

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Козлова Анна Олександрівна**

УДК 65.012.3: 35.07

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

Шляхи формування засад службового етикету у професійній діяльності

публічного управлінця

Публічне управління та адміністрування

281 «Публічне управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_ А.О. Козлова

Науковий керівник Серняк Олег Ігорович, к.держ.упр., доцент

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ І.П. Лопушинський

Рецензент  
професор кафедри ПУА,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ М.С. Орлів

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Івано-Франківськ - 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Козлова А. О. Шляхи формування засад службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця. – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні засади етикету публічної служби, звернуто увагу на систему службового етикету професійної діяльності публічного управлінця в Україні та можливості удосконалення службового етикету публічного управлінця в Україні на засадах європейських стандартів.

Проаналізовано вітчизняні і зарубіжні джерела дослідження службового етикету публічного управлінця. Розкрито методологічні принципи та теоретичні моделі вивчення етикету професійної діяльності державних службовців. Виокремлено окремі підходи до формування етичних стандартів державних службовців. Розкрито інституційний механізм дотримання етичних стандартів на державній службі в Україні.

Здійснено порівняльний аналіз комплексу прав та обов'язків публічних управлінців країн Європейського Союзу та України. Запропоновано авторське розуміння впровадження європейських стандартів службового етикету у системі публічного управління України.

**Ключові слова:** публічна служба, публічний управлінець, етика, етичні стандарти, етикет, службовий етикет, публічно-управлінський етикет.

## ANNOTATION

**Kozlova A. O. Ways of forming the principles of official etiquette in the professional activity of civil servant. – Manuscript.**

Master's thesis in specialty 281 «Public Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's work investigated the theoretical and methodological principles of public service etiquette, paid attention to the system of official etiquette of the professional activity of a public administrator in Ukraine and its possibilities. improvement of official etiquette of a public manager in Ukraine on the basis of European standards.

Domestic and foreign sources of research on the official etiquette of a public manager are analyzed. The methodological principles and theoretical models of the study of the etiquette of the professional activities of civil servants are disclosed. Separate approaches to the formation of ethical standards of civil servants are singled out. The institutional mechanism for compliance with ethical standards in the civil service in Ukraine is disclosed.

A comparative analysis of the set of rights and responsibilities of public managers of the countries of the European Union and Ukraine was carried out. The author's understanding of the implementation of European standards of official etiquette in the system of public administration of Ukraine is offered.

**Key words:** public service, civil servant, ethics, etiquette, official etiquette, public administration etiquette.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
ЕТИКЕТУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	10
1.1 Особливості професійної діяльності публічного управлінця: етичний вимір	10
1.2 Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел дослідження службового етикету публічного управлінця	16
1.3 Методологічні принципи та теоретичні моделі вивчення етикету професійної діяльності державних службовців	23
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СЛУЖБОВОГО ЕТИКЕТУ ПРОФЕСІЙНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В УКРАЇНІ	30
2.1 Нормативно-правий вимір етики діяльності публічних управлінців в Україні	30
2.2 Підходи до формування етичних стандартів державних службовців	34
2.3 Інституційний механізм дотримання етичних стандартів на державній службі в Україні	39
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБОВОГО ЕТИКЕТУ ПУБЛІЧНОГО	
УПРАВЛІНЦЯ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ	47
3.1 Європейські стандарти прав та обов'язків публічного службовця	47
3.2 Порівняльний аналіз комплексу прав та обов'язків публічних управлінців країн Європейського Союзу та України	53
3.3 Перспективи впровадження європейських стандартів службового етикету у системі публічного управління України на прикладі Івано- Франківської міської ради	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Службовий етикет є ключовою складовою успішної діяльності публічних службовців, адже він формує довіру та ефективну комунікацію з громадянами. Проблематика підвищення вимог до публічного управління, зміни в його середовищі викликають необхідність змінювати арсенал управлінських засобів.

Інтеграція України до світової спільноти, її розвиток у постіндустріальну та інформаційну епоху передбачають врахування ключових напрямів розвитку сучасних держав, впровадження нових інституційних підходів та інноваційних технологій, необхідних для вирішення актуальних завдань сьогодення. З огляду на це, особливо важливим стає теоретичне і методологічне осмислення шляхів удосконалення діяльності органів влади в Україні та адаптація сучасної парадигми публічного управління до національних умов.

У цьому контексті важливим є вивчення досягнень світової управлінської культури, аналіз досвіду країн західної демократії та його гармонійне інтегрування у вітчизняну практику.

Ефективне функціонування незалежної, демократичної та соціально-правової держави значною мірою залежить від розбудови якісної системи публічної служби, яка базується на передових європейських стандартах.

Сьогодні, у зв'язку з загостренням суспільних настроїв в Україні, дотримання принципів етикету стає особливо важливим, забезпечуючи взаєморозуміння між представниками різних соціальних груп.

Особлива важливість етики державної служби обумовлена тим, що раніше питання норм і правил поведінки державних службовців не мали чіткої регламентації у спеціалізованих нормативних актах. Стандарти поведінки чиновників визначалися лише окремими положеннями різноманітних нормативних документів. Вирішення проблем етичної

поведінки службовців потребує як наукового дослідження, так і відповідного законодавчого врегулювання. Ступінь зрілості суспільства визначається тим, наскільки в ньому утверджені високі моральні цінності.

Етичний вимір у професійній діяльності публічного службовця є ключовою складовою ефективного функціонування як публічної так і державної служби та суспільства загалом. Актуальність теми визначається необхідністю підвищення ефективності публічної служби для функціонування держави.

Зараз в Україні тривають активні реформаційні процеси, що суттєво впливають на формування держави як правової, соціальної та демократичної. Особливу увагу приділено реформуванню сфери публічної служби.

В умовах значних змін, які відбуваються в системі публічної служби останнім часом, виникають нові аспекти, що потребують глибокого вивчення та врахування як у науковій, так і в практичній площині. Сучасне реформування публічної служби спрямоване на забезпечення її якісного функціонування на всіх рівнях публічної влади: національному, регіональному та місцевому. Це обумовлено впровадженням реформ децентралізації, а також розширенням можливостей громадян брати участь у розробці та ухваленні управлінських рішень.

Як кандидат на вступ до Європейського Союзу, Україна взяла на себе зобов'язання щодо проведення інституційних та структурних реформ. Послідовне та результативне впровадження цих змін покликане закласти основу для стійкого політичного та економічного розвитку країни, а також стати базою для стратегічного реформування ключових сфер публічного управління та реалізації європейських стандартів, спрямованих на підвищення якості життя громадян.

Враховуючи це, одним із пріоритетних напрямків розвитку України є модернізація публічної служби відповідно до європейських стандартів належного врядування та найкращих практик. Це включає адаптацію національного законодавства, удосконалення системи регулювання та

впровадження методів сертифікації, які відповідають вимогам законодавства ЄС. Особливе значення в цьому процесі має не лише адаптація законодавства, але й створення необхідної інфраструктури, що включає систему інституцій, структур та адміністративних механізмів, для забезпечення ефективного впровадження та функціонування адаптованих норм і стандартів.

У галузі науки «Публічне управління та адміністрування» та інших наукових сферах вивчали проблеми формування засад службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця: Лазарєв В.І., Сурмін Ю.П., Бакуменко В.Д., Гончарук Н.Т., Кравченко О.В., Надолішний П.І., Кушнірюк В.М.

Незважаючи на нагальну потребу в здійсненні формування засад службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця, дане явище не знайшло достатньо широкого висвітлення в наукових джерелах.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні шляхів формування засад службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця та пошуку шляхів удосконалення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретико-прикладні засади службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця;
- проаналізувати нормативно-правове та методичне забезпечення етикету у професійній діяльності публічного управлінця;
- розкрити особливості формування засади службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця;
- виокремити проблемні аспекти етикету у системі професійної діяльності публічних управлінців в Україні;
- визначити шляхи вдосконалення етикету у професійній діяльності публічного управлінця;

– сформувати пропозиції до нової редакції Кодексу етичної поведінки посадових осіб та працівників Івано-Франківської міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств, установ та організацій.

*Об'єкт дослідження* – етика службових відносин у системі публічного управління та адміністрування.

*Предмет дослідження* – шляхи формування засад службового етикету у професійній діяльності публічного управлінця.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу роботи становлять фундаментальні положення теорії публічного управління, стратегічного планування, публічної політики, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців із публічного управління. Вибір предмета дослідження здійснено шляхом аналізу розвитку процесу публічного управління в Україні та наукової думки за проблемою дослідження.

У магістерській роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема:

– аналіз та синтез при формуванні теоретико-методологічної бази дослідження;

– аналітичний підхід при відборі наукової інформації за темою дослідження;

– системний, ситуаційний і діяльнісний підходи, загальні методи аналізу й синтезу (індукція та дедукція, аналогія, декомпозиція) застосовано при розгляді об'єкту дослідження;

– узагальнення – при розробленні конкретних шляхів удосконалення службового етикету в публічній службі України.

**Новизна отриманих результатів** полягає, по-перше, у систематизації та узагальненні особливостей формування й розвитку етичної інфраструктури державної служби України як тенденції, що відповідає реформуванню державної служби в контексті європейської інтеграції України; по-друге, в акцентуванні на етичних аспектах конфлікту інтересів у системі державної служби як важливого інституту публічного управління в Україні.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки, пропозиції та рекомендації можуть бути використані у:

– науково-дослідній діяльності – як основа для подальшого вивчення проблем стратегічного планування територіальних громад;

– правотворчій діяльності – під час внесення змін до нормативно-правових актів з питань розробки та впровадження цільових програм на місцевому рівні;

– правозастосовчій діяльності – для підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування;

– навчальному процесі – при розробленні нових та оновленні існуючих навчальних курсів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;

– практичній діяльності – при затвердженні нової редакції Кодексу етичної поведінки посадових осіб та працівників Івано-Франківської міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств, установ та організацій.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок, із них основний текст на 65 сторінках, список використаних джерел (59 найменувань, із них 4 іноземною мовою) на 7 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

### ЕТИКЕТУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### **1.1 Особливості професійної діяльності публічного службовця: етичний вимір**

Одним із перших завдань магістерської роботи є уточнення ключових понять за темою дослідження. Перш за все потребують визначення такі поняття як «публічна служба», «державна служба», «державний службовець», «етика», «етикет» та «службовий етикет».

Слід зазначити, що на законодавчому рівні України визначення поняття «публічна служба» закріплено в п. 17 ст. 4. Кодексу адміністративного судочинства України, згідно з яким публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування<sup>1</sup>.

Законом України «Про державну службу» визначено, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави<sup>2</sup>.

Закон встановлює основні принципи, правові та організаційні основи для забезпечення публічної, професійної, політично нейтральної, ефективної державної служби, орієнтованої на громадян і спрямованої на задоволення інтересів держави та суспільства.

---

<sup>1</sup> Кодекс адміністративного судочинства України: Редакція від 15.11.2024 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

<sup>2</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

Поняття «державна служба» визначено як «професійну діяльність осіб, які обіймають посади в органах державної влади та їх апараті». Основними функціями державної служби є забезпечення дотримання прав та свобод людини і громадянина через надання фізичним та юридичним особам якісних державних послуг, а також послуг політичному керівництву<sup>3</sup>.

Державний службовець - це громадянин України, який обіймає посаду у державному органі чи його апараті, отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує повноваження, що безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань і функцій цього органу. При цьому службовець зобов'язаний дотримуватися принципів державної служби, кожен із яких має етичний компонент.

Слово «етика» походить від давньогрецького слова «етос», яке з часом змінило своє значення. В далекому минулому це слово означало «місце перебування» (житло), потім – «стабільний характер», що формується в результаті спілкування. Аристотель назвав етикою науку, яка вивчає добродетель людини. Спочатку етика та мораль використовувались як слова синоніми. Вважається, що країнами-засновниками класичного етикету є ті, де правила монархи, зокрема Англія та Франція. У широкому сенсі етикет є складовою загальнолюдської культури та моралі, що формувалася століттями<sup>4</sup>.

Відповідно до великого тлумачного словника української мови, етикет – це установлені норми поведінки й правила ввічливості в будь-якому товаристві<sup>5</sup>.

Найоптимальнішим варіантом визначення є трактування етикету як сукупності усталених норм взаємодії і правил ввічливості, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей, які історично склалися, властиві

<sup>3</sup> Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. - К. : НАДУ, 2010. - 820 с.

<sup>4</sup> Конспект лекцій «Діловий етикет» / укладач Л.С. Прокопович - Мукачєво: МДУ, 2019. - 36 с.

<sup>5</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. - К.; Ірпінь : ВТФ, 2005. 1728 с.

для певної спільноти і прийняті як норма взаємодії в різних життєвих ситуаціях. Головне завдання етикету полягає в тому, щоб сприяти найбільш адекватному відображенню глибинних моральних почуттів людини, забезпечувати психологічний комфорт від взаємодії, викликати у відповідь доброзичливість, ввічливість, тактовність<sup>6</sup>.

Норми етикету певною мірою впливають з етичних норм, оскільки етикет базується на загальних моральних принципах, таких як повага, доброзичливість та ввічливість, які є ключовими етичними цінностями. Етичні норми забезпечують внутрішню основу, тоді як етикет - це спосіб вираження цих норм у поведінці. Етичні норми формують фундамент для правил етикету. Дотримання етикету - це вияв моральної відповідальності перед суспільством, оскільки повага до етикетних норм свідчить про розуміння цінності інших людей. Це особливо важливо в професійному середовищі, наприклад, у публічній службі.

У Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 року №158, визначено, що Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб<sup>7</sup>.

Етика визначає стандарти поведінки, які забезпечують взаємодію публічних службовців із громадянами, колегами, керівниками та підлеглими. У публічному управлінні етичні норми допомагають створити

---

<sup>6</sup> Кушнірюк В. М. Етикет публічного управління : навч. посібю – 2-ге вид., переробл. і доповн. Івано-Франківськ : Місто НВ. - 2020. - 368 с.

<sup>7</sup> Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05 липня 2016 року № 158 [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

атмосферу довіри до державних інституцій та забезпечити ефективне управління державними ресурсами.

Поняття «етика» походить від латинського слова «ethos», що в перекладі українською означає побут, звичаї, характер. За своєю природою етична складова науки державного управління є знанням про сутність моралі та моральності та їх й місце в діяльності державного службовця<sup>8</sup>.

Термін «етика» зазвичай використовується для позначення науки, тоді як «мораль» стосується реального феномена, що є об'єктом її дослідження, хоча чіткої межі між цими поняттями немає. Етика допомагає розширити світогляд людини, визначити значення моральних цінностей і проблем, сприяє формуванню культури мислення та заохочує до особистісного морального пошуку.

