

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ФУНДАМЕНТ Андрій Владиславович

Етика публічного службовця в контексті сучасних викликів
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
А. В. Фундамент

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕТИЧНИХ ОСНОВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сутність та значення етики публічного службовця

1.2 Основні принципи етики та морально-етичні норми публічного службовця

РОЗДІЛ 2. ЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Чинники формування етики публічного службовця

2.2 Етичні засади взаємовідносин публічних службовців і громадян

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні процеси трансформації державного управління висувають підвищені вимоги до професійної поведінки публічних службовців. Зростання відкритості, прозорості та підзвітності органів влади формує новий стандарт взаємодії з громадськістю, у межах якого етичні норми стають основою довіри до публічної служби. Під впливом суспільних очікувань формуються нові підходи до регламентації поведінки службовців, що потребує наукового переосмислення.

Поширення цифрових технологій створює додаткові виклики для підтримання належних етичних стандартів. Робота з великими масивами персональних даних, використання електронних сервісів, цифрових комунікацій і автоматизованих систем управління потребує підвищеної відповідальності, обережності та професійної культури. Необхідність забезпечення кібербезпеки, недопущення маніпуляцій інформацією та зловживань цифровими інструментами посилює значення етичної компетентності службовця.

Посилення ризиків корупції, конфліктів інтересів та зниження якості управлінських рішень у період нестабільності підкреслює важливість дотримання високих етичних стандартів. Етична поведінка формується не лише через нормативну базу, а й через професійні цінності, культуру служби та готовність службовців діяти в інтересах суспільства навіть у складних умовах. Відповідність вимогам доброчесності стає визначальним чинником ефективності державного сектору.

Розвиток демократичного врядування потребує нових підходів до формування етичної культури, удосконалення стандартів поведінки та механізмів контролю за їх дотриманням. Необхідність модернізації етичної інфраструктури публічної служби, адаптації її до умов швидких технологічних і соціальних змін визначає актуальність дослідження етики публічного службовця в контексті сучасних викликів.

Проблематика дотримання етичних стандартів у публічній службі знайшла своє відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків, серед яких: Ю. П. Битяк, В. С. Бліхар А. І. Богданенко, В. П. Бралатан, Т. Е. Василевська, А.Б. Войтенко, В.В. Горбунова, Л. В. Гуцаленко, Н.Г. Здирко, Н. А. Липовська, Є.О. Романенко, С. М. Серьогін, В.П. Якобчук та інші.

Не дивлячись на значну кількість досліджень, питання вдосконалення етики публічних службовців у контексті цифровізації та сучасних викликів потребує подальшого вивчення та практичного впровадження.

Метою дослідження є аналіз етичних засад діяльності публічних службовців, виявлення чинників, які впливають на дотримання етичних норм у їхній професійній поведінці, а також обґрунтування шляхів удосконалення етичних стандартів в умовах цифровізації.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких завдань:

- визначити сутність та значення етики публічного службовця
- виділити та охарактеризувати основні принципи етики та морально-етичні норми публічного службовця;
- розглянути чинники формування етики публічного службовця;
- розкрити етичні засади взаємовідносин публічних службовців і громадян;
- охарактеризувати напрями удосконалення етичних стандартів публічного службовця в умовах цифровізації в контексті сучасних викликів.

Об'єктом роботи виступають етика публічних службовців.

Предметом роботи є етичні принципи, норми, стандарти та поведінкові моделі публічних службовців, а також сучасні виклики, що впливають на формування й дотримання етичної культури в їхній діяльності.

У процесі дослідження використані *методи*: аналізу і синтезу – для поєднання отриманих результатів у цілісну характеристику етичних вимог; системного підходу, що дозволив розглядати етичні норми у зв'язку з організаційними, правовими та соціальними чинниками; порівняльного

методу – для зіставлення різних точок зору, практик; узагальнення, що сприяло формулюванню висновків і пропозицій щодо підвищення етичної культури публічної служби.

Інформаційну основу дослідження формують чинні законодавчі та нормативно-правові документи, монографії, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів щодо етики публічних службовців, матеріали фахових видань, аналітичні дані та ресурси, отримані з відкритих Інтернет-джерел.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором:

– сформульовано власне визначення поняття «етика публічного службовця»;

– впроваджено проекти: «Цифрової етики та відповідального застосування ШІ в публічному управлінні»; «Стандарти комунікації в умовах кризи та роботи з вразливими групами»; «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії та оцінки якості публічних послуг».

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для розробки внутрішніх нормативних документів публічних органів, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації службовців, а також для формування рекомендацій щодо підвищення прозорості та відповідальності у взаємодії з громадянами. Використання запропонованих підходів сприятиме покращенню якості державного управління та зміцненню довіри громадян до публічної служби.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження були апробовані шляхом їх обговорення на наукових семінарах і студентських конференціях, присвячених проблемам публічної служби та етики у державному управлінні.

Обсяг і структура дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 57 сторінок, у списку використаних джерел 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕТИЧНИХ ОСНОВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність та значення етики публічного службовця

Етика публічного службовця є невід'ємною складовою ефективного функціонування системи державного управління та взаємодії влади з суспільством. Вона визначає моральні орієнтири, норми та правила поведінки осіб, які здійснюють публічні функції, формує їх професійну культуру та забезпечує дотримання певних принципів. У сучасних умовах дотримання етичних стандартів стає запорукою довіри громадян до органів публічної влади.

З метою глибшого розуміння ролі етики у діяльності публічних службовців необхідно насамперед визначити її зміст та основні характеристики.

У словнику термінів і понять під загальною редакцією М.А. Козловця зазначається, що поняття «етика» має грецьке походження та етимологічно пов'язане з латинським терміном «мораль». Традиційно його визначають як «специфічну систему моральних принципів». І мораль, і етика стосуються уявлень про добро і зло, мотивів людської діяльності, життєвих смислів та цінностей. Різниця полягає в тому, що мораль має оцінний характер, тоді як етика – нормативний. З погляду моралі вчинок оцінюється суб'єктивно, як такий, що відповідає чи суперечить переконанням і цінностям конкретної особи. Натомість етичність вчинку визначається його відповідністю певним стандартам, правилам і вимогам, прийнятим у конкретному соціальному середовищі [36, с. 60].

В.В. Горбунова підкреслює, що основне завдання етики полягає у вихованні моралі, тобто у формуванні ідеальної моделі людських взаємин [12, с. 20].

Для розкриття сутності поняття «етика публічного службовця» слід

спершу з'ясувати значення дефініції «публічний службовець».

На сьогодні жоден нормативно-правовий акт не містить офіційно закріпленого визначення цього терміну. Лише у проєкті Закону України «Про правила професійної етики на публічній службі та запобігання конфлікту інтересів», який за тривалий час так і не було ухвалено, публічний службовець трактується як особа, уповноважена здійснювати функції держави або органів місцевого самоврядування [30].

У аналітичному звіті Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) публічний службовець визначається як державний службовець або посадова особа органів місцевого самоврядування [21, с.3].

А. І. Богданенко та Є.О. Романенко визначають публічних службовців як осіб, що обіймають адміністративні посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних та інших управлінських функцій, а також наданням адміністративних і публічних послуг [6, с.93].

