгляду таких повідомлень є ознаками зрілої етичної системи.

Таким чином, поєднання моніторингу, контролю та захисту викривачів утворює комплексну систему реагування на етичні ризики, яка забезпечує не лише запобігання порушенням, а й формування відповідального управлінського середовища.

Громадянське суспільство є ключовим партнером у формуванні та підтримці етичної поведінки в системі публічного управління, відіграючи роль як зовнішнього наглядача, так і активного агента змін. На відміну від формалізованих державних структур, громадські організації, медіа та ініціативні групи здатні діяти гнучко, реагувати на локальні виклики та привертати увагу до проблем, які можуть залишатися поза полем зору офіційних інституцій.

У демократичних державах така взаємодія між владою та громадськістю спирається на фундаментальні принципи відкритості, підзвітності й участі. Саме ці принципи створюють підґрунтя для легітимного зовнішнього контролю за дотриманням етичних стандартів у

діяльності посадових осіб, а також для колективного впливу на формування політик, що стосуються доброчесності та етичної відповідальності.

До провідних форм участі громадськості у підтриманні етики належить громадський контроль, що реалізується через участь у публічних радах при органах влади, експертних консультаціях, відкритих слуханнях, тематичних форумах та платформах громадського моніторингу. Такі механізми дозволяють не лише фіксувати проблеми, а й формувати рекомендації з урахуванням позицій різних суспільних груп.

Важливою складовою є діяльність аналітичних центрів і неурядових організацій, які здійснюють дослідження, формують рейтинги та індекси доброчесності, готують аналітичні звіти з етичної поведінки органів влади, а також розробляють методичні рекомендації для підвищення стандартів етичної політики. Організації на кшталт Transparency International Ukraine, Центру політичних студій та аналітики «Ейдос» чи Інституту «Республіка» виступають флагманами у цьому напрямі, об'єднуючи професійну експертизу з глибоким розумінням специфіки публічного сектору.

Окрему роль відіграють журналістські розслідування та медіапроекти викривального характеру, що функціонують як інструменти суспільного контролю. Розкриття випадків порушень етичної поведінки, зловживань службовим становищем або конфлікту інтересів формує публічний тиск на посадових осіб і підвищує рівень відповідальності в органах влади. Медіа у цьому контексті стають ареною для формування соціального запиту на доброчесність.

Загалом участь громадянського суспільства у підтриманні етичних стандартів дозволяє забезпечити ширший суспільний контроль за владою, сформувати етичну культуру на всіх рівнях публічного управління та перетворити етику з декларативної категорії на дієвий елемент демократичного врядування.

Громадський контроль має подвійне значення: по-перше, він стимулює органи влади до дотримання стандартів поведінки навіть за відсутності

формального контролю; по-друге, він формує у громадян відчуття причетності до процесів управління, що зміцнює соціальний капітал і довіру до інституцій.

Успішні приклади партнерства держави та громадськості у впровадженні етичних стандартів у публічному управлінні свідчать про зростання ролі спільнот у формуванні ціннісно орієнтованої моделі державної служби. Одним із дієвих механізмів стала розробка локальних кодексів етики із залученням представників громадськості, антикорупційних організацій, журналістів та експертного середовища. Такий інклюзивний підхід дозволяє наповнити документи живим, локалізованим змістом, адаптованим до конкретного управлінського середовища, що значно підвищує рівень довіри до прийнятих етичних норм і сприяє їх реальному дотриманню.

Ще одним прикладом конструктивної взаємодії стало проведення спільних антикорупційних аудитів органів публічної влади за участі незалежних експертів і представників громадських організацій. Такі аудити не лише ідентифікують вразливості у внутрішніх процесах управління, а й дозволяють виявляти приховані порушення етичного характеру, що не завжди підпадають під формальні ознаки корупційних правопорушень. Відкритість до зовнішньої оцінки свідчить про готовність до підзвітності й самовдосконалення з боку публічного сектору.

Важливою практикою також стало впровадження цифрових платформ зворотного зв'язку, зокрема онлайн-ресурсів для подання скарг і звернень громадян щодо поведінки публічних службовців. Такі інструменти забезпечують оперативність реагування, підвищують прозорість адміністративних процедур і формують додаткові канали громадського контролю. Цифрові сервіси, що поєднують функціональність, відкритість та аналітичний потенціал, сприяють формуванню нової культури управління, орієнтованої на етичність, довіру та професійну відповідальність.

Загалом партнерство держави з громадянським суспільством у сфері етичного врядування набуває дедалі більшої стратегічної ваги, адже саме через таку взаємодію етичні стандарти трансформуються з формальних норм у живу практику публічного управління.

