

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**УДК 352-057.34:17**

**ПОГОДЖЕНО**

**Директор  
ННІ неперервної освіти і  
туризму**

\_\_\_\_\_ Гриценко І. С.  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**В.о. завідувача кафедри  
публічного управління,  
менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва**

\_\_\_\_\_ Приліпко С.М.  
—  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: “Механізми формування професійної етики у діяльності  
державного службовця”**

Спеціальність: 281 “Публічне управління та адміністрування”

Освітня програма: “Публічне управління та адміністрування”

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи :**

к.е.н., ст.н.співр.

**Виконав**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Самсонова В. В.

Сільванюк Є.С.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту  
інноваційної діяльності та дорадництва**

\_\_\_\_\_  
д.держ.упр., доцент Приліпко С.М.  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи**

**здобувачу вищої освіти Сільванюку Євгену Сергійовичу**

Спеціальність: 281 “Публічне управління та адміністрування”

Освітня програма: “Публічне управління та адміністрування”

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

**Тема магістерської кваліфікаційної роботи : “Механізми  
формування професійної етики у діяльності державного службовця”.**

Наказ ректора НУБіП України про затвердження теми магістерської  
кваліфікаційної роботи: №1613 „С” від 19.09.2024 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру: до 15.11.2024 р.

**Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:** законодавчі та  
нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали з  
офіційних сайтів органів публічної влади та інших суб’єктів публічного  
управління, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань  
професійної етики державного службовця.

**Об’єкт дослідження** – процес формування професійної етики у  
діяльності державних службовців.

**Предмет дослідження** – механізми формування професійної етики у  
діяльності державного службовця.

**Мета дослідження** – обґрунтування теоретико-методичних засад і  
практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування  
професійної етики у діяльності державного службовця.

**Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для**

**досягнення поставленої мети:**

1. Розглянути сутність і значення механізмів формування професійної етики в державній службі.
2. Проаналізувати нормативно-правові основи професійної етики державних службовців.
3. Виявити особливості методичних підходів до формування механізмів професійної етики в державній службі.
4. Здійснити аналіз існуючих механізмів формування професійної етики в державній службі.
5. Оцінити ефективність впровадження етичних норм у державній службі України.
6. Проаналізувати іноземний досвід формування професійної етики державних службовців;
7. Удосконалити організаційно-економічний, інформаційно-консультаційний та соціальний механізми формування професійної етики державних службовців.
8. Обґрунтувати інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі.
9. Надати пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази, що формує засади професійної етики державних службовців.

Дата видачі завдання “26” березня 2024 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н., ст.н.співр.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Самсонова В. В.

Завдання прийняв до  
виконання здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Сільванюк Є.С.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	березень 2024 р.	виконано
2.	Підготовка першого розділу роботи	квітень 2024 р.	виконано
3.	Підготовка другого розділу роботи	травень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи	червень-липень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	серпень-вересень 2024 р.	виконано
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника (консультанта)	вересень 2024 р.	виконано
7.	Перевірка роботи на академічний плагіат	до 15 листопада 2024 р.	виконано
8.	Отримання відгуку керівника роботи	жовтень 2024 р.	виконано
9.	Отримання зовнішньої рецензії	жовтень 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	до 20 листопада 2024 р.	виконано
11.	Допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	листопад 2024 р.	виконано
14.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	листопад 2024 р.	виконано

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
к.е.н., ст.н.співр.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Самсонова В. В.

Завдання прийняв до виконання здобувач

\_\_\_\_\_ Сільванюк Є.С.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Сутність і значення механізмів формування професійної етики в державній службі

1.2. Нормативно-правові основи професійної етики державних службовців

1.3. Методичні підходи до формування механізмів професійної етики в державній службі

Висновок до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Аналіз існуючих механізмів формування професійної етики в державній службі

2.2. Оцінка ефективності впровадження етичних норм у державній службі України

2.3. Іноземний досвід формування професійної етики державних службовців

Висновок до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Організаційно-економічний, інформаційно-консультаційний та соціальний механізми формування професійної етики державних службовців

3.2. Інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази, що формує засади професійної етики державних службовців

Висновок до розділу 3

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Сучасна парадигма державного управління ґрунтується на ідеї цивілізаційної місії держави в забезпеченні демократичного розвитку суспільства. Її реалізація зумовила потребу розвитку духовної сутності життя людини й суспільства на засадах етики як теоретичного і практичного способу облаштування суспільного життя. Саме тому вже з перших років незалежності професійна етика державних службовців як основного суб'єкта держави стала об'єктом уваги вітчизняних науковців і практиків (В.Б.Авер'янов, В.Д.Бакуменко, Б.А.Гаєвський, В.Д.Горбатенко, С.Д.Дубенко, В.Л.Коваленко, В.М.Князєв, В.І.Луговий, В.К.Майборода, В.А.Малахов, І.Ф.Надольний, Н.Р.Нижник, О.Ю.Оболенський, Є.В.Ромат, В.П.Тронь, В.В.Цветков та ін.), які в зростанні ролі гуманітарного, морально-етичного чинника вбачають основну закономірність демократичного розвитку суспільства.

Подібний підхід набув поширення в країнах розвиненої демократії в останню чверть ХХ ст. Він показав, що етика як спосіб нормативного обґрунтування моральності суспільних, інституційних і групових відносин, виявилась здатною витіснити ідеологію як істину в останній інстанції. Такому висновку сприяли теоретичні дослідження західними науковцями демократичних засад гуманізації соціального життя і критичне переосмислення неконтрольованих людиною вільних ринкових відносин капіталізму та антигуманної суті комуністичного суспільно- державного устрою.

Принципово нове розуміння сутнісних характеристик етики та її засадничої функції в системі соціального знання, як першооснови всіх форм соціальної свідомості, стало причиною “етичної революції”. Її суть полягає у перевороті в соціальному самоусвідомленні себе людством.

Найбільшу увагу вчених привернула проблема відповідності політики й економіки природі людини, вирішення якої вони вбачають у постановці в основу державного управління вищих моральних цінностей – свободи, справедливості, солідарності, чесності, відповідальності, прозорості й відкритості. Це актуалізувало дослідження практичних проблем етики – етики трудової діяльності (ділова етика), політики, бізнесу, адміністративної, професійної етики, у тому числі й етики державних службовців.

Ідея гуманістичної спрямованості демократичної держави, яка плідно використала надбання етичної науки як практичної філософії, постала на підготовленому ринковою економікою досвіді морально-етичного регулювання економічних відносин. Причому, досягнення науковців і практиків у вивченні “етики бізнесу”, “ділової етики”, як теорії і практики ділових відносин та поведінки в різних сферах суспільного виробництва, набули в останню чверть ХХ сторіччя визнання як на рівні окремої організації, держави, так і в міжнародній практиці [9; 68; 372].

Більше того, розвиток ринкової економіки, потребуючи чітко встановлених морально-правових регуляторів, зумовив необхідність аналогічного підходу до державного регулювання цими процесами. Гуманізація суспільних відносин стала розглядатися як двосторонній процес взаємодії держави й суспільства. У цьому процесі провідна роль належить державі й службовцям, які зобов’язані демонструвати суспільству власною працею і поведінкою взірць відданості вищим моральним та іншим суспільним цінностям. Роль суспільного лідера - моральна місія держави в суспільстві, практична реалізація якої зумовлює особливі вимоги до професійної етики державного службовця.

**Мета й завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і

практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування професійної етики у діяльності державного службовця.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання**:

- розглянути сутність і значення механізмів формування професійної етики в державній службі;
- проаналізувати нормативно-правові основи професійної етики державних службовців;
- виявити особливості методичних підходів до формування механізмів професійної етики в державній службі;
- здійснити аналіз існуючих механізмів формування професійної етики в державній службі;
- оцінити ефективність впровадження етичних норм у державній службі України;
- проаналізувати іноземний досвід формування професійної етики державних службовців;
- удосконалити організаційно-економічний, інформаційно-консультаційний та соціальний механізми формування професійної етики державних службовців;
- обґрунтувати інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі;
- надати пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази, що формує засади професійної етики державних службовців.

**Об'єктом дослідження** є процес формування професійної етики у діяльності державних службовців.

**Предмет дослідження** – механізми формування професійної етики у діяльності державного службовця.

*Методи дослідження.* У роботі використовується комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, за допомогою методу аналізу і синтезу проаналізовано наукову літературу,

нормативно-правові акти, стандарти етичної поведінки державних службовців. За допомогою методів індукції і дедукції сформульовано висновки про механізми та принципи етичної поведінки на основі загальних та окремих фактів. Для виявлення загальних закономірностей у формуванні етичної культури державних службовців було застосовано методи абстрагування та узагальнення.

Вивчення системи державного управління як цілісного механізму, в якому впроваджуються етичні норми та принципи здійснювалось за допомогою системного аналізу. Застосування історико-логічного методу дозволило проаналізувати еволюцію підходів до формування професійної етики в державній службі, виявити динаміку розвитку етичних стандартів та їх вплив на діяльність державних службовців.

Для порівняння досвіду різних країн у формуванні професійної етики на державній службі використано метод порівняльного аналізу.

Для систематизації та оцінки факторів, що впливають на етичну поведінку державних службовців використано методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Для виявлення взаємозв'язків між окремими явищами і процесами використовувалися статистичні методи.

У роботі використовувалися законодавчі та нормативно-правові акти України, звітно-аналітична інформація відповідних міністерств і відомств України, аналітичні дані Державної служби статистики.

**Наукова новизна і практична значущість дослідження.** Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до вивчення механізмів формування професійної етики у діяльності державних службовців, а також у розробці нових підходів до вдосконалення цих механізмів. Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності системи підготовки та контролю державних службовців, а також для покращення нормативно-правової бази у сфері професійної етики.

**Апробація результатів роботи і публікації.** За темою дослідження автором опубліковано тези доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті» (15 лютого 2024 р.) на тему «Механізми формування професійної етики у діяльності державного службовця» (у співавторстві з керівником) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Від теорії до практики в управлінні та врядуванні» (20 червня 2024 р.) на тему «Побудова ефективної публічної служби через етичні принципи формування кадрового потенціалу» (одноосібно).

**Обсяг та структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 99 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 1. 1 Сутність та значення механізмів формування професійної етики в-державній службі

У світі, де технологічні інновації та глобалізація значно впливають на всі сфери життя, етика стає ключовим інструментом для підтримки гармонії та соціальної стабільності. Вона є важливою для професійної діяльності в різних галузях, таких як медицина, право, державне управління, бізнес, освіта тощо, допомагаючи забезпечити баланс між особистими, корпоративними та суспільними інтересами.

Етика в усіх наукових виданнях розкривається науковцями як наука про мораль. Значення терміну «етика» вперше було розкрито Аристотілем, в працях «Велика етика», «Нікомахова етика», «Евдемова етика». В своїх працях він розкривав етику як певну мудрість про життя. Так, спочатку дане поняття позначало місце, спільне житло, а згодом переобразилось у звичай, вдачу, характер, стиль мислення. Аристотель, у свою чергу, називав науку про етичні чесноти «етикою».

Тобто, наразі етичність можна розглядати як систему норм поведінки, яка прийнятна для суспільства та є обов'язковою для дотримання. Саме етика є особливим, абсолютно необхідним духовно-моральний фактором, що впливає на баланс інтересів і процесів в соціумі, а також на повноцінне функціонування управлінських структур. Завдяки дотриманню норм моральності, переважаючих етико-ціннісних установок можливо забезпечення єдності різноманіття різних сфер людської життєдіяльності [6].

З метою подальшого розкриття теми, вважаю за потрібне розкрити поняття «професійної етики». Професійна етика є комплексним поняттям, яке охоплює широкий спектр галузевих напрямів етики, таких як медична, юридична, педагогічна та інші [14, с. 84]. Вона являє собою сформовану систему специфічних моральних норм і практичних правил, що регулюють поведінку в різних сферах людської діяльності [16]. Г.Л. Чайка підкреслює, що професійна етика – це чітко визначений набір моральних норм, який слугує орієнтиром для поведінки в певній професійній сфері [20].

Таким чином, це визначає особливості морально-етичних норм поведінки представників різних професійних груп, включаючи державних службовців. Г.В. Котович розглядає етику державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування як результат їхньої професійної діяльності, зважаючи на ціннісні орієнтири суспільства. Етика може бути також проаналізована через призму цілей, завдань, мотивів, засобів і дій, які використовуються службовцями для досягнення своїх цілей. На її думку, професійна етика державних службовців сприяє конкретизації й реалізації моральних цінностей, навіть у складних і нестандартних умовах.

Отже, у контексті державної служби професійна етика є ключовим компонентом, який визначає стандарти поведінки державних службовців, забезпечує їхню відповідальність перед суспільством та сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Набуття професійною етикою інституціонального характеру в певних спеціалізованих сферах діяльності свідчить про заміну спонтанних механізмів регулювання на регулятори, що спрямовують поведінку на передбачувану, очікувану та модельовану.

Професійна етика в державній службі охоплює наступні аспекти:

- моральні принципи - загальні моральні вимоги до поведінки державних службовців, такі як чесність, справедливість, об'єктивність, неупередженість;

- етичні норми - конкретні правила, які визначають, як державні службовці мають діяти у різних ситуаціях;

- етичні стандарти - очікувані рівні етичної поведінки, які визначають професійні та громадські очікування щодо діяльності державних службовців.

Для більш точного відображення сутності професії та організації систематичної роботи з етизації державного управління виділяють: етику державного управління, яка є інституціональною, організаційною етикою, та етику державного управлінця, що втілює професійно-етичні цінності та норми на рівні окремої осіб [34].

Етика державного управління є інституційною етикою, яка базується на місії та філософії державного управління, презентує його цінності, етичні принципи, норми і механізми їх підтримки.

Етика державного управлінця ґрунтується на усвідомленні професійного призначення й охоплює систему етичних цінностей, принципів і норм, які визначають свідомість державних управлінців, спрямовують і регулюють їхні взаємини та діяльність у сфері державного управління[35].

Етику державного управлінця можна також визначити як взаємозв'язок цілей і засобів його діяльності зі специфічно людськими цілями. Таке визначення має значну смислову вагу, дозволяючи переосмислити сутність цієї професійної етики, зважаючи на масштаб "специфічно людських цілей" та відповідність їм засобів досягнення будь-якої мети, взаємодії або дії.

Знову ж таки професійна етика державних службовців – це система норм поведінки, порядок дій і принципів взаємодії, що представляє собою

сукупність усвідомлених і адаптованих до певного суспільства норм загальнолюдської моралі [12, с. 6]

До сфери дослідження професійної етики належать: взаємини між представниками професійного середовища та суспільством; взаємодія всередині робочих колективів; традиції та звичаї, які притаманні певному професійному середовищу; специфічні моральні норми, що діють у трудовій сфері; особисті якості фахівців, що впливають на їхню професійну діяльність. Основні завдання професійної етики включають: регулювання трудової діяльності; визначення правил поведінки фахівців; гармонізацію відносин між членами професійного середовища та суспільством; сприяння особистісному розвитку спеціалістів та їхнього професійного поля.

Сьогодні в науковій спільноті обговорюють професійну етику лікарів, педагогів, суддів, журналістів, депутатів, державних службовців, а також етичні стандарти у торгівлі та бізнесі. Є професії, в яких етичні аспекти мають першорядне значення, і професія державного службовця — одна з таких. Оскільки «об'єктом праці» тут є люди, суспільство пред'являє до держслужбовців не тільки загальні етичні вимоги, що стосуються будь-якої особи, але й специфічні морально-етичні стандарти [11].

У літературі не розрізняються поняття “етика державної служби” та “етика державного службовця”. Тому сформулюємо їх робочі визначення. Етика державної служби - це різновид професійно-інституційної етики, яка досліджує стан професійної моралі і проблеми її функціонування: систему цінностей, норм, характер відносин і моральні засади діяльності, культуру та інститути даної професійної групи, які забезпечують гуманність, професіоналізм і добросовісність державних службовців у їх служінні громадянину, суспільству, державі. Етика державного службовця характеризує професійну моральну свідомість і самосвідомість, спосіб мислення та особливості поведінки, що відповідають критеріям загальнолюдської моралі, суспільним цінностям, спеціальним професійним

моральним вимогам і сенсожиттєвим цілям службовця та забезпечують належне виконання ним морального обов'язку.

Об'єктом етики державних службовців є професійна мораль, предметом – закономірності й шляхи формування та функціонування. Мету етики державних службовців можна визначити як забезпечення і підтримку суспільно схвалюваної гуманізованої професійної діяльності[36], спрямованої на забезпечення прав і свобод, потреб та інтересів громадянина, суспільства, держави, а також формування гуманних суспільних відносин, які забезпечують інтеграцію суспільства в єдину спільноту. Її основними завданнями є: формування професійної моральної свідомості (й самосвідомості як її компонента) державних службовців, досвіду гармоніювання службових відносин та доброчесної професійної діяльності шляхом сенсожиттєвої самореалізації; утвердження моральних засад організаційної культури, яка забезпечує моральну соціалізацію; цілісну мотивацію (інституційну, організаційно-практичну та сенсожиттєву) і моральне стимулювання праці державних службовців.

Аналіз професійної моралі службової діяльності будемо здійснювати з допомогою категорій етики. Специфіка етики державних службовців у категоріальному визначенні має такі ознаки:

- особливості категорій етики державних службовців співвідносяться із загальними етичними категоріями як одиничне та загальне;

- категорії етики державних службовців відображають професійну діяльність і суспільні явища крізь призму гуманістичного ставлення до людини, громадянина як до найвищої цінності суспільства;

- регулюючи професійні відносини, категорії професійної етики відтворюють їх координаційно-субординаційний характер;

– категорії етики державних службовців зафіксовані не лише в нормах, принципах моралі, кодексах етики, вони мають і нормативно-правове закріплення[37].