Про узагальнене визначення поняття «публічний службовець» зазначають С. М. Серьогін, Н. А. Липовська та Є. І. Бородін, яке було запропоновано Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. У праці «План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування» впроваджується термін «публічні службовці», який об'єднує осіб, уповноважених на виконання функцій держави (від Президента, вищих посадових осіб, державних службовців до керівників державних підприємств, установ та організацій), а також посадових осіб органів місцевого самоврядування [32, с. 17].

Натомість у законодавстві закріплені визначення понять «державний службовець» та «службовець органів місцевого самоврядування».

У Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII державний службовець визначається як громадянин України, який займає

посаду державної служби в органі державної влади чи іншому державному органі (його апараті, секретаріаті), отримує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, здійснює повноваження, встановлені для цієї посади та безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [26].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX встановлює, що службу в органах місцевого самоврядування проходять посадові особи місцевого самоврядування, до яких належать:

– виборна посадова особа місцевого самоврядування – громадянин України, обраний на місцевих виборах, або обраний чи затверджений відповідною радою на посаду в органі місцевого самоврядування на строк повноважень цієї ради. Така особа працює в органі місцевого самоврядування на постійній основі, отримує заробітну плату з місцевого бюджету та виконує передбачені законом повноваження місцевого самоврядування;

– службовець місцевого самоврядування – громадянин України, який займає посаду в органі місцевого самоврядування, отримує заробітну плату з місцевого бюджету та виконує встановлені для цієї посади обов'язки, пов'язані з реалізацією завдань і функцій місцевого самоврядування [31].

На основі зарубіжного досвіду можна констатувати, що поняття «публічна служба» у більшості країн має однозначне тлумачення. До неї зазвичай відносять усіх посадових осіб державного адміністративного апарату (державних службовців), працівників органів місцевого самоврядування (муніципальних службовців), а також персонал бюджетної сфери та різних неурядових і неприбуткових організацій. Подібного підходу дотримуються й низка українських фахівців.

У сучасних умовах професійна етика розглядається як суспільна необхідність, що виступає важливим критерієм професійного відбору, гарантією запобігання зловживанням владою, ефективним інструментом протидії корупції та чинником підвищення авторитету публічної служби як

інституту, який забезпечує стабільність конституційного ладу [41, с. 8].

На думку Т.Г. Аболіної, В.Г. Нападистої та О.Д. Рихліцької, професійна етика – це історично сформований комплекс моральних приписів, норм, кодексів, оцінок і наукових положень, які регламентують обов'язкову поведінку представника певної професії, визначають його моральні якості та зумовлені соціальними функціями і специфікою професійної діяльності [1, с. 97].

З точки зору В. С. Бліхара, професійна етика є сукупністю правил норм і правил поведінки певної соціальної групи, яка гарантує морально-етичний характер взаємин, що виникають у процесі професійної діяльності [16, с. 53].

В. П. Бралатан, Л. В. Гуцаленко та Н.Г. Здирко під професійною етикою розуміють систему конкретизованих моральних норм і принципів з врахуванням особливостей тієї чи іншої професійної діяльності людей [7, с. 13].

Професійна етика формує основу службової культури публічного службовця, слугує критерієм оцінки якості виконання посадових обов'язків та дотримання вимог служби. Вона забезпечує належний правовий рівень поведінки учасників публічного управління, встановлює порядок раціонального використання матеріальних ресурсів та ефективної організації службового процесу. При цьому дотримання етичних норм не обмежується лише службовими відносинами, вони повинні зберігатися і поза межами професійної діяльності.

Етичні стандарти публічного службовця визначають модель взаємодії між посадовими особами та сприяють формуванню шанобливого ставлення до інших людей. Вони є складовою правового статусу службовця, а їх дотримання розглядається як одне з основних завдань на службі. Правове закріплення етичних норм покликане зміцнити службову дисципліну та виступає превентивним інструментом у запобіганні корупційним проявам.

Так, за визначенням І. І. Яремича, професійна етика публічних службовців є сукупністю моральних правил поведінки, за допомогою яких

оцінюється діяльність посадових осіб з огляду на такі цінності як справедливість, доброчесність, сумлінність, гідність, лояльність, чуйність, толерантність, відповідальність, професіоналізм тощо [41, с. 8].

Дослідниця Т. Е. Василевська під етикою державного службовця розуміє систему професійно-етичних цінностей, принципів і норм, заснованих на усвідомленні службовцем свого професійного призначення, яка формує його світогляд, спрямовує та регулює взаємовідносини й діяльність у межах державної служби, а також підтримує професійно-етичний компонент цієї сфери [9, с. 10].

Під етикою державного службовця Ю. П. Битяк розуміє сукупність моральних та правових (юридичних) вимог, що висуваються як до осіб, які претендують на зайняття посади в державній службі, так і до державних службовців у процесі виконання ними завдань і функцій держави та її органів [5, с. 175].

Під професійною етикою державних службовців слід розуміти систему моральних і правових вимог, принципів, яких повинні дотримуватися державні службовці під час виконання завдань і функцій держави на професійній основі

Слід зазначити, що серед проаналізованих наукових підходів лише І. І. Яремін подає визначення, яке безпосередньо стосується публічного службовця, тоді як інші автори зосереджуються переважно на категорії державного службовця. Однією з об'єктивних причин цього є те, що сучасна українська система державної служби формується як державна, а не публічна служба, і, відповідно, має значно вужчі межі діяльності.

З огляду на це, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення поняття «етика публічного службовця», що являє собою цілісну систему моральних, правових та професійно-етичних норм і принципів, що визначають зміст і межі поведінки особи, яка виконує публічні функції, регулюють її взаємовідносини з громадянами та колегами, спрямовують діяльність на забезпечення законності, ефективності, доброчесності та служіння суспільним інтересам.

Професійна етика державного службовця, подібно до будь-якої корпоративної етики, має власну специфіку. Водночас багато посадовців мають нечітке або спотворене уявлення про її зміст або ставляться до неї зневажливо. Ті ж, хто прагне дотримуватися норм службової моралі, змушені на практиці формувати власну «індивідуальну» версію етичного кодексу. Проте такі зусилля не можуть замінити загальних нормативних документів, що встановлюють базові моральні та етичні орієнтири, дають рекомендації щодо поведінки в делікатних ситуаціях і чітко визначають заборонені межі для службовця. Очевидно, що легше дотримуватися правильних норм поведінки, коли вони чітко визначені, а їхнє нормативне закріплення є найбільш надійним способом забезпечення зрозумілості та дотримання етичних стандартів. В правовій і етико-правовій літературі відсутність письмових норм часто розглядається як ознака певного дисбалансу в системі регулювання [11].

Проблема кодифікації норм службової поведінки стосується передусім сфери конфлікту інтересів, яка є однією з найбільш типових і гострих у цьому контексті, проте її значення не обмежується лише цим аспектом. Очевидною є потреба у впровадженні механізму контролю за дотриманням етичних норм, який враховує специфіку морального регулювання поведінки.

Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду демонструє, що навіть наявність такого документа та його обговорення в адміністративних колективах здатні підвищити рівень адміністративної моралі, що сьогодні особливо актуально для українського апарату. Дух «громадського служіння» має стати основою кодексів професійної етики, а у більш широкому політичному контексті етика виступає серцем демократії.