Таким чином, громадянське суспільство виконує функцію «етичного дзеркала» для державної влади, забезпечуючи її постійну відповідність очікуванням і цінностям демократичного соціуму. Його активна участь є не лише необхідною умовою ефективного контролю, а й важливим чинником розвитку етичної культури публічного врядування.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика інституційних інструментів забезпечення етичної поведінки публічних службовців в Україні та країнах ЄС

| Інструмент | Україна | Країни ЄС |
|---|---|--|
| Кодекси етики | Типовий кодекс етичної поведінки державного службовця (НАКАЗ НАДС №158), обов'язковий для адаптації в органах влади | Національні або секторальні кодекси (наприклад, «Values and Ethics Code» у Канаді, Кодекс етики публічної служби у Франції); часто мають юридичну силу |
| Етичні комісії/ ради | Комісії з питань етики функціонують на базі органів влади, мають консультативний статус | Незалежні етичні комітети (наприклад, High Authority for Transparency in Public Life у Франції), з правом перевірок і публічних висновків |
| Уповноважені з етики/ антикорупції | Уповноважені з питань запобігання корупції в органах влади, мають внутрішній статус | Спеціальні незалежні агентства (наприклад, KNAB у Латвії, National Integrity Authority у Румунії), часто мають розслідувальні повноваження |
| Інструменти реагування (викривачі) | Закріплено право викривачів (ст. 53 ЗУ «Про запобігання корупції»), канали захисту формуються | Повноцінні механізми захисту викривачів відповідно до Директиви ЄС 2019/1937, спеціальні органи розгляду скарг |
| Освітні програми | Дистанційні курси НАДС, «Дія. Цифрова освіта», фрагментарне включення етики в навчальні плани | Системна підготовка через національні школи публічного управління (ENAP у Франції, KSAP у Польщі), обов'язкова етична підготовка |

Оцінка ефективності інституціоналізованих інструментів етичної поведінки засвідчує, що в Україні сформовано базову нормативну основу, проте рівень інституційної зрілості залишається недостатнім. Переважна частина етичних механізмів реалізується у внутрішньому контурі органів публічної влади без належного рівня організаційної автономії, що обмежує їхню об'єктивність і ефективність. На противагу цьому, у країнах Європейського Союзу спостерігається домінування незалежних структур з контролюючими або дорадчо-наглядовими повноваженнями, які діють поза межами безпосередньої адміністративної ієрархії та користуються довірою як з боку працівників, так і з боку громадськості.

Успішним і перспективним напрямом розвитку етичної інфраструктури в Україні є впровадження цифрових рішень у сфері етичної просвіти, зокрема онлайн-платформ навчання, інтерактивних курсів, електронного оцінювання доброчесності, що вже отримали позитивну оцінку з боку міжнародних партнерів і можуть стати основою для подальшого поширення.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективна інституціоналізація етичної політики в Україні потребує подальших системних змін, які включають: посилення незалежності етичних структур, інституційну інтеграцію етики в усі рівні професійної підготовки службовців, практичну реалізацію механізмів захисту викривачів відповідно до європейських стандартів, а також активне впровадження перевірених моделей прозорості та підзвітності, що демонструють високу ефективність у країнах ЄС.

Таким чином, інституційне забезпечення етичної поведінки охоплює як нормативно-правові, так і організаційні, процедурні та освітні компоненти. Вони функціонують у взаємозв'язку, формуючи основу для побудови етичної культури публічної служби.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Здійснений аналіз інституційних механізмів забезпечення етичної поведінки в публічному управлінні дає підстави для формулювання низки узагальнюючих висновків.

Передусім, етична поведінка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не може розглядатися винятково як питання особистої доброчесності. Вона є результатом цілісної інституційної політики, яка визначає систему стандартів, норм і організаційних умов для відповідального та підзвітного здійснення владних повноважень. Ефективність такої політики прямо залежить від узгодженості нормативно-правового регулювання, організаційного середовища, кадрової стратегії, системи навчання та механізмів громадського контролю.

Ключовими інституційними механізмами забезпечення етичної поведінки виступають кодекси етики як нормативні орієнтири належної поведінки, комісії з питань етики як інструменти внутрішньої саморегуляції, антикорупційні уповноважені як провідники політики доброчесності в організаціях, системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, що формують етичну компетентність службовців. Важливу роль відіграють також механізми моніторингу, захисту викривачів і громадянський контроль, які виконують функції превенції, реагування та легітимації управлінських дій.

В умовах цифрової трансформації та демократизації публічного сектору інституційна етика має виходити за межі формального дотримання встановлених стандартів і перетворюватися на інтегрований компонент управлінської культури. Це передбачає переосмислення підходів до підготовки кадрів, налагодження ефективної міжвідомчої взаємодії, розвиток сучасних інструментів етичного моніторингу та впровадження цифрових рішень, які дозволяють забезпечити прозорість, підзвітність і відповідальність у режимі реального часу.