Етика публічного службовця - це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у державно-службових відносинах, що являють собою сукупність найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих, які належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі. Інше визначення розкриває її як діяльність, а саме професійна етика публічного службовця - це система придатних і глибоко усвідомлених норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі<sup>9</sup>.

В українському суспільстві поширене переконання, що рівень етичних стандартів державних службовців знизився, а випадки неправомірної поведінки з їхнього боку, попри покладений обов'язок захищати інтереси громадян і суспільства, стають дедалі частішими. Це підриває довіру громадян до державних інституцій, що є особливо критичним у період воєнного стану.

---

<sup>8</sup> Янюк Н. Актуальні проблеми у регулюванні питань професійної етики публічних службовців / Н. Янюк // Вісник Львівського університету. Серія юридична. - Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. - Вип. 57. - С. 203-208.

<sup>9</sup> Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / За заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. - К. : Конус-Ю, 2007. - 735 с.

Професійна етика державних службовців – це сукупність моральних і правових вимог та принципів, яких вони мають дотримуватися при виконанні завдань і функцій держави. Етичні норми для різних груп державних службовців відображають специфічні особливості системи державної служби, що слід враховувати як у нормативно закріплених правилах етичної поведінки, так і під час формування теоретичних засад професійної етики<sup>10</sup>.

Оскільки державно-управлінська діяльність пов'язана з владними повноваженнями, до представників публічного управління висувуються підвищені моральні вимоги. Державні службовці мають бути прикладом високих етичних стандартів, оскільки вони представляють державу перед громадянами. Якщо вони демонструють неупередженість, чесність, підзвітність та відкритість, це сприяє формуванню позитивного іміджу державних інституцій та підвищує рівень довіри суспільства. Навпаки, неетична поведінка підриває основи демократії, створює соціальне напруження та може призвести до послаблення держави.

Етична поведінка - це основа довіри громадян до держави та її інституцій, і без неї державна служба не може ефективно функціонувати. Етика забезпечує справедливість, прозорість, і запобігає зловживанням владою, що є особливо важливим для країни в умовах реформування та війни<sup>11</sup>.

Зміцнення етичних стандартів державних службовців є особливо важливим зараз, коли українське суспільство прагне до європейських стандартів та змінює підходи до управління в державному секторі.

Виокремлення особливих професійно-етичних характеристик, в яких конкретизовані загальнолюдські принципи моралі щодо професійної діяльності, зумовлюється низкою факторів: по-перше, своєрідністю місця та діяльності

---

<sup>10</sup> Серих О. В. Професійна етика державних службовців: // Нове українське право. - 2021. - № 4. - Режим доступу : <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/87/78>

<sup>11</sup> Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. - К. : НАДУ. - 2015. - 204 с.

професійної групи в суспільстві; по-друге, специфікою міжособистісних відносин у кожній професійній групі; по-третє, моральними вимогами та складністю реалізації етичних норм в певних професіях<sup>12</sup>.

Н. Сорокіна вважає, що поняття «етикет публічного службовця» походить від поняття «службовий етикет» та, враховуючи специфіку публічної служби, означає сукупність загальноприйнятих правил поведінки, що регулюють і регламентують культуру та стиль роботи публічного службовця, покращують взаємовідносини у процесі виконання ними своїх професійних обов'язків<sup>13</sup>.

З огляду на потребу українського суспільства в створенні конкурентоспроможної публічної служби, важливо модернізувати існуючі етичні принципи та цінності системи публічного управління, адаптуючи їх до європейських стандартів і сучасних науково-методологічних підходів. З необхідністю відновлення довіри до публічних інституцій, державні службовці повинні відповідати на ці виклики, зокрема через зміцнення етичних норм у своїй діяльності. У сучасних умовах, особливо в період реформування та війни, етична складова публічної служби набуває особливої актуальності.

Отже, професійна етика державних службовців – це сукупність моральних і правових вимог та принципів, яких вони мають дотримуватися при виконанні завдань і функцій держави. Етичні норми для різних груп державних службовців відображають специфічні особливості системи державної служби, що слід враховувати як у нормативно закріплених правилах етичної поведінки, так і під час формування теоретичних засад професійної етики.

<sup>12</sup> Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали // Сайт Харківської обласної державної адміністрації [електронний ресурс]. – Режим доступу [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna\\_povedinka.pdf](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedinka.pdf).<sup>13</sup> Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. вип. 2 (63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. - Львів : ЛРІДУ НАДУ. - 2020. - С. 185-198.

<sup>13</sup> Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. вип. 2 (63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. - Львів : ЛРІДУ НАДУ. - 2020. - С. 185-198.

Етика публічного службовця може забезпечуватися шляхом особистої моральної саморегуляції державних службовців, впливу інституцій, а також через зміни в організаційному середовищі, спрямовані на мінімізацію можливості порушення етичних принципів професії.

Етичний вимір професійної діяльності публічних службовців є важливим аспектом забезпечення ефективного державного управління та зміцнення довіри громадян до інституцій влади. Етика, як сукупність моральних принципів і норм поведінки, формує фундамент для правил етикету, які визначають зовнішню культуру взаємодії службовців із громадянами, колегами та керівництвом.

Професійна етика публічного службовця базується на загальнолюдських принципах моралі, адаптованих до специфіки публічної служби. Вона спрямована на забезпечення прозорості, справедливості та підзвітності в управлінні. Водночас, враховуючи владні повноваження, службовці повинні демонструвати високі стандарти етичної поведінки, що сприяє формуванню позитивного іміджу держави та збереженню її демократичних основ.

Етика публічної служби передбачає розробку і дотримання професійно-етичних кодексів, які регулюють моральні аспекти поведінки державних службовців. Відповідно до українського законодавства, етична поведінка службовців повинна забезпечувати доброзичливість, повагу до прав і свобод громадян, високу культуру спілкування та відповідальність за виконання своїх обов'язків.

## **1.2 Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел дослідження службового етикету публічного управління**

Дослідження етичних аспектів діяльності державних службовців України в контексті впровадження європейських принципів в українські управлінські практики вимагало залучення різноманітних джерел. Оскільки тема службового етикету в публічному управлінні стала актуальною в

умовах реформ державної служби та європейської інтеграції України, є кілька важливих наукових досліджень, що заслуговують на увагу.

Український дослідник Г. Котович розглядає етику державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування як результат їх професійної діяльності в контексті ціннісних орієнтирів українського суспільства. Він вважає, що професійна етика державного службовця є системою норм поведінки, порядком дій та правил, взаємин та принципів службових відносин в публічному управлінні, сукупністю найбільш придатних та глибоко усвідомлених й конкретизованих норм загальнолюдської моралі, властивих українському суспільству<sup>14</sup>.

В. Кушнірюк вважає, що етикет у діяльності публічного управлінця являє собою встановлені правила соціальної поведінки у професійній взаємодії в конкретній організації чи структурі. Це система норм та атрибутів ділового етикету, що притаманні конкретній організації: витмоги до естетики внутрішнього середовища організації, стилю та стандартів ввічливого спілкування; способу ведення справ з суб'єктами зовнішнього оточення; дотримання зовнішнього вигляду; частки заходів щодо формування іміджу організації<sup>15</sup>.

Він розглядає питання впливу етичних норм на ефективність державної служби та розвиток довіри до управлінських структур, підкреслює важливість дотримання етичних стандартів як запоруки ефективного та прозорого управління, що сприяє демократичним процесам і підтримці високих моральних стандартів у суспільстві.

Схожої думки дотримуються дослідники А. Войтенко, В. Якобчук та Н. Пугачова, які доводять, що етика державного службовця - це сукупність усвідомлених норм поведінки, правил взаємодії, порядку дій та принципів, що регулюють державну службу і відповідають загальнолюдським

---

<sup>14</sup> Котович Г. В. Етика державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Публічне управління та адміністрування: автореф. роботи магістра публ. упр.: Спец.: 281. Миколаїв, 2019. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789>

<sup>15</sup> Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця : навч. посібю – 2-ге вид., переробл. і доповн. Івано-Франківськ : Місто НВ. - 2020. - 368 с.

моральним цінностям, характерним для певного суспільства. Професіоналізм і результативність роботи державного службовця відображають його моральні якості та відданість професійному обов'язку<sup>16</sup>.

На думку Н. Требенець професійна етика державних службовців - це сукупність моральних правил поведінки державних службовців, за допомогою яких можна оцінювати їх діяльність у вимірі таких цінностей, як добросовісність, справедливість, сумлінність, лояльність, гідність, чуйність, відповідальність, толерантність, професіоналізм<sup>17</sup>.

Ми підтримуємо запропонований підхід, адже етика не є станом константою, а швидше являється системою норм та правил загальнолюдської моралі.

І. Яремін пропонує розрізняти поняття службова етика, що є найширшим за поняття професійної етики. На його думку, службова етика є сукупністю найбільш загальних норм, правил та принципів поведінки в сфері професійної та службової діяльності посадовця, відповідно етикет службових взаємин – це сукупність правил поведінки в трудових колективах, зумовлених принципами загальнолюдської моралі та моральності, де правила службової поведінки необхідно визначати як норми «належної службової поведінки, що забезпечують добропорядне виконання службових обов'язків і дотримання встановлених обмежень на основі співвідношення службової поведінки із загальноприйнятими етичними нормами»<sup>18</sup>.

В. Мельников пропонує відокремлювати поняття адміністративна етика, що за суттю є відображенням адаптованих до практичних потреб державної та публічної служби відомостей про основні етичні поняття,

<sup>16</sup> Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. Державне управління: вдосконалення та розвиток [електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/38.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf)

<sup>17</sup> Требенець Н. І. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів // Веб-сайт спільноти кращих державних службовців [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kds.org.ua/presentation/trebenets-ni-publichniij-vistupprofesijnaetika-publichnogo-sluzhbovtstva-ta-zapobigann>

<sup>18</sup> Яремін І.І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник / І.І. Яремін. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК. - 2016. – 68 с.

закономірності та тенденції службових відносин в публічному управлінні, про моральні цінності, моральні вимоги до форм, методів та стилю службової діяльності, про поведінку державних службовців відповідно до цих вимог<sup>19</sup>.

В. Мельников визначає основними принципами: по-перше, лояльність до влади, волі виборців, опозиції та опонентів; по-друге, свідоме та добровільне обмеження власних прав і свобод; по-третє, дотримання принципів гуманізму і соціальної справедливості; по-четверте, дотримання як букви, так і духу закону; по-п'яте, відповідальне і сумлінне виконання службових обов'язків; по-шосте, прояв патріотизму; по-сьоме, толерантне ставлення до інших.

Отже, адміністративна етика охоплює професійну етику як державних службовців, так і посадових осіб місцевого самоврядування. Хоча обидві ці групи належать до категорії публічних службовців, їхня діяльність регулюється різними законодавчими актами, має свою специфіку, завдання та цілі. Тому важливо розрізняти етичні норми, що стосуються державних службовців, і ті, що стосуються посадових осіб місцевого самоврядування. Наприклад, принцип волі виборців є складовою етики посадових осіб місцевого самоврядування, але не належить до принципів етики державних службовців.

Н. Сорокіна вважає, що знання та дотримання основних принципів сучасного етикету є необхідною складовою діяльності публічного службовця, яка допомагає йому упевнено зорієнтуватися в будь-якій нестандартній ситуації та не зробити помилок, які можуть завдати суттєвої шкоди його іміджу. Вона стверджує, що професіоналізм публічного службовця повинен визначатися не тільки рівнем освіченості, а й дотриманням морально-етичних принципів законності, справедливості, гуманності, відповідальності та неупередженості. При цьому дуже важливо,

---

<sup>19</sup> Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід / В. П. Мельников. – К. : РАГС. - 2010. 389 с.

щоб ці принципи були поєднані з відповідними формами зовнішньої поведінки, основою якої є повага до людини та її гідності, ввічливість, тактовність, скромність, точність, естетична привабливість вчинків. Тому публічному службовцю постійно треба вчитися взаємодіяти з навколишнім середовищем, «йти в ногу з часом», щоб гідно виправдовувати очікування громадськості<sup>20</sup>.

Український дослідник С. Панцир вважає, що публічна служба відображає сучасну владу, тому в очах суспільства публічний службовець є не лише фахівцем, а й представником держави, який діє від її імені та в її інтересах. Його поведінка, незалежно від сфери публічної служби, яку він представляє, його ставлення до обов'язків, громадян, стиль спілкування тощо, впливають не лише на його особистий авторитет, але й на репутацію служби, яку він уособлює, та держави в цілому<sup>21</sup>.

Дослідження етикету публічних службовців активно проводяться на міжнародному рівні, і кілька зарубіжних науковців зробили вагомий внесок у вивчення етичних стандартів і поведінкових норм для державних службовців.

Німецький філософ Макс Вебер (Max Weber) є одним із засновників теорії бюрократії, яка включає етичні та поведінкові норми, притаманні державним службовцям. Його дослідження щодо раціональної бюрократії та ролі державних службовців в організації управління досі впливають на формування етичних стандартів, включаючи принципи нейтральності, професіоналізму та відповідальності<sup>22</sup>.

Американський науковець, економіст, публіцист і один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття Пітер Друкер підкреслював, що професійна етика – це передусім етика відповідальності. Вона передбачає дотримання специфічних професійних норм, які

---

<sup>20</sup> Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. вип. 2 (63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. - Львів : ЛРІДУ НАДУ. - 2020. - С. 185-198.

<sup>21</sup> Панцир С. І. Нова державна служба : можливості для молодих фахівців / Панцир С. І. ; Центр соціального партнерства та лобювання НАУКМА. – Київ : [б. в.], - 2018. - 30 с.

<sup>22</sup> Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Пер. з нім. Олександр Погорілий. - К: Основи, 1998. - 534 с.

регулюють поведінку управлінців і, водночас, становлять основу професійної етики.

Американський дослідник Джон Роулз (John Rawls) відомий своєю працею «Теорія справедливості», де розглядає питання справедливості, рівності та соціальної відповідальності. Його принципи справедливості знайшли застосування в етиці публічних службовців, наголошуючи на важливості об'єктивності, неупередженості та доброчесності в їхній діяльності<sup>23</sup>.

Британський мислитель Девід Хелд (David Held) працював над розвитком концепцій глобальної демократії та підзвітності державних структур. Його дослідження підкреслюють важливість прозорості, підзвітності та громадянського контролю над діяльністю публічних службовців, що є ключовими елементами етичного етикету в державній службі.

Ганс Моргентгау (Hans Morgenthau) відомий своїми дослідженнями у сфері політичного реалізму, він у праці «Політика серед націй» (1948) розглядає питання етики та моралі в політиці. Його ідеї про відповідальність публічних службовців перед суспільством та етичні стандарти в державному управлінні вплинули на формування етикету державних службовців.