У цьому зв'язку особливий інтерес становлять так звані парадокси Томпсона, які американський вчений сформулював, коли розмірковував над відмінностями між урядовою та приватною етикою, виділив три основні парадокси.

Перший парадокс Томпсона полягає в тому, що, хоча етика на перший погляд може здаватися менш важливою за інші питання, її вплив на прийняття

рішень є опосередкованим, але всеохопним, що в кінцевому підсумку робить її основним чинником.

Другий парадокс вказує на те, що моральні чесноти приватного життя, такі як скромність або небажання виділятися, не завжди відповідають вимогам публічної служби та не завжди є чеснотами у публічному контексті.

Третій парадокс стосується того, що навіть помилкове негативне враження від дій публічного службовця може підірвати довіру до уряду та демократії загалом [11].

У зв'язку з цим посадові особи повинні проявляти особливу педантичність у своїй поведінці як під час виконання службових обов'язків, так і поза ними. Дотримання високих стандартів поведінки є необхідною умовою підтримки довіри суспільства до демократичних інститутів. Ігнорування цих норм у сучасному суспільстві стало однією з важливих причин дискредитації демократичних структур у свідомості громадян, наслідки чого відчуваються й сьогодні.

У професійній сфері існують два етичні аспекти. На рис. 1.1 представлено структурний взаємозв'язок етичних аспектів, що відображають співіснування загальної та професійної етики у діяльності публічного службовця.

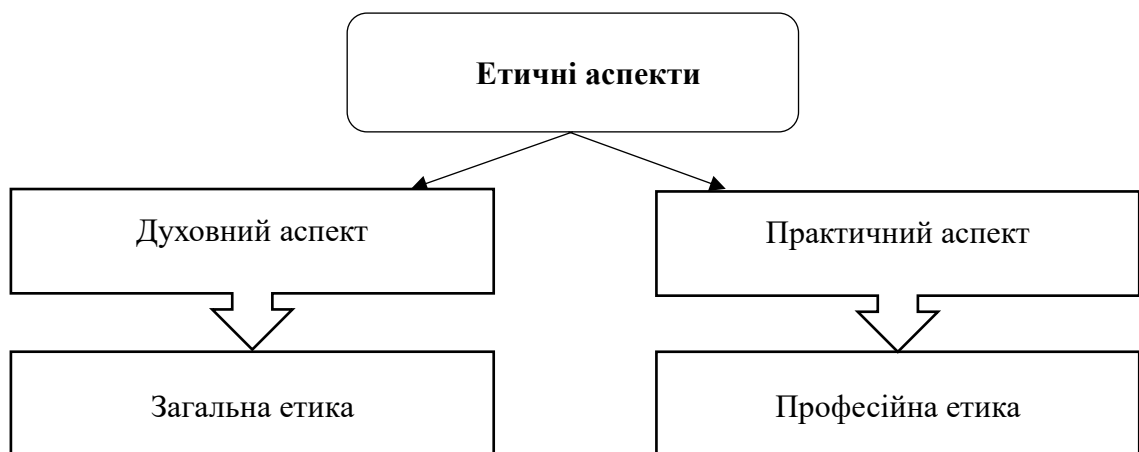


Рис. 1.1. Етичні аспекти етики [7, с. 15]

Дані рис. 1.1 свідчать, що поєднання загальної та професійної етики

забезпечує гармонійний розвиток моральних якостей публічного службовця, визначає стандарти його поведінки та сприяє ефективному виконанню посадових обов'язків.

Отже, етика публічного службовця є невід'ємною складовою професійної культури, що визначає моральні орієнтири та стандарти поведінки посадових осіб у процесі виконання ними завдань держави та органів місцевого самоврядування. Значення етики публічного службовця проявляється не лише у службових відносинах, а й у формуванні репутації, авторитету та стабільності інститутів публічного управління.

1.2. Основні принципи етики та морально-етичні норми публічного службовця

Професійна етика є важливим чинником ефективності діяльності публічних службовців, оскільки визначає моральні орієнтири, що забезпечують довіру громадськості та належний рівень виконання службових обов'язків. Принципи професійної етики формують основу належної поведінки, сприяють зміцненню авторитету публічної служби та запобігають зловживанням владними повноваженнями.

Згідно з В. С. Бліхаром, загальні принципи професійної етики, які спираються на загальнолюдські цінності, включають:

- професійну солідарність;
- особливе розуміння обов'язку та честі;
- специфічну форму відповідальності, що визначається предметом і родом діяльності.

Часткові ж принципи визначаються конкретними умовами, особливим змістом та специфікою професії і виражаються в основному в моральних кодексах-вимогах стосовно фахівців [16, с. 47].

Водночас часткові принципи формуються залежно від конкретних умов та специфіки професії і, як правило, відображаються у моральних кодексах та

вимогах до фахівців [16, с. 47].

У наказі НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158 принципи професійної етики безпосередньо не визначені. Водночас за змістом трьох розділів документу можна виокремити їх поділ на принципи доброчесності, належного використання службового становища, ресурсів та інформації, а також принципи, що стосуються обміну інформацією. Крім того, по тексті наказу простежуються принципи політичної неупередженості та нейтральності.

Разом із тим у зазначеному наказі «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» визначено загальні обов'язки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема:

1) Дотримання етичних норм – під час виконання посадових обов'язків службовці повинні неухильно дотримуватись загально визнаних етичних норм поведінки, демонструвати повагу до прав і свобод громадян, підтримувати культуру спілкування, бути ввічливими, доброзичливими та уникати будь-яких проявів грубості.

2) Підтримка авторитету служби – своєю поведінкою як на роботі, так і поза її межами, посадові особи зобов'язані зміцнювати позитивний імідж державних органів і органів місцевого самоврядування. Слід уникати публікацій чи коментарів, здатних зашкодити їхній репутації.

4) Професійний та культурний розвиток – службовець має постійно підвищувати свій професійний рівень, удосконалювати навички, зокрема цифрові, та ефективно організовувати свою роботу.

5) Повага до державних символів та мови – необхідно дотримуватися норм використання державної мови під час роботи, розвивати рівень її володіння та не допускати дискримінації за мовною ознакою.

6) Відповідний зовнішній вигляд – одяг має відповідати офіційно-діловому стилю та нормам пристойності.

7) Шанування національних традицій – службовці повинні з повагою ставитися до народних звичаїв і культурної спадщини.

8) Повідомлення про порушення правил поведінки – у разі виявлення фактів дискримінації, домагань, насильства, мобінгу чи інших порушень, службовець повинен невідкладно інформувати керівництво.

3) Недопущення неприйнятних дій:

- використання нецензурних висловів і підвищеного тону;
- образливі коментарі щодо зовнішності, віку, статі, релігії чи інших особистих характеристик;
- поширення чуток або обговорення приватного життя колег;
- вплив особистих стосунків чи інтересів на службові рішення;
- будь-які прояви дискримінації;
- дії сексуального характеру, що принижують гідність;
- мобінг (цькування) та бездіяльність у разі його прояву [28].

Проект Закону України «Про правила професійної етики на публічній службі та запобігання конфлікту інтересів» від 14.05.2009 р. № 4420-1, який не був остаточно ухвалений, визначав основні правила професійної етики для осіб, уповноважених виконувати функції держави та органів місцевого самоврядування, а також окреслював механізми запобігання конфлікту інтересів [30].