Як найбільш загальні наукові поняття, що відображають головне, сутнісне в становленні, функціонуванні та розвитку професійної моралі, категорії етики розкриті в науковій літературі [202, с. 126; 366]. Окремі категорії етики державних службовців аналізуються в монографії «Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні Проблеми», підготовленій науковцями НАДУ [38].

Важливими для визначення специфіки професійної моралі державних службовців є такі її характеристики:

- 1) ціннісний (аксіологічний) характер;
- 2) емоційно-оцінна форма;
- 3) опора на громадську думку;
- 4) подвійний – об'єктивно-суб'єктивний характер.

Остання ознака відображає діалектику гуманістичної взаємодії людини і суспільства: моральний розвиток людини відбувається в суспільстві, а розвиток суспільства – через взаємодію людей і соціальних груп в інтересах особистісного розвитку. Джерело морального розвитку особистості міститься в самій людині - це моральне самовизначення людини через почуття обов'язку, відповідальності, совісті тощо [9, с. 14]. Моральне самовизначення є умовою морального самоствердження особистості. Оскільки поняття морального самовизначення в етико-філософській літературі не визначено, воно буде обґрунтовано під час аналізу процесу формування етики державних службовців.

Систему категорій етики державних службовців можна представити через структуру індивідуальної моралі (надавши їм специфічно-професійного змісту), яка включає моральну свідомість, моральну діяльність та моральні відносини і яка є елементом моральної системи

суспільства (рис.1.2). Оскільки сторони моралі взаємопов'язані, то деякі етичні поняття, які їх описують, стосуються кожної з них.

Основними категоріями етики державних службовців є професійна моральна свідомість (в тому числі самосвідомість), моральна діяльність, моральний учинок, моральні відносини, моральний обов'язок тощо. Кожна з них, у свою чергу, має власні категорії (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Система категорії етики

Державна служба є складним соціальним феноменом, який належить як до сфери обслуговування, так і до сфери управління. Це одна з найважливіших частин управлінського апарату, яка виконує обслуговуючі функції щодо суспільства [11].

Основне завдання державної служби полягає у виконанні професійної діяльності, спрямованої на реалізацію повноважень держави та органів влади. Складність і комплексність є ключовими рисами цієї професії. Важливою також є її динамічність: у контексті децентралізації службовці повинні вміти швидко адаптуватися до нових моделей управління та постійно навчатися. Високий рівень відповідальності перед суспільством за

результати своєї діяльності — важлива складова професії держслужбовця. Якість роботи державних і муніципальних службовців впливає на добробут керованої сфери або території та значної кількості громадян.

Таким чином, можна зробити висновок, що професійна етика є як частиною прикладної етики, так і особливим видом етичних норм. Основна мета професійної етики — регулювання діяльності державних службовців.

Професійна етика сприяє підвищенню якості роботи державних службовців, розвитку держави та встановленню довірчих відносин між суспільством і владою [9].

В умовах модернізації системи публічного управління в Україні професіоналізм і моральні якості посадових осіб стають одними з ключових факторів створення ефективної системи публічної влади, яка відповідає стандартам правової держави. Органам місцевого самоврядування сьогодні довірено широке коло завдань, ефективність виконання яких залежить від багатьох факторів, у тому числі фінансових можливостей. Однак важливим чинником є здатність держслужбовців створювати умови для сприятливого морально-культурного, економічного та соціального клімату, що впливає на якість життя населення в регіоні.

Компетенції державних службовців поділяються на дві основні групи: базові та інструментальні. Базові компетенції — це універсальні якості, які дозволяють виконувати державну службу на рівні виконавця та відповідати вимогам посади. Інструментальні компетенції — це якості, необхідні для виконання спеціалізованих функцій, особливо з позиції керівника [16].

До базових компетенцій належать: – професійно-правова компетенція (знання законодавства, внутрішніх регламентів, методичних матеріалів); – соціально-політична компетенція (врахування культурних і

національних особливостей муніципального середовища, повага до думок інших); – морально-етична компетенція (дотримання норм етичного кодексу муніципального службовця) [5].

Інструментальні компетенції включають:

- інформаційно-публічну компетенцію (уміння чітко і коректно виступати перед публікою);
- інноваційно-креативну компетенцію (здатність приймати неординарні рішення для досягнення позитивних результатів);
- комунікативну компетенцію (знання форм міжособистісного спілкування, методів впливу на клієнтів);
- організаційну компетенцію (вміння розставляти пріоритети, організовувати роботу колективу).

Отже, ці компетенції повинні розглядатися через призму моделі «знаю, вмю, хочу». Тільки в такій системі базовий перелік компетенцій принесе позитивні результати.

Згідно з моделлю «знаю, вмю, хочу», державний службовець повинен спрямовувати свої зусилля на наступні аспекти [24]:

- особиста результативність;
- удосконалення професійних знань;
- інновації та оптимізація робочих процесів;
- робота в команді;
- відповідальність та активна взаємодія з громадськістю.

Поєднання цих знань, умінь та навичок створює синергетичний ефект, який відображає високу професійну компетентність державного службовця. Необхідність розробки та наявності чітких вимог до особистих якостей службовця зумовлена особливостями державної служби та специфікою прийняття важливих управлінських рішень.

Державні службовці покликані служити державі та суспільству, орієнтуючись на вимоги, які суспільство висуває до них. Морально-етичний розвиток кожної людини є індивідуальним процесом, до якого неможливо примусити. Мораль охоплює не лише форму суспільної свідомості, яка виявляється у відносинах між людьми та регулює їхню поведінку в суспільстві, а й внутрішню природу особистості — її духовну основу, що розкривається через систему принципів, норм і правил, якими людина керується у своїх вчинках [14].

Морально-етичний аспект покликаний регулювати стосунки в суспільстві, що сприяє його стабільності та життєздатності. Таким чином, мораль державних службовців необхідно розглядати з двох точок зору. З одного боку, це система загальноприйнятих принципів і стандартів поведінки, спрямованих на розвиток держави і суспільного благополуччя, яка слугує для службовців орієнтиром у їхній діяльності. З іншого боку, це внутрішня система цінностей, особисто прийнята службовцем, що гармонійно узгоджується із зовнішніми нормами і сприяє моральному саморозвитку та вільному моральному судженню.

Значення професійної етики в державній службі розкриємо в таблиці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Значення професійної етики в державній службі

Значення	Характеристика
Забезпечення законності та правопорядку	Дотримання професійної етики допомагає державним службовцям виконувати свої обов'язки згідно із законом та встановленими правилами, що сприяє підтримці правопорядку та захисту прав громадян
Зміцнення довіри до державних інституцій	Етична поведінка державних службовців сприяє формуванню позитивного іміджу державних інституцій та зміцненню довіри громадян до держави
Підвищення ефективності державного управління	Високі етичні стандарти сприяють зменшенню рівня корупції та інших зловживань, що, в свою чергу, підвищує ефективність та результативність діяльності державних органів
Забезпечення справедливості та рівності	Етичні норми вимагають від державних службовців діяти справедливо та неупереджено, що забезпечує рівний доступ громадян до державних послуг та ресурсів
Формування професійної культури	Дотримання професійної етики сприяє розвитку професійної культури в державній службі, що включає повагу до колег, відповідальність за свої дії та постійне професійне вдосконалення
Запобігання конфліктам інтересів	Професійна етика допомагає виявляти та уникати ситуацій, у яких особисті інтереси державного службовця можуть суперечити його службовим обов'язкам

Джерело: сформовано автором.

Можемо стверджувати, що професійна етика є невід'ємною складовою діяльності державних службовців, яка визначає їхню поведінку, взаємодію з громадянами та колегами, а також ставлення до своїх обов'язків. Високі етичні стандарти сприяють зміцненню довіри до державних інституцій, підвищенню ефективності державного управління та забезпеченню справедливості у суспільстві. Тому формування і підтримка професійної етики серед державних службовців є важливим завданням, яке потребує постійної уваги та вдосконалення.

Механізми формування професійної етики в державній службі представляють собою сукупність заходів, інструментів і процесів, спрямованих на забезпечення дотримання етичних стандартів і принципів

поведінки державних службовців. Вони сприяють створенню умов для формування етичної культури, що включає в себе моральні цінності, норми та правила, які регулюють професійну діяльність службовців.

До основних механізмів формування професійної етики можемо віднести (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2.

Механізми формування професійної етики в державній службі

Механізм	Характеристика
Нормативно-правовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулювання етичних норм через законодавчі та підзаконні акти;</li> <li>- розробка та впровадження етичних кодексів і стандартів поведінки.</li> </ul>
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення структурних підрозділів та комітетів з етики;</li> <li>- впровадження процедур контролю та нагляду за дотриманням етичних норм</li> </ul>
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріальне стимулювання за дотримання етичних стандартів;</li> <li>- впровадження фінансових санкцій за порушення етичних норм</li> </ul>
Інформаційно-консультаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання інформаційної підтримки та консультацій з питань етичної поведінки;</li> <li>- проведення навчальних програм і тренінгів.</li> </ul>
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив на поведінку державних службовців через суспільні норми та цінності;</li> <li>- участь у професійних спільнотах.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [5, 10, 28, 46].

Значення механізмів формування професійної етики в державній службі розкриємо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Значення механізмів формування професійної етики в державній службі

Значення	Характеристика
Підвищення рівня довіри до державних інституцій	- забезпечення прозорості та підзвітності державних службовців сприяє підвищенню довіри з боку громадян; - дотримання етичних норм підсилює позитивний імідж державних органів.
Запобігання корупції та зловживанням	- впровадження чітких етичних стандартів та контроль за їх дотриманням знижує ризик корупційних дій; - ефективні механізми санкцій за порушення етики стримують від зловживань службовим становищем.
Підвищення ефективності роботи державних службовців	- створення морально-етичного клімату сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці; - дотримання етичних норм забезпечує більш ефективне та чесне виконання службових обов'язків.
Забезпечення соціальної справедливості та рівності	- етичні стандарти сприяють створенню умов для рівного ставлення до всіх громадян та співробітників; - запобігання дискримінації та забезпечення справедливості у прийнятті рішень.
Формування етичної культури та професіоналізму	- навчальні програми та тренінги сприяють розвитку етичної культури серед державних службовців; - професійна етика стає невід'ємною частиною професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Джерело: сформовано автором на основі [5, 10, 28, 46].

Отже, механізми формування професійної етики в державній службі є критично важливими для забезпечення ефективного, прозорого та чесного функціонування державних органів. Вони сприяють підвищенню довіри до державних інституцій, запобіганню корупції, підвищенню ефективності роботи державних службовців, забезпеченню соціальної справедливості та формуванню етичної культури. Розробка та впровадження комплексних механізмів формування професійної етики є необхідною умовою для побудови сучасної, демократичної та ефективної державної служби.

## **1.2 Нормативно-правові основи професійної етики державних службовців**

Нормативно-правові основи професійної етики державних службовців в Україні формують правову базу, яка регламентує моральні принципи, етичні стандарти та правила поведінки, що забезпечують ефективне та прозоре функціонування державних інституцій. Важливим завданням є створення чітких та дієвих механізмів контролю та впровадження етичних норм, які сприятимуть підвищенню якості державного управління та зміцненню довіри громадян до державних службовців.

Державна служба є центральною ланкою системи державного управління, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на дотримання конституційних прав та свобод громадян, а також на успішний розвиток країни. Це професійна сфера діяльності державних службовців, які складають особливу соціальну групу суспільства. Згідно із Законом України «Про державну службу», державний службовець — це громадянин України, який займає посаду в органі державної влади або іншій державній установі, отримує зарплату з державного бюджету та виконує обов'язки, визначені для його посади відповідно до принципів державної служби [1].

Якість роботи державного службовця залежить не лише від його професійної кваліфікації, але й від морально-етичних засад виконання своїх обов'язків. Сучасний службовець має володіти не тільки повноваженнями, але й певним комплексом моральних і психологічних якостей. Він повинен бути авторитетним, інтелігентним, обізнаним у сферах, пов'язаних із його роботою: економіці, законодавстві, сучасних методах управління, регіональних особливостях тощо. Також важливу роль відіграє його психологічна сумісність із колективом, що впливає на кар'єрне зростання [2].

Основні етичні норми поведінки державних службовців визначені такими документами, як Конституція України, закони «Про державну службу» та інші. Зокрема, Загальні правила етичної поведінки державних

службовців і посадових осіб місцевого самоврядування затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 (у редакції 2021 р.) [7].

Зокрема, в Загальних правилах зазначено, що державні службовці повинні сумлінно, компетентно, результативно і відповідально виконувати свої посадові обов'язки, проявляти ініціативу, а також не допускати ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії та рішення. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування (не допускати використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації), з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб, не проявляти свавілля або байдужості до їхніх правомірних дій та вимог [7].

У документі чітко визначено, що державні службовці та посадові особи повинні дбати про авторитет державної служби та позитивну репутацію державних органів, що передбачає дотримання правил етикету, належного зовнішнього вигляду, забезпечення високої якості роботи, встановленого внутрішнього службового розпорядку тощо. Перелік морально-етичних норм та принципів, яким керуються у своїй діяльності державні службовці, є досить широкий, оскільки формується на основі вітчизняних та світових практик державного управління, загальноприйнятих вимог до етики поведінки та залежать від культурного надбання певного суспільства. Серед основних морально - етичних вимог до поведінки службовця вирізняються: чесність, ввічливість, тактовність, скромність, точність, коректність, шанобливість, делікатність.

Під час виконання своїх посадових обов'язків важливими є й такі моральні якості як: чуйність, коректність, вихованість, ерудованість,

компетентність, рішучість, уважність, пунктуальність, грамотність, відповідальність, витримка, врівноваженість, комунікабельність, відкритість, впевненість, справедливість, привітність, старанність, толерантність, дисциплінованість тощо.

Державні службовці зобов'язані керуватися рядом моральних принципів, серед яких [1]:

Верховенство права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини відповідно до Конституції України, що визначають спрямованість діяльності службовців.

Законність – виконання обов'язків виключно на підставі Конституції та законів України.

Професіоналізм – компетентне, неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення кваліфікації та вільне володіння державною мовою.

Патріотизм – відданість Українському народові.

Доброчесність – захист публічних інтересів, відмова від приватних інтересів у професійній діяльності.

Ефективність – раціональне використання ресурсів для досягнення державних цілей.

Забезпечення рівного доступу – заборона дискримінації та надання необґрунтованих переваг під час вступу на державну службу.

Політична неупередженість – недопущення впливу політичних поглядів на службову діяльність.

Прозорість – відкритість інформації про діяльність державного службовця.

Стабільність – безстрокове призначення, незалежність від змін у політичному керівництві.

Ці принципи формують основні напрями державного управління, які узгоджуються з суспільними цінностями. Етична система управління

передбачає, що державні службовці мають володіти високими моральними якостями для належного виконання своїх обов'язків.

У 2018 році науковці Львівського національного університету ім. І. Франка провели дослідження щодо етики державної служби. Воно показало, що суспільство очікує високого рівня моральності та професіоналізму від влади. Хоча службовці розуміють важливість професійної етики, рівень адаптації ціннісних регуляторів їх поведінки є недостатнім. Матеріальні вигоди стали домінуючим мотивом їх діяльності: 58% вважають роботу престижною, 53% прагнуть кар'єрного росту, а 48% цінують можливість налагодження корисних зв'язків. Це зумовлює пристосовництво (76%) та амбіційність (72%) [39].

Таким чином, лише незначна частина державних службовців визнає регулюючу роль етичних норм і правових вимог у своїй діяльності.

Такий стан, як зазначають науковці, пояснюється наявними суперечностями у функціонуванні етики державних службовців, серед яких [5]:

- Між формальним і неформальним підходом в організації колективів державних органів, що спричиняє домінування міжособистісних відносин над діловими.

- Між позитивними очікуваннями державних службовців щодо ефективності етичних норм і фактичною бездіяльністю їх впровадження з боку керівництва.

- Між етичними вимогами і рівнем морально-професійного розвитку, що проявляється у неготовності до взаємодії на принципах «взаємності», відсутності самоідентифікації як державного службовця та недостатньому розумінні етичних принципів і норм.

- Між високими вимогами до службовців і їхньою моральною та соціально-правовою незахищеністю, залежністю від етичних норм керівника. Це вказує на потребу системного підходу до професійної етики

державних службовців, що передбачає наукове обґрунтування, політико-правове закріплення, а також етико-просвітницьке й організаційне впровадження.

Як справедливо зазначено автором [5], практичний аспект етики поведінки державних службовців тісно пов'язаний із її правовим регулюванням. Право підтримує моральність професійної діяльності як опосередковано, через ціннісно-орієнтаційні та регулятивно-критичні функції правових норм, так і безпосередньо — надаючи окремим етичним нормам правовий статус. Моральні цінності та етичні засоби впливають на поведінку службовця через переконання, честь і совість, однак для підтримки цілісності соціальної системи потрібне поєднання етичних та правових засобів. Це забезпечується через законодавче регулювання, що визначає правила поведінки державних службовців та запобігає недоброчесним діям [41].

Етичні норми для службовців мають включати позапартійність, заборону суміщення державної служби з іншими видами діяльності, запобігання отриманню неправомірної вигоди тощо. Тому законодавче закріплення цих норм є важливим для забезпечення спільної діяльності державних органів на основі суспільних цінностей.