Фредерік К. Мосер (Frederick C. Mosher) вивчав етичні виклики та підзвітність державних службовців у своїй книзі «Демократія та публічна служба» (1968). Його дослідження зосереджуються на значенні етики та доброчесності для публічних службовців як представників демократії, особливо під час ухвалення рішень і втілення політики.

Шеріл Сандерс (Sheryl Sandberg) досліджує теми лідерства, професійної етики та впливу культури на робоче середовище. Її праці впливають на підходи до формування етичних стандартів для лідерів і службовців, акцентуючи увагу на відповідальності, етичному лідерстві та прозорості.

---

<sup>23</sup> Rawls, A.W. (2009). Editor's Introduction. *Journal of Classical Sociology*, 9 (4), 357–370.

Ларрі Террі (Larry D. Terry) розглядав етичні вимоги до лідерів у державному секторі, наголошуючи на необхідності особистої відповідальності та моральної поведінки як основи ефективного керівництва.

Отож, аналіз досліджень службового етикету публічних службовців як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, підтверджує важливість етичних норм для забезпечення ефективного функціонування державної служби. Службовий етикет розглядається як сукупність норм і правил поведінки, заснованих на загальнолюдських моральних принципах, які сприяють формуванню довіри до державних інституцій і підвищують професіоналізм службовців.

Українські дослідники, зокрема Г. Котович, В. Кушнірюк та інші, підкреслюють значення етичних норм і їхній вплив на якість державного управління. Етика публічної служби є системою моральних принципів, що формують основу професійної діяльності, а дотримання етикету сприяє розвитку культури взаємодії в організаціях.

Зарубіжні вчені, такі як Макс Вебер, Джон Роулз і Девід Хелд, наголошують на важливості прозорості, відповідальності, об'єктивності та добросовісності як ключових елементів етичної поведінки публічних службовців. Їхні ідеї підкреслюють роль етики у підтримці демократичних процесів і справедливості в управлінні.

Окрему увагу дослідники приділяють етиці лідерства та моральній відповідальності, як-от у працях Шеріл Сандерс і Ларрі Террі. Вони акцентують, що службовці, особливо на керівних посадах, мають демонструвати високі моральні стандарти, адже їхня поведінка формує довіру до держави.

Таким чином, етика публічної служби не лише визначає поведінку державних службовців, але й слугує основою для зміцнення демократичних цінностей, підвищення ефективності державного управління та формування позитивного іміджу державних інституцій.

### 1.3 Методологічні принципи та теоретичні моделі вивчення етикету професійної діяльності державних службовців

Термін «етикет» у його сучасному значенні вперше з'явився під час прийому при дворі французького короля Людовіка XIV (1638–1715), коли гостям були вручені картки (етикетки) з правилами поведінки, але саме існування склепінь певного порядку поведінки людей набагато древнє.

Деякі фахівці вважають, що етика є складовою частиною моралі. Мораль охоплює суспільство загалом і досліджує такі поняття, як чесність, справедливість, добропорядність тощо, тоді як етика стосується певних груп людей. Наприклад, Божа заповідь «Не убий» є загальним моральним принципом, але існують ситуації, як-от війни, де військові змушені діяти за іншими правилами. У таких випадках формується етика для конкретної сфери діяльності, зокрема професійна етика.

В системі публічної служби формування етикету відбувається на основі застосування загальних та спеціальних принципів. Загальні принципи визначені в Законах України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». До спеціальних принципів, на думку вітчизняного вченого І. Хожило, можна зарахувати: «інституційну ієрархічність, ситуативність службової поведінки, доцільність дій, естетичну привабливість, дотримання народних звичаїв і традицій, толерантність, креативність, адекватність, простоту організації, безособовість тощо»<sup>24</sup>.

Етику державної служби в Україні вивчає низка наук, зокрема філософія, соціологія, психологія, правознавство, політологія, менеджмент, педагогіка та інші. З появою теорії державного управління як окремої наукової галузі етика державної служби все більше концентрується в її межах, привертаючи підвищену увагу дослідників.

<sup>24</sup> Хожило І. І. Етикет у публічному адмініструванні: сутність, стан та особливості формування / І. І. Хожило [електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09hiisof](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09hiisof)

У теорії державного управління та інших галузях знань етика державних службовців тісно пов'язана з багатьма науковими і практичними питаннями: суспільною природою державного управління, внутрішнім менеджментом у державних структурах, управлінням ключовими сферами суспільного життя, взаємодією державних органів із інститутами громадянського суспільства, організацією роботи державного апарату, а також із процесами добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної служби. Труднощі дослідження даної теми та її аналіз у науковій літературі зумовлені складністю і професійної етики як соціального феномена, і державного управління як суспільного процесу<sup>25</sup>.

Відомий дослідник етичних принципів публічного управління Т. Василевська розрізняє поняття етики державної служби та етики державного службовця. На її думку, етика державної служби є інституційною категорією, що базується на місії та філософії державної служби, представляючи професійно-етичні принципи, цінності, норми та механізми їх дотримання.

Під етикою державного службовця варто розуміти систему професійно-етичних цінностей, принципів та норм, засновану на усвідомленні свого професійного призначення, що відображається у свідомості державного службовця, орієнтує і регулює його відносини, діяльність в сфері державної служби та механізмах підтримки професійно-етичного складника державної служби<sup>26</sup>.

Етика державного службовця визначає специфічні вимоги до моральних якостей службовців, пов'язані з особливостями їхньої роботи. На нашу думку, професійна мораль державних службовців є специфічною формою моральної свідомості, поведінки та стосунків, обумовлених їхньою державною діяльністю.

---

<sup>25</sup> Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : Моногр. / М. І. Рудакевич. – Т. : Вид-в. АСТОН. - 2007. - 400 с.

<sup>26</sup> Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів / Т. Е. Василевська. - Київ : НАДУ. - 2013. - 76 с.

На думку Н. Требінець, етика поведінки державного службовця, яка є сукупністю етичних норм, принципів, встановленого порядку дій, правил та взаємовідносин у системі публічного управління, базується на цінностях державної служби України та усвідомленні професійного призначення кожного службовця. Цю етику умовно можна поділити на два складники: перший складник – теоретичний, що є комплексом набутих упродовж життя етичних знань і моральних цінностей; другий складник – практичний, що відображає установки до належної поведінки та застосування набутих знань в професійній діяльності державного службовця<sup>27</sup>.

Методологічні принципи вивчення етикету професійної діяльності державних службовців є основою для об'єктивного, послідовного і системного дослідження цієї теми. Вони дозволяють аналізувати етичні норми, правила поведінки та моральні засади, необхідні для успішного виконання службових обов'язків.

Принцип системного підходу: передбачає розгляд етикету як частини загальної системи державної служби, в якій всі елементи взаємопов'язані. Етика державних службовців вивчається в контексті законодавчих, управлінських та соціальних структур, а також у взаємодії з іншими аспектами державної служби (наприклад, правовими нормами, культурою організації, психологічним кліматом).

Принцип історизму: дозволяє зрозуміти, як етичні норми та стандарти для державних службовців змінювалися з часом, які події та чинники впливали на формування сучасного етикету. Це особливо важливо для розуміння еволюції етичних норм в Україні та того, як минулі соціальні та політичні зміни вплинули на теперішні етичні вимоги.

---

<sup>27</sup> Требенек Н. І. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів // Веб-сайт спільноти кращих державних службовців [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kds.org.ua/presentation/trebenets-ni-publichniij-vistupprofesijnaetika-publichnogo-sluzhbovtstva-ta-zapobigann>

Принцип культурного підходу: визначає етикет державних службовців як частину культури державної служби, і тому його дослідження враховує культурні традиції, соціальні цінності та моральні уявлення, властиві українському суспільству. Цей підхід дозволяє врахувати вплив суспільної культури на формування етичних стандартів у публічному управлінні.

Принцип порівняльного аналізу: є ефективним для вивчення етикету публічної служби через зіставлення з етичними нормами в інших країнах або галузях діяльності. Це дозволяє побачити сильні та слабкі сторони етичних стандартів в Україні, а також запозичити найкращі практики з міжнародного досвіду.

Принцип нормативно-правового підходу: передбачає аналіз етичних норм і стандартів через призму законодавчих актів та нормативних документів, що регулюють діяльність державних службовців. В Україні етичні вимоги до державних службовців закріплені в різних правових актах, таких як Закон України «Про державну службу», Кодекс етичної поведінки державних службовців тощо.

Принцип особистісно-орієнтованого підходу: вивчення моральних цінностей, особистісних якостей і мотивації окремих державних службовців. Він допомагає зрозуміти, як особисті переконання та життєві цінності службовців впливають на їхню поведінку, а також які якості мають бути розвинуті для підтримки високих етичних стандартів.

Принцип інтегративного підходу: полягає в об'єднанні різних методів та підходів для глибшого і більш повного аналізу етики державних службовців. Наприклад, поєднання психологічного аналізу, культурологічного підходу та правового аналізу дає змогу краще зрозуміти етику як багатокомпонентне явище.

Принцип врахування громадських очікувань: передбачає, що дослідження етики публічних службовців має також враховувати запити та очікування суспільства щодо етичної поведінки. Це важливо для розуміння

того, як громадська думка формує вимоги до етики державних службовців і які аспекти потребують вдосконалення.

Отож, на основі системного, історичного, нормативно-правового та культурного підходів було визначено, що етика публічної служби є багатогранною сферою, яка поєднує моральні вимоги з професійними стандартами. Застосування цих методологічних підходів дозволяє глибше зрозуміти етичні виклики, які постають перед державними службовцями, та підкреслює необхідність адаптації етичних норм до сучасних суспільних очікувань і міжнародних стандартів.

Серед основних аспектів етичного виміру в діяльності публічного службовця можна виділити наступні.

1. Принципи етичної поведінки:

- неупередженість та справедливість;
- професіоналізм;
- прозорість;
- відповідальність;
- лояльність до закону.

2. Моральна відповідальність. Етика в діяльності публічних службовців пов'язана з їхньою моральною відповідальністю перед суспільством. Службовці повинні служити інтересам суспільства, приймати рішення, керуючись принципами загального блага, а не особистих вигод чи впливу окремих осіб.

3. Запобігання корупції. Одним із найважливіших завдань службового етикету є протидія корупції. Для цього встановлюються правила щодо уникнення конфлікту інтересів, дарування подарунків, а також введено систему прозорого декларування доходів і майна службовців. Етичні норми тут стають бар'єром на шляху до зловживань владою.

4. Роль етики у формуванні довіри до державної служби. Етичні стандарти сприяють підвищенню довіри громадян до публічної адміністрації. Дотримання етики в роботі службовців формує позитивний імідж державної служби, робить її ефективнішою та прозорішою.

5. Етичні кодекси. В Україні для регулювання поведінки державних службовців впроваджено Кодекс етичної поведінки. Він встановлює правила поведінки на робочому місці, визначає стандарти взаємовідносин із громадянами, уникнення конфлікту інтересів і забезпечення прозорості в діяльності публічних службовців. У різних країнах також існують подібні кодекси етики, які служать еталоном для професійної поведінки.

6. Навчання та підвищення кваліфікації. Постійне навчання і підвищення кваліфікації службовців з етики є важливим компонентом підтримки високих стандартів поведінки в публічній службі. Це включає тренінги з етичної поведінки, розбір етичних дилем і вивчення міжнародного досвіду у сфері етики публічного управління.

7. Етичні дилеми. Публічні службовці можуть зіткнутися з етичними дилемами, коли різні етичні принципи вступають у конфлікт. Наприклад, ситуація, коли службовець має вибирати між принципами законності та людяності. Важливо керуватися загальноприйнятими етичними стандартами, зберігаючи баланс між суспільними інтересами та правами людини.

Етика в публічній службі є основою для забезпечення ефективного і справедливого управління. Дотримання етичних принципів допомагає службовцям уникати конфліктів інтересів, протидіяти корупції і забезпечувати прозорість діяльності, що в свою чергу формує довіру до державних інституцій<sup>28</sup>.

Етичний вимір також має важливе значення для професійного розвитку службовців та підвищення якості їхньої роботи. Він стає основою для формування позитивного іміджу публічної служби та покращення взаємодії держави з громадянами.

Підсумовуючи наведене вище, варто відмітити, що методологічні принципи та теоретичні моделі вивчення етикету професійної діяльності державних службовців підкреслюють багатогранність цієї теми. Етика

---

<sup>28</sup> Соколов В. Державна служба: моральні основи, професійна етика / В. Соколов, А. Турчинов. - Харків: РАГС. - 2010. - 367 с.

публічної служби базується на загальнолюдських моральних принципах і професійних стандартах, що регулюють поведінку державних службовців, формуючи їхню моральну відповідальність перед суспільством.

Етикет у державній службі є не лише набором правил поведінки, а й способом забезпечення прозорості, справедливості та ефективності управління. Принципи, закріплені в етичних кодексах і законодавстві, допомагають уникати корупції, конфліктів інтересів і порушень службового етикету. Службовці повинні дотримуватися таких цінностей, як неупередженість, професіоналізм, відповідальність, лояльність до закону та толерантність.

Виклики, пов'язані з дотриманням етичних норм, включають тиск з боку політичних сил, низький рівень підготовки службовців та недоліки у контролі за дотриманням етики. Для їх подолання важливу роль відіграють навчання, підвищення кваліфікації та впровадження механізмів відповідальності.

Етичний вимір також сприяє формуванню довіри громадян до державних інституцій і позитивного іміджу публічної служби. Він стає основою для покращення взаємодії між державою та громадянами, а також підтримує демократичні цінності в суспільстві. Таким чином, дотримання етичних принципів є ключовим фактором у забезпеченні ефективного й справедливого державного управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СЛУЖБОВОГО ЕТИКЕТУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Нормативно-правий вимір етики діяльності публічних управлінців в Україні**

Нормативно-правовий вимір етики діяльності публічних управлінців в Україні включає законодавчі акти, які встановлюють етичні норми, поведінкові стандарти та вимоги до державних службовців, що забезпечують прозорість, підзвітність і справедливість у їхній діяльності. Однією з актуальних проблем чинної системи публічної служби, що потребує подальшого вирішення, є нормативне регулювання вимог професійної етики публічних службовців.

Варто зазначити, що на рівні нормативно-правових документів практично неможливо створити повний перелік правил поведінки державних службовців. Це пояснюється тим, що багато аспектів їхньої діяльності, зокрема працівників податкової служби, регулюються не правовими нормами, а моральними принципами. Це підкреслює важливість розробки сучасних морально-етичних стандартів поведінки державного службовця.