Незважаючи на те, що закон не набув чинності, у ньому чітко було виділено принципи професійної етики, що залишаються актуальними і сьогодні, адже вони закріплюють фундаментальні норми поведінки публічних службовців.

На рис. 1.2 наведено основні принципи професійної етики публічних службовців, визначені у проекті Закону України «Про правила професійної етики на публічній службі та запобігання конфлікту інтересів». Принципи окреслюють етичні межі службової діяльності та визначають основні норми поведінки, яких мають дотримуватися особи, уповноважені виконувати функції держави та органів місцевого самоврядування.

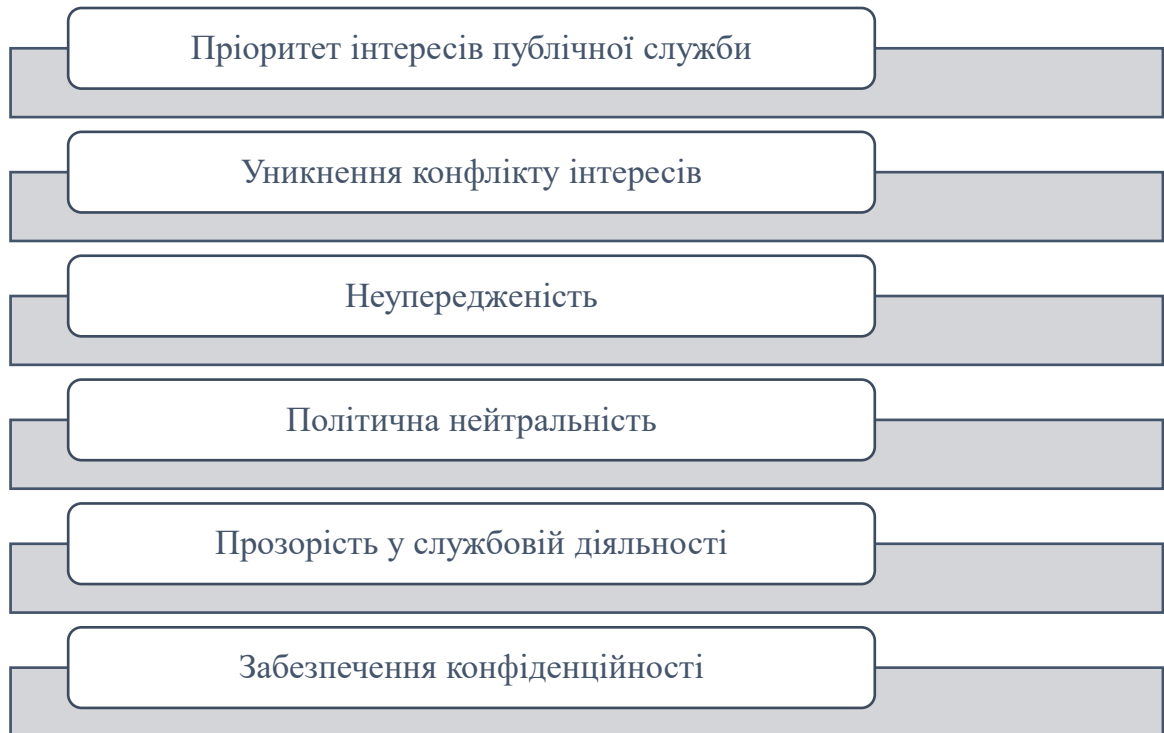


Рис. 1.2. Принципи професійної етики публічних службовців [31]

Нижче подано характеристику основних принципів професійної етики. Зокрема, пріоритет інтересів публічної служби – під час виконання службових обов’язків особа має діяти виключно в інтересах держави чи територіальної громади, дотримуючись прав і свобод людини.

Уникнення конфлікту інтересів – службовець повинен запобігати виникненню ситуацій, що можуть призвести до конфлікту інтересів, і не використовувати своє службове становище для задоволення приватних інтересів.

Неупередженість – при реалізації службових повноважень публічний службовець діє об’єктивно, не керуючись особистими симпатіями чи антипатіями, політичними або релігійними поглядами.

Політична нейтральність – службовець утримується від демонстрації політичних переконань та не використовує службові повноваження в інтересах політичних партій або рухів.

Прозорість у службовій діяльності – забезпечується доступ до

інформації про діяльність органу влади та прийняті рішення, а також взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації з дотриманням законодавчих обмежень.

Забезпечення конфіденційності – забороняється розголошувати або використовувати конфіденційну інформацію, що стала відомою у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за винятком випадків, передбачених законом [31].

Усі принципи формують етичну основу діяльності публічних службовців і забезпечують баланс між інтересами держави, суспільства та окремої особи.

У Розділі VI «Правил етичної поведінки» Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII визначено основні етичні принципи, деякі з них співпадають з принципами запропонованими у проекті Закону України «Про правила професійної етики на публічній службі та запобігання конфлікту інтересів» (рис.1.3).

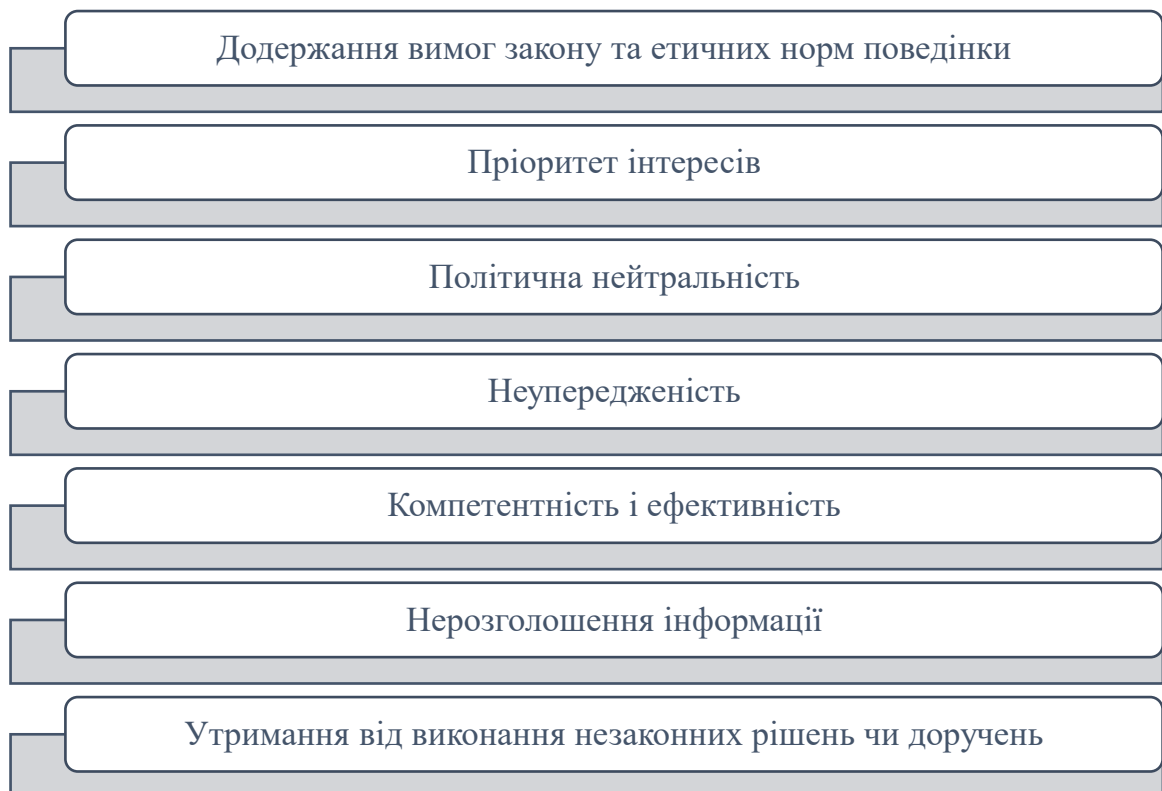


Рис. 1.3. Основні принципи етики службовців [27]