Етика державних службовців — це не просто набір правил і норм, а фундамент професійної діяльності, який відображає авторитет влади в суспільстві. Підвищенню рівня професійної етики сприятиме удосконалення законодавства, посилення морально-психологічного виховання, розробка програм для підвищення професійної етики та правосвідомості, а також організація курсів підвищення кваліфікації. Важливим є також створення сприятливих умов праці та систем стимулювання.

Подальші наукові дослідження можуть стосуватися формування стандартів моральних засад, дослідження морально-професійних якостей службовців та ролі керівництва у розвитку професійної етики.

### **1.3 Методичні підходи до формування механізмів професійної етики в державній службі**

Формування професійної етики в державній службі є складним та багатограним процесом, який включає різні методичні підходи. Ці підходи допомагають інтегрувати етичні стандарти в повсякденну діяльність державних службовців, сприяють підвищенню їхньої професійної відповідальності та забезпечують дотримання моральних норм.

Реалізація підходів до професійної підготовки майбутніх державних службовців передбачає переорієнтацію навчання з накопичення знань, умінь і навичок на розвиток здатності використовувати знання та навички під час практики. Цей перехід потребує суттєвої зміни якісної сутності та функціонування системи підготовки державних службовців [11, с. 38].

Компетентнісний підхід спрямований на розвиток нових типів навичок, які не тільки безпосередньо відображають рівень навичок, але й мотивацію, необхідну для забезпечення інновацій, креативності, активності та бажання вдосконалюватися. Тому як професійна кваліфікація компетентність повинна доповнюватися особистим ентузіазмом, підтверджуючи необхідність дотримання суспільством цих принципів [42, с. 138].

Провідна роль компетентнісного підходу полягає в наступному:

– урахування напряму та профілю первинної підготовки державних службовців щодо формування фундаментальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання основних професійних функцій;

- розвиток основних здібностей, зокрема технологічних, мовних, культурних та особистих;

- розвиток спеціальних умінь, які визначені посадовою інструкцією і пов'язані з конкретними завданнями, оскільки це дає змогу ефективно діяти на конкретній посаді [43, с. 136].

Застосування зазначених підходів, методів і технологій вимагає наявності належного рівня освіти та підготовки державних службовців для виконання своїх обов'язків відповідно до встановлених процедур і стандартів. Крім того, слід забезпечити навчання з питань професійної етики та моралі. У чинному Законі України «Про державну службу» (2015 р.) під професійним навчанням розуміють набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок з метою забезпечення належного рівня професійної кваліфікації державних службовців при виконанні ними професійної діяльності [13].

Головною метою професійної підготовки державних службовців є забезпечення державних установ висококваліфікованими професійними кадрами. Система професійно-технічного навчання забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та керівників державних органів і організацій. Ця система вимагає єдиних вимог до змісту освіти, мережі навчальних закладів і системи управління. Розвиток системи професійно-технічного навчання ґрунтується на здійсненні системності, в основі якої лежить реалізація єдиної державної кадрової політики. Йдеться про визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, а також принципів професійної підготовки. Удосконалення структури та стабільності системи професійно-технічного навчання потребує запровадження єдиної системи державних стандартів професійно-технічної підготовки та критеріїв їх оцінювання. Це ключові етапи для забезпечення його цілісності та конкретності [16, с. 99].

З метою оптимізації системи професійної підготовки державних службовців постійно вдосконалюється законодавча база. Її мета – раціоналізація системи закладів професійної підготовки державних службовців, розробка освітніх програм на основі компетентнісного підходу, розвиток циклічності професійного розвитку та підготовки кадрів відповідно до найвищих вимог до рівня професійної компетентності громадськості, посадових осіб, а також розроблення єдиних стандартів професій: розвиток керівних кадрів органів державної влади [6, с. 89].

Сучасна система підвищення кваліфікації державних службовців має відповідати професійним вимогам, бути гнучкою та мобільною, бути частиною кадрової системи, орієнтуватися на індивідуальні потреби та надавати сучасні та точні знання. Такий тип системи навчання сприятиме розвитку лідерства у сфері державної служби та ефективній реалізації принципів адекватного державного управління [3, с. 87].

Розвиток інноваційної освіти державних службовців передбачає вдосконалення таких складових, які сприяють успішному функціонуванню в сучасному суспільстві, зокрема:

- створення сприятливих творчих умов у сфері державної освіти з метою стимулювання інноваційних процесів, що виникають у суспільстві через політичні та економічні процеси;

- забезпечення матеріальних можливостей для педагогічних інновацій через національну економічну політику;

- формування особистості, яка володіє інноваційною здатністю аналізувати, прогнозувати та моделювати результати своєї професійної діяльності, а також планувати впровадження інновацій;

- створення інноваційної освітньої системи, яка передбачає доступність інноваційного освітнього процесу та ґрунтується на інноваційній концепції професіоналізації державного управління та розвитку громадянського суспільства;

– впровадження інноваційної освітньої системи в інноваційну освітню систему, що передбачає формування духовно-моральної особистості [44, с. 13].

Впровадження інноваційної системи освіти державних службовців пов'язане з модернізацією їх освіти. Це передбачає проведення постійного маркетингу потреб органів державної влади та місцевого самоврядування щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Крім того, передбачається модернізація рівня володіння інформаційно-комунікаційними технологіями для забезпечення можливості адаптації освітніх програм до потреб практики; навчання персоналу органів місцевого самоврядування на робочому місці; впровадження в програми підвищення кваліфікації навчальних семінарів з основ аналізу інформації та експертно-прогнозної діяльності; фінансування участі в програмах обміну.

Професіоналізація державних службовців має бути досягнута за допомогою поєднання необхідних навичок, знань та компетенцій, серед яких важливе місце посідають професійно-етичні принципи. Дотримання морального змісту цих принципів у практиці державної служби насамперед забезпечується особистісним прикладом керівників, які мають бути прикладом для підлеглих, що дає змогу консолідувати їхні зусилля для досягнення поставлених цілей державної служби. Підґрунтям для реалізації такої мети стає комплекс етичних чеснот державних службовців, які реалізуються в їхній добродійній поведінці. Особливе місце серед них належить принципам прозорості та відкритості, що покладені в основу і є обов'язковими під час виконання (реалізації, організації та функціонування) обов'язків державної служби. Вони дають змогу громадянам визначати механізми прийняття управлінських рішень, забезпечують необхідність суворого контролю за дотриманням законності та рівності всіх громадян перед законом, що є обов'язковою умовою діяльності чиновників на всіх рівнях влади. Порушення зазначених

принципів, як й інших складників професійної етики державних службовців, передбачає їхню відповідальність, що в різних аспектах розкриває необхідність дотримання вимог моралі та законодавства на всіх рівнях функціонування системи державної служби.

Отже, методичні підходи до формування професійної етики в державній службі включають освітні програми, нормативно-правове забезпечення, організаційні заходи, інформаційно-просвітницьку діяльність та розвиток корпоративної культури. Ці підходи сприяють інтеграції етичних стандартів у повсякденну діяльність державних службовців, підвищенню їхньої професійної відповідальності та забезпеченню дотримання моральних норм, що є важливими для ефективного функціонування державних інституцій та зміцнення довіри громадян до державних органів.

Формування механізмів професійної етики в державній службі потребує системного та методичного підходу. Це забезпечує комплексність та ефективність впровадження етичних норм та стандартів у діяльність державних службовців (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4.

Методичні підходи до формування механізмів професійної етики в державній службі

Підхід	Характеристика
Аналітичний	<ul style="list-style-type: none"><li>- проведення аналізу існуючих етичних стандартів, нормативно-правової бази, організаційних структур та практик.</li><li>- ідентифікація основних проблем, пов'язаних з дотриманням етичних норм, та визначення сфер, що потребують покращення.</li></ul>
Комплексний	<ul style="list-style-type: none"><li>- впровадження етичних норм та стандартів у всі аспекти діяльності державних службовців, включаючи кадрову політику, управління, комунікації та прийняття рішень.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення різних дисциплін (право, психологія, соціологія, економіка) для розробки ефективних механізмів.</li> </ul>
Структурний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування структурних підрозділів або комітетів з етики, відповідальних за розробку, впровадження та моніторинг етичних стандартів.</li> <li>- створення та впровадження кодексів етики, які чітко визначають норми та правила поведінки.</li> </ul>
Процесний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та впровадження чітких процедур для розгляду етичних питань, зокрема механізмів подання скарг, розслідування та накладення санкцій.</li> <li>- проведення постійного моніторингу дотримання етичних норм та оцінки ефективності впроваджених механізмів.</li> </ul>
Навчально-освітній	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація навчальних програм, тренінгів, семінарів та курсів з питань етики для державних службовців.</li> <li>- надання інформаційної підтримки та консультацій для підвищення рівня обізнаності службовців з етичних питань.</li> </ul>
Мотиваційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження системи преміювання та бонусів за дотримання етичних стандартів та активну участь у етичних ініціативах.</li> <li>- застосування фінансових санкцій за порушення етичних норм, що створює додаткову мотивацію для дотримання етики.</li> </ul>
Комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення платформ для обговорення етичних питань, обміну досвідом та кращими практиками між державними службовцями.</li> <li>- впровадження механізмів зворотного зв'язку для отримання відгуків щодо етичних норм та практик.</li> </ul>
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання сучасних технологій для моніторингу та контролю дотримання етичних норм (наприклад, електронні системи подання скарг, онлайн-тренінги).</li> <li>- забезпечення гнучкості та адаптивності механізмів з урахуванням нових викликів та змін у суспільстві.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [5, 10, 28, 46].

Використання вище означених методичних підходів до формування механізмів професійної етики в державній службі забезпечать системність, комплексність та ефективність у впровадженні етичних стандартів, оскільки вони сприяють підвищенню професійного рівня державних

службовців, забезпечують прозорість та підзвітність їх діяльності, а також зміцнюють довіру громадян до державних інституцій.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті аналізу теоретичних засад формування професійної етики у діяльності державного службовця можна зробити наступні висновки:

1. Професійна етика державних службовців є комплексом моральних принципів, норм та стандартів, які регулюють їхню поведінку в процесі виконання службових обов'язків. Вона сприяє забезпеченню законності, справедливості, неупередженості та прозорості у діяльності державних службовців.

2. Високі етичні стандарти є критично важливими для зміцнення довіри громадян до державних інституцій, підвищення ефективності державного управління, забезпечення рівності та справедливості, а також запобігання конфліктам інтересів та корупційним проявам.

3. В Україні існує розвинута нормативно-правова база, яка регулює професійну етику державних службовців. Основними документами є Конституція України, Закон "Про державну службу", Закон "Про запобігання корупції", Кодекс етики державних службовців та інші нормативні акти. Вони встановлюють загальні етичні принципи, конкретні правила поведінки та механізми контролю за їх дотриманням.

4. Формування професійної етики в державній службі включає різноманітні методичні підходи, такі як освітні програми, нормативно-правове забезпечення, організаційні заходи, інформаційно-просвітницька діяльність та розвиток корпоративної культури. Ці підходи сприяють інтеграції етичних стандартів у повсякденну діяльність державних службовців та підвищенню їхньої професійної відповідальності.

5. Незважаючи на існування відносно чіткої нормативно-правової бази та різноманітних методів формування етики, важливою залишається проблема реалізації етичних стандартів на практиці. Вирішення цих проблем потребує постійного вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, ефективного контролю за дотриманням етичних норм, а також активної просвітницької діяльності для підвищення обізнаності щодо значення професійної етики.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

### **2.1. Аналіз існуючих механізмів формування професійної етики в державній службі**

Формування професійної етики серед державних службовців в Україні є важливим елементом у забезпеченні ефективного та прозорого функціонування державних інституцій.

У цьому контексті на підставі сформованих у таблиці 1.2 механізмах формування професійної етики в державній службі спробуємо проаналізувати механізми формування професійної етики в державній службі України.

**Нормативно-правовий механізм.** Цей механізм базується на законодавчих актах, які визначають етичні норми, а також етичних кодексів, що регулюють поведінку державних службовців.

Вітчизняне законодавство містить ряд нормативних документів, таких як Закон «Про державну службу», Кодекс етики державних службовців та інші правові акти, які націлені на підтримання етичних стандартів. Однак, існує проблема недостатнього рівня деталізації та слабкої імплементації цих норм на практиці.

**Організаційний механізм.** Впровадження етичних засад в діяльність державної служби на пряму залежить від організаційних заходів. Це включає створення структурних підрозділів з етики, таких як комітети або комісії, що контролюють дотримання етичних норм. Крім того, важливу роль відіграють процедури моніторингу та оцінки етичної поведінки.

Однак, проблема полягає в тому, що такі підрозділи не завжди мають достатню владу або вплив для реального контролю за дотриманням етичних норм.

Економічний механізм. Економічне стимулювання етичної поведінки може включати фінансові заохочення, премії, а також матеріальні санкції за порушення етичних стандартів. Це має мотиваційний вплив на службовців.

Однак, на практиці економічні інструменти використовуються рідко або недостатньо активно для того, щоб дійсно впливати на дотримання етичних норм в державній службі.

Інформаційно-консультаційний механізм. Цей механізм полягає в наданні службовцям інформаційної підтримки та консультацій з питань етики. Також важливу роль відіграють освітні програми та тренінги, що допомагають державним службовцям краще розуміти етичні стандарти та ефективно їх застосовувати.

Проте, ці заходи часто мають епізодичний характер і не охоплюють усіх рівнів державних службовців.

Соціальний механізм. Соціальні норми та цінності відіграють важливу роль у формуванні етичної поведінки службовців. Вплив суспільної думки, а також участь у професійних спільнотах допомагають формувати та підтримувати етичні стандарти на робочому місці.

В Україні соціальні механізми ще не є достатньо розвиненими, і вплив громадськості на державну службу залишається обмеженим.

Ці механізми, хоча і впроваджені на різних рівнях, мають певні недоліки, пов'язані з недостатньою координацією, фінансуванням та контролем. Для підвищення ефективності професійної етики у державній службі необхідно посилити кожен із цих механізмів, адаптувати їх до сучасних умов та забезпечити тіснішу взаємодію між ними.

Якщо ж більш детально сконцентруватись на недоліках механізмів формування професійної етики у державній службі України, можемо згрупувати їх у певні напрями (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Недоліки механізмів формування професійної етики у державній  
службі України

Нормативно-правовий механізм	
Нестача деталізації	законодавчі акти та підзаконні нормативи часто не враховують специфіку конкретних професійних ситуацій. Етичні кодекси залишаються загальними та не завжди адаптовані до реальних умов роботи службовців
Недостатність контролю за виконанням	відсутність ефективних механізмів нагляду за дотриманням етичних норм, що може призводити до їх формального дотримання або ігнорування
Організаційний механізм	
Обмежена роль підрозділів з етики	структурні підрозділи та комітети часто виконують лише консультативну функцію, а їхні рішення не мають обов'язкового характеру для службовців
Відсутність системних заходів з контролю	процедури моніторингу та оцінки етичної поведінки часто не є системними і вкрай рідко супроводжуються реальними санкціями
Економічний механізм	
Обмежені фінансові стимули	матеріальне заохочення за етичну поведінку є рідкістю, що не мотивує державних службовців суворо дотримуватись етичних стандартів
Відсутність дієвих санкцій	фінансові санкції за порушення етичних норм є недостатньо серйозними або рідко застосовуються
Інформаційно-консультаційний механізм	
Низький рівень інформаційної підтримки	державні службовці часто не отримують достатньо консультацій з питань етичної поведінки, що призводить до відсутності чіткого розуміння вимог
Обмежене впровадження навчальних програм	тренінги та навчальні програми з етики проводяться рідко, і не охоплюють усі рівні службовців
Соціальний механізм	
Слабкий вплив суспільства	державна служба часто ізольована від безпосереднього впливу громадськості, що послаблює контроль з боку суспільних норм і цінностей
Недостатня професійна спільнота	участь у професійних етичних спільнотах є мало розвиненою, що обмежує можливості для обміну досвідом і підвищення етичних стандартів

Джерело: сформовано автором.

Отже, а аналіз існуючих механізмів формування професійної етики в державній службі України свідчить про наявність комплексної системи, яка включає нормативно-правову базу, організаційні заходи, освітні програми, інформаційно-просвітницьку діяльність та розвиток корпоративної культури.

Незважаючи на це, існує потреба в подальшому вдосконаленні цих механізмів, зокрема у підвищенні ефективності контролю за дотриманням етичних норм, покращенні навчальних програм та активізації інформаційно-просвітницької діяльності.

Це дозволить забезпечити високі етичні стандарти у діяльності державних службовців, що є важливим фактором для підвищення ефективності державного управління та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

## **2.2. Оцінка ефективності впровадження етичних норм у державній службі України**

У демократичному суспільстві держава відіграє ключову роль у консолідації загальнолюдських, національних та соціальних цінностей, забезпечуючи інтеграцію інтересів громадян через систему управління. Державна служба, як соціальний інститут, є інструментом реалізації волі та завдань держави, що відрізняє її від інших видів професійної діяльності, орієнтованих на досягнення індивідуальних інтересів.

Згідно з даними Головного управління статистики на початок 2022 року, кількість посад у державній службі становила 244 605 осіб, серед яких:

- 198 осіб у категорії «А»,
- 63 268 осіб у категорії «Б»,
- 181 139 осіб у категорії «В».

Фактично працюючих державних службовців було 209 785 осіб, а кількість вакантних посад сягала 31 087 осіб [1].