Професійно-комунікативна діяльність публічних управлінців регламентована державними документами та посадовими інструкціями у сфері публічного управління. У цьому контексті основними є законодавчо-нормативне виділення в соціально-правовому інституті державної служби етики державного службовця як окремого інституту, закріплення системи етичних цінностей як стандартів професійної діяльності державних службовців на усіх рівнях державного управління<sup>29</sup>.

Закон України «Про державну службу» визначає основні принципи та обов'язки державних службовців, зокрема вимоги щодо доброчесності,

---

<sup>29</sup> Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця : навч. посібю – 2-ге вид., переробл. і доповн. Івано-Франківськ : Місто НВ. - 2020. - 368 с.

неупередженості та підзвітності. Цей закон регулює запобігання конфліктам інтересів, обмежує можливість отримання подарунків, а також зобов'язує державних службовців діяти відповідно до інтересів громадян<sup>30</sup>.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює етичні стандарти для посадових осіб місцевого самоврядування, що належать до категорії публічних управлінців. Закон передбачає вимоги щодо етики поведінки та доброчесності, а також містить положення, що зобов'язують посадовців діяти у відповідності з принципами законності та підзвітності громаді<sup>31</sup>.

Правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 року, встановлюють правила етичної поведінки для державних службовців у їхній професійній діяльності. Серед ключових принципів – чесність, об'єктивність, компетентність і відданість інтересам держави. Ці правила також описують поведінкові норми, які допомагають формувати довіру до державних органів та запобігати зловживанням.

Закон України «Про запобігання корупції» має важливе значення в контексті етики, оскільки він регулює питання доброчесності державних службовців і запобігання корупційним діям. Цей нормативно-правовий акт охоплює заходи щодо уникнення конфліктів інтересів, декларування доходів і майна службовців та їхніх родичів, а також створює підґрунтя для відповідальності за порушення етичних стандартів.

Україна також враховує європейські та міжнародні стандарти, зокрема рекомендації ОЕСР та Ради Європи щодо етичної поведінки публічних службовців. Це забезпечує відповідність українських етичних стандартів

---

<sup>30</sup> Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

<sup>31</sup> Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/249314>

міжнародним практикам і підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій.

Багато державних органів розробляють внутрішні кодекси етики, положення та інструкції, які деталізують стандарти поведінки для співробітників. Наприклад, спеціальні етичні вимоги можуть бути розроблені для працівників правоохоронних органів, суддів, дипломатів тощо.

Нормативно-правовий вимір етики публічних управлінців України є багаторівневим і охоплює широкий спектр законодавчих актів і внутрішніх документів. Ці норми створюють основу для підвищення доброчесності державної служби, запобігання корупції та формування довіри громадян до публічного управління<sup>32</sup>.

Рівень етичних засад державних службовців в Україні сьогодні знаходиться в процесі активного розвитку і трансформації. Протягом останніх років Україна значно просунулася в питанні посилення етичних стандартів завдяки реформам державної служби та антикорупційним заходам.

Законодавче регулювання та політична воля: Закони України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції» закріплюють етичні норми, яких мають дотримуватись державні службовці, зокрема у питаннях конфлікту інтересів, прозорості доходів, відповідальності за неетичну поведінку. Створення антикорупційних органів, таких як НАБУ та НАЗК, сприяє ефективнішому контролю.

Незважаючи на вдосконалення законодавства, етичні норми не завжди ефективно застосовуються на практиці. Корупція та недотримання етичних стандартів все ще є викликами, особливо на регіональному рівні. Суспільство сьогодні більш вимогливе до державних службовців. Завдяки активній громадській діяльності, ЗМІ та соціальним мережам питання етики державної служби стають більш прозорими, а випадки зловживання швидко стають відомими.

---

<sup>32</sup> Мошенський С. Правовий механізм регулювання професійної етики в системі державного управління // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 6. - С. 116–121.

Норми, які регулюють етичні правила поведінки посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, містяться в різних законодавчих актах України. Основним нормативно-правовим актом є Закон України «Про запобігання корупції», який детально визначає правила етичної поведінки, отримання подарунків, сумісництва, використання службового становища для неправомірної вигоди, врегулювання конфлікту інтересів, фінансовий контроль, прозорість діяльності органів місцевого самоврядування тощо<sup>33</sup>.

Інші закони регулюють етичні принципи та правила поведінки для конкретних груп посадовців, зокрема депутатів місцевих рад та обраних чи призначених осіб місцевого самоврядування.

Україна активно переймає досвід європейських країн, впроваджуючи етичні стандарти, що відповідають міжнародним нормам. Цей процес проходить зокрема через навчання державних службовців, тренінги з етики та доброчесності, а також адаптацію українського законодавства до європейських стандартів.

Отже, рівень етичних засад державних службовців в Україні поступово зростає, але залишається в процесі вдосконалення. Реформи, посилення громадського контролю та адаптація до європейських стандартів сприяють підвищенню етичного рівня, однак потребують подальшої підтримки та конкретних дій для забезпечення стійкості до корупції і підвищення відповідальності серед службовців.

Визначення та закріплення в чинному законодавстві основних вимог до поведінки службовців має важливе значення для підвищення авторитету державної служби, зміцнення репутації публічного службовця, підтримання його честі і гідності, посилення вимог до його діяльності.

Нормативно-правовий вимір етики діяльності публічних управлінців України базується на багаторівневій системі законодавчих та внутрішніх

---

<sup>33</sup> Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

документів, які визначають основні принципи, стандарти та вимоги до поведінки державних службовців. Закони України, такі як «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про запобігання корупції», закріплюють етичні норми, спрямовані на забезпечення доброчесності, прозорості, підзвітності та справедливості в діяльності службовців.

Незважаючи на прогрес у вдосконаленні законодавчої бази, практичне впровадження етичних стандартів залишається викликом через корупцію та недотримання норм, особливо на регіональному рівні. Це вимагає подальшої роботи щодо підвищення відповідальності службовців та посилення громадського контролю.

Важливим аспектом є орієнтація на міжнародні стандарти. Україна активно адаптує європейські принципи етики через навчання, тренінги та вдосконалення правового регулювання. Це сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Таким чином, формування та нормативне закріплення етичних стандартів є ключовим інструментом у боротьбі з корупцією, покращенні ефективності державного управління та формуванні позитивного іміджу державної служби. Однак цей процес вимагає подальшої підтримки, зокрема у вигляді реформ та практичних дій, спрямованих на забезпечення стійкості до викликів і зміцнення відповідальності серед службовців.

## **2.2 Підходи до формування етичних стандартів державних службовців**

Визначення та закріплення в чинному законодавстві основних вимог до поведінки службовців має важливе значення для підвищення авторитету державної служби, зміцнення репутації публічного службовця, підтримання його честі і гідності, посилення вимог до його діяльності.

Поняття «етичні стандарти» у контексті державної служби – це сукупність норм, принципів і правил поведінки, яких мають дотримуватись державні службовці для підтримки суспільної довіри та забезпечення

ефективного управління. Етичні стандарти є основою ефективною та прозорою діяльності державних органів. Вони сприяють утвердженню принципів підзвітності, неупередженості, об'єктивності та справедливості<sup>34</sup>.

У процесі виконання своїх обов'язків управлінець присвячує до 75% робочого часу службовому спілкуванню. У таких умовах міжособистісні стосунки в управлінні здебільшого будуються на основі загальноприйнятих норм і правил етикету.

В. Кушнірюк вважає, що специфічність службово-управлінської діяльності, несиметричність службових відносин та інституційна ієрархічність обумовлюють необхідність вироблення спеціальних правил службового етикету, які б дозволили формалізувати зміст поведінки і взаємовідносин співробітників у різних конкретних службових ситуаціях, в яких щоденно перебувають і керівник, і підлеглі, і відвідувачі. Тому в практиці ділових стосунків на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування завжди є певні стандартні ситуації, яких неможливо уникнути. Для цих ситуацій і виробляють форми і правила поведінки, що складають етикет міжособистісної взаємодії<sup>35</sup>.

Л. Юрчишина вважає, що в цілому структуру етикетного регулювання можна висловити як поєднання моральних цінностей (моралі); етикетних норм; етикетної оцінки поведінки певних осіб; спеціального суб'єкта етикетної поведінки та етикетної оцінки<sup>36</sup>.

Формування етичних стандартів державних службовців базується на різних підходах, які допомагають створити надійну, прозору та підзвітну систему публічної служби.

Нормативно-правовий підхід – передбачає розробку та запровадження законодавчих і нормативних актів, що регламентують етичні вимоги до

---

<sup>34</sup> Пастух І. Д. Запобігання та врегулювання конфліктів інтересів у діяльності публічної адміністрації: адміністративно-правове дослідження: монографія. К. : Видавничий центр «Кафедра». – 2020 - 432 с.

<sup>35</sup> Кушнірюк В. М. Етикет публічного управління : навч. посібю – 2-ге вид., переробл. і доповн. Івано-Франківськ : Місто НВ. - 2020. - 368 с.

<sup>36</sup> Юрчишина Л. І. Особливості міжнародного етикету в системі ділових комунікацій / Л. І. Юрчишина / Міжнародні економічні відносини [електронний ресурс]. - Режим доступу : [https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224\\_042-048.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_042-048.pdf)

державних службовців. Він включає розробку законів, кодексів етики, нормативних положень та інструкцій.

Ціннісний підхід – основою є впровадження загальнолюдських та професійних цінностей, таких як чесність, справедливість, підзвітність, добросовісність та неупередженість. Цей підхід сприяє вихованню внутрішніх переконань і мотивацій службовців, а не лише дотриманню формальних правил. Він орієнтує державних службовців на етичну поведінку, засновану на розумінні моральних принципів та цінностей.

Психологічний підхід – передбачає врахування особистих якостей, поведінкових моделей і мотивацій державних службовців, які впливають на їхню етичну поведінку. Застосування цього підходу включає психологічну підготовку та тренінги, які допомагають формувати навички прийняття етичних рішень, розпізнавання конфлікту інтересів та управління емоціями у стресових ситуаціях.

Навчально-освітній підхід - включає підготовку та навчання державних службовців щодо етичних норм, стандартів та поведінкових принципів. Його реалізація передбачає проведення семінарів, курсів, тренінгів, інтерактивних занять з етики та добросовісності. Метою навчально-освітнього підходу є підвищення рівня обізнаності службовців про етичні вимоги та розвиток етичної культури в організації.

Інституційний підхід – передбачає створення відповідних організаційних структур і механізмів, які забезпечують дотримання етичних норм у державній службі. Це можуть бути комісії з етики, спеціалізовані органи контролю за дотриманням етичних стандартів, антикорупційні органи. Цей підхід також включає розробку механізмів контролю, звітування та відповідальності за порушення етичних стандартів.

Культурний підхід – підкреслює важливість формування етичної культури як частини загальної культури організації. Він сприяє створенню робочої атмосфери, в якій підтримуються та заохочуються етичні норми. Цей підхід охоплює розвиток етичного клімату всередині організації, поширення

моральних цінностей, які поділяють усі члени колективу, а також заохочення службовців до особистої відповідальності за дотримання етичних норм.

Порівняльний підхід дозволяє вивчати й запозичувати кращі практики інших країн у сфері етичних стандартів для державних службовців, адаптуючи їх до національних умов. Україна, наприклад, орієнтується на європейські стандарти етики в державному управлінні, досвід країн-членів ОЕСР і рекомендації Ради Європи, що підвищує рівень прозорості та доброчесності.

Успішне формування етичних стандартів для державних службовців вимагає комплексного підходу, який поєднує законодавчі, культурні, навчальні та інституційні методи. Кожен із цих підходів робить свій внесок у забезпечення високих моральних стандартів та підвищення довіри до державних інституцій.

Формування етичних стандартів може відбуватися шляхом особистісної моральної саморегуляції державних службовців, а також через інституційний вплив та зміни в організаційному середовищі, що максимально зменшують можливість порушення етичних принципів професії.

Першим шляхом формування професійно-етичних стандартів є моральнісна саморегуляція, особисті моральні принципи та моральні якості, етичне самовираження публічних службовців. Широке впровадження моральної регуляції в сфері державної влади можливе за умови формування поваги до особистості, підбору та кар'єрного росту кадрів з урахуванням професійно-етичних та моральних аспектів професіоналізму, акценту на моральних вимогах кодексу поведінки під час його розробки та впровадження, а також запровадження в практику публічної служби інструментів, що сприяють засвоєнню етичних стандартів професії<sup>37</sup>.

Особистісні підходи дозволяють зосередитися на моральній саморегуляції державних управлінців. Без цього аспекту професійна етика

---

<sup>37</sup> Етика державного службовця / Сайт Національного агентства з питань державної служби [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/sub/nikolaivska/ua/publication/content/6088.htm?s398224032>

може перетворитися на інструмент тиску та примусу. Моральна саморегуляція акцентує увагу на внутрішніх моральних зобов'язаннях професіонала, його здатності до творчого самовираження, моральній відповідальності, ініціативності та рівні засвоєння професійно-етичних вимог і цінностей. Публічний службовець перестає бути лише виконавцем і стає особистістю, яка володіє глибокими професійними знаннями та навичками, здатною самостійно приймати рішення і демонструвати етичну чутливість до складних проблем у професійній діяльності.

Розвиненість ціннісно-мотиваційної сфери та соціально-етичної культури державного службовця сприяє підвищенню успішності та ефективності управлінської діяльності, а також загальному поліпшенню суспільного добробуту та морального клімату в державі<sup>38</sup>.

В Україні зараз триває процес модернізації державного управління, тому особливу актуальність набуває розробка та впровадження ціннісно-нормативних документів, таких як професійний етичний кодекс.

Формування етичних стандартів державних службовців є ключовим елементом модернізації державного управління в Україні. Етичні норми, закріплені в законодавстві, таких як закони «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», а також у професійних кодексах, сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій, забезпеченню прозорості, підзвітності та справедливості в управлінні.

Формування етичних стандартів базується на підході, що включає:

- нормативно-правове регулювання, яке створює законодавчу основу для дотримання етики;
- ціннісний підхід, який виховує доброчесність і внутрішню мотивацію службовців;

---

<sup>38</sup> Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держ. службовців і посадових осіб місц. самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. - Київ: НАДУ. - 2016. - 308 с.

- навчання та підвищення кваліфікації, що допомагає службовцям інтегрувати етичні норми в повсякденну роботу;
- особистісну моральнісну саморегуляцію, яка акцентує увагу на особистій відповідальності та моральному самовираженні службовців.

Етичні стандарти публічної служби визначають поведінку державних службовців не лише через формальні правила, а й через розвиток культури відповідальності, поваги до громадян і здатності ухвалювати обґрунтовані рішення. Важливу роль відіграє персональна етична чутливість, яка дозволяє службовцям справлятися зі складними моральними дилемами.