Детальний огляд принципів етики службовців наведено нижче. Так,

додержання вимог закону та етичних норм поведінки – під час виконання службових повноважень особи зобов'язані неухильно дотримуватися вимог законодавства та загально визнаних етичних норм поведінки, виявляти ввічливість у взаєминах з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими.

Пріоритет інтересів – особи, що представляють державу або територіальну громаду, діють виключно в їхніх інтересах.

Політична нейтральність – службові особи повинні дотримуватися політичної нейтральності, утримуватися від демонстрації політичних переконань або поглядів та не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій, їх осередків або окремих політиків.

Неупередженість – службові особи зобов'язані діяти неупереджено, об'єктивно, незалежно від особистих інтересів, ставлення до будь-яких осіб, політичних, ідеологічних, релігійних або інших переконань.

Компетентність і ефективність – службові особи повинні сумлінно, компетентно, своєчасно та результативно виконувати свої повноваження і професійні обов'язки, забезпечувати належне використання державної та комунальної власності, запобігати зловживанням і неефективним витратам.

Нерозголошення інформації – службові особи не мають права розголошувати або іншим чином використовувати конфіденційну чи іншу інформацію з обмеженим доступом, отриману під час виконання службових повноважень, крім випадків, передбачених законом.

Утримання від виконання незаконних рішень чи доручень – службові особи зобов'язані утримуватися від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать законодавству, самостійно оцінювати їх правомірність та можливу шкоду від їх реалізації [27].

Правила етики та поведінки державних службовців ґрунтовно регламентовані у положеннях Модельного кодексу поведінки для державних службовців. Зокрема, у його другому розділі визначено загальні принципи, які встановлюють моральні та правові орієнтири службової діяльності, формують стандарти належної поведінки та забезпечують довіру суспільства до

державної служби. Принципи охоплюють як дотримання закону та професійну неупередженість, так і культуру взаємодії, відповідальність, прозорість і ефективність використання ресурсів.

На рис. 1.4 наведено загальні принципи етики та поведінки державних службовців.



Рис. 1.4. Загальні принципи етики та поведінки державних службовців [25]

Детальний огляд загальних принципів професійної етики наведено нижче:

- відданість та законність – службовець зобов'язаний діяти виключно в

межах і на підставі закону, дотримуватись нормативно-правових актів. Відданість інтересам держави і суспільства передбачає безумовне виконання службових обов'язків та захист прав громадян;

– політична нейтральність – службовець не повинен демонструвати або просувати політичні переконання у межах своєї професійної діяльності, що гарантує об'єктивність і запобігає використанню державної служби для політичної агітації чи підтримки окремих сил;

– чесність, неупередженість та ефективність у служінні суспільним інтересам – виконання обов'язків має ґрунтуватися на доброчесності та справедливому ставленні до всіх громадян. Рішення повинні ухвалюватися без особистої вигоди, а діяльність має бути максимально результативною для суспільства;

– ввічливість у службових відносинах, належна повага до прав інших – службовець зобов'язаний демонструвати повагу та тактовність у спілкуванні з колегами та громадянами. Коректна поведінка зміцнює авторитет публічної служби та підвищує довіру населення;

– неупередженість і об'єктивність під час прийняття рішень – будь-яке рішення має ґрунтуватися на фактах, нормах права та інтересах держави, а не на особистих симпатіях чи антипатіях, що запобігає дискримінації та корупційним проявам;

– недопущення конфлікту інтересів, зловживання службовим становищем – службовець повинен уникати ситуацій, коли особисті інтереси можуть впливати на виконання службових обов'язків. Використання службового становища в особистих цілях є неприпустимим;

– турбота про суспільну довіру – кожна дія службовця має сприяти зміцненню позитивного іміджу державної служби. Довіра суспільства – важливий ресурс ефективного функціонування державних інституцій;

– підзвітність безпосередньому керівнику – службовець має своєчасно звітувати про виконану роботу, інформувати керівництво про проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення. Прозорість у взаємодії з керівництвом

підвищує ефективність управління;

– конфіденційність у роботі з офіційною інформацією та документами – службовець зобов'язаний забезпечувати захист службової та персональної інформації, не допускати її розголошення без належних підстав, що особливо важливо для збереження безпеки та прав громадян;

– ефективність та економічність у використанні персоналу, суспільних та офіційних ресурсів – використання державних ресурсів має бути раціональним та обґрунтованим без зайвих витрат. Оптимальне управління ресурсами сприяє підвищенню результативності роботи публічних органів [25].

Розглянуті принципи, що зазначені у різних документах є дещо подібними, та навіть деякі однакові. Дотримання зазначених принципів є умовою формування високого рівня професійної культури службовця, запобігання корупційним проявам та забезпечення якісного виконання службових обов'язків. Вони виступають не лише формальними нормами, а й практичними орієнтирами, що визначають щоденну поведінку та стиль роботи в інтересах громадян і держави.

Отже, принципи та морально-етичні норми публічного службовця становлять фундамент належного виконання професійних обов'язків, забезпечують високий рівень довіри громадськості до органів влади. Дотримання цих принципів сприяє формуванню позитивного іміджу державної служби, запобігає зловживанням та конфлікту інтересів, а також гарантує прозорість і ефективність діяльності. Морально-етичні стандарти є не лише нормативно закріпленими вимогами, а й важливим орієнтиром для щоденної поведінки публічних службовців, що визначає їх професійну культуру та відповідальність перед суспільством.

РОЗДІЛ 2

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Чинники формування етики публічного службовця

Етична поведінка публічних службовців є фундаментальною передумовою ефективного та легітимного функціонування будь-якої демократичної держави. Вона формує довіру громадян до інститутів влади, забезпечує прозорість прийняття рішень та гарантує служіння суспільним інтересам. Водночас процес формування етики публічного службовця є багатограним і залежить від складної взаємодії різноманітних чинників, розуміння яких дозволяє не лише оцінити поточний стан етичної культури в органах влади, але й розробити дієві механізми для її цілеспрямованого вдосконалення.

На рис. 2.1 представлено система етичних взаємовідносин публічних службовців.