Для ефективного функціонування держави необхідна високопрофесійна діяльність системи адміністративного управління. Одним з ключових компонентів вдосконалення цієї системи є адміністративна етика, яка визначає моральні принципи поведінки посадових осіб. Вона адаптує етичні вимоги до потреб державної і муніципальної служби, формуючи моральні цінності та вимоги до службових відносин і методів діяльності [2, с. 7].

Адміністративна етика не лише наука, що вивчає моральні аспекти поведінки державних службовців, але й практичний набір етичних норм, яким вони повинні керуватися у своїй діяльності, забезпечуючи дотримання етичних стандартів на державній службі.

Основні принципи адміністративної етики включають такі ключові положення: лояльність до влади, до виборців, опозиції та опонентів; добровільне та свідоме обмеження державними службовцями певних своїх громадянських прав; гуманізм та соціальна справедливість; дотримання закону; сумлінне виконання службових обов'язків; патріотизм та інтернаціоналізм [3].

На прикладі Київської області питання етики державної служби знаходять своє відображення в рамках Державної цільової програми розвитку державної служби (2012-2022). Ця програма передбачає заходи, спрямовані на створення єдиного інформаційного простору для підтримки діяльності органів влади, а також організацію професійної перепідготовки службовців та проведення семінарів із питань етики [4].

Проте на рівні суспільства та державної служби в Україні за останні десятиліття спостерігалися суттєві зміни у ставленні до державного апарату. У 90-х роках після розпаду СРСР державний апарат зазнав гострої критики, що призвело до радикальної переоцінки його ролі. Це

відображалося в широкій неповазі до центральної влади та популяризації критичного ставлення до будь-яких державних дій. Як результат, в українському суспільстві сформувалася думка, що слабкість громадянського суспільства та сильна держава є причиною багатьох проблем [5].

У сучасній Україні, відповідно до соціальних опитувань, цінності, які притаманні державним службовцям, мають перехідний характер. Серед пріоритетних цінностей респонденти виділяють матеріальну вигоду (66,2 %), володіння владними повноваженнями (58,5 %), та служіння керівним особам (50,7 %), тоді як лише 43,1 % респондентів ставлять на перше місце служіння державі та суспільству. Це свідчить про значну трансформацію у сприйнятті державної служби, що ставить під сумнів її визначення як діяльності для забезпечення інтересів державних органів.

Ці дані також вказують на те, що багато державних службовців не змогли адаптуватися до нової культури та цінностей, що спостерігалося після їхнього призначення на вищі посади. Близько 46,2 % експертів зазначили, що такі випадки відбуваються рідко, але трапляються [5].

У сучасних умовах розвитку державної служби дедалі більше уваги приділяється етизації державного управління, яка полягає у посиленні морально-етичних аспектів поведінки службовців. Етичний компонент стає важливим фактором у створенні нової моделі державної служби, адже жодні адміністративні реформи не будуть успішними без належної уваги до етичних норм.

У країнах, таких як США, уже давно діють етичні кодекси, що регулюють поведінку урядовців. Цей процес там почався ще в середині ХХ століття, і етичні стандарти стали основою суспільного контролю за державними службовцями. Це забезпечує відповідність поведінки чиновників домінуючим у суспільстві цінностям і нормам моралі, що підвищує довіру до державних інституцій.

В Україні етизація державної служби затримується, що пов'язано як із сучасними реаліями, так і з історичними обставинами. У пострадянський період, коли країна перейшла до ринкових відносин, моральні мотиви часто залишалися поза увагою. Це призвело до проблем, таких як зловживання службовим становищем, корупція та бюрократичне свавілля.

Прийняття методів, характерних для приватного менеджменту (New Public Management, NPM), хоча і має свої переваги, несе певні ризики, зокрема розширення сфери особистого розсуду службовців. Це потребує підвищення уваги до їхніх моральних якостей, адже державна служба повинна залишатися орієнтованою на суспільний інтерес, а не на особисті чи корпоративні вигоди.

Крім того, зростаюча недовіра населення до чиновників, яка часто пов'язана із загальною кризою довіри до державних інституцій, робить етичний аспект державної служби особливо актуальним. Ігнорування цих питань може сприяти подальшому падінню довіри, що є небезпечним для розвитку демократії та суспільної стабільності.

Першими практичними кроками у вирішенні проблем етики в державній службі є впровадження етичного кодексу службовця, що було передбачено Державною цільовою програмою розвитку державної служби на період до 2016 року. Хоча були зроблені певні кроки, їх виявилось недостатньо для повноцінної імплементації цих принципів. Для ефективної роботи мають бути розроблені кілька варіантів кодексів: загальний кодекс для всіх службовців і спеціалізовані версії, які враховують специфіку різних посад і сфер діяльності.

З огляду на регіональні та національні особливості, кодекси повинні містити не тільки загальні норми, але й враховувати місцеві моральні стандарти. Хоча в деяких регіонах України, включаючи Житомирську область, прийнято подібні документи, їх часто критикують за формалізм і

відсутність конкретики. Вони є наборами загальних, але недостатньо прикладних норм.

Професійна етика державних службовців має свою специфіку. Багато чиновників або не розуміють її важливості, або ставляться до неї зневажливо. Ті, хто дотримуються норм етики, часто змушені самотійно виробляти власні етичні принципи, що не є альтернативою загальноприйнятим кодексам. Важливою частиною етичних документів має бути рекомендації щодо поведінки у складних ситуаціях і чітке позначення допустимих і недопустимих дій.

Однією з ключових проблем є кодифікація норм службової поведінки, зокрема щодо конфлікту інтересів. Важливим є також механізм контролю за дотриманням етичних норм, який враховує специфіку морального регулювання.

Американський вчений Денніс Томпсон сформулював три "парадокси" етики, які є актуальними і для української державної служби:

- етика може здаватися менш важливою, ніж інші питання, але вона побічно впливає на всі рішення і в підсумку стає найважливішою;
- чесноти приватного життя, такі як скромність, не завжди є чеснотами в публічній сфері;
- негативне враження від дій службовця, навіть якщо воно хибне, все одно підриває довіру до держави.

Оцінка ефективності впровадження етичних норм у державній службі України є важливим аспектом для покращення функціонування публічного управління та підвищення довіри населення до органів влади. Закони та інші нормативні акти, що регулюють етичні стандарти державних службовців, мають бути чіткими, зрозумілими і обов'язковими до виконання. В Україні, наприклад, такі вимоги закріплені в Законі України "Про державну службу" та Кодексі етики державного службовця.

Ефективність впровадження етичних норм можна оцінювати за допомогою аналізу конкретних випадків порушень етики, а також частоти та якості їх розгляду відповідними органами. Наприклад, антикорупційні комісії та відділи з етики мають відігравати важливу роль у контролі за дотриманням етичних норм. Наявність навчальних програм, тренінгів та семінарів з етики для державних службовців є важливим фактором ефективного впровадження етичних стандартів. Успішне навчання та інформування працівників про важливість етичної поведінки сприяє підвищенню їх професійної відповідальності. Один із основних показників ефективності — це оцінка громадянами поведінки державних службовців. Опитування та дослідження громадської думки можуть відображати рівень довіри до державних органів та їх посадовців.

Важливим аспектом є створення культури, де етичні норми не лише декларуються, але й реально виконуються на всіх рівнях. Це передбачає формування організаційного середовища, яке стимулює дотримання етичних стандартів і підтримує відповідну поведінку через нагородження за доброчесність та покарання за порушення.

Важливу роль відіграє постійний моніторинг дотримання етичних норм і наявність механізмів для збору зворотного зв'язку від громадян і самих службовців. Регулярні звіти про стан впровадження етики на публічній службі можуть допомогти виявляти проблеми та коригувати процеси.

Загалом, оцінка ефективності впровадження етичних норм має бути комплексною, охоплюючи як формальні аспекти (законодавчі норми), так і неформальні (етична культура, поведінка на практиці). Успішне впровадження етичних стандартів сприятиме підвищенню прозорості та відповідальності в державному управлінні, а також покращенню взаємодії між владою та суспільством.

Ефективність впровадження етичних норм у державній службі України залежить від багатьох чинників, включаючи законодавчу базу, інституційні механізми, освітні програми, інформаційно-просвітницьку діяльність та організаційну культуру. Існуючі механізми формування професійної етики створюють міцну основу для розвитку етичної поведінки серед державних службовців, але потребують подальшого вдосконалення для забезпечення більшої ефективності та послідовності. Необхідно зосередитися на усуненні слабких місць, таких як недостатні ресурси та незалежність етичних комісій, обмежений доступ до навчальних програм та інформації, а також опір змінам у організаціях. Це дозволить підвищити рівень професійної етики та зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, пов'язані з впровадженням етичних засад у державній службі України (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

**SWOT-аналіз ефективності впровадження етичних норм у діяльність державних службовців України (сильні та слабкі сторони)**

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Нормативно-правова база	Наявність законод. актів, що регулюють етичну поведінку державних службовців	Фрагментарність нормативної бази	Не завжди гармонізований та інтегрований підхід до регулювання застосування етичних норм у діяльності державних службовців
Освітні програми	Наявність освітніх програм для підготовки державних службовців з широким розкриттям питань професійної етики. Спеціалізовані навчальні заклади, що включають до своїх освітніх програм дисципліни з професійної етики	Недостатня незалежність	Процедури службових розслідувань щодо порушень етичних стандартів практично не застосовуються. Етичні комісії та інші органи контролю часто мають обмежені ресурси для ефективного виконання своїх функцій. В деяких випадках етичні комісії можуть бути під впливом керівництва, що знижує їхню ефективність та об'єктивність
Інформаційно-просвітницька діяльність	Проведення інформаційних кампаній, публікація матеріалів з інструкціями та інструментами застосування норм професійної етики у діяльності державних службовців	Недостатнє охоплення навчанням	Не всі державні службовці мають доступ до регулярного підвищення кваліфікації з питань етики. Деякі навчальні програми мають більше теоретичний характер і не завжди включають практичні аспекти вирішення етичних дилем в державній службі
Культура організації	Заохочення етичної поведінки серед службовців, розвиток корпоративної культури, що базується на етичних цінностях	Недостатня популяризація	Інформаційно-просвітницька діяльність не завжди охоплює всі рівні державної служби. Обмежений доступ до актуальної інформації щодо діючих етичних стандартів та норм

Джерело: сформовано автором.

Аналіз сильних та слабких сторін впровадження етичних норм у діяльність державних службовців України дає можливість визначити

загрози та можливості для більш ефективної реалізації етичних засад у професійну діяльність державних службовців України (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ефективності впровадження етичних норм у діяльність державних службовців України (можливості і загрози)

Можливості		Загрози	
Вдосконалення чинного законодавства	Гармонізація та інтеграція нормативно-правової бази для чіткішого регулювання етичних норм	Політичний вплив	Можливий вплив політичних сил на органи контролю за дотриманням етичних норм, що може знизити їхню незалежність та ефективність
Збільшення ресурсів	Залучення додаткових ресурсів для роботи етичних комісій та органів контролю, що дозволить підвищити їх ефективність	Корупційні ризики	Високий рівень корупції може ускладнити впровадження заходів з дотримання етичних норм у проф. діяльності держ службовців
Підвищення незалежності	Створення незалежних органів контролю, що зможуть забезпечувати об'єктивність та неупередженість у питаннях проф. етики	Опір змінам	Внутрішній опір у державних організаціях до впровадження нових етичних стандартів
Розширення навчальних програм	Впровадження практично-орієнтованих курсів та тренінгів для державних службовців з питань професійної етики. Забезпечення доступу до навчальних програм для всіх рівнів держслужби	Недостатнє фінансування	Обмежене фінансування може перешкоджати ефективному виконанню програм навчання та просвітницької діяльності
Активізація інформаційно-просвітницької діяльності	Посилення інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію етичних норм та стандартів у діяльності державної служби. Розширення доступу до актуальної інформації для держслужбовців та громадськості	Низька обізнаність громадськості	Недостатня поінформованість громадськості щодо важливості застосування етичних норм та стандартів у державній службі

Джерело: сформовано автором.

Результати SWOT-аналізу ефективності впровадження етичних норм у державній службі України показує, що, незважаючи на наявність міцної нормативно-правової бази та інституційних механізмів, існує низка слабких

сторін та загроз, які потребують уваги. Зокрема, це стосується обмежених ресурсів, недостатньої незалежності органів контролю, недостатнього охоплення навчальними програмами та інформаційно-просвітницькою діяльністю. Для підвищення ефективності впровадження етичних норм у професійну діяльність державних службовців України, на нашу думку, необхідно вдосконалювати законодавство, збільшувати ресурси та незалежність органів контролю, розширювати навчальні програми та активізувати інформаційно-просвітницьку діяльність.

Ще одним корисним інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на формування професійної етики в державній службі України є PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний та технологічний аналіз). Ми застосували його у нашій роботі і його результати відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз ефективності впровадження етичних норм у діяльність державних службовців України

Політичний фактор		Економічний фактор	
Державна політика і законодавство	Політична воля уряду та політичних лідерів є ключовою для впровадження етичних стандартів. Підтримка реформ у сфері державної служби значно сприяє підвищенню рівня професійної етичності державних службовців. Закони та підзаконні акти, що регулюють етику державних службовців, такі як Кодекс етики державного службовця, є фундаментом для встановлення етичних норм	Фінансування та ресурси	Нестача фінансових ресурсів обмежує можливості для проведення навчальних програм, впровадження нових технологій та інших ініціатив, спрямованих на підвищення рівня обізнаності у питаннях професійної етики. Рівень оплати праці державних службовців впливає на мотивацію дотримуватись етичних норм. Конкурентоспроможна заробітна плата знижує ризик корупції
Політична стабільність	Стабільна політична ситуація сприяє впровадженню та дотриманню етичних стандартів. В умовах	Економічна стабільність	В умовах економічної стабільності легше залучати інвестиції у розвиток етичних програм та ініціатив.

	політичної нестабільності реалізація етичних ініціатив може ускладнюватися.		Економічні кризи можуть знизити пріоритетність етичних програм у бюджеті.
Антикорупційні заходи	Успішна реалізація антикорупційних програм і наявність відповідних органів, таких як НАБУ, позитивно впливає на формування етичних норм у державній службі		
Соціальний фактор		Технологічний фактор	
Соціальні норми та цінності	Етичні норми в державній службі значною мірою залежать від загальних соціальних норм та цінностей суспільства. Культура, що підтримує чесність і відкритість, сприяє формуванню етичних стандартів.	Інформаційні технології	Використання сучасних ІТ-систем для моніторингу дотримання етичних стандартів, подання скарг та проведення розслідувань. Впровадження системи електронного декларування майна та доходів державних службовців сприяє прозорості та підзвітності.
Освіта та підвищення кваліфікації	Наявність освітніх програм з питань етики та професійної поведінки підвищує рівень обізнаності та дотримання етичних норм серед державних службовців. Регулярні тренінги та курси з етики є важливими для підтримання високого рівня етичних стандартів.	Навчальні платформи	Використання онлайн- платформ для навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з питань етики. Розробка мобільних додатків для швидкого доступу до етичних норм, консультацій та інструментів подання скарг.
Громадська думка	Високий рівень очікувань громадськості щодо етичної поведінки державних службовців стимулює впровадження та дотримання етичних норм.	Комунікаційні технології	Використання соціальних мереж та медіа для поширення інформації про етичні норми та практики, підвищення обізнаності громадськості.

Джерело: сформовано автором.

Результати PEST-аналізу механізмів формування професійної етики в державній службі України показали, що політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори мають суттєвий вплив на розвиток етичних

стандартів. Успішна реалізація програм з професійної етики потребує підтримки з боку уряду, достатнього фінансування, сприятливих соціальних умов та використання сучасних технологій. Враховуючи нинішню політичну, економічну ситуацію та військові дії на території України важливо враховувати й ці фактори при розробці та впровадженні механізмів формування професійної етики, щоб забезпечити їхню ефективність та стійкість.

### **2.3 Іноземний досвід формування професійної етики державного службовця**

Формування професійної етики державних службовців є ключовим аспектом державного управління в багатьох країнах світу. Розглянемо досвід декількох зарубіжних країн, які мають успішні моделі та практики у цій сфері.

У західних демократіях, таких як США, Великобританія, Німеччина та інші, доступ до державної служби є відкритим і вільним для всіх громадян. Прийом на роботу здійснюється за конкурсом без соціально-політичної дискримінації. Проте, моральні принципи суворо дотримуються: державні службовці не можуть брати участь у партійних структурах, збирати фонди для партій, робити політичні заяви, займати партійні посади або діяти на користь конкретних партій. Вони також повинні уникати конфлікту інтересів. Будь-який прояв політичної упередженості або дії, що суперечать державним інтересам, вважаються актом нелояльності та несумісні з державною службою.

У багатьох країнах створення морального фундаменту для державної служби почалося зі створення етичних кодексів. Першим кроком у цьому напрямку стало формування нормативних документів, що містять етичні принципи, якими керуються державні службовці. США стали піонерами в

цій сфері: у 1924 році була розроблена перша версія кодексу етики для адміністраторів міст, а в 1958 році прийнято Кодекс етики урядової служби, який у 1965 році був підкріплений "Стандартами поведінки посадових осіб".