В умовах реформування та адаптації до європейських стандартів Україна активно впроваджує ціннісно-нормативні документи, зокрема професійні етичні кодекси, які є дороговказом у створенні доброчесної, прозорої та ефективної системи державного управління. Ці заходи не лише сприяють підвищенню ефективності управління, але й покращують моральний клімат у державі, посилюючи позитивний імідж державної служби.

### **2.3 Інституційний механізм дотримання етичних стандартів на державній службі в Україні**

Етична й відповідальна поведінка представників влади – необхідний елемент демократичної системи. Розвиток професійної етики державних службовців є ключовим фактором для забезпечення ефективної роботи державного управління. Вона включає сукупність цінностей, норм, знань і навичок, що впливають на виконання службових обов'язків та на взаємодію з громадянами й іншими владними структурами.

Інституціоналізм – це напрям соціально-економічних досліджень, в основі якого лежать два аспекти – «інституції» – норми, звичаї поведінки в суспільстві, та «інститути» – закріплення норм та звичаїв у вигляді законів, організацій, установ. Інституціоналізація – це узгоджена, системна, законна діяльність держави та її інституцій щодо поступового еволюційного розвитку

правил і процедур, санкцій і стимулів, стримувачів і противаг в діяльності всіх зацікавлених сил суспільства з метою мінімізації невизначеності, в тому числі і незаконності, в процесах і результатах виробництва, розподілу, обміну, споживання благ<sup>39</sup>.

У словнику термінів і понять з державного управління В. Малиновського інституційний підхід визначається як загальний метод аналізу державного управління. Він зосереджується на структурно-функціональних основах побудови системи органів виконавчої влади та формально-правовій характеристиці політичної системи. Цей підхід дозволяє досліджувати взаємозв'язок і взаємозалежність між змінами в інституційних структурах державного апарату та змістом державної політики<sup>40</sup>.

Підвищені вимоги до поведінки публічних службовців у поєднанні з постійною увагою ЗМІ призводять до того, що скандальні інциденти за їх участю стають предметом активного обговорення в суспільстві. Невдоволення громадян зростає через відсутність видимих наслідків для посадовців, які допускають неналежні висловлювання або негідні дії. Це створює ризики для ефективного впровадження державної політики та становить загрозу для стабільності демократичного ладу.

Термін «інституціоналізація» означає процес упорядкування різних видів соціальної діяльності та їх оформлення у вигляді соціальних інститутів. При цьому інституціоналізація закріплює загальноприйняті управлінські практики, забезпечує їх збереження в незмінному вигляді протягом тривалого часу, забезпечує перетворення усталених правил на раціональні моделі взаємодії суб'єктів суспільних відносин<sup>41</sup>.

З метою зміцнення професійної етики та дотримання стандартів етикету на державній службі ключовими компонентами системи є

---

<sup>39</sup> Ткачова О. К. Теоретичні основи інституційних механізмів державного управління митною справою / О. К. Ткачова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – К., 2013. – № 6 [електронний ресурс] – Режим доступу : [http : http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=587](http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=587)

<sup>40</sup> Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

<sup>41</sup> Юхно І. В. Інституціональні принципи публічноуправлінської діяльності в умовах конституційної реформи / Юхно І.В [електронний ресурс] Режим доступу : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/293/8191/17095-1?inline=1>

інституційний механізм розвитку, що включає у себе різноманітні інструменти, процедури та стратегії, спрямовані на підвищення професійної компетентності, відповідальності та ефективності управлінських рішень державних службовців та здійснення контролю за їх виконанням.

Аналіз багаторічного досвіду різних країн свідчить, що жоден етичний кодекс, навіть якщо він має силу правового акта, не буде ефективним без належних механізмів контролю за його виконанням. Контроль є невід'ємною функцією держави і для його реалізації необхідне створення спеціальних структур державної влади<sup>42</sup>.

Контроль за дотриманням етичних норм у державному управлінні здійснюється на таких етапах: 1) відбір на державну службу – оцінюються моральні якості кандидатів, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків; 2) здійснення професійної діяльності – аналізується дотримання норм етики публічними службовцями під час роботи. Ефективність цієї системи контролю забезпечується завдяки активній участі самих державних службовців у процесі дотримання етичних стандартів.

Як стверджує Т. Василевська, для етики державних службовців інститути здійснюють значимі функції координації діяльності службовців, запобігання зловживанням, здійснення суспільного контролю, реалізації «етичної програми» держави, законодавчої підтримки засад етики державних службовців, соціального, правового й морального захисту бюрократії, забезпечення виконання нею вимог професії<sup>43</sup>.

Для впровадження морально орієнтованої державної служби держава має створити умови, що сприятимуть і стимулюватимуть етичну поведінку чиновників. Це включає виявлення та підтримку організаційних структур, які допомагають виконувати професійно-етичні обов'язки, брати на себе

---

<sup>42</sup> Мошенський С. Правовий механізм регулювання професійної етики в системі державного управління // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 6. - С. 116–121.

<sup>43</sup> Василевська Т. Інституціональна підтримка етики державних службовців / Т. Василевська [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/98689e4b-fb49-497d-a4df-773ad23e73c1/content>

моральну відповідальність і забезпечувати справедливі та гармонійні відносини в професійній сфері.

Комітет міністрів Ради Європи, створюючи Рекомендації у формі Модельного кодексу для країн-членів Ради Європи, передбачив у них механізм контролю, що включає зобов'язання державного службовця: «державний службовець повинен, відповідно до закону, повідомити відповідні органи якщо йому чи їй стає відомо про порушення цього Кодексу іншими державними службовцями, а також повідомляти компетентним органам щодо будь якого доказу. Розслідування повідомлених фактів повинно здійснюватися компетентними органами»<sup>44</sup>.

У багатьох країнах розповсюджений досвід впровадження етичної інфраструктури публічної служби. Етична інфраструктура публічної служби – сукупність засобів, що використовуються для регулювання неналежної і заохочення належної поведінки публічних службовців.

Дослідження складових етичної інфраструктури державної служби викликає як практичний, так і теоретичний інтерес з кількох причин. По-перше, офіційні документи, що стосуються розвитку інституту державної служби в Україні, та публічні виступи високопосадовців регулярно наголошують на необхідності вдосконалення механізмів забезпечення етичної поведінки державних службовців. По-друге, у сучасній науковій літературі існують різні, подекуди суперечливі, погляди на складові етичної інфраструктури державної служби, а також на їхню роль і функції у формуванні належної професійної поведінки службовців<sup>45</sup>.

Етична інфраструктура може бути представлена у вигляді восьми базових елементів: політична воля державного керівництва; законодавство; механізми підконтрольності і підзвітності; кодекси поведінки; інструменти

---

<sup>44</sup> Рекомендація No R (2000) 10 Комітету Міністрів державам - членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року) [електронний ресурс]. - 2000. - Режим доступу: [https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved_DS.pdf)

<sup>45</sup> Колтунов О. Етична інфраструктура державної служби України: загальна характеристика / О. Колтунов [електронний ресурс]. - Режим доступу : [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/koltunov\\_etychna.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/koltunov_etychna.pdf)

професійної соціалізації; координуючий орган; спеціальні умови діяльності державних службовців; участь громадськості та громадський контроль<sup>46</sup>.

Етичні кодекси слугують орієнтирами для професійного розвитку державних службовців і значно впливають на їхню професійну діяльність. У своїй ідеальній формі етичний кодекс являє собою формалізовану та чітко структуровану систему цінностей, викладену у вигляді простих і зрозумілих для кожного правил.

Т. Василевська вважає, що необхідними умовами впровадження та ефективного функціонування етичного кодексу є: розробка та прийняття кодексу; широкомасштабне визнання кодексу; широке оприлюднення та доступність усім державним службовцям; демонстрація можливого використання кодексу в щоденних практиках публічного управління; укладання Карт етики; набуття управлінцями навичок етичної поведінки; пропагування позитивних зразків поведінки; встановлення внутрішніх процедур контролю з дотримання професійно-етичних вимог; створення умов для суспільного контролю; заохочення етичної поведінки державних службовців; застосування санкцій проти порушників кодексу; звітування про дотримання кодексів<sup>47</sup>.

Важливим є також питання професіоналізму народних депутатів України. Неетична поведінка у Верховній Раді підриває довіру громадськості не лише до окремих депутатів, а й до парламенту в цілому. Після обрання до парламенту депутати повинні дотримуватися єдиних правил поведінки на робочому місці. Уніфіковані стандарти сприятимуть згуртованості народних депутатів, а також допоможуть конструктивно вирішувати політичні розбіжності та міжособистісні конфлікти.

Чинне законодавство щодо етичної поведінки народних депутатів є недосконалим. Недосконалість проявляється у застарілих та абстрактних

---

<sup>46</sup> Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice / Prepared by Sally Washington and Elia Armstrong. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 1996. 66 p.

<sup>47</sup> Малімон В. І. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. Науково-інформаційний вісник. 2015. № 11. С. 79–85.

нормах депутатської етики зразка 1992 року. Навіть ці норми не мають ефективних засобів реагування на своє порушення. Реагування на порушення депутатської етики з боку Верховної Ради є одиничними випадками. Таким чином, важливим є оновлення змісту етичних стандартів поведінки та створення ефективних засобів реагування на їх порушення.

В Україні компетенція у сфері публічної етики розподілена між кількома органами. Встановлення базових стандартів етичних правил і принципів належить до повноважень законодавця, але частково передається і місцевій владі. Наприклад, Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» зобов'язує місцеві ради ухвалювати додаткові правила депутатської етики. Аналогічно, Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» надає їм право встановлювати загальні норми етичної поведінки.

Національне агентство України з питань державної служби здійснює роз'яснення положень законів «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативних актів у цій сфері. Крім того, воно може надавати допомогу органам місцевого самоврядування у розробленні відповідних кодексів і правил.

Оскільки Етичний кодекс містить вимоги до діяльності державного службовця, що відображають сучасні етичні виклики, він потребує регулярного і постійного оновлення. Етичний кодекс для публічних службовців є важливим інструментом для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. Такий документ встановлює стандарти поведінки, які допомагають формувати довіру громадян до влади та сприяють професіоналізму службовців. Етичний кодекс є не лише регуляторним документом, але й інструментом для виховання та підтримки високих стандартів роботи державних органів.

Забезпечення комфортної психологічної атмосфери в трудовому колективі є ключовим елементом дотримання етичних стандартів публічними службовцями у їхній щоденній управлінській діяльності. Керівники державних органів, органів місцевого самоврядування та їх структурних

підрозділів повинні створювати сприятливі умови для роботи та запобігати випадкам мобінгу, як це передбачено Загальними правилами етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: «Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню), вживати заходи, спрямовані на запобігання та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав»<sup>48</sup>.

Таким чином, етична поведінка публічних службовців є фундаментальною складовою демократичного устрою та ефективного державного управління. Розробка, впровадження та дотримання етичних кодексів сприяють забезпеченню прозорості, підзвітності, професіоналізму й довіри громадян до влади. Проте етичні кодекси потребують регулярного оновлення, адаптації до сучасних викликів і створення ефективних механізмів контролю за їх дотриманням.

Формування етичної інфраструктури державної служби включає такі елементи, як політична воля, законодавство, контрольні механізми, професійна соціалізація та залучення громадськості. Це забезпечує сталість управлінських практик та перетворює їх на раціональні моделі взаємодії.

Етичні кодекси не лише регламентують поведінку державних службовців, а й формують моральну основу їхньої діяльності. Вони виступають інструментом для виховання високих стандартів поведінки та забезпечення стійкості моральних принципів у публічній службі. Жоден етичний кодекс не буде ефективним без належного контролю. Потрібно створювати спеціальні структури для моніторингу дотримання етичних норм, включаючи відбір кандидатів на посади, контроль під час виконання службових обов'язків і санкції за порушення.

Етичні стандарти публічної служби мають бути адаптовані до сучасних суспільних викликів, зокрема в умовах реформування державного

---

<sup>48</sup> Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05 липня 2016 року № 158 [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

управління. Для цього необхідно розробити окремий законодавчий акт, який би регулював етичну поведінку державних службовців.

У державних органах важливо забезпечити комфортну психологічну атмосферу та протидіяти мобінгу. Це не лише сприяє дотриманню етичних стандартів, а й покращує моральний клімат у колективах.

Високі етичні стандарти є показником професійної компетентності службовців і важливим чинником формування довіри громадян до влади. Вони також сприяють покращенню якості управлінських рішень та взаємодії з громадськістю.

Отже, формування, впровадження й контроль етичних стандартів є основою ефективної роботи державних органів, зміцнення демократичних засад і створення позитивного іміджу публічної служби в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБОВОГО ЕТИКЕТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

#### **3.1 Європейські стандарти прав та обов'язків публічного службовця**

У Європейському Союзі немає єдиного документа, який би закріплював стандарти публічної служби. Питання формулювання переліку європейських стандартів публічної служби та тлумачення їх змісту залишається невирішеним, оскільки в Європейському Союзі відсутнє єдине законодавство у сфері адміністративного права та публічної служби зокрема.

У країнах Європейського Союзу правила поведінки державних службовців викладені у спеціальних документах, відомих під загальною назвою «Кодекси поведінки державних службовців». Часто ці кодекси мають різні назви у різних країнах: «Етичний кодекс», «Правила етичної поведінки» «Стандарти поведінки державних службовців»<sup>49</sup>.

У країнах членах ЄС моральності і етичності державних службовців приділяється особлива увага, державне управління має відповідати ряду етичних вимог, до яких відносяться: співпраця з громадянським суспільством, участь в плануванні та управлінні змінами, здатність до адаптації, взаємна довіра і відкритість комуні кацій<sup>50</sup>.

У країнах Європейського Союзу термін «публічна служба» широко вживаний і давно закріплений у законодавствах провідних держав світу. Науковці аналізують межі публічної служби через інституційний і функціональний аспекти.

---

<sup>49</sup> Батюк Б. Б. Інформаційний вплив на прийняття управлінських рішень // Науковий вісник ЛНУ ВМБ імені С.З. Гжицького. - 2017. - № 76. – С. 46–57.

<sup>50</sup> Мошенський С.З. Правовий механізм регулювання професійної етики в системі державного управління / Мошенський С.З [електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2019/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2019/23.pdf)

Європейські правові норми формуються Радою Європи та Європейським Союзом. Рада Європи визначає стандарти якості управління органами публічної влади відповідно до своїх цілей і завдань, таких як захист прав людини, підтримка конституційного порядку, охорона навколишнього середовища тощо. Європейський Союз встановлює стандарти в більшості сфер життя громадян ЄС шляхом прийняття регламентів, директив та інших правових актів<sup>51</sup>.