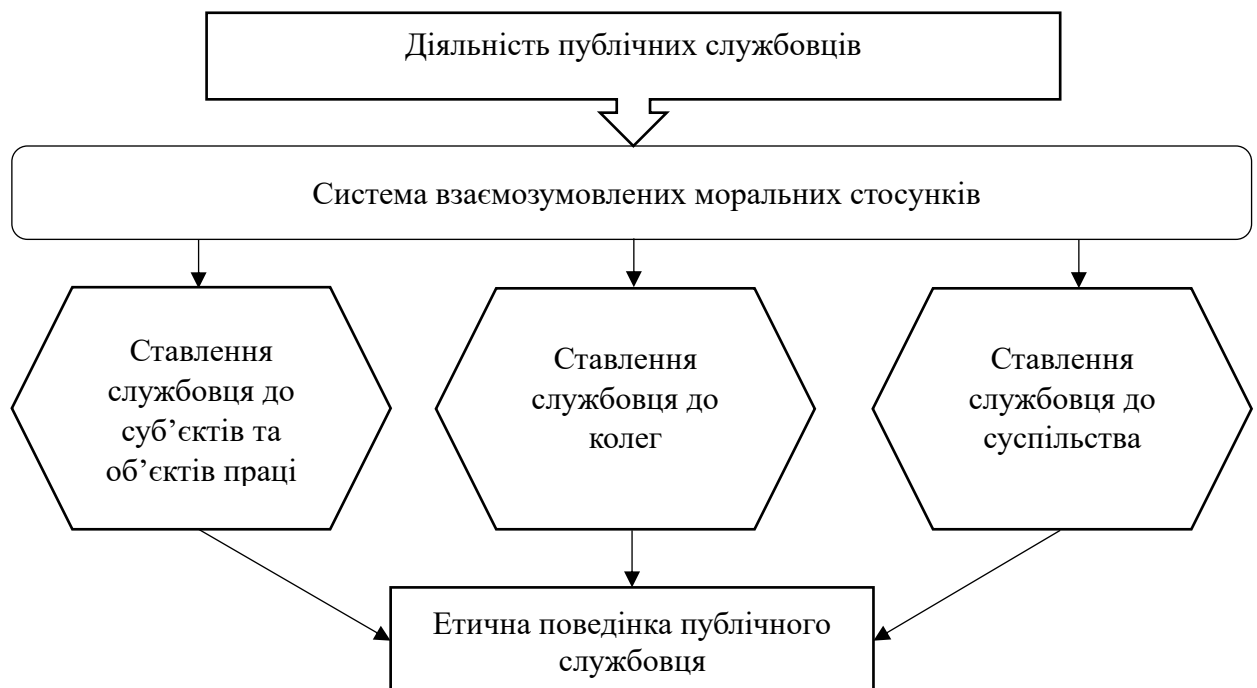


Рис. 2.1 Система етичних взаємовідносин публічних службовців

Як видно з даних рис. 2.1, важливим фактором впливу на ставлення публічних службовців до суб'єктів і об'єктів, до колег, до суспільства є система взаємозумовлених моральних стосунків.

Отже, першим, найважливішим фактором є моральні стосунки.

Система моральних стосунків діє як внутрішній, нематеріальний стимул, що спонукає службовця діяти відповідно до високих етичних стандартів. Це не винагорода у фінансовому чи кар'єрному плані, а глибоке внутрішнє задоволення від усвідомлення власної правоти, корисності та дотримання власних принципів.

Дотримання особистих моральних норм забезпечує службовцю відчуття цілісності та самоповаги. Порушення цих норм, навпаки, викликає докори сумління та моральний дискомфорт.

Внутрішня потреба діяти справедливо та неупереджено стає рушійною силою у роботі з громадянами. Службовець відчуває моральне задоволення, коли його рішення допомагає відновити справедливість.

Усвідомлення важливості державної служби та особистої відповідальності за суспільне благо є потужним моральним стимулом працювати ефективно, прозоро та з максимальною віддачею.

Таким чином, саме система внутрішніх моральних стосунків є тим невидимим, але надзвичайно сильним двигуном, який формує етичну поведінку публічного службовця та забезпечує його професійну доброчесність.

Нормативно-правове забезпечення етичної поведінки публічних службовців – це система законів, підзаконних актів та етичних кодексів, яка використовується для уніфікації стандартів професійної діяльності, запобігання корупції та зміцнення довіри суспільства до влади.

Воно використовується в діяльності кожного органу державної влади та місцевого самоврядування, а також у роботі кожного публічного службовця під час виконання ним своїх посадових обов'язків.

Нормативно-правове забезпечення формує етику за рахунок:

– встановлення чітких стандартів – закони та кодекси визначають, що є прийнятною поведінкою, а що порушенням (наприклад, заборона отримання подарунків, правила врегулювання конфлікту інтересів).

– юридичної відповідальності – порушення цих норм тягне за собою дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність, що стимулює дотримання етичних правил.

– підвищення прозорості – вимоги щодо декларування доходів, відкритості інформації про діяльність органів влади мінімізують простір для зловживань та підвищують підзвітність.

– формування культури доброчесності – нормативна база слугує основою для навчання, виховання та самоосвіти службовців, поступово формуючи культуру нетерпимості до корупції та неетичної поведінки.

Військові дії в країні мають глибокий та багатоаспектний вплив на етику, зокрема на етику публічного службовця. Вплив є трансформаційним і проявляється на кількох рівнях: від зміни пріоритетів та цінностей до появи нових етичних дилем.

Основні напрями впливу військових подій на етику:

В умовах війни відбувається різке зміщення фокуса з буденних проблем на екзистенційні.

Особисті амбіції, кар'єрні інтереси чи матеріальні блага відходять на другий план. Натомість ключовими етичними імперативами стають патріотизм, жертвовність, єдність та служіння державі.

З'являється чітке розуміння того, що є правильним, а що – неприпустимим. Зрада, корупція, байдужість в умовах війни сприймаються як особливо тяжкі етичні проступки, що підривають національну безпеку.

Суспільство очікує від представників влади бездоганної етичної поведінки, адже вони управляють ресурсами, необхідними для перемоги.

Етичні порушення, особливо пов'язані з розкраданням коштів чи гуманітарної допомоги, спричиняють різке осуд та вимоги негайного покарання. Війна оголює проблему доброчесності як ніколи раніше.

Етичною стає не лише чесність, а й ефективність прийняття рішень. Бездіяльність або некомпетентність, які коштують життів або заважають обороні, розглядаються як серйозні етичні провали.

Війна створює ситуації, які не передбачені стандартними кодексами етики мирного часу.

Виникає потреба етично обґрунтувати обмеження певних прав і свобод громадян (наприклад, комендантська година, мобілізація) заради загальної безпеки.

Етичні питання стосуються того, як справедливо розподілити обов'язки (хто йде воювати, хто працює в тилу) та ресурси (кому надається допомога в першу чергу).

Отже, військові дії не просто впливають на етику — вони її переписують, роблячи етичні вимоги більш жорсткими, а моральні стимули — більш очевидними та критично важливими для виживання держави.

Якість лідерства та особистий приклад керівника мають вирішальний, фундаментальний вплив на етичну культуру та поведінку публічних службовців в організації. Керівник не просто управляє процесами; він є головним архітектором морально-психологічного клімату та етичних стандартів.

Наявність етичних кодексів є важливим зовнішнім чинником, що впливає на етичну поведінку публічних службовців. Етичний кодекс – це формалізований документ, який перекладає загальні моральні принципи та норми права у конкретні правила професійної поведінки.