За прикладом США інші країни, такі як Канада (1985 р.), Німеччина (1995 р.), а також члени Європейського Союзу, прийняли свої етичні кодекси. У 1978 році США прийняли Закон про урядову етику, а з кінця 1980-х років етичні вимоги до держслужбовців стали об'єктом суворого контролю. Життєздатність політичної системи, на думку експертів, залежить від відповідності поведінки посадовців нормам суспільної моралі. У 1989 році був прийнятий Закон про реформу етичних норм, що поширював положення Закону про етику на всі гілки влади, і затверджені "Принципи етики поведінки посадових осіб" (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Принципи етики поведінки посадових осіб і службовців держапарату США

Одночасно із затвердженням "Принципів", у США були створені спеціальні відомства, відповідальні за контроль дотримання етичних норм. У 1990 році був підписаний виконавчий наказ президента США №12731, що підтвердив раніше прийняті акти, які ввели обов'язкові для всіх чиновників, включно з високопосадовцями, загальні принципи етичної поведінки членів уряду та держслужбовців.

Сучасна етична система в США охоплює не лише державну владу, а й суспільство в цілому. Принципи свободи та справедливості є ключовими у стандартах етичної поведінки службовців, що спрямовані на затвердження спільних цінностей. Етична поведінка державних службовців базується на моральних принципах, що нагадують про ідентичність суспільства та його майбутнє.

Нормативно-правове закріплення етичних вимог отримало широке розповсюдження у світі. Наприклад, у Німеччині етичні цінності закріплені на конституційному рівні, а в Ірландії у 1995 році був прийнятий Закон про етику в публічній сфері. В Австралії у 1999 році етичні норми для державних службовців були закріплені в ст. 13 Закону про державну службу. Японія у 2000 році ухвалила Закон про етику національної державної служби. Угорщина також включила етичні норми до свого законодавства у 2001 році.

В Європі основним підґрунтям для етичного врядування став досвід США. Країни-члени ЄС приділяють особливу увагу моральності державних службовців, закріплюючи це у національних кодексах поведінки. У 2000 році Комітет міністрів Ради Європи прийняв рекомендації, що встановили етичні стандарти для державних службовців країн-членів.

Важливим моментом є те, що етичні норми стають складовою частиною трудового договору службовців, а їхнє недотримання може призвести до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності. Це стосується і таких країн, як Велика Британія, де державна служба характеризується високою корпоративною етикою та суворим дотриманням моральних норм.

Аналіз багаторічного досвіду різних країн показує, що жоден етичний кодекс, навіть якщо він є правовим актом, не буде ефективним без належних механізмів контролю (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Механізми контролю за дотриманням етичних норм у діяльності  
державних службовців країн світу

Назва країни	Органи контролю	Нормативно-правове регулювання
Франція	Центральний департамент по запобіганню корупції, Міжміністерська комісія з розслідування контрактів, що укладаються службовцями, і Вища рада з етики в національній політиці, Генеральні інспекції при міністерствах	Державна програма «Генеральна ревізія державної політики»
Великобританія	Комісія по державній службі, Комітет з питань стандартів в публічній сфері	Посадова інструкція для парламенту «Постійні правила»
Японія	Комісія з етики державних службовців	Закону «Про етику державних службовців» (2000)
Німеччина	Спеціальні адміністративні суди	Конституція, Земельні закони про державну службу
США	Консультативна комісія з питань етики і «конфлікту інтересів», Комітет з питань етики, комітет з питань стандартів офіційної поведінки, Комітет Сенату США з етики, Адміністративне управління судів США, Управління з етики в уряді	Загальні принципи етичної поведінки членів уряду і держслужбовців
Польща	Найвища палата контролю	Конституція Польської Республіки, Закон про найвищу палату контролю

Джерело: [46]

Контроль за дотриманням етичних норм є невід'ємною функцією держави, яка потребує створення спеціальних органів на всіх рівнях влади. У багатьох країнах цю функцію виконують комісії та комітети з етики, адміністративні суди та корпоративні суди, які можуть:

- розробляти правила професійної етики та пропонувати санкції за їх порушення;
- розглядати скарги громадян на порушення етичних норм державними службовцями;
- надавати рекомендації щодо вдосконалення законодавства у сфері етики;
- брати участь в атестації та відборі на посади;
- консультувати керівництво з питань адміністративних санкцій для порушників етичних норм;
- публічно висвітлювати порушення етики та застосовані до порушників заходи через ЗМІ.

Франція: діють Центральний департамент по запобіганню корупції, Міжміністерська комісія з розслідувань та Вища рада з етики в політиці.

Великобританія: ще в 1855 році була створена Комісія по державній службі, яка діє донині. Крім того, в парламенті діє процедура етичного контролю, а з 1994 року працює Комітет з питань стандартів у публічній сфері. У парламенті діє посада Уповноваженого з питань стандартів поведінки.

Польща: головний орган контролю — Найвища палата контролю (НПК), яка діє на принципах колегіальності, підпорядковується сейму Польської Республіки та існує з 1921 року.

Ці механізми гарантують, що порушення етичних норм не залишаться непоміченими, а порушники можуть бути притягнуті до відповідальності, включаючи дисциплінарні та адміністративні санкції.

Комісія з етики державних службовців є важливим інструментом для забезпечення незалежного контролю за дотриманням етичних норм у державному апараті. Її складна система призначення керівництва гарантує стабільність і незалежність діяльності, що критично важливо для уникнення політичного тиску.

У США, починаючи з адміністрації президента Джона Кеннеді, була заснована Консультативна комісія з питань етики та конфліктів інтересів. В середині 1960-х років були створені постійні комітети з етики в Конгресі: у 1964 році — Комітет з питань етики в Сенаті, а в 1967 році — Комітет з питань стандартів офіційної поведінки в Палаті представників. Ці органи відповідають за контроль етичної поведінки членів Конгресу та його співробітників. Водночас, Адміністративне управління судів США контролює поведінку федеральних суддів та їхніх підлеглих. Координацію цих зусиль здійснює Управління з етики в уряді (OGE), яке було створено після прийняття Закону про урядову етику в 1978 році (рис. 2.2).

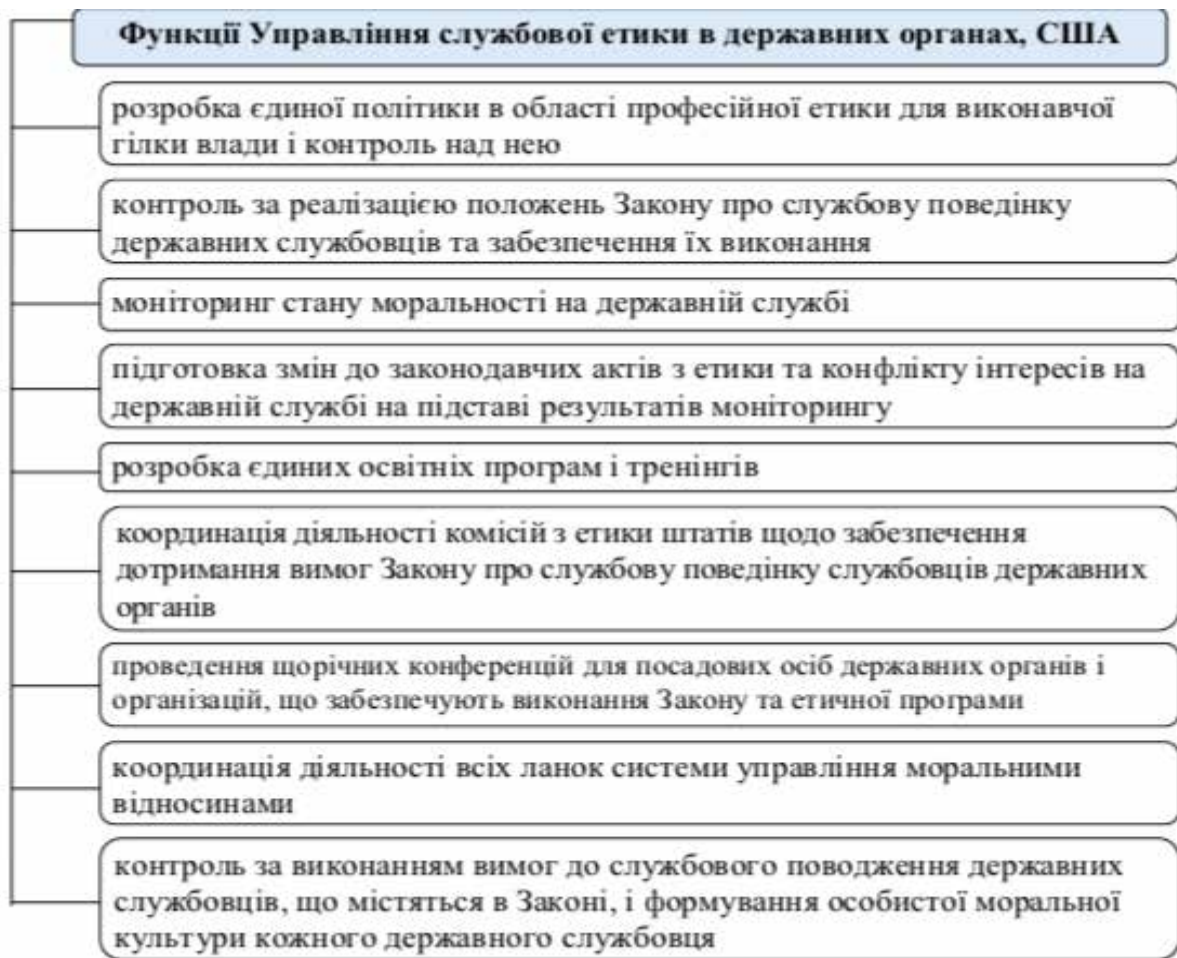


Рис. 2.2 Функції управління службової етики в державних органах США

Джерело: [46]

У Німеччині контроль за етикою держслужбовців забезпечується спеціальними адміністративними судами, які працюють на трьох рівнях — першої інстанції, земельному та федеральному. Вони захищають права громадян від дій чиновників і розглядають десятки тисяч справ щорічно.

Система контролю також активно залучає самих державних службовців. Згідно з рекомендаціями Комітету міністрів Ради Європи, державні службовці зобов'язані повідомляти про порушення етичних норм своїх колег. Цей обов'язок включає як повідомлення про порушення Кодексу етики, так і про злочинну поведінку, що стала відомою під час

виконання службових обов'язків. Такий підхід відображає громадянську відповідальність службовців за підтримання етичних стандартів.

Щодо управління етичними процесами, США є піонерами в цій сфері. Після прийняття Закону про урядову етику в 1978 році було створено Управління з етики в уряді (OGE), яке діє як незалежне агентство та має право законотворчої ініціативи. До структури виконавчої гілки влади США також входить Корпорація державної і муніципальної служби, що разом з OGE забезпечує контроль за етичністю державних службовців.

Створення програм навчання для управлінських кадрів є ключовим елементом ефективної державної служби. Такі програми спрямовані на поглиблене вивчення законодавства, а також нюансів професійної діяльності, що дозволяє державним службовцям успішно застосовувати отримані знання на практиці. Важливо не лише забезпечити навчання, але й здійснювати контроль за якістю засвоєння цих знань, щоб службовці могли компетентно виконувати свої обов'язки.

Як зазначає Лагодієнко О., приклад Австралії є одним із найкращих зразків оновлених етичних документів. Документи створені в "антибюрократичному" стилі, внаслідок чого це їх зручними для використання та розуміння. Окрім етичних стандартів, документи також фокусуються на загальній якості державної служби та її функціонуванні.

Для прикладу кодекси супроводжуються додатками для самооцінки, порадами щодо прийняття рішень, матеріалами для навчання та розвитку персоналу, такими як тренінги, сайти, постери та відео. Важливо, що ці зміни ініційовані на найвищому рівні управління і підтримуються як частина національної програми.

Такий підхід до етичних стандартів і навчання державних службовців дозволяє не лише підвищити їхню професійну компетентність, але й забезпечити ефективне управління на всіх рівнях державної влади.

Отже, досвід зарубіжних країн свідчить про важливість комплексного підходу до формування професійної етики серед державних службовців. Ключові елементи успішних моделей включають наявність чіткої нормативно-правової бази, незалежних органів контролю, регулярного навчання та просвітницької діяльності. В Україні є можливість запозичити кращі практики з цих країн для вдосконалення власної системи формування та впровадження етичних норм серед державних службовців.

## **Висновки до розділу 2**

Нами було проведено комплексний аналіз сучасного стану впровадження етичних норм у діяльність державних службовців в Україні та існуючих механізмів формування професійної етики в державній службі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Основні висновки дозволяють усвідомити як позитивні аспекти, так і проблеми, з якими стикається цей процес.

До сильних сторін можна віднести наявність нормативно-правової бази, яка регулює питання професійної етики державних службовців, а також наявність інституційних механізмів контролю за її дотриманням, таких як етичні комісії та органи нагляду. Крім того, існують програми навчання та підвищення кваліфікації, спрямовані на формування етичних цінностей серед державних службовців.

Однак аналіз також показав низку проблем та викликів. Недостатня незалежність етичних комісій, обмеженість ресурсів для проведення їхньої діяльності, а також фрагментарність нормативної бази можуть ускладнювати ефективне впровадження та контроль за дотриманням етичних норм. Крім того, недостатня увага до просвітницької діяльності та недостатнє охоплення навчальними програмами є серйозними перешкодами на шляху до формування етичної культури серед державних службовців.

Отже, висновок з аналізу стану формування професійної етики державних службовців української системи державного управління вказує на необхідність подальших заходів для удосконалення цього процесу. При цьому доцільно врахувати досвід формування професійної етики державних службовців провідних країн світу. Зокрема запровадження етичних кодексів та стандартів поведінки як в США та Великій Британії, систем навчання і підвищення кваліфікації як в Канаді та Франції, організаційні структури з нагляду за дотриманням етичних норм як в Нідерландах та Німеччині, систем прозорості та контролю за етичною поведінкою як у Швеції.

Ці підходи можуть допомогти сформувати культуру відповідальності, прозорості та підвищити рівень довіри суспільства до державних інституцій України. Уникнення та вирішення виявлених проблем сприятиме побудові ефективної та відповідальної системи державної служби, яка ґрунтується на високих етичних стандартах.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

### **3.1 Організаційно-економічні, інформаційно-консультаційний та соціальний механізм формування професійної етики державних службовців**

Удосконалення механізмів формування професійної етики у державній службі може значно підвищити ефективність роботи державних службовців, їхню відповідальність і довіру громадськості до державних установ.

Система законодавчих та підзаконних актів, які встановлюють стандарти поведінки та етичні норми для державних службовців, а іншими словами нормативно-правовий механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця, як показали результати SWOT-аналізу та PEST-аналізу, виконаного нами в попередньому розділі функціонує в державній службі України на достатньо високому рівні. Єдине, що, на нашу думку, потребує покращення це - посилення відповідальності за порушення етичних норм, а саме встановлення чітких санкцій і процедур за порушення етичних принципів у роботі, що сприятиме більшій дисциплінованості та прозорості професійної діяльності державних службовців.

У зв'язку з військовими діями на території України, та труднощами у акумулюванні фінансових ресурсів в державі, пропонуємо об'єднати організаційний та економічний механізми у єдиний механізм.

В першу чергу, пропонуємо розглянути значення та сутність організаційно-економічного механізму формування професійної етики у діяльності державного службовця.

Організаційний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця включає комплекс заходів та структур, які забезпечують реалізацію етичних норм і стандартів у державній службі.

Економічний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця включає сукупність економічних інструментів, стимулів та санкцій, які сприяють дотриманню етичних стандартів у державній службі. Цей механізм спрямований на мотивацію державних службовців до етичної поведінки через матеріальне заохочення, фінансові стимули та економічні санкції.

Організаційно-економічний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця, на нашу думку, має включати сукупність організаційних структур, процесів та економічних інструментів, спрямованих на забезпечення дотримання етичних стандартів та стимулювання етичної поведінки. Цей механізм поєднує організаційні заходи та економічні стимули, створюючи ефективну систему підтримки етичних норм у державній службі. Основні складові організаційно-економічного механізму відображено в таблицях 3.1, 3.2 та 3.3

Таблиця 3.1

Організаційні складові організаційно-економічного механізму формування професійної етики у діяльності державного службовця

Складові	Заходи з реалізації
Структурні підрозділи та комітети з етики	Впровадження спеціалізованих комітетів з етики у державних установах, які відповідають за розробку та контроль дотримання етичних стандартів. Створення відділів або посад, відповідальних за моніторинг етичної поведінки та розгляд випадків порушень.
Удосконалення (осучаснення) та впровадження етичних кодексів	Розробка та впровадження кодексів етики, що містять чіткі норми та правила поведінки для державних службовців. Забезпечення актуальності етичних кодексів шляхом регулярного перегляду та оновлення.
Процедури та регламенти	Встановлення чітких процедур для розгляду випадків порушення етичних норм та прийняття відповідних заходів. Розробка регламентів, що визначають діяльність етичних комітетів та підрозділів.
Навчання та підвищення кваліфікації	Організація регулярних тренінгів, семінарів та курсів для державних службовців з метою підвищення їхньої обізнаності з етичних питань. Включення етичних стандартів до програм адаптації нових державних службовців.

Джерело: запропоновано автором.

Організаційні складові організаційно економічного механізму формування професійної етики державного службовця є складною системою, що включає нормативні, навчальні, контрольні, звітні, санкційні та комунікаційні елементи. Ефективне функціонування цієї складової механізму сприяє підвищенню рівня етичності та професіоналізму державних службовців, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Економічні складові організаційно-економічного механізму формування професійної етики у діяльності державного службовця

Складові	Заходи з реалізації
Матеріальне стимулювання	Запровадження системи преміювання та бонусів за дотримання етичних стандартів та внесок у розвиток етичної культури. Надання додаткових виплат за активну участь у реалізації етичних ініціатив та проектів.
Система оплати праці	Забезпечення адекватного рівня оплати праці, що знижує ризик корупційних дій та стимулює дотримання етичних норм. Встановлення чітких і прозорих критеріїв для визначення рівня заробітної плати та додаткових виплат.
Економічні санкції	Застосування фінансових санкцій до державних службовців, які порушують етичні норми та стандарти. Анулювання премій та бонусів у випадку виявлення порушень етичних норм.
Фінансова прозорість та підзвітність	Впровадження вимоги щодо регулярного декларування доходів, майна та фінансових зобов'язань державних службовців. Забезпечення доступності інформації про фінансовий стан та доходи державних службовців для громадськості.