В об'єднаній Європі немає офіційних документів Європейського Союзу, які б чітко визначали зміст стандартів державного управління чи європейського врядування. На основі європейської практики впроваджуються обов'язкові правові стандарти, закріплені у правових нормах-принципах. Ці принципи встановлюють належну поведінку, визначають загальний напрям розвитку правової системи, мають установчий характер і підлягають обов'язковому виконанню. Поряд із ними існують стандарти рекомендаційного характеру, відомі як «м'яке» право.

Європейські правові стандарти розробляються двома найбільшими регіональними міжнародними організаціями — Радою Європи та Європейським Союзом. Рада Європи визначає стандарти у гуманітарній сфері відповідно до своїх цілей і завдань, зокрема у сферах захисту прав людини, конституційного права та охорони довкілля. Європейський Союз встановлює стандарти для більшості сфер життя населення ЄС через ухвалення регламентів, директив та інших нормативно-правових актів. Установчі договори є основним джерелом стандартів ЄС<sup>52</sup>.

При визначенні статусу публічних службовців і організації публічної служби країни зазвичай обирають між класичною кар'єрною або посадовою системами. З листопада 1996 року, після прийняття Програми дій проти корупції, Рада Європи застосовує комплексний підхід до боротьби з

---

<sup>51</sup> Чехова Н.М. Стандарти державної служби України: сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду / Н.М. Чехова // Юридичний вісник 4 (29). – 2013. - С. 74.

<sup>52</sup> Кужильна Н. А. Впровадження європейських стандартів публічної служби в країнах ЄС (на прикладі Франції, Польщі, країн Балтії): досвід для України. / Н. А. Кужильна // Сучасний науково-педагогічний дискурс окреслення і вирішення соціальних питань : Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених. - Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. - С. 117-120.

корупцією. Вона встановлює стандарти через конвенції, рекомендації, резолюції та інші інструменти, а також забезпечує їх відповідність європейським і міжнародним стандартам.

У травні 2000 року Комітет міністрів Ради Європи ухвалив Страсбурзьку рекомендацію щодо регулювання поведінки державних службовців країн-членів Ради Європи, також відому як Етичний кодекс. Національні кодекси поведінки державних службовців мають бути розроблені відповідно до цієї Рекомендації. Етичний кодекс розкриває зміст і основи професійної етики державних службовців, визначає його призначення та коло осіб, на яких поширюються встановлені етичні норми. Дотримання положень Кодексу є невід'ємною частиною умов праці державного службовця.

Сучасні європейські стандарти публічного управління функціонують як стандарти або критерії; принципи організації систем державного управління або державного устрою; цінності, на які слід спиратися політикам та публічним службовцям під час вироблення та впровадження політики; якість послуг (управлінських, комунальних тощо), які отримують громадяни; правила, процедури, механізми, що забезпечують ефективне функціонування системи публічного управління; інструменти міжнародного права (конвенції, декларації) та національне законодавство; хартії, кодекси<sup>53</sup>.

Чинні європейські стандарти публічного управління можна розділити на дві основні категорії. Перша - це загальносвітові стандарти державного управління та належного врядування, які використовуються державами, політиками, посадовими особами та службовцями в різних країнах світу. Друга - специфічно «європейські» стандарти, що регулюють європейське врядування. Ці стандарти обов'язкові для всіх учасників складного

---

<sup>53</sup> Гончарук Н. Публічне управління в країнах Європейського Союзу: досвід для України. Національний ТУ «Дніпровська політехніка». - 2020. - С. 174-178.

багаторівневого та поліцентричного процесу прийняття рішень, розробки й координації політики в межах ЄС<sup>54</sup>.

У країнах Європи функціонує дворівнева система етичних кодексів, що регулюють діяльність державних службовців: це кодекси поведінки, що є основними документами, де визначено цілі, завдання та загальні етичні норми; та формальні етичні правила - збірка норм і правил, що деталізують ці кодекси. Етичні кодекси охоплюють більшість публічної адміністрації, зокрема середню і нижчу ланки. Для вищих посадових осіб розробляються окремі документи, які нерідко мають непублічний або неофіційний характер. Єдиної позиції щодо формату такого документа для вищих службовців поки немає.

Існує також плутанина з назвами, оскільки часто поняття «Кодекс етики» та «Кодекс поведінки» не розрізняють і використовують як взаємозамінні. Немає єдиного підходу і щодо обсягу та змісту: в одних країнах це може бути односторінковий маніфест, а в інших — документ на 150 сторінок із детальними поясненнями. Ми підтримуємо ідею етичного кодексу як «зрозумілого, доступного, невеликого та ілюстрованого документа, який спочатку запам'ятовується завдяки ілюстраціям і заголовкам, а згодом служить довідником, який поступово закарбовується в пам'яті».

Європейський кодекс поведінки для осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування, був ухвалений Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи 7 листопада 2018 року. Його основна мета - закріплення на європейському рівні етичних принципів і стандартів, схвалених виборними представниками місцевих і регіональних влад країн-членів Ради Європи.

Пріоритетним напрямком реформування публічної служби загалом і місцевого самоврядування зокрема, в різних європейських країнах залишається активізація громадської активності. Участь громадян у

---

<sup>54</sup> Кужилна Н. А. Впровадження європейських стандартів публічної служби в країнах ЄС (на прикладі Франції, Польщі, країн Балтії): досвід для України. / Н. А. Кужилна // Сучасний науково-педагогічний дискурс окреслення і вирішення соціальних питань : Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених. - Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. - С. 117-120.

вирішенні питань місцевого значення, на найвищому конституційному рівні закріплюють відповідні норми<sup>55</sup>.

У Європейському Союзі активно розвивається інформаційне суспільство завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій. Політика ЄС, закріплена у документі «Цифровий порядок денний для Європи до 2020 року», підкреслює, що цифрові технології відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку, сприяють відновленню економік багатьох країн і створюють основу для подальшого прогресу. Особливо активно розвивається надання публічних послуг у рамках електронного врядування, що супроводжується реформуванням системи електронних послуг. У результаті формується єдиний цифровий ринок публічних послуг, аналогічний єдиному внутрішньому ринку товарів. Головним завданням залишається забезпечення сумісності електронних систем публічних послуг між країнами-членами ЄС.

Отже, Впровадження етичних кодексів у сфері публічного управління є поширеною практикою в країнах Європейського Союзу та підтримується низкою документів міжнародних і неурядових організацій. Міжнародна підтримка у розробці етичних кодексів для діяльності державних службовців становить важливу основу для формування української системи публічного управління.

Європейська практика впровадження етичних стандартів у публічному управлінні відзначається різноманітністю підходів та інструментів, які враховують культурні, правові та адміністративні особливості країн ЄС. Незважаючи на відсутність єдиного регламентуючого документа для всіх країн-членів, етичні кодекси, як-от «Кодекси поведінки» або «Етичні кодекси», є поширеною формою регулювання поведінки державних службовців.

---

<sup>55</sup> Чикаренко І.А. Європейські стандарти публічного управління: регіональний рівень // Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали ІУ Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 24 листопада 2009. – Ч. 1. – Полтава: Полт. НТУ, 2009. – С. 133-135.

У країнах ЄС використовується дворівнева система, що включає загальні кодекси поведінки для публічної адміністрації та деталізовані етичні правила для конкретних посад. Для вищих посадових осіб можуть створюватися окремі документи, які іноді мають неформальний характер.

У країнах ЄС немає єдиного підходу до формату та змісту етичних кодексів. Вони можуть бути представлені як короткі маніфести чи розлогі документи, залежно від потреб та традицій країни. Пріоритет надається створенню зрозумілих, доступних і практичних кодексів, які легко запам'ятовуються та використовуються.

Європейські етичні норми спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності, співпраці з громадянським суспільством, адаптивності та відкритості комунікацій. Ці принципи формують основу для ефективного врядування та зміцнення довіри до влади.

Стандарти публічного управління в ЄС розробляються Радою Європи та Європейським Союзом. Вони включають як обов'язкові правові норми, так і рекомендаційні стандарти «м'якого права». Особливе місце займають міжнародні документи, як-от Страсбурзька рекомендація, що визначає основи професійної етики.

Інноваційний підхід до надання публічних послуг в рамках електронного врядування є пріоритетним напрямком у ЄС. Впровадження цифрових технологій сприяє соціально-економічному розвитку, забезпечує ефективність управління та створює єдиний цифровий ринок публічних послуг.

Європейський досвід є важливим підґрунтям для реформування публічного управління в Україні. Вивчення й адаптація європейських стандартів, таких як впровадження етичних кодексів, розвиток електронного врядування та закріплення міжнародних принципів у національному законодавстві, сприятиме прозорості, підзвітності та довірі громадян до державних інституцій.

### **3.2 Порівняльний аналіз комплексу прав та обов'язків публічних службовців країн європейського союзу та України**

Для проведення порівняльного аналізу прав та обов'язків публічних службовців країн Європейського Союзу необхідно вивчити процеси впровадження європейських стандартів належного врядування в національні системи публічного управління країн-членів ЄС, а також особливості реформування їх адміністративних систем.

Класична система державної служби Франції, яка характеризується чіткою регламентацією, продуманістю, відданістю державі, високим рівнем професіоналізму та значним запасом міцності, все ж потребує змін. Вона не повністю відповідає соціальним очікуванням суспільства та не враховує сучасні економічні й технологічні зміни. Процес євроінтеграції також спричинив посилення міжвідомчих взаємозв'язків.

У Франції етичні норми для державних службовців визначені в Законі «Про етику, права та обов'язки державних службовців». У ньому закріплено ключові принципи етичної поведінки, такі як неупередженість, чесність, сумлінність і повага до громадян. Також у законі передбачено механізм захисту державних службовців, які повідомляють про порушення етичних стандартів. У цьому законі йдеться також про запобігання конфлікту інтересів та положення щодо Комітету з етики державної служби<sup>56</sup>.

Для закріплення європейських стандартів місцевого самоврядування на конституційному рівні у Франції 28 березня 2003 року було ухвалено Закон про внесення змін до Конституції Французької Республіки 1958 року. У ньому визначено, що основними суб'єктами місцевої публічної влади є територіальні колективи. Регіонам передано від центральної адміністрації низку повноважень у сфері економічного та соціального планування, необхідних для виконання їхніх завдань. Підвищення якості надання публічних послуг, досягається шляхом регулярного оцінювання існуючої

---

<sup>56</sup> Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. URL:<http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl15-041.html>

практики надання послуг та самої системи управління, аналізу виникаючих проблем та шляхів їх розв'язання<sup>57</sup>.

Франція, як одна з країн-засновниць Європейського Союзу, активно бере участь у розробці та впровадженні європейських стандартів електронного врядування. Особливу увагу приділено налагодженню ефективної взаємодії між громадянами та урядом через електронне листування. Франція відіграла і продовжує відігравати ключову роль у формуванні та впровадженні стандартів публічного управління та належного врядування, а також у здійсненні адміністративно-територіальної реформи за умов децентралізації і перерозподілу повноважень між центральними та місцевими органами влади.

Державна служба Нідерландів вирізняється функціонуванням Бюро забезпечення етики та доброчесності у сфері державного управління, створеного у 2016 році як підрозділ Міністерства внутрішніх справ. Метою Бюро є підтримка органів публічного управління у зміцненні стратегій доброчесності. Його основні завдання включають: розробку стратегій доброчесності та інструментів їх реалізації, збір інформації у цій сфері, поширення знань і обмін досвідом, а також впровадження нових підходів. Починаючи від 2006 р., Бюро розробило інструменти реалізації стратегій, зокрема SAINT як інструмент самооцінки доброчесності державних службовців для визначення головних ризиків та слабких місць та «Рамкові положення для проведення адміністративного розслідування порушень доброчесності»<sup>58</sup>.

Правовий статус федеральних службовців у Німеччині визначається двома ключовими законами: Федеральним законом про державних службовців та Федеральним законом про правове становище службовців.

---

<sup>57</sup> Кужильна Н. А. Впровадження європейських стандартів публічної служби в країнах ЄС (на прикладі Франції, Польщі, країн Балтії): досвід для України. / Н. А. Кужильна // Сучасний науково-педагогічний дискурс окреслення і вирішення соціальних питань : Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених. - Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. - С. 117-120.

<sup>58</sup> Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>

Окремі землі Німеччини ухвалюють власні закони, які регулюють статус службовців на їх території, але ці закони мають суворо відповідати положенням Федерального закону. Чиновники обмежуються в праві вільного вираження думок: вони не мають права брати участь у страйках. На думку законодавців і теоретиків німецького адміністративного права, держава має повне право жадати від чиновників політичної благонадійності і відданості, оскільки вони служать усьому народові. Як найважливіший принцип професійного чиновництва установлюється позапартійність державної служби і чиновників<sup>59</sup>.

У свій час країни-кандидати Польща, Литва, Латвія, Естонія виконували вимоги Європейського Союзу на шляху до вступу в ЄС, проводили реформування своїх адміністративних систем з урахуванням принципів та європейських стандартів належного врядування<sup>60</sup>.

Для України успішним зразком державної служби та національного господарства може слугувати німецька модель соціального ринкового господарства та соціальної правової держави. Крім того, враховуючи історичну та політичну спільність, корисним є досвід Республіки Польща.

Реформування публічної служби в Польщі знайшло відображення в тексті Конституції країни. Діяльність органів місцевого самоврядування регулювалася законами про самоврядування 1990 року та про повітове самоврядування 1998 року. Робота урядової адміністрації здійснювалася відповідно до Статуту про Раду Міністрів 1996 року, Статуту про діяльність урядової адміністрації 1997 року та Статуту про урядову адміністрацію у воєводствах 1998 року.

Польща досягла значних позитивних змін, зокрема поліпшення відносин між політиками та адміністрацією шляхом створення окремих

---

<sup>59</sup> Гребоножко Є. П. Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на прикладі Німеччини та Польщі) // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - №18. С. 113-116.

<sup>60</sup> Дзвінчук Д.І. Модернізація професійної підготовки державних службовців в Україні в умовах євроінтеграції / Д.І. Дзвінчук, А.В. Мазак // Координати управління : збірник наукових праць / за редакцією проф. Д.І. Дзвінчука. – Вип. 4. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – С. 92-99.

політичних посад, посилення територіального принципу управління завдяки децентралізації процесів ухвалення рішень, розподілу завдань і ресурсів, а також скороченню державного апарату, детальніше регулювання процедур ухвалення управлінських рішень, забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади на всіх рівнях, впровадження якісних критеріїв для оцінки роботи органів виконавчої влади, активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень через механізми суспільного діалогу, розробку та реалізацію проектів, спрямованих на модернізацію і вдосконалення роботи органів публічної влади, створення реєстру публічних послуг<sup>61</sup>.