Етичні кодекси виконують низку ключових функцій:

1. Закони часто містять загальні положення. Кодекс етики ж детально розписує, як саме ці положення мають застосовуватися на практиці. Він дає відповіді на питання: "Що робити, якщо мені пропонують подарунок?", "Як поводитися в соціальних мережах?", "Як врегулювати конфлікт інтересів?". Це зменшує двозначність та полегшує прийняття етичних рішень.

2. Кодекс чітко інформує кожного службовця про те, яку поведінку від

нього очікує держава та суспільство. Це створює єдине поле стандартів для всіх працівників установи, незалежно від їхніх особистих моральних переконань.

3. Процес розробки, впровадження та регулярного обговорення етичного кодексу сприяє підвищенню рівня етичної свідомості службовців. Він стає інструментом навчання та виховання, формуючи нетерпимість до порушень в колективі.

4. Етичний кодекс захищає службовця, який відмовляється від участі в неетичних діях. Він може посилатися на офіційно затверджені правила, що дає йому правову та моральну підставу діяти доброчесно, навіть під тиском керівництва чи колег.

5. Кодекс етики зазвичай є частиною трудових або службових відносин. Його порушення може бути підставою для дисциплінарного стягнення, що робить етичні норми обов'язковими до виконання.

Отже, наявність етичних кодексів створює необхідний зовнішній інструмент регулювання, який доповнює індивідуальні моральні якості службовця та забезпечує єдність етичних стандартів у системі публічного управління.

Для цілісного розуміння процесу формування етичної поведінки публічного службовця всі чинники доцільно поділити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники – група охоплює всі елементи організаційного та правового середовища, які задають «правила гри» та створюють умови для етичної чи неетичної поведінки. Вони формують екзогенне (зовнішнє) регулювання.

Нормативно-правове забезпечення – Закони України («Про державну службу», «Про запобігання корупції»), етичні кодекси, постанови КМУ.

Якість лідерства та приклад керівника – етичний тон, який задає вище керівництво, та його реакція на порушення.

Система контролю та моніторингу – наявність ефективних механізмів

аудиту, перевірок, роботи НАЗК та НАДС.

Організаційна культура та клімат – неформальні правила, атмосфера в колективі, толерантність до порушень.

Суспільний контроль та очікування - вимоги суспільства, ЗМІ та громадянського суспільства до влади.

Внутрішні чинники – група включає особистісні характеристики, моральні якості та внутрішні установки самого службовця. Вони формують ендогенне (внутрішнє) регулювання.

Етична поведінка є результатом балансу між цими двома групами. Навіть найдосконаліші закони (зовнішній чинник) можуть бути неефективними, якщо службовець не має внутрішньої доброчесності, і навпаки – сильні внутрішні цінності можуть допомогти службовцю вистояти в умовах неетичного зовнішнього середовища.

Впровадження етичної інфраструктури в систему публічного управління залежить від багатьох механізмів, які її регламентують та ефективно реалізують. Як зазначає І. Яремін, серед елементів цієї інфраструктури виокремлюють такі:

1. Політична воля – визначальний чинник, що передбачає наявність чіткої та незмінної позиції вищого політичного керівництва країни щодо важливості етичних стандартів та нетерпимості до корупції та неетичної поведінки.

2. Етичне законодавство – створення цілісної та дієвої нормативно-правової бази, яка визначає права, обов'язки, обмеження та заборони для публічних службовців, що включає закони про державну службу, запобігання корупції, доступ до публічної інформації тощо.

3. Механізми звітності та нагляду – розробка прозорих систем моніторингу діяльності службовців, що передбачає обов'язкове інформування про фінансовий стан (декларації), використання ресурсів та прийняті рішення. Ефективна система нагляду та невідворотність покарання за порушення є ключовими для забезпечення підзвітності.

4. Кодекси поведінки – прийняття деталізованих внутрішніх документів, які конкретизують загальні законодавчі норми та надають практичні рекомендації службовцям щодо дій у типових етичних дилемах та конфліктних ситуаціях.

5. Механізми професійної соціалізації – система заходів (навчання, тренінги, наставництво), спрямованих на формування у службовців необхідних етичних цінностей, культури поведінки та ідентифікації з високими стандартами публічної служби.

6. Належні умови організації праці публічних службовців – забезпечення гідної оплати праці, адекватного ресурсного забезпечення та створення комфортної психологічної атмосфери в колективі, що зменшує мотивацію до корупції та підвищує загальну задоволеність роботою.

Громадський контроль за діяльністю публічних службовців – активне залучення інститутів громадянського суспільства, ЗМІ та громадян до моніторингу роботи органів влади. Механізми зворотного зв'язку (портали скарг, громадські слухання) підвищують прозорість та підзвітність влади [41].

Н. Сорокіна зазначила, що формування морально-етичних основ публічної служби значною мірою залежить від професійно-етичного навчання, виховання публічних службовців та їхньої самоосвіти. Автор наголошує, що професійно-етичне навчання має бути передбачене на законодавчому рівні, охоплювати індивідуальний моральний розвиток та професійне виховання, а також бути спрямованим на засвоєння етико-правових знань (норм, правил, принципів). Таке необхідно для підвищення компетентностей публічних службовців, що дозволить їм аналізувати та морально обґрунтовувати прийняті рішення з етичної точки зору. Самоосвіта також є одним із найефективніших напрямів розвитку професійної та морально-етичної компетентності публічного службовця.

Таким чином, прагнення до знань, професійна здатність до навчання, мотиваційна, ціннісно-орієнтаційна та психологічна готовність публічного службовця до об'єктивної потреби навчатися впродовж усієї професійної

кар'єри є безперечним гарантом його професійного становлення.

Д.С. Абрамова та О.С. Дика зазначили, що основними складовими формування професійної етики державного службовця є принципи етики державного службовця та принципи службової етики державних службовців [2].

Зазначені принципи слугують фундаментом для регулювання поведінки та діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Вони визначають основні моральні та правові орієнтири, яких мають дотримуватися державні службовці під час виконання своїх обов'язків (рис. 2.2).