Джерело: запропоновано автором.

Економічна складова організаційно-економічного механізму є важливим елементом у системі формування професійної етики державних службовців, оскільки ставить за мету забезпечення матеріальної та фінансової мотивації за дотримання етичних стандартів, підвищує рівень задоволеності та лояльності службовців, а також сприяє створенню умов для прозорості та відповідальної державної служби.

Інтеграція організаційної та економічної складових організаційно-економічного механізму формування професійної етики у діяльності державного службовця, на нашу думку, має здійснюватися шляхом:

- проведення регулярного аудиту та контролю за дотриманням державними службовцями етичних норм та ефективністю економічних стимулів;

- аналізу результативності організаційних та економічних заходів з формування етичних стандартів;

- впровадження систем зворотного зв'язку для отримання відгуків від державних службовців щодо ефективності етичних програм та економічних стимулів;

- адаптації та вдосконалення політики з урахуванням отриманих даних та відгуків.

Організаційно-економічний механізм формування професійної етики, на нашу думку має бути комплексним підходом, який поєднує організаційні заходи та економічні стимули для створення ефективної системи підтримки етичних стандартів у державній службі. Цей механізм сприятиме підвищенню рівня етичної поведінки, знижуватиме ризики корупції та забезпечуватиме прозорість та підзвітність діяльності державних службовців.

Інформаційно-консультаційний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця, на нашу думку має включати сукупність заходів, інструментів та процесів, спрямованих на інформування, навчання та надання консультацій з питань професійної етики, оскільки саме він сприяє підвищенню обізнаності державних службовців щодо етичних стандартів, допомагає їм орієнтуватися у складних етичних ситуаціях та підтримує їхню професійну поведінку на високому рівні. Основні складові інформаційно-консультаційного механізму відображені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Інформаційно-консультаційний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця

Складові	Заходи з реалізації
Інформаційні ресурси та матеріали	Створення та підтримка спеціалізованих веб-ресурсів, де розміщуються матеріали з питань професійної етики, приклади етичних ситуацій, роз'яснення та рекомендації. Публікація методичних посібників, збірників нормативних документів, статей та інших матеріалів з питань етики для державних службовців.
Навчальні програми та тренінги	Проведення регулярних навчальних заходів з питань етики, що дозволяють державним службовцям отримувати актуальну інформацію та обмінватися досвідом. Включення модулів з етики до програм підвищення кваліфікації для державних службовців різних рівнів.
Консультаційні служби та послуги	Створення спеціальних підрозділів та надання консультаційної допомоги державним службовцям щодо вирішення етичних дилем та конфліктів інтересів. Організація телефонних та онлайн-консультацій, де службовці можуть звертатися до експертів з питань етики для отримання індивідуальних консультацій та рекомендацій.
Роз'яснювальна робота	Проведення широкомасштабних інформаційних кампаній з метою підвищення обізнаності про важливість етичної поведінки та надання практичних порад. Проведення роз'яснювальної роботи з державними службовцями щодо нових нормативних актів та змін у законодавстві, що стосуються етичних питань.
Внутрішня комунікація	Регулярне інформування працівників про важливі етичні питання, нововведення та актуальні події. Організація внутрішніх подій, спрямованих на підвищення рівня етичної культури, обговорення етичних стандартів та взаємодію між працівниками.
Співпраця з зовнішніми організаціями	Залучення експертів до розробки навчальних програм та проведення тренінгів. Організація спільних заходів та консультаційних проектів з закладами освіти, науковими установами, організаціями, які спеціалізуються на дослідженні етичних питань.
Моніторинг та оцінка	Проведення регулярних опитувань серед державних службовців для оцінки їхньої обізнаності щодо етичних стандартів та ефективності інформаційно-консультаційних заходів. Моніторинг і аналіз зворотного зв'язку від громадян та службовців щодо дотримання етичних норм та ефективності консультаційних механізмів. Створення механізмів отримання зворотного зв'язку від державних службовців щодо якості та корисності наданої інформації та консультацій.

Обмін досвідом та кращими практиками, відкриті обговорення та консультації з громадськістю	<p>Організація та проведення заходів, де державні службовці можуть обговорювати питання професійної етики, обмінюватися досвідом та кращими практиками.</p> <p>Створення та підтримка мереж для обміну інформацією та досвідом між державними службовцями різних органів та рівнів.</p> <p>Проведення відкритих обговорень з громадянами та громадськими організаціями з метою отримання зворотного зв'язку та підвищення прозорості діяльності державних службовців.</p>
--	---

Джерело: запропоновано автором.

Отже, як бачимо, інформаційно-консультаційний механізм є важливою складовою формування професійної етики у діяльності державних службовців, оскільки він забезпечує постійне інформування, навчання та підтримку працівників у питаннях етики, сприяє формуванню високих етичних стандартів та підвищенню професіоналізму у державній службі.

Соціальний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця, на нашу думку, має включати сукупність соціальних інститутів, норм, відносин та процесів, що сприяють формуванню і підтриманню етичної поведінки серед державних службовців. Основні складові цього механізму відображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Соціальний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця

Складові	Заходи з реалізації
Соціальні норми та цінності	<p>Впровадження етичних стандартів у загальну культуру державних установ, що визначають норми поведінки та цінності.</p> <p>Формування уявлення про те, якою має бути поведінка державного службовця, відповідно до суспільних очікувань і моральних норм.</p>
Громадська думка та суспільний контроль	Створення механізмів, що дозволяють громадянам висловлювати свою думку про діяльність державних службовців, подавати скарги та пропозиції.

	Залучення ЗМІ до інформування суспільства про етичні питання в діяльності державних службовців, розслідування випадків порушень етики.
Професійні асоціації та спілки	Створення та діяльність асоціацій, спілок та інших професійних об'єднань, які встановлюють і контролюють етичні стандарти для своїх членів. Надання підтримки новим працівникам через наставництво з боку досвідчених колег, обмін досвідом та знаннями.
Соціальні мережі та зв'язки	Поглиблення соціальних зв'язків між державними службовцями у формуванні та підтримці етичних стандартів. Співпраця з громадськими організаціями для просування етичних принципів і контролю за їх дотриманням.
Етична освіта та просвітницька діяльність	Розробка освітніх програм, що сприяють формуванню етичної культури серед державних службовців, підвищення рівня етичної обізнаності. Інформування державних службовців і громадян про важливість дотримання етичних норм через проведення просвітницьких заходів.
Моральні та етичні лідери	Формування моральних та етичних лідерів, які своїм прикладом демонструватимуть високі стандарти етики та професійної поведінки. Розробка системи визнання та нагородження державних службовців за їхню етичну поведінку та внесок у розвиток етичних стандартів.
Соціальна відповідальність	Підвищення усвідомлення державними службовцями своєї відповідальності перед суспільством та громадянами. Впровадження та дотримання етичних кодексів, що встановлюють стандарти поведінки для державних службовців.
Публічність та прозорість діяльності	Забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність державних службовців, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності. Проведення публічних обговорень та консультацій з громадськістю щодо важливих питань діяльності державних органів.

Джерело: запропоновано автором.

Соціальний механізм формування професійної етики у діяльності державного службовця, побудований за вище наведеними принципами забезпечуватиме формування етичної культури через взаємодію державних службовців з суспільством, підтримку етичних стандартів у професійних колах, просвітництво та підвищення відповідальності перед громадянами і сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій і підвищенню якості державної служби.

### **3.2 Інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі**

Професійна етика, як важлива галузь етичної науки, зокрема стосується державної служби, яка реалізує політику та програми держави. Основи етики держслужби формуються історичними контекстами, а нові тенденції, зокрема злиття бізнесу та політики, значно вплинули на цю сферу.

Етика державної служби включає елементи управлінської культури, такі як прийняття рішень та їх наслідки. Оскільки державна служба фінансується з бюджету, матеріальна винагорода службовців часто нижча, ніж у приватному секторі, що призводить до моральної незадоволеності та нестабільності в органах влади.

Ці фактори, разом із соціальною невизначеністю та загрозами звільнення, знижують мотивацію й знецінюють професійні якості держслужбовців. Ситуація ускладнюється перебудовами, які відбулися в 90-ті роки, коли зміни, що на Заході розвивалися десятиліттями, у нашій країні спробували впровадити за короткий час. Це призвело до падіння моральних стандартів серед чиновників та суспільства в цілому.

Говорячи про систему підготовки публічних службовців, важливо зазначити, що управлінські процеси повинні бути спрямовані на підвищення ефективності професійного розвитку державних службовців та зменшення витрат на цю систему.

Професіоналізм є ключовим елементом управління, визначеним як специфічна форма соціальної поведінки, що проявляється у виконанні професійних обов'язків. Він забезпечує реалізацію суспільних цілей і є основним критерієм ефективності діяльності керівників, включаючи їх особистісні якості. Це положення є основою для дослідження системи підготовки керівних кадрів на державній службі.

Професіоналізація публічної служби передбачає поліпшення внутрішнього менеджменту та впровадження гнучких методів управління людськими ресурсами. Це дозволяє державам досягати найкращих результатів у соціально-економічному розвитку, знижуючи витрати, підвищуючи якість державних послуг і залучаючи кваліфікованих фахівців.

З цією метою уряди різних країн розробляють системи матеріального стимулювання та кар'єрного планування для публічних службовців. Основною метою реформ є створення професійної та ефективної публічної служби.

Професійний розвиток публічних службовців розглядається ширше, ніж просто підвищення кваліфікації або професійної компетенції. Ці процеси спрямовані на досягнення однієї мети — покращення виконання обов'язків, що покладені на службовців.

Досліджуючи законодавство європейських країн, можна виділити спільні характеристики публічної служби та вимоги до професійної підготовки службовців, які зазвичай закріплені в відповідних правових документах. Обов'язковою умовою для вступу на публічну та державну службу є наявність базової освіти та спеціалізованої профільної підготовки. Для підвищення професійних навичок, знань і вмінь у процесі кар'єрного

зростання публічний чи державний службовець зобов'язаний регулярно проходити курси перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування.

Незважаючи на різні організаційні моделі публічної та державної служби, державні органи намагаються забезпечити її стабільність шляхом збереження та вдосконалення професійного персоналу. Це досягається розробкою національної системи кваліфікацій і програм підвищення кваліфікації, які сприяють розвитку професійних компетенцій публічних службовців.

У процесі планування та реалізації програм підвищення кваліфікації спостерігається тенденція до централізації управління. Важливість стандартизації кваліфікацій виходить на перший план, на основі чого створюються навчальні програми в системах підготовки службовців. Ця тенденція відзначається в багатьох європейських країнах, де підвищення кваліфікації орієнтується на проактивне реагування на проблеми, що виникають у стратегічних планах урядів і регіональних органів.

Згідно з європейськими нормами, весь штат публічних службовців має рівний доступ до програм навчання та підвищення кваліфікації. Це означає, що доступ до навчальних заходів не залежить від категорії, статусу чи рівня уряду, на якому працює службовець. Узгодження загальних підходів до розуміння статусу публічних службовців дозволяє вивчити специфіку моделей підвищення кваліфікації в різних країнах.

На тлі кризових явищ у державному механізмі західні ринкові структури продовжують динамічно розвиватися. Основною метою адміністративних реформ стає запровадження ринкових інститутів у функціонування сучасної держави (New Public Management).

В організацію публічного управління країн були інтегровані економічні методи, запозичені з приватного сектору, з метою підвищення ефективності, продуктивності та економічності. «Новий державний менеджмент» передбачає кілька основних принципів:

- Використання приватних підходів до менеджменту в державних установах з впровадженням нових технологій.
- Запровадження конкуренції в державному секторі через тендери.
- Деагрегація державних відомств: розподіл виробництва послуг та їх надання громадянам.
- Встановлення чітких стандартів та показників для оцінки цілей, результатів і ефективності діяльності.
- Контроль «на виході»: акцент на оцінці результатів, а не процесу їх досягнення, що підвищує дисципліну і скорочує витрати.

Одним із наслідків політики «нового державного менеджменту» стала контрактна система, що передбачає передачу деяких публічних послуг приватним підрядникам (аутсорсинг). Наприклад, юридичні, бухгалтерські та кадрові послуги можуть надаватися за контрактами зі спеціалізованими фірмами. Це сприяє спрощенню процедур отримання послуг населенням, покращенню доступу до адміністративних послуг і більшій відкритості інформації для громадян.

Оцінка діяльності публічного службовця базується на результатах його роботи. У рамках реформ створюються різноманітні механізми оцінювання, які сприяють стимулюванню ефективних службовців, коригуванню недоліків у роботі та звільненню неефективних працівників. Наприклад, у США встановлення посадових окладів враховує варіації у межах фонду заробітної плати, що базується на оцінюванні професійної діяльності службовців. Ці механізми спрямовані на підвищення об'єктивності і справедливості оцінювання.

У кожному адміністративному відомстві діють власні системи оцінки, розроблені на основі рекомендацій служб управління персоналом. Атестація державних службовців відбувається щорічно, де оцінка здійснюється керівником на основі пропозицій атестаційних комісій.

Критерії оцінки включають ефективність, якість надання послуг, економію коштів, своєчасність виконання завдань та дотримання вимог щодо рівних можливостей.

У підготовці публічних службовців важливу роль відіграють вищі школи громадської адміністрації (як, наприклад, Національна школа адміністрації у Франції та Школа державної служби в Канаді). Вони підтримують цінності публічної служби та здійснюють підготовку і перепідготовку державних службовців.

Зарубіжні країни демонструють дві основні моделі державної служби: «закриту» та «відкриту».

Закрита модель характерна для більшості країн континентальної Європи та має такі ознаки:

- Субординаційна організація системи державної служби.
- Закритий відбір персоналу на державну службу.
- Високий статус службовця, де просування по кар'єрній драбині, заробітна плата та пільги здебільшого залежать від стажу служби.
- Складна процедура звільнення.

Французька підмодель характеризується високим рівнем централізації, конкуренцією в доборі кадрів та елітарністю служби через обмежену кількість навчальних закладів.

Німецька модель, у свою чергу, акцентує на політичних призначеннях, розмежуванні компетенцій, багатоступеневій системі відбору, високому соціальному статусі та гарантіях соціальної захищеності.

Відкрита модель притаманна Великобританії та США. Вона відзначається відсутністю чіткої системи нормативного регулювання, що забезпечує більшу гнучкість у доборі і просуванні державних службовців, з акцентом на відкритість і конкуренцію в їх відборі.

Системи професійного розвитку у Франції та Німеччині забезпечують структурований підхід до кар'єрного зростання державних службовців. У

Німеччині вимоги до зайняття певних посад регламентовані законодавством і передбачають підготовчий процес, що включає теоретичні курси, практичне навчання та кар'єрний тест. Федеральні міністерства розробляють програми підвищення кваліфікації відповідно до вимог та потреб резервістів.

У Франції практикуються періоди професіоналізації тривалістю від 3 до 12 місяців, що включають службову діяльність і навчання. Це дозволяє державним службовцям освоювати нові навички та отримувати доступ до нових видів діяльності.

У підготовці управлінських кадрів важливу роль відіграють служби вищих керівників, які забезпечують відкритий добір на керівні посади. Такі служби існують у США, Великій Британії, Нідерландах, Бельгії та інших країнах, формуючи резерв для адміністративних посад. Програми включають тренінги, коучинг, наставництво та стажування, що сприяє формуванню єдиної корпоративної культури.

Основні положення щодо підвищення кваліфікації державних службовців у Європі закріплені законодавчо і уточнюються у трудових угодах. Професійна освіта розглядається в рамках накопичувальної системи кваліфікацій, що сприяє мобільності на ринку праці. Національні стандарти кваліфікацій взаємопов'язані з програмами професійної освіти, а підвищення кваліфікації базується на проактивному реагуванні на потреби урядів. Фінансування підвищення кваліфікації реалізується через державні гранти, фонди, а також за рахунок особистих коштів державних службовців.

Для відновлення довіри до державних органів в Україні було прийнято нову редакцію закону "Про державну службу", яка включає стандарти етичної поведінки для державних службовців. Ці стандарти базуються на успішному досвіді країн ЄС, зокрема Польщі, і спрямовані на забезпечення прозорості у діяльності державних органів.

Державні службовці повинні дотримуватися принципів етики, що включають:

1. Чесність - служба державі та суспільству, захист прав громадян, формування позитивного іміджу держави.

2. Доброчесність - дії спрямовані на загальне благо, недопущення використання державного майна в особистих цілях, уникнення конфлікту інтересів.

3. Лояльність - вірність рішенням державних органів, утримання від критики їх діяльності.

4 Політична нейтральність - уникнення впливу політичних інтересів на дії службовців, відмова від демонстрації політичних поглядів.

Ці принципи повинні забезпечити високий рівень етики у державному управлінні, запобігаючи корупції та підвищуючи довіру суспільства до державних установ.

Під час прийняття на державну службу особи зобов'язуються дотримуватись стандартів етичної поведінки. За їх порушення державні службовці несуть дисциплінарну відповідальність. Запровадження єдиних вимог до етики та доброчесності має на меті запобігання тиску з боку бізнесу та політики на посадовців.