У Литві впроваджені Етичні правила для державних службовців, які встановлюють принципи, якими вони мають керуватися у своїй роботі. До цих принципів належать: повага до людей і дотримання закону; справедливість; пріоритет суспільних інтересів перед особистими, заборона використовувати службове становище для власної вигоди; непідкупність; об'єктивність, неупередженість і законність дій; відповідальність і ввічливість; своєчасне й професійне виконання обов'язків. В 2012 р. в Литві був прийнятий новий «Кодекс етики посадових осіб та державних службовців»<sup>62</sup>.

У Литві ефективна система місцевого самоврядування була створена завдяки реформуванню територіальної організації публічної влади. У ході реформи адміністративно-територіального поділу були утворені: адміністративно-територіальна одиниця вищого рівня (повіт), діяльність якої регулюється і контролюється центральним урядом; адміністративна одиниця самоврядування «сянюнія» (*seniūnija*) — підрозділ субмуніципального рівня, який не має статусу адміністративно-територіальної одиниці та підпорядковується органам самоврядування Функції самоврядувань поділяються залежно від характеру діяльності на: функції місцевої влади, які

---

<sup>61</sup> Проскуракова К.С. Європейські стандарти державної служби: досвід Польської республіки / К.С. Проскуракова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. - 2014. - Вип. 1. - С. 69-72.

<sup>62</sup> Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. URL: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD\\_kodex\\_%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka](https://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_kodex_%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka)

виконують рада самоврядування і мер у межах своїх законодавчих повноважень; та функції публічного адміністрування, які здійснюють рада самоврядування, мер, виконавчий орган або виконавчі органи самоврядування, інші керівники установ і служб самоврядування, державні службовці, яким ці повноваження надані правовими актами або рішеннями ради самоврядування. Публічні послуги надають засновані органами самоврядування постачальники послуг або відповідно до укладених договорів - інші фізичні та юридичні особи, підбір яких здійснюється публічно<sup>63</sup>.

Щоб Латвія могла функціонувати як повноцінна європейська держава, вона повинна суттєво оновити законодавство про державну службу, провести реструктуризацію інституцій державного управління, вдосконалити політичне керівництво та впровадити механізми залучення громадськості до ухвалення урядових рішень, використовуючи європейські стандарти й принципи. Запуск механізму «добровільного об'єднання волостей» зіткнувся з труднощами через відсутність чітких правил щодо формату об'єднання. Це призвело до проблем, оскільки більшість дрібних волостей не бажають об'єднуватися, навіть за умов суттєвої фінансової підтримки з боку держави. Адміністративно-територіальна реформа 2009 року в Латвії була реалізована завдяки тому, що політики дослухалися до рекомендацій експертів і прийняли відповідне політичне рішення. Але в межах загальної реформи так і не було прийнятим рішення щодо запровадження другого за законом, регіонального рівня самоуправління, що в подальшому мало свої негативні наслідки<sup>64</sup>.

Прикладом несистемного підходу до територіальної організації влади та проведення адміністративно-територіальної реформи є Естонія. Після

---

<sup>63</sup> Кужильна Н. А. Впровадження європейських стандартів публічної служби в країнах ЄС (на прикладі Франції, Польщі, країн Балтії): досвід для України. / Н. А. Кужильна // Сучасний науково-педагогічний дискурс окреслення і вирішення соціальних питань : Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених. - Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. - С. 117-120.

<sup>64</sup> Величко Л., Васильковський О. Досвід розвитку системи електронних державних послуг у країнах Європейського Союзу // Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (3). - 2022. - С. 15-22.

невдачі зі спробами добровільного об'єднання громад був ухвалений новий закон про адміністративну реформу, який визначив строки завершення процесу злиття невеликих громад та встановив мінімальний критерій чисельності населення у волостях. До кінця 2016 року органи самоврядування мали можливість ухвалювати рішення про добровільне об'єднання. Після завершення цього терміну для решти громад впроваджувалося обов'язкове об'єднання за рішенням уряду. У процесі враховувалися перспективи економічного розвитку новоутворених об'єднань і дотримання вимог до чисельності населення, а також проводився перерозподіл територій<sup>65</sup>.

Відповідно до параграфу 14 Закону Естонії «Про цивільну службу» від 13.06.2012 р. кандидат на посаду державної служби має володіти естонською мовою в обсязі, який вимагається законом. У законі окремо передбачена можливість встановлення вимог до знання іноземної мови, але лише для окремих посад, залежно від специфіки діяльності та поставлених завдань.

У контексті глобалізації та активного розширення міжнародних відносин особливого значення набуває принцип поваги як до традицій власної країни, так і до звичаїв інших країн, з якими налагоджуються ділові зв'язки. Публічний службовець має бути обізнаний у культурі міжкультурного спілкування та враховувати традиції, звичаї та культуру держави, куди він прибуває з діловим візитом.

Ці питання регулюються міжнародним службовим (діловим) етикетом, який є стандартом поведінки як у формальній, так і в неформальній обстановці, заснованим на взаємоповазі до національних традицій, особливостей менталітету, способу життя та релігійних поглядів кожної країни.

До універсальних правил, яких службовці повинні дотримуватися у будь-якій країні, належать:

- ввічливість у спілкуванні;

---

<sup>65</sup> Томашук О. С. Досвід країн ЄС щодо формування кадрової політики державної служби : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. - 2020. - 14 с.

- повага до місцевих свят, звичаїв у харчуванні, релігії та керівництва країни;
- коректна вимова імен осіб, з якими проводяться переговори, а також керівників держави;
- утримання від порівнянь країни перебування з власною та її традиціями;
- уникання критики на адрес приймаючої держави, її політики чи культурних особливостей;
- обов'язкове дотримання пунктуальності;
- ведення офіційної кореспонденції.

Порівняльний аналіз прав та обов'язків публічних службовців країн Європейського Союзу демонструє різноманітність підходів до впровадження європейських стандартів належного врядування. Кожна держава адаптує ці стандарти відповідно до національних особливостей, соціальних потреб і культурного контексту, зберігаючи спільні принципи прозорості, підзвітності та поваги до прав громадян.

У Франції етичні стандарти закріплені законодавчо, зокрема в Законі «Про етику, права та обов'язки державних службовців», що забезпечує захист службовців, які повідомляють про порушення. Значна увага приділяється децентралізації та підвищенню якості публічних послуг.

У Нідерландах створено спеціалізоване Бюро забезпечення етики та доброчесності, що займається розробкою стратегій, інструментів самооцінки та впровадження доброчесності в діяльність державних службовців.

У Німеччині система державної служби ґрунтується на принципах політичної нейтральності та високої дисципліни, регламентованій федеральними законами.

У Польщі, Литві, Латвії та Естонії успішно реалізовано адміністративні реформи, що адаптують європейські принципи належного врядування до місцевих реалій. Особливо підкреслюється важливість децентралізації, прозорості у прийнятті рішень та залучення громадськості.

Європейська практика впровадження етичних стандартів часто включає дворівневу систему кодексів: загальні правила поведінки та деталізовані етичні стандарти для окремих груп посад.

Етичні кодекси спрямовані на забезпечення доброчесності, запобігання корупції, повагу до культурних особливостей і сприяння міжкультурному спілкуванню.

Використання електронного врядування для зміцнення зв'язків між урядами та громадянами є пріоритетом для багатьох країн, зокрема Франції.

Створення інструментів самооцінки, як-от SAINT у Нідерландах, сприяє виявленню слабких місць у системі управління.

Публічні службовці мають враховувати культурні, релігійні та соціальні особливості країн, з якими вони взаємодіють, що підкреслюється в нормах міжнародного службового етикету.

Європейський досвід реформування публічної служби може бути корисним для України, особливо щодо адаптації етичних стандартів, впровадження електронного врядування, посилення децентралізації та створення інституцій доброчесності. Інтеграція цих підходів сприятиме підвищенню якості публічних послуг, прозорості управління та довіри громадян до державних інституцій.

### **3.3 Перспективи впровадження європейських стандартів службового етикету у системі публічного управління України на прикладі Івано-Франківської міської ради**

Сучасна Україна стикається з проблемою обмежених ресурсів і зростаючих потреб у публічних послугах, що вимагає підвищення ефективності роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також створення нової, більш продуктивної та раціональної системи публічного управління.

Чинний Закон України «Про державну службу», розроблений із урахуванням ключових положень законодавства країн Європейського Союзу

щодо публічної служби, встановлює принципи, правові та організаційні основи функціонування публічної, професійної, політично нейтральної, ефективної та орієнтованої на громадян державної служби. Закон також регламентує порядок забезпечення рівного доступу громадян України до державної служби, ґрунтуючись на їхніх особистих якостях та досягненнях, і визначає, що діяльність державної служби спрямована на благо держави та суспільства.

У великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «стандарт» тлумачиться як єдина типова форма організації, проведення, здійснення чого-небудь<sup>66</sup>.

Європейська інтеграція України обумовлена як історичними, так і економічними факторами. З набуттям незалежності потреба у зміцненні зв'язків з Європою стає дедалі очевиднішою. Оскільки інтеграція на будь-якому рівні потребує наявності дієвого механізму реалізації, першочерговим завданням є розвиток ефективного державного управління. Це вимагає не лише модернізації національної системи державного управління, але й детального вивчення й адаптації досвіду країн Європейського Союзу. Особливо цінним є аналіз практик сусідніх держав, які успішно пройшли процес вступу до ЄС, оскільки їхній досвід може стати основою для визначення стратегічних напрямів розвитку України.

Запровадження європейських стандартів регіональної політики є ключовим етапом адміністративно-територіальних реформ у всіх країнах-кандидатах на вступ до ЄС. Балансований розвиток територій, активна участь громадян і їхнє прагнення до самоорганізації виступають базовими принципами для змін у територіальному устрої та перебудови системи місцевого самоврядування.

Основні напрями реформування державної служби України відображені в оновленій Стратегії реформування державного управління на

---

<sup>66</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ. - 2005. - 1728 с.

2022–2025 роки, яка створена відповідно до європейських стандартів належного врядування.

Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ця стратегія базується на спільних цінностях, зокрема дотриманні демократичних принципів, верховенства права та принципів належного врядування. У статті 3 Угоди про асоціацію належне врядування визначається як один з основних принципів для посилення відносин між сторонами<sup>67</sup>.

Європейський Союз наразі накопичив значний досвід у сфері реформування та покращення державного управління і державної служби. Досягнення в цій галузі здебільшого представлені у формі «м'яких» стандартів, таких як білі книги, комунікації Європейської Комісії, а також рекомендації конференцій міністрів, відповідальних за державне управління, або керівників департаментів державних служб. Ці напрацювання узагальнені у вигляді принципів і вимог до організації державного управління, викладених у численних публікаціях<sup>68</sup>.

Важливим напрямком реформування публічної служби України повинно стати застосування різних форм публічних послуг, на основі утверджених практик країн Європейського Союзу:

- центральні органи влади мають активніше передавати повноваження органам місцевого самоврядування в рамках нового адміністративно-територіального устрою, забезпечуючи при цьому суворий контроль за дотриманням законодавства під час ухвалення ними рішень;

---

<sup>67</sup> Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

<sup>68</sup> Гребонько Є. П. Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на прикладі Німеччини та Польщі) // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 18. С. 113-116.

- розширювати перелік публічних послуг, доповнюючи існуючі адміністративні послуги наданням соціального забезпечення та комунальних послуг;
- покращувати організацію діяльності суб'єктів, що надають послуги, через впровадження електронного документообігу та об'єднання інформаційних систем різних відомств на єдиній платформі публічних послуг;
- розширити перелік установ, уповноважених надавати публічні послуги, шляхом делегування цих повноважень приватному сектору через видачу спеціальних дозволів на здійснення відповідної діяльності;
- спрямувати зусилля на скорочення розриву між якістю публічних послуг і послуг, що надаються приватним сектором;
- удосконалювати механізми моніторингу якості наданих послуг через використання зворотного зв'язку з громадянами та систематичний контроль з боку органів публічної адміністрації;
- підвищувати цифрові навички публічних службовців і користувачів публічних послуг через організацію навчання, надання консультацій та практичної підтримки<sup>69</sup>.

Відповідно до законодавства України, публічна служба охоплює діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійну діяльність суддів і прокурорів, військову та альтернативну (невійськову) служби, інші види державної служби, патронатну службу в державних органах, а також службу в органах влади Автономної Республіки Крим і місцевого самоврядування.

Чинну редакцію етичного кодексу посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради затверджено ще 23 вересня 2008 року з метою впровадження системи управління якістю відповідно до ISO 9001-2000 та забезпечення довіри громади до діяльності виконавчого

---

<sup>69</sup> Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199-2022-%D1%80#n41>

комітету, посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення ефективності реалізації владних повноважень<sup>70</sup>.

Зокрема, у цьому документі жодним чином не описано підзвітність виборних представників, завдань забезпечення доступу до публічної інформації, не врегульовано антикорупційні механізми, не передбачено умов гендерної рівності. Івано-Франківській міській раді необхідно затвердити оновлену редакцію не тільки посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, а посадових осіб та працівників Івано-Франківської міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств, установ та організацій. Такий проєкт може бути створено на основі рекомендацій Центру експертизи доброго врядування Ради Європи щодо розробки політики у сфері публічної етики на місцевому рівні<sup>71</sup>.

Метою оновленого кодексу буде встановити та запровадити морально-етичні принципи, а також єдині норми і правила поведінки працівників, які виконуючи свої службові обов'язки гідно, забезпечують авторитет, довіру і повагу мешканців міста до міської ради, а також сформувати спільне бачення майбутнього Івано-Франківської міської територіальної громади.

Кодекс визначить основні вимоги до поведінки осіб, які обіймають посади, віднесені до відповідних категорій згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Служба в Івано-Франківській міській раді, її виконавчому комітеті - це професійна, на постійній основі діяльність громадян, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

---

<sup>70</sup> Про затвердження Етичного кодексу посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради міської ради. Рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради міської ради від 23.09.2008 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.namvk.if.ua/dt/13481/>

<sup>71</sup> Рекомендації стосовно формування політики у сфері публічної етики на місцевому рівні. м. Страсбург, 27 грудня 2023 року SEG/PAD(2023)13 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rm.coe.int/pad-public-ethics-at-local-level-in-ukraine-ceggpad-2023-13-ukr/1680ae3801>

Україна продовжуватиме впровадження політичних, соціально-економічних, законодавчих та інституційних реформ, необхідних для успішної реалізації Угоди про асоціацію<sup>72</sup>.

Реформування системи державного управління здійснюється з урахуванням європейських стандартів належного адміністрування, розроблених у рамках Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту. Ці стандарти викладені в документі «Принципи державного управління», який містить систему принципів і критеріїв оцінки державного управління. Документ ґрунтується на міжнародних стандартах, вимогах та кращих практиках країн-членів ЄС і держав Організації економічного співробітництва та розвитку.