Перспективними напрямками подальших досліджень є порівняльний аналіз моделей етичного врядування в країнах Європейського Союзу, емпіричне оцінювання ефективності окремих інституційних механізмів в українських умовах, вивчення впливу етичного клімату на рівень суспільної

довіри до публічної влади, а також розробка цифрових індикаторів доброчесності для органів державного управління.

Узагальнюючи, варто наголосити, що забезпечення етичної поведінки в публічному управлінні має розглядатися як пріоритетне стратегічне завдання державної політики, орієнтоване на досягнення належного врядування, зміцнення легітимності інституцій та сприяння сталому демократичному розвитку держави.

Література

1. Кравченко В. В. Етичні засади державної служби в Україні: виклики та перспективи реформування: наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2021. № 1. С. 55–63.
2. Denhardt R. B., Denhardt J. V. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York : Routledge, 2015. 256 p.
3. Transparency International Ukraine. *Доброчесність у публічній службі: методологічні підходи до оцінки*. Київ : ТІ Україна, 2020. 48 с.
4. Campbell R. *Public Sector Ethics: Theory and Practice*. London : Routledge, 2014. 212 p.
5. *Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch: Code of Federal Regulations, Title 5, Part 2635 / U.S. Office of Government Ethics*. 2020. URL: <https://www.ecfr.gov/current/title-5/chapter-XVI/subchapter-V/part-2635> (дата звернення: 05.03.2025).
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.
8. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів

України від 11.02.2016 № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 05.03.2025).

9. Шведське національне аудиторське управління. URL: <https://www.riksrevisionen.se/en/audits.html> (дата звернення: 05.03.2025).

10. Комісія публічної служби Канади. URL: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html> (дата звернення: 05.03.2025).

11. German Association of Cities. 2021. URL: <https://www.staedtetag.de/english> (дата звернення: 05.03.2025).

12. Луцька міська рада. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/vidkryte-misto> (дата звернення: 05.03.2025).

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

14. Типовий кодекс етичної поведінки державного службовця : наказ НАДС № 158 від 05.08.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 05.03.2025).

15. Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (дата звернення: 05.03.2025).

16. European Commission. Ethics Framework for the EU Institutions. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020. 24 p.

17. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris : OECD Publishing, 2017. 44 p.

18. GRECO (Council of Europe). Fourth Evaluation Round: Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors. Strasbourg, 2017. 50 p.

19. Group of States against Corruption (GRECO). Ethical standards in public life. Strasbourg : Council of Europe, 2021. 42 p.

References

1. Kravchenko, V. V. (2021), “Ethical principles of civil service in Ukraine: challenges and reform prospects”, *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 1, pp. 55–63.
2. Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2015), *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Routledge, New York, USA.
3. Transparency International Ukraine (2020), *Dobrochesnist' u publichnii sluzhbi: metodolohichni pidkhody do otsinky* [Integrity in public service: methodological approaches to assessment], TI Ukraine, Kyiv, Ukraine.
4. Campbell, R. (2014), *Public Sector Ethics: Theory and Practice*, Routledge, London, UK.
5. U.S. Office of Government Ethics (2020), “Standards of ethical conduct for employees of the executive branch: Code of Federal Regulations, Title 5, Part 2635”, available at: <https://www.ecfr.gov/current/title-5/chapter-XVI/subchapter-B/part-2635> (Accessed 05 March 2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 4, Art. 43.
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine “On Service in Local Self-Government Bodies”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 33, Art. 175.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), “General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Self-Government Officials”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-п> (Accessed 05 March 2025).
9. Swedish National Audit Office (2025), “Audit mandate and publications”, available at: <https://www.riksrevisionen.se/en/audits.html> (Accessed 05 March 2025).
10. Public Service Commission of Canada (2025), “Oversight and ethics in Canadian civil service”, available at: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html> (Accessed 05 March 2025).

11. German Association of Cities (2021), “Municipal ethics practices in Germany”, available at: <https://www.staedtetag.de/english> (Accessed 05 March 2025).
12. Lutsk City Council (2025), “Open City platform and ethics initiatives”, available at: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/vidkryte-misto> (Accessed 05 March 2025).
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On Prevention of Corruption ”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 49, Art. 2056.
14. National Agency of Ukraine on Civil Service (2016), “Typical Code of Ethical Conduct of a Civil Servant”, Order No. 158 of August 5, 2016, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (Accessed 05 March 2025).
15. Knowledge Management Portal (NADS) (2025), “Ethics and professional development programs”, available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (Accessed 05 March 2025).
16. European Commission (2020), *Ethics Framework for the EU Institutions*, Publications Office of the EU, Luxembourg, Luxembourg.
17. OECD (2017), *Recommendation of the Council on Public Integrity*, OECD Publishing, Paris, France.
18. GRECO – Council of Europe (2017), *Fourth Evaluation Round: Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors*, Council of Europe, Strasbourg, France.
19. GRECO – Council of Europe (2021), *Ethical standards in public life*, Council of Europe, Strasbourg, France.

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 р.