Необхідність прийняття Кодексу поведінки підтверджена практикою західних країн. Однак цей кодекс не вирішує всіх проблем; потрібна стабілізація ситуації в країні та інші механізми контролю за взаємодією політики, бізнесу і державної служби.

На міжнародній конференції у лютому 2016 року було обговорено створення онлайн-ресурсу для щорічного навчання державних службовців, включаючи тестування їх знань. Це забезпечить необхідну підтримку та роз'яснення щодо етичних норм у різних ситуаціях.

Інноваційні підходи можуть допомогти розвинути професійну етику в державній службі та вдосконалити систему формування етичних

цінностей серед службовців. Нами згенеровано певні ідеї щодо цього, які згруповано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі

Підхід	Характеристика
Використання технологій навчання	Розробка онлайн-курсів та інтерактивних навчальних платформ з етичних питань. Використання відеоматеріалів, інтерактивних кейсів, вебінарів для залучення до навчання.
Гейміфікація	Створення ігрових сценаріїв для навчання та оцінювання знань з етики. Використання гейміфікаційних методів для заохочення додержання етичних стандартів.
Менторство та партнерство	Організація програми менторства, де досвідчені службовці допомагатимуть новачкам у розумінні та виконанні етичних стандартів. Укладання партнерських угод між державними організаціями та організаціями, які спеціалізуються на дослідженні етичних проблем для обміну досвідом та найкращими практиками.
Етичні лабораторії	Створення спеціалізованих центрів або лабораторій, де державні службовці можуть аналізувати етичні ситуації, дилеми та розв'язувати конфлікти у спеціально створених умовах.
Використання штучного інтелекту та аналітики даних	Розробка систем моніторингу та аналізу дотримання етичних стандартів на основі Big data. Використання штучного інтелекту для виявлення потенційних порушень етики та надання рекомендацій щодо їх запобігання.
Впровадження етичних інноваційних проєктів	Залучення державних службовців до розробки та реалізації проєктів з вирішення соціальних або екологічних проблем, що базуються на етичних принципах.
Розвиток культури відкритості та прозорості	Забезпечення доступу до інформації про діяльність державних службовців із забезпеченням конфіденційності та захисту персональних даних. Створення механізмів звітності перед громадськістю щодо дотримання етичних норм.
Участь громадськості та стейкхолдерів	Залучення представників громадськості та незалежних експертів до моніторингу та оцінки додержання етичних стандартів у державній службі.

Джерело: запропоновано автором.

Вважаємо, що запропоновані нами інноваційні підходи можуть стимулювати активну участь державних службовців у формуванні та

дотриманні професійної етики, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління та довіри громадян до влади.

### **3.3 Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази, що формує засади професійної етики державних службовців**

Реформування системи державної служби в Україні є важливим елементом модернізації управління. Згідно з угодою між урядом України та Європейською Комісією від 13 травня 2015 року, передбачено зобов'язання щодо проведення реформи державної служби.

Першим кроком стала підготовка нової законодавчої бази, зокрема, ухвалення Закону України «Про державну службу», що набрав чинності 1 травня 2016 року. У 2016 році було чотири рази внесено зміни до Закону «Про запобігання корупції». Серед важливих елементів цих змін — постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 року, яка затвердила Правила етичної поведінки державних службовців, що діяли до 29 березня 2017 року.

Закон «Про державну службу» визначає обов'язки державних службовців, зокрема дотримання принципів служби та етики. Оцінювання їхньої діяльності враховує не лише результативність і ефективність, але й дотримання етичних норм та вимог антикорупційного законодавства. Порушення правил етичної поведінки є підставою для дисциплінарної відповідальності.

Правила етичної поведінки, хоча й втратили чинність, конкретизували вимоги до поведінки службовців, базуючись на семи принципах: служіння суспільству, гідна поведінка, доброчесність, лояльність, політична нейтральність, прозорість та сумлінність. Важливим є принцип лояльності, що підкреслює необхідність дотримання державних інтересів.

Реформа базується на досвіді країн ЄС, зокрема Польщі, що забезпечує прозорість діяльності державних органів. У цілому, формування етичних стандартів у державній службі в Україні є критично важливим для відновлення довіри суспільства до державних інститутів.

Згідно з польським Кодексом етики державної служби, принцип лояльності охоплює вірність державі, виконання урядових програм незалежно від особистих поглядів, а також готовність дотримуватися дисципліни в публічних висловлюваннях. Однак, в українських Правилах цей принцип перетворено на заборону на критику, що може слугувати інструментом для придушення інакомислення.

Важливо, що, хоча принципи етики закріплені в європейських країнах, їх адаптація в Україні потребує обережного підходу, щоб уникнути зловживань і забезпечити баланс між дисципліною та правами державних службовців. Тому необхідно шукати шляхи для розвитку етичної системи, яка б підтримувала відкритість і відповідальність, уникаючи надмірного контролю та обмежень. Загальні правила етичної поведінки підкреслюють важливість етики в державному управлінні, але є ризик, що їх формулювання можуть бути використані для контролю за критикою системи. У зв'язку з цим, важливо адаптувати міжнародний досвід до специфіки України, аби уникнути можливого зловживання нормами та забезпечити відкритість і відповідальність державних службовців.

Знання основних принципів професійно-етичної культури є ключовим для державних службовців, адже це дозволяє їм упевнено діяти в будь-яких ситуаціях та уникати компрометації власної репутації. Розробка алгоритмів дій у стандартних і нестандартних ситуаціях допоможе державним службовцям орієнтуватися у правових аспектах їхньої діяльності, особливо в умовах порушення їхніх прав, що може бути підтримано законодавством, як-от Конституцією України та Законом «Про державну службу».

Законодавче регулювання цих положень повністю відповідає загально визнаним нормам щодо засад юридичної відповідальності. Враховуючи серйозність наслідків порушення присяги, що призводить до припинення публічної служби та втрати правового статусу, доцільним є закріплення таких положень на законодавчому рівні. Наприклад, частина 2 статті 65 Закону України «Про державну службу» передбачає, що порушення присяги, яке вважається дисциплінарним проступком, є підставою для звільнення з посади державної служби як виду дисциплінарного стягнення (ст. 66 цього Закону). Це відрізняє присягу у службовому праві від інших її форм.

Специфіка таких відносин, з урахуванням різноманіття видів публічної служби, вимагає врегулювання на рівні Дисциплінарних статутів і деталізації відповідальності не лише в законах, але й у підзаконних актах. Однією з ключових характеристик є загальнодержавний характер присяги, яка не прив'язується до конкретної професії, на відміну від, наприклад, присяги адвокатів чи нотаріусів. У службовому праві присяга пов'язана зі служінням публічним інтересам, а не специфікою професійної діяльності.

Присяга у службовому праві також характеризується розмаїттям видів, з акцентом на різні види публічної служби (державні службовці, дипломати, військові тощо) і включенням оціночних формулювань, таких як «сумлінно», «суворо дотримуватися», «залишатися відданим», «чесним», «гуманним» тощо. Це свідчить про поєднання моральних, етичних і правових норм у змісті присяги, що є даниною історичним засадам її формування.

Важливою рисою присяги є її обов'язковий характер: лише після складання присяги особа стає суб'єктом публічно-службових правовідносин. Наприклад, ст. 36 Закону України «Про державну службу» фіксує імперативні правила поведінки, згідно з якими особа зобов'язана скласти присягу, а не має таку можливість. У разі відмови від складання

присяги, особа вважається такою, що відмовилась від зайняття посади державної служби.

Отже, присягу у службовому праві можна визначити як юридичний факт, що породжує правовий статус публічного службовця, є правовим символом та має нормативно-правову визначеність у джерелах службового права. Вона поєднує правові та морально-етичні засади, має урочисту і публічну процедуру складання, а також забезпечується заходами правового впливу з боку держави у разі її порушення.

Важливо також враховувати, що присяга державного службовця не повинна сприйматися як формальність. Вона є свідченням високої відповідальності та зобов'язання служити народові України. Рішення Верховного Суду України підтверджує, що дотримання присяги має правові наслідки, і порушення етичних норм може мати серйозні наслідки для службовців.

Отже, необхідно інтегрувати етичні норми та алгоритми дій в систему підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, а також розвивати механізми захисту їх прав, щоб забезпечити ефективність і добросесність у державному управлінні.

Порушення присяги державного службовця, зокрема використання нецензурної лайки та приниження людської гідності, стало підставою для дисциплінарної відповідальності, оскільки такі дії порушують етичні, правові та службово-дисциплінарні норми. Суд визнав, що така поведінка підриває довіру до державної влади і порушує авторитет державного органу.

Це рішення має важливе значення, оскільки воно може стати прецедентом для аналогічних випадків. Підтримка високого рівня репутації державної служби залежить від якості її кадрів, тому важливо залучати і зберігати кращих працівників, зокрема за професійно-етичними критеріями.

У правовому регулюванні публічної служби важливе місце займає інститут присяги, що закріплює обов'язок державних службовців вірно служити Україні та українському народу. Присяга є не лише формальністю, а символізує перехід особи до особливого правового статусу, наділяючи її публічновладними повноваженнями. Це служіння публічним інтересам передбачає виконання обов'язків із дотриманням Конституції, законів та етичних норм.

В Україні регулювання присяги здійснюється через різні нормативно-правові акти, включаючи закони «Про державну службу», «Про дипломатичну службу», «Про національну поліцію» та інші. Ці акти визначають процедури складання присяги та вимоги до службової поведінки. У різних джерелах наукової літератури відзначається важливість урочистої обіцянки, що підкреслює її офіційний характер і значущість для службових відносин.

Також важливою є роль публічного службовця, який стає базовим суб'єктом публічної служби лише після складання присяги. Цей момент визначає його статус та зобов'язання перед суспільством. Інститут присяги, отже, має домінуюче значення у службі, адже саме він формує основу для етичного і відповідального виконання службових обов'язків, забезпечуючи довіру до державних органів.

У питанні мотивації державних службовців ключову роль відіграє оплата праці. Зокрема, передбачено надбавки за ранг, стаж роботи, інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи. Ці надбавки базуються на оцінках якості роботи, терміновості завдань та ініціативності.

Хоча реформи можуть призвести до скасування деяких надбавок, основи репутації державного службовця формуються через закони та нормативні акти, що регулюють етичні стандарти, такі як закони «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та інші. Це підкреслює

важливість створення системи, яка сприяє розвитку професійно-етичної культури серед державних службовців.

Окремим важелем для підвищення професійно-етичної культури державних службовців є присяга, яка закріплює основні зобов'язання перед суспільством. Порухення цієї присяги вважається проступком, що підриває довіру до державного службовця і авторитет державного органу, що ускладнює виконання службових обов'язків.

Важливу роль також відіграють закони і нормативно-правові акти, які регулюють професійну етику. Серед них:

Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям (постанова Кабінету Міністрів України від 06 квітня 2016 р. No 289);

Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців (постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. No 564);

Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 19 квітня 2017 р. No 86).

Ці документи сприяють формуванню належної професійно-етичної поведінки та постійному розвитку кадрів у державному управлінні.

У Правилах етичної поведінки державних службовців основну увагу приділено принципам, що ґрунтуються на Конституції України та законодавстві про державну службу. Ці принципи включають: служіння державі і суспільству; гідну поведінку; доброчесність; лояльність; політичну нейтральність; прозорість і підзвітність; сумлінність.

Державні службовці зобов'язані дотримуватися цих правил у своїй службовій діяльності. Загальні правила етичної поведінки, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби, вимагають від державних службовців виконувати свої обов'язки сумлінно,

компетентно і відповідально, проявляти ініціативу та дотримуватися загально визнаних етичних норм.

Державні службовці повинні уникати конфліктів інтересів, дотримуватися ввічливості у спілкуванні та поважати права і свободи громадян. Пункт 8 Загальних правил наголошує на важливості підтримки авторитету державної служби та позитивної репутації державних органів.

Системі етики державної служби також сприяють закони, які регулюють запобігання корупції та забезпечення прозорості у відносинах з громадянами.

З 12 липня 2012 року до 26 квітня 2015 року в Україні діяв Закон «Про правила етичної поведінки», який регулював етичні норми поведінки державних службовців. Після його скасування, 14 жовтня 2014 року, вступив в силу Закон «Про запобігання корупції», який включає правила етичної поведінки в розділі VI. Цей закон зобов'язує посадових осіб дотримуватися вимог етики, бути ввічливими та політично нейтральними, уникаючи демонстрації власних політичних поглядів.

Закон також вимагає сумлінного, компетентного та відповідального виконання службових обов'язків, збереження гідності всіх учасників службових відносин незалежно від їхньої ієрархічної позиції. Державні службовці повинні дотримуватися моральних норм, ввічливості та порядності.

Окрім того, законодавство підкреслює важливість запобігання конфлікту інтересів, забороняючи використання службових повноважень для отримання неправомірної вигоди. Державні службовці зобов'язані оцінювати правомірність вказівок керівництва і відмовлятися від виконання незаконних розпоряджень, якщо вони суперечать закону.

Таким чином, основні етичні вимоги, визначені у законодавстві, формують базу для професійної поведінки в державному управлінні,

сприяючи підвищенню довіри до державних органів і підтримуючи добродішність.

На сьогодні органи державної влади стикаються з викликом формування таких орієнтирів розвитку, які б відповідали очікуванням громадян і продовжували вдосконалення системи державного управління. Це вдосконалення має бути спрямоване на адаптацію форм і методів роботи органів влади та окремих державних службовців до потреб суспільства. Такі тенденції вказують на необхідність створення відповідної корпоративної культури, яка об'єднувала б державних службовців через усвідомлення їхніх соціальних ролей і прийняття спільних цінностей.

Корпоративна культура в системі державного управління повинна сприяти розвитку розуміння службовцями ідеології та цінностей органу, в якому вони працюють, а також встановленню єдиних стандартів поведінки й взаємодії з колегами. Останніми роками питання формування корпоративної культури в різних колективах привертає значну увагу науковців, зокрема з галузей соціології, політології, психології та державного управління. Серед дослідників цієї теми можна виділити І. Ансофа, М. Армстронга, Ф. Котлера та інших.

В умовах реформи державного управління в Україні стає важливим дослідження розвитку корпоративної культури та її впливу на модернізацію цієї системи. З середини ХХ століття державне управління в багатьох країнах реформується з метою ефективною відповіді на сучасні виклики. Нова культура і стиль роботи орієнтуються на потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також на управління, засноване на цінностях і культурних чинниках, а не бюрократичних нормах.

Згідно з новою парадигмою публічного управління, взаємодія з клієнтами стає центральною в діяльності державних установ. Основними напрямками нової парадигми є: створення горизонтальних зв'язків між

службовцями різних органів, можливість ініціативи на робочому місці, клієнт-орієнтованість, відкритість публічної служби та інтеграція фахівців з інших секторів економіки.

Ця концепція кардинально змінює суть взаємовідносин між державними і недержавними інститутами, переходячи від ієрархічних до горизонтальних зв'язків, де взаємодія будується на рівних правах і співробітництві, а не на примусі.

На зміну бюрократичній залежності та ієрархічній підпорядкованості приходять принципи автономії та відповідальності за виконання основної місії, яку виконують державні структури. У зв'язку з цим особлива увага приділяється організаційній гнучкості, управлінню інноваціями, децентралізації та наданню значної свободи дій персоналу. Аналіз сучасних реформ публічного управління показує необхідність побудови системи управління, орієнтованої на потреби клієнтів або споживачів, що передбачає перехід від концепції служіння суспільству до надання йому послуг. Це також включає відхід від домінування ієрархічної структури до моделі, що фокусується на задоволенні потреб громадян.

Одним із ключових завдань нової системи управління є підвищення якості публічних послуг, що, в свою чергу, покращить імідж державних установ і їх керівників, продемонструє готовність до змін та застосування сучасних технологій. Важливим аспектом є розвиток нової корпоративної культури, яка допоможе державним службовцям краще розуміти ідеологію свого органу влади, спільні цінності та стандарти поведінки.

Корпоративна культура у сфері державного управління має визначати основні професійно-етичні норми, такі як:

- моральні цінності та зобов'язання;
- професійно-етичні вимоги до службової поведінки;
- єдність переконань щодо професійної етики та службового етикету;
- регулювання професійних взаємин між працівниками;

– виховання високоморальної особистості, що відповідає етичним нормам.

Корпоративна культура також є засобом громадського контролю за поведінкою службовців, формує їхню професійну культуру і допомагає їм у прийнятті етичних рішень. Це сукупність норм і правил, які задають загальні напрямки поведінки державних службовців. На думку деяких дослідників, корпоративна культура відображає цінності організації, які спрямовують поведінку її членів і служать орієнтиром для їхніх дій.

Сьогодні корпоративна культура розглядається як ключовий механізм, що підвищує ефективність роботи організації. Вона відіграє важливу роль у різних аспектах діяльності організацій, включаючи: мотивацію співробітників; привабливість організації як роботодавця, що впливає на рівень плинності кадрів; моральність співробітників і їхню ділову репутацію; продуктивність і ефективність роботи; якість виконуваних завдань; взаємини в колективі; ставлення до виконуваних обов'язків; розвиток творчого потенціалу працівників.

Корпоративна культура формується через процес професійної адаптації персоналу, а її розвиток залежить від взаємодії джерел культури, що створюють ієрархію цінностей в колективі. Ці цінності визначають моральні принципи, поведінку та правила спілкування співробітників. Для ефективності орган влади важливо мати систему цінностей, що відповідає специфіці його діяльності.