Згідно з європейськими принципами, державна служба повинна бути професійною, добросесною, політично нейтральною, заснованою на принципі заслуг і орієнтованою на громадян. Хоча процедура конкурсного відбору на посади державної служби здебільшого вже відповідає європейським стандартам, вона все ще потребує подальшого вдосконалення.

Підвищення ефективності публічної служби та впровадження європейських стандартів належного врядування є ключовими пріоритетами реформування державного управління в Україні. Розбудова сучасної системи публічного управління, орієнтованої на громадянські потреби, вимагає врахування європейського досвіду, вдосконалення національного законодавства та розвитку нових підходів у наданні публічних послуг.

Україна адаптує принципи належного врядування, визначені Угодою про асоціацію з ЄС, які базуються на демократичних цінностях, верховенстві права та прозорості.

Реформування адміністративно-територіального устрою та децентралізація сприяють збалансованому розвитку регіонів і покращенню якості надання публічних послуг.

---

<sup>72</sup> Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

Закон України «Про державну службу» визначає засади професійної, неупередженої та орієнтованої на громадян служби, забезпечуючи рівний доступ до державних посад на основі досягнень і компетенцій. Важливими кроками є делегування частини повноважень на місцевий рівень, запровадження електронного врядування та створення єдиного порталу публічних послуг.

Пропонується розширення переліку послуг, що надаються як державними, так і приватними структурами через делегування повноважень за спеціальними дозволами.

Удосконалення моніторингу якості публічних послуг включає механізми зворотного зв'язку з громадськістю та систематичний контроль їх виконання.

Чинні етичні кодекси, наприклад, у Івано-Франківській міській раді, спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та довіри до органів місцевого самоврядування. Проте, затверджений ще 23.09.2008 року виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради Етичний кодекс посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради міської ради потребує перегляду за новою редакцією відповідно до рекомендацій.

Важливість професійної, політично нейтральної та добросовісної публічної служби підкреслюється європейськими стандартами належного адміністрування.

Розробка нових форм взаємодії між владою та громадянами, адаптація європейських практик до українських реалій.

Підвищення електронних навичок публічних службовців та споживачів публічних послуг є невід'ємною складовою модернізації.

Успішна реалізація реформ публічної служби та впровадження європейських стандартів сприятимуть зростанню довіри громадян до державних інституцій, підвищенню якості управління та інтеграції України до європейського простору.

## ВИСНОВКИ

В ході дослідження наукової роботи одержані теоретичні й практичні напрацювання можуть бути сформульовані у наступних висновках:

1. Етикет відіграє особливу роль у професійній діяльності публічного службовця. Оскільки саме він є «обличчям держави», його робота пов'язана зі спілкуванням з великою кількістю людей, і він постійно знаходиться під пильним наглядом суспільства. Публічний службовець, в силу свого статусу у суспільстві, зобов'язаний бути культурною особистістю. Його поведінка, манера спілкування, зовнішній вигляд і моральні стандарти демонструють відповідність займаній посаді, формуючи не лише особистий авторитет, а й авторитет влади в очах громадян.

Сучасний етикет бере свій початок у звичаях різних народів від давніх часів до сьогодні. В основі цих правил поведінки лежать універсальні принципи, які дотримуються представники не лише окремих суспільств, а й усіх соціально-політичних систем сучасного світу. При цьому кожна країна додає до етикету свої особливості, обумовлені суспільним ладом, історичними особливостями, національними традиціями та звичаями.

2. Етичні норми у професійній діяльності державних службовців визначають ключові цінності, такі як доброчесність, неупередженість, прозорість, відповідальність і справедливість. Вони є основою для формування довіри громадян до державної влади та забезпечують високий рівень моральності в публічному управлінні.

Розробка та дотримання етичних кодексів є важливим елементом цього процесу. Вони регулюють професійну поведінку службовців, запобігають конфліктам інтересів і сприяють підвищенню ефективності надання публічних послуг. Зокрема, чинні етичні кодекси в Україні потребують оновлення, зважаючи на сучасні виклики та вимоги суспільства.

3. Підвищення стандартів етичної поведінки державних службовців є важливим кроком до зміцнення довіри суспільства до держави та приведення управлінських практик у відповідність до європейських стандартів. Досвід країн Європейського Союзу демонструє важливість:

- розробки етичних кодексів як двосторонніх документів, які регламентують загальні та спеціалізовані етичні правила для різних категорій службовців;
- впровадження інституційних механізмів контролю за дотриманням етики, таких як комітети з доброчесності або органи внутрішнього аудиту;
- активної взаємодії між державними установами та громадянським суспільством для забезпечення прозорості в управлінні.

Важливою складовою є використання міжнародних рекомендацій, зокрема Ради Європи, яка закликає до ухвалення національних етичних кодексів, що враховують принципи доброго врядування та прозорості.

4. Інституціоналізація етичних стандартів у публічному управлінні передбачає створення спеціалізованих структур, таких як комітети з етики, які забезпечують контроль за дотриманням професійних норм. Важливим є навчання службовців етичним правилам, підвищення їхньої кваліфікації та формування культури моральної відповідальності.

Етична інфраструктура державної служби має включати:

- розробку законодавчих норм, які закріплюють етичні стандарти;
- механізми контролю та відповідальності за їх порушення;
- поширення найкращих практик через міжнародну співпрацю.

5. Україна активно реформує систему публічної служби, адаптуючи європейські принципи до національного контексту. Основні напрями реформ включають:

- удосконалення процедур відбору та підготовки кадрів;
- розширення переліку публічних послуг через впровадження цифрових технологій;
- децентралізацію та передачу частини повноважень органам місцевого самоврядування.

Адміністративно-територіальні реформи спрямовані на збалансований розвиток регіонів, підвищення активності громадян та забезпечення якісних публічних послуг. Прийняття таких рішень відбувається на основі рекомендацій Європейського Союзу.

6. Незважаючи на позитивні зрушення, існують значні виклики у впровадженні етичних стандартів та реформ публічної служби:

- корупція, яка підриває довіру до державних інституцій;
- низький рівень реалізації етичних норм на практиці;
- недостатній контроль за дотриманням професійних стандартів, особливо на регіональному рівні;
- недосконалість існуючих етичних кодексів, які потребують оновлення відповідно до сучасних вимог.

Інтеграція інформаційних технологій у публічне управління є ключовою умовою підвищення прозорості та ефективності. Впровадження електронного документообігу, єдиного порталу публічних послуг та навчання службовців цифровій грамотності сприяє зменшенню бюрократії та посилює довіру громадян до державних інституцій.

Реформування публічної служби та впровадження європейських стандартів є фундаментальними для побудови ефективної, добросовісної та орієнтованої на громадян системи державного управління в Україні. Зміцнення етичних стандартів через оновлення законодавства, розробку інституційної інфраструктури, навчання службовців та впровадження сучасних технологій сприятиме підвищенню довіри до державних органів і утвердженню демократичних принципів в управлінні.

Отож, ефективність публічного управління, дотримання етичних стандартів та впровадження європейських принципів належного врядування є основними напрямками реформування системи державної служби в Україні. В умовах обмеженості ресурсів, зростання суспільних потреб і євроінтеграційних процесів, такі зміни є важливими для забезпечення прозорості, підзвітності та довіри до державних інституцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б. Б. Інформаційний вплив на прийняття управлінських рішень // Науковий вісник ЛНУ ВМБ імені С.З. Гжицького. - 2017. - № 76. – С. 46–57.
2. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ. - 2015. – 204 с
3. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів / Т. Е. Василевська. - Київ : НАДУ. - 2013. - 76 с.
4. Василевська Т. Інституціональна підтримка етики державних службовців / Т. Василевська [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/98689e4b-fb49-497d-a4df-773ad23e73c1/content>
5. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Пер. з нім. Олександр Погорілий. - К: Основи, 1998. - 534 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ. - 2005. - 1728 с.
7. Величко Л., Васильковський О. Досвід розвитку системи електронних державних послуг у країнах Європейського Союзу // Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (3). - 2022. - С. 15-22.
8. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. Державне управління: вдосконалення та розвиток [електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/38.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf)
9. Гребоножко Є. П. Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на

прикладі Німеччини та Польщі) // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 18. С. 113-116.

10. Гончарук Н. Публічне управління в країнах Європейського Союзу: досвід для України. Національний ТУ «Дніпровська політехніка». - 2020. - С. 174-178.

11. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держ. службовців і посадових осіб місц. самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. - Київ: НАДУ. - 2016. - 308 с.

12. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

13. Дзвінчук Д.І. Модернізація професійної підготовки державних службовців в Україні в умовах євроінтеграції / Д.І. Дзвінчук, А.В. Мазак // Координати управління : збірник наукових праць / за редакцією проф. Д.І. Дзвінчука. – Вип. 4. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – С. 92-99.

14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

15. Етика державного службовця / Сайт Національного агентства з питань державної служби [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/sub/nikolaivska/ua/publication/content/6088.htm?s398224032>

16. Кодекс адміністративного судочинства України: Редакція від 15.11.2024 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

17. Колтунов О. Етична інфраструктура державної служби України: загальна характеристика / О. Колтунов [електронний ресурс]. - Режим доступу : [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/koltunov\\_etychna.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/koltunov_etychna.pdf)

18. Конспект лекцій «Діловий етикет» / укладач Л. С. Прокопович - Мукачево: МДУ. - 2019. – 36 с.
19. Котович Г. В. Етика державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Публічне управління та адміністрування: автореф. роботи магістра публ. упр.: Спец.: 281. Миколаїв. - 2019 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789>
20. Кужильна Н. А. Впровадження європейських стандартів публічної служби в країнах ЄС (на прикладі Франції, Польщі, країн Балтії): досвід для України. / Н. А. Кужильна // Сучасний науково-педагогічний дискурс окреслення і вирішення соціальних питань : Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених. - Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. - С. 117-120.
21. Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця : навч. посібю - 2-ге вид., переробл. і доповн. Івано-Франківськ : Місто НВ. - 2020. - 368 с.
22. Малімон В. І. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. Науково-інформаційний вісник. 2015. № 11. С. 79-85.
23. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
24. Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід / В. П. Мельников. – К. : РАГС. - 2010. - 389 с.
25. Мошенський С. Правовий механізм регулювання професійної етики в системі державного управління // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 6. - С. 116–121.
26. Мошенський С.З. Правовий механізм регулювання професійної етики в системі державного управління / Мошенський С.З [електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2019/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2019/23.pdf)

27. Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали // Сайт Харківської обласної державної адміністрації [електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna\\_pove\\_dinka.pdf](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_pove_dinka.pdf).

28. Пастух І. Д. Запобігання та врегулювання конфліктів інтересів у діяльності публічної адміністрації: адміністративно-правове дослідження: монографія. К. : Видавничий центр «Кафедра». - 2020 - 432 с.

29. Панцир С. І. Нова державна служба : можливості для молодих фахівців / Панцир С. І. ; Центр соціального партнерства та лобювання НАУКМА. – Київ : [б. в.]. - 2018. - 30 с.

30. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>

31. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199-2022-%D1%80#n41>

32. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

33. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

34. Про затвердження Етичного кодексу посадових осіб виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради міської ради. Рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради міської ради від 23.09.2008 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.namvk.if.ua/dt/13481/>

35. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 р. [електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/249314>

36. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05 липня 2016 року № 158 [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

37. Проскуракова К. С. Європейські стандарти державної служби: досвід Польської республіки / К. С. Проскуракова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. - 2014. - Вип. 1. - С. 69-72.

38. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / За заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. - К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.

39. Рекомендація No R (2000) 10 Комітету Міністрів державам - членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року) [електронний ресурс]. - 2000. - Режим доступу: [https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved_DS.pdf)

40. Рекомендації стосовно формування політики у сфері публічної етики на місцевому рівні. м. Страсбург, 27 грудня 2023 року CEGG/PAD(2023)13 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rm.coe.int/pad-public-ethics-at-local-level-in-ukraine-ceggpad-2023-13-ukr/1680ae3801>

41. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : Моногр. / М. І. Рудакевич. – Т. : Вид-в. АСТОН. - 2007. - 400 с.

42. Соколов В. Державна служба: моральні основи, професійна етика / В. Соколов, А. Турчинов. - Харків: РАГС. – 2010. - 367 с.

43. Серих О. В. Професійна етика державних службовців: // Нове українське право. – 2021. - № 4. – Режим доступу : <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/87/78>

44. Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. вип. 2 (63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. - Львів : ЛРІДУ НАДУ. - 2020. - С. 185-198.

45. Ткачова О. К. Теоретичні основи інституційних механізмів державного управління митною справою / О. К. Ткачова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – К., 2013. – № 6 [електронний ресурс] – Режим доступу : [http : http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=587](http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=587)

46. Требенєць Н. І. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів // Веб-сайт спільноти кращих державних службовців [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kds.org.ua/presentation/trebenets-ni-publichni-j-vistupprofesijnaetika-publichnogo-sluzhbovtsya-ta-zapobigann>

47. Томащук О. С. Досвід країн ЄС щодо формування кадрової політики державної служби : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. - 2020. - 14 с.

48. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

49. Хожило І. І. Етикет у публічному адмініструванні: сутність, стан та особливості формування / І. І. Хожило [електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09hiisof](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09hiisof)

50. Чехова Н.М. Стандарти державної служби України: сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду / Н.М. Чехова // Юридичний вісник 4 (29). – 2013. - С. 74.

51. Чикаренко І.А. Європейські стандарти публічного управління: регіональний рівень // Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 24 листопада 2009. – Ч. 1. – Полтава: Полт. НТУ, 2009. – С. 133-135.

52. Юрчишина Л. І. Особливості міжнародного етикету в системі ділових комунікацій / Л. І. Юрчишина / Міжнародні економічні відносини [електронний ресурс]. - Режим доступу : [https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224\\_042-048.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_042-048.pdf)

53. Юхно І. В. Інституціональні принципи публічноуправлінської діяльності в умовах конституційної реформи / Юхно І.В [електронний ресурс] Режим доступу : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/293/8191/17095-1?inline=1>

54. Янюк Н. Актуальні проблеми у регулюванні питань професійної етики публічних службовців / Н. Янюк // Вісник Львівського університету. Серія юридична. - Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. - Вип. 57. - С. 203-208.

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

56. Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. URL: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD\\_kodex\\_%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka](https://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_kodex_%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka).

57. Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice / Prepared by Sally Washington and Elia Armstrong. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 1996. 66 p.

58. Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. URL:<http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl15-041.html>

59. Rawls, A.W. (2009). Editor's Introduction. Journal of Classical Sociology, 9 (4), 357–370.