При формуванні такої системи необхідно враховувати не лише робочі, але й загальнолюдські цінності. Важливо, щоб цінності були підтримані колективом та активно втілювалися в життя через навчальні заходи й обговорення. Працівники мають відчувати, що їхня робота є важливою та значущою, виходячи за межі конкретних посадових обов'язків.

Сила корпоративної культури визначається ступенем прийняття цінностей організації її співробітниками та їхньою відданістю цим

цінностям. Однак нові працівники можуть приносити власні цінності, що може похитнути сформовану культуру. Тому організація повинна постійно працювати над зближенням особистих цінностей співробітників із загальними цінностями організації.

Корпоративна культура повинна сприяти інтелектуальному розвитку державних службовців, мотивувати їх до ефективної роботи, забезпечуючи при цьому реалізацію їхніх особистих потреб та амбіцій. Основними аспектами при формуванні такої культури є: розуміння кожним співробітником місії державного управління; ідентифікація з державною установою (лояльність, єдність, задоволення від роботи); встановлення пріоритету особистих контактів над письмовими в спілкуванні.

Основними принципами корпоративної культури є:

- високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення;
- пошана та відсутність бар'єрів при взаєминах керівництва і співробітників; – заохочення ініціативи і прагнення співробітників до самовдосконалення;
- дотримання співробітниками етичних норм корпоративної поведінки;
- дотримання норм ділової етики;
- формування і підтримка позитивного іміджу;
- формування і розвиток корпоративного стилю;
- соціальна відповідальність.

Корпоративний дух співробітників формується в умовах високої відповідальності за результат своєї роботи. Можна виділити такі заходи для подальшого зміцнення корпоративного духу співробітників: доведення місії та стратегічних цілей органів державної влади до всіх співробітників; популяризація місії та стратегічних цілей, роз'яснення їх на всіх рівнях; доведення до розуміння кожного співробітника його місця в структурі і

його ролі в досягненні стратегічних цілей; дотримання корпоративних свят; підвищення престижу органу державної влади.

Основними викликами щодо формування корпоративної культури. Корпоративна культура є сукупністю норм, правил, принципів та цінностей органів державної влади, їх місія та призначення, місце, займане в соціально-економічному механізмі країни. Це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками системи державного управління, зумовлюючи їх поведінку та вид професійної діяльності.

Формування корпоративної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників; впроваджені організаційні норми і цінності можуть вступати у конфлікт із реальними і тому активно відкидаються більшістю членів організації.

Основною ціллю корпоративної культури в умовах реформування державного управління є створення належної мотивації для діяльності кожного службовця. Для досягнення цієї мети необхідно виробити певні ціннісні орієнтації, настанови особистості і організації шляхом визначення загальних принципів, закономірностей, потреб та інтересів.

Безперечно, корпоративна культура є інноваційним інструментом для побудови ефективного державного апарату, який визначається цілеспрямованими діями щодо впровадження основних завдань та функцій держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень. Вони зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Державні службовці повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету.

Ухвалення рішень керівниками та іншими державними службовцями має ґрунтуватися на принципах прозорості та адекватності. Вони повинні надавати один одному достовірну інформацію своєчасно, без порушення

норм конфіденційності та з врахуванням прийнятих колегіальних рішень. У разі виникнення корпоративних конфліктів співробітники мають знаходити шляхи їх вирішення шляхом переговорів із метою забезпечення ефективної роботи та належної ділової репутації.

На нашу думку, формування корпоративної культури потрібно почати з таких кроків:

- мотивації персоналу – стимулювання особистих заслуг та досягнень, перспектив кар'єрного зросту, визнання та пошани;
- удосконалення ієрархії управління і влади – розподілу повноважень, відповідності осіб посадам;
- розробки ефективних критеріїв відбору на посади різних категорій посадовців місцевого самоврядування;
- організації роботи і дисципліни в органах місцевого самоврядування;
- визначення та впровадження оптимального стилю керівництва (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва);
- вдосконалення процесів прийняття рішень, оцінки ефективності роботи.

Отже, способи удосконалення нормативно-правової бази професійної етики державних службовців, рекомендовані нами, сформовано у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази у питаннях професійної етики державних службовців

Пропозиція	Характеристика
Строгіше визначення конфлікту інтересів	У законодавстві слід детально визначити, що вважається конфліктом інтересів для державних службовців та які дії потрібно приймати в таких ситуаціях.
Обов'язкова декларація майнового стану	Державні службовці повинні зобов'язуватися подавати регулярні декларації про свій майновий стан та можливі конфлікти інтересів.
Запровадження етичних кодексів	Розробка та впровадження конкретних етичних кодексів для різних груп державних службовців (наприклад, для суддів,

	правоохоронців, місцевої адміністрації тощо), які б містили чіткі правила поведінки та вимоги до їхньої діяльності.
Зміцнення контролю та відповідальності	Посилення контролю за виконанням етичних стандартів та накладання строгих покарань у випадках їх порушення.
Організація навчання та підвищення кваліфікації	Забезпечення обов'язкового навчання з питань професійної етики для всіх державних службовців із періодичним оновленням їхніх знань.
Стимулювання звітності та прозорості	Підтримка ініціатив щодо відкритості діяльності державних службовців, зокрема, публікація їхніх рішень, відомостей про фінансові стосунки та участь у громадських обговореннях.
Залучення громадськості	Важливо активно залучати громадські організації та активістів до контролю за дотриманням етичних норм серед державних службовців.
Міжнародний досвід	Вивчення та впровадження кращих практик з інших країн щодо етичних стандартів у державній службі.
Створення механізмів звернення із скаргами	Забезпечення можливості громадянам та співробітникам державних структур звертатися із скаргами на порушення етичних норм.
Публічність діяльності	Зробити інформацію про порушення етичних норм та покарання за них публічною, що сприятиме підвищенню відповідальності державних службовців перед суспільством.

Джерело: запропоновано автором.

Ці заходи можуть сприяти покращенню етичної поведінки та підвищенню довіри громадян до державних структур.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення механізмів формування професійної етики в діяльності державного службовця є важливою складовою підвищення ефективності роботи державних інститутів та покращення взаємодії між владою і громадянами.

Сформовані етичні норми та їх послідовне впровадження підвищують рівень доброчесності, професіоналізму та відповідальності державних службовців.

Нами було запропоновано заходи з удосконалення організаційно-економічного, інформаційно-консультаційного та соціального механізмів формування професійної етики державних службовців.

Також, згруповано інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі, які можуть стимулювати активну участь державних службовців у формуванні та дотриманні професійної етики, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління та довіри громадян до влади.

Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази, що формує засади професійної етики державних службовців, запропоновані нами, вважаємо зможуть сприяти покращенню етичної поведінки та підвищенню довіри громадян до державних структур.

Удосконалення механізмів формування професійної етики в державній службі має охоплювати оновлення етичних стандартів, посилення системи навчання, контроль за дотриманням етичних норм та ефективні заходи боротьби з корупцією. Лише через комплексний підхід до формування професійної етики державного службовця можна забезпечити високий рівень професіоналізму, довіри громадян до влади та зменшити ризики порушення доброчесності на державній службі.

## **ВИСНОВКИ**

Державна служба є ключовою ланкою системи державного управління, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на дотримання конституційних прав і свобод громадян та розвиток країни загалом. Державні службовці складають особливу соціальну групу суспільства, яка відповідає за реалізацію державної політики і забезпечує функціонування органів влади.

Якість роботи державного службовця залежить не лише від його професійних знань і навичок, але й від дотримання морально-етичних норм. Сучасний службовець повинен володіти комплексом моральних,

психологічних і професійних якостей, включаючи авторитет, інтелігентність, обізнаність у відповідних галузях, таких як економіка, законодавство, управління та регіональні особливості. Крім того, важлива його психологічна сумісність із колективом, яка може впливати на кар'єрне зростання.

Етика публічного службовця є фундаментом, на якому будується система професійної поведінки та взаємин у державному управлінні. Вона визначає норми дій, правила спілкування та принципи, що регулюють відносини службовців між собою і з громадянами. Основні етичні положення базуються на загальнолюдських моральних принципах, проте враховують специфіку соціальної структури та традицій конкретної країни. Публічні службовці зобов'язані дотримуватися етичних норм, що включають професіоналізм, принциповість, доброзичливість та повагу до інших. Важливо підтримувати свою професійну честь і гідність, що сприяє формуванню довіри до влади. Етичні норми в публічній службі мають не тільки національне забарвлення, але й універсальний характер. Вони відповідають загальнолюдським цінностям, які визнаються у всьому світі. Державні службовці повинні дотримуватися ділового тону в спілкуванні, проявляти стриманість і принциповість, уникати нецензурної лексики та неприпустимої поведінки.

В магістерській роботі визначено сутність і значення механізмів формування професійної етики в державній службі, проаналізовано нормативно-правові основи професійної етики державних службовців та визначено методичні підходи до формування механізмів професійної етики в державній службі.

Також, нами проаналізовано іноземний досвід формування професійної етики державних службовців. Зокрема, практика інших країн, зокрема США, Ірландії та Японії, демонструє високий рівень етичних стандартів у публічній службі. Наприклад, у США перший Кодекс етики

для урядовців був прийнятий ще у 1958 році, а законодавства Ірландії та Японії щодо етики публічних службовців, засновані на американському прикладі, зобов'язують декларувати доходи та майно, що підвищує прозорість державного управління.

Під час аналізу етичних проблем у державній службі України було виявлено кілька основних факторів, що негативно впливають на етичний рівень і можуть підвищувати ризики корупції:

- низька мотивація співробітників, особливо в фінансових і бюджетних департаментах;
- недостатня кількість кадрів і технічних ресурсів, що впливає на якість виконання обов'язків.
- відсутність антикорупційної програми, яка б запобігала порушенням етичних норм.

Було проведено комплексний огляд сучасного стану впровадження етичних норм у діяльність державних службовців в Україні методами SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Основні висновки з аналізу дозволили визначити як позитивні аспекти, так і проблеми, з якими стикається цей процес.

Аналіз існуючих механізмів формування професійної етики показав, що вони часто не є достатньо ефективними та не забезпечують повного дотримання етичних стандартів серед державних службовців.

Розвиток ефективної етики публічної служби в Україні є ключовим для зміцнення довіри громадян до державних інституцій і зменшення корупційних ризиків. Запровадження навчання, технічної підтримки та антикорупційних заходів сприятиме підвищенню рівня професіоналізму та відповідальності серед держслужбовців. Тому нами було запропоновано напрями удосконалення організаційно-економічного, інформаційно-консультаційного та соціального механізмів формування професійної етики державних службовців.

Нами запропоновано інноваційні підходи до розвитку професійної етики в державній службі, які полягають у впровадженні нових методів, технологій і моделей, які відповідають сучасним викликам і сприяють підвищенню якості та відповідальності роботи державних службовців.

Використання таких інноваційних підходів, на нашу думку допоможе сформувати високий рівень етичної культури серед державних службовців, забезпечуючи ефективне виконання службових обов'язків і підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

У підсумку нами напрацьовано пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази, які включають комплекс заходів, впровадження яких дозволить державним службовцям мати чіткі орієнтири у виконанні своїх обов'язків, що в свою чергу сприятиме створенню високих етичних стандартів у публічній службі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. №889-VIII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page>.
2. Закон України «Про дипломатичну службу» від 20.09.2001 р. № 2728. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2728-14>.
3. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/para738#n738>.
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 р. № 2493. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
5. Абрамова Д. С. Механізм формування професійної етики в системі державного управління: специфіка та проблематика. ВІСНИК ЖДТУ. 2019. № 1 (87). С. 169-173.
6. Битяк Ю. П. Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2004. № 8. С. 26-37.
7. Бібліотека Економіста онлайн. Державна служба. URL: <http://library.if.ua/books/112.html>.
8. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2013. – 76 с.
9. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали: НАДУ, 2013. 76 с.
10. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
11. Величко О.О. Методичні рекомендації. Етика поведінки державного службовця. Біляївка : Біляївське міськрайонне управління юстиції в Одеській області, 2013.
12. Вимоги до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджені Наказом

Національного агентства України з питань державної служби від 30.03.2015р. No 65 URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15>.

13. Волянська М. Р. Визначення основних негативних факторів іміджу державного службовця та заходи щодо його покращення. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Volyanska.pdf>.

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

15. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби у контексті європейських стандартів. Державне будівництво. 2008. No 2 URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2008\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_2_52).

16. Кодекс професійної етики судді. URL : <http://court.gov.ua/969076/67885465345/>.

17. Кодекс професійної етики та поведінки працівників прокуратури. URL : <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-kodeksu-profesino-etikita-poved-nki-prats-vnik-v-prokuraturi>.

18. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні, схвалена Указом Президента від 20.02.2006 року No 140. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>

19. Куракова Т.В. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів. 2013. URL : <http://kds.org.ua/article/kurakova-tv-publichni-j-vistup-profesijna-etika-publichno-go-sluzhbovtsya-ta-zapobigannya-konf>.

20. Лазаренко С. Ж., Бабенко К. А. Упорядкування правових та моральних норм в суспільстві як умова запобігання та протидії корупції.

URL: <http://kaas.gov.ua/lawlibrary/articles/b/563-uporyadkuvannya-pravovikh-ta-moralnikh-norm-vsuspilstvi-yak-umova-zapobigannya-ta-protidijikoruptionsiji.html>.

21. Ларіонова В. К. Історія етичних учень: посібник. Івано-Франківськ : Видавництво «Гостинець», 2004.  
URL:<http://194.44.152.155/elib/local/sk754744.pdf>.

22. Методичні рекомендації щодо підготовки модельного кодексу етики і професійної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування. К. : Київ ЦНТЕІ, 2011. 100 с.

23. Мотренко Т. Професійна етика публічної служби та запобігання конфлікту інтересів URL:  
[http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/printable\\_article;jsessionid=324314521352DEFB4D1BB8BB9DA07B6C?art\\_id=282021](http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/printable_article;jsessionid=324314521352DEFB4D1BB8BB9DA07B6C?art_id=282021).

24. Основні поняття професійної етики. Режим доступу :  
[https://stud.com.ua/27331/psihologiya/osnovni\\_ponyattya\\_profesiynoyi\\_etiki](https://stud.com.ua/27331/psihologiya/osnovni_ponyattya_profesiynoyi_etiki).

25. Попович М. В. Влада і мораль. URL: [http://www.visnyk-nanu.org.ua/uk/archive/2015\\_5/4](http://www.visnyk-nanu.org.ua/uk/archive/2015_5/4).

26. Правила етичної поведінки державних службовців. URL :  
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF>.

27. Правила етичної поведінки працівників апарату Міністерства внутрішніх справ України, територіальних органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС. URL:  
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0778-16>.

28. Абрамова, Дарія Сергіївна, Олена Сергіївна Дика, and Ірина Георгіївна Сергієнко. "Механізм формування професійної етики в системі державного управління: специфіка та проблематика." *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування* 1 (87) (2019): 169-173.

29. Предмет і об'єкт етики. Етика (семінари) URL:  
[http://studies.in.ua/etic\\_seminar/2231-predmet-obyekt-etiki.html](http://studies.in.ua/etic_seminar/2231-predmet-obyekt-etiki.html).

30. Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України від 10.11.1995 р. No 1035. URL:  
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.

31. Професійна етика. Норми професійних ділових відносин URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profesiynih\\_dilovih\\_vidnosin](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profesiynih_dilovih_vidnosin).

32. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. Аспекти публічного управління. 2016. № 8. С. 57-64.

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

34. Василевська Т. Е. Етика в державному управлінні: опорний конспект з дистанційного курсу. Київ : Вид-во НАДУ, 2014.

35. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: Монографія. Київ : НАДУ, 2018.

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

37. Рудакевич М. І. Етика державного службовця. Київ : Вид-во НАДУ, 2021. С. 32-53, 147-321.

38. Бондарчук М. М. Філософсько-правове обґрунтування взаємозалежності принципів «свобода» та «відповідальність». Порівняльно-аналітичне право. 2017. № 1. С. 286 – 288.

39. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

40. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. № 1(60). С. 155 – 161.

41. Дзюбко М. Ю., Прищак М. Д. Професіоналізм керівника. Знання. Освіта. Освіченість: матер. міжнар. наук.-практ. конф. з різноманітних проблем сучасної освіти, 28 – 29 вересня 2018 р. С. 23 – 25.

42. Линдюк О. А. Гуманізація державної служби в контексті європейської інте-грації України. Аспекти публічного управління. 2016. № 37 – 38(11 – 12). С. 50 – 56.

43. Міненко М. П. Науково-теоретичні основи діяльності центрів перепідго-товки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій в Укра-їні : автореф. дис. ... канд. наук. держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2005. 20 с.

44. Плаксіє Л. Вивчення реальних потреб у професійній майстерності держав-них службовців – визначальний етап у підвищенні їх кваліфікації. Вісн. УАДУ. 1999. № 3. С. 206 – 212.

45. Політологічний енциклопедичний словник . Київ : Генеза, 1997. 400 с.

46. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Терно-піль : Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.

47. Серьогін С. М., Сорокіна Н.Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. Аспекти публічного управління. 2016. Т. 4, № 8(34). С. 57 – 64.

48. Синявіна М. В. Питання вдосконалення добору кадрів в органи держав-ного управління та місцевого самоврядування. Держава та регіони : наук.-вироб. журн. («ЗІДМУ»). Сер. «Держ. упр.» 2006. № 3. С. 172 – 175.

49. Сорокіна Н. Г. Професійна честь як важливий моральний чинник ефективної діяльності публічного службовця. Теорія та практика державної служби : матер. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 11 листопада 2016 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 23 – 25.

50. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : словник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.