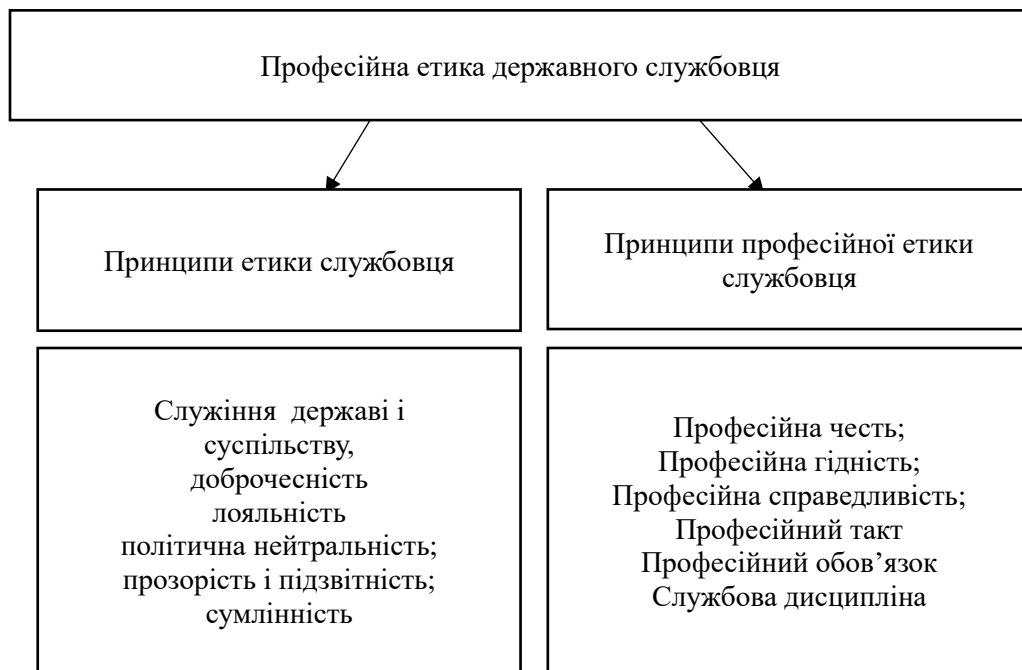


Рис. 2.2 Основні складові формування професійної етики державного службовця

Таким чином, формування етики публічного службовця є комплексним процесом, який поєднує різні чинники, що взаємодіють між собою, визначають стандарти поведінки, ставлення до колег, громадян та виконання службових обов'язків у публічній сфері.

2.2 Етичні засади взаємовідносин публічних службовців і громадян

Хоча кожна професія має власні моральні норми, а трудова діяльність загалом базується на моральній системі суспільства, як слушно зазначає І.І. Яремін, моральна значущість різних видів професійної діяльності не є однаковою. Особливе місце в системі професійної етики посідає етика публічного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, що обумовлено тим, що саме вона значною мірою характеризує якість та характер взаємовідносин між владою та громадянином, формує основу довіри до інститутів публічного управління [41].

Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII у VI розділі, що стосується правил етичної поведінки, чітко визначає аспект стосунків службовців з громадянами. Згідно зі ст.40, особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно дотримуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглим» [27].

У першому розділі роботи розглянуто принципи, що зазначено у різних нормативно-правових актах, однак найважливішими принципами, що розкривають відносини публічних службовців з громадянами є принципи зазначені у положеннях Модельного кодексу поведінки для державних службовців: відданність і законність, політична нейтральність, чесність, неупередженість та ефективність у служінні суспільним інтересам, ввічливість у службових відносинах, належна повага до прав інших, неупередженість і об'єктивність під час прийняття рішень, недопущення конфлікту інтересів, зловживання службовим становищем, турбота про суспільну довіру, конфіденційність у роботі з офіційною інформацією та документами, ефективність та економічність у використанні персоналу, суспільних та офіційних ресурсів.

Національне агентство України з питань державної служби (НАСК)

внесло зміни до «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», які передбачають:

- проходити професійне навчання, зокрема з питань етики та доброчесності;
- етично та відповідально застосовувати штучний інтелект (ШІ) під час виконання посадових обов'язків;
- не допускати поширення мови ворожнечі;
- належно ставитися до осіб, які проживали / проживають на тимчасово окупованих територіях України та територіях ведення бойових дій, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і ветеранок;
- підвищувати культурний та професійний рівень в частині розвитку навичок англійської мови або іншої іноземної мови, необхідної для виконання посадових обов'язків;
- проявляти повагу до регіональної та місцевої символіки місцевого самоврядування;
- застосовувати концептуальні підходи до вирішення етичних дилем;
- забезпечувати доступність інформації при її викладенні [29].

Крім того, зміни містять уточнюючі положення, які:

- скасовують вимогу щодо політичної нейтральності для осіб, які обіймають виборні посади;
- вносять корективи до інших норм для забезпечення їх правильного й однакового сприйняття всіма суб'єктами [29].

На рис. 2.3 відображено основні зміни, що внесено до Загальних правил.

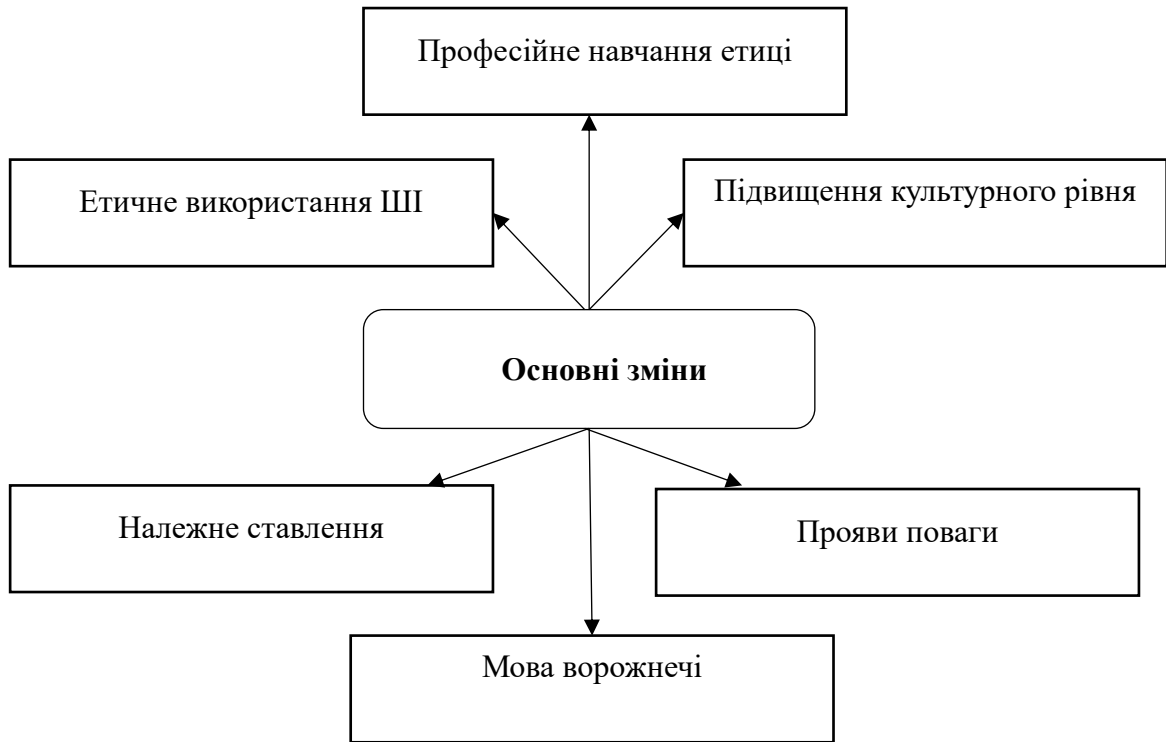


Рис.2.3 Основні зміни до «Загальних правил етичної поведінки» внесені НАСК у 2025 році [29]

Правила етичної поведінки державних службовців були затверджені у 2016 році, але вже у 2025 році виникла гостра потреба у внесенні до них суттєвих змін, які стосуються, здавалося б, елементарних норм поведінки, зрозумілих будь-якому громадянину. Зазначені зміни не є випадковими, а обумовлені конкретними причинами та конфліктними ситуаціями, що виникають у діловому спілкуванні.

Зокрема, на тлі мовного конфлікту та взаємодії з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) стало очевидним, що деякі аспекти комунікації, які раніше вважалися очевидними, тепер потребують чіткої фіксації в офіційних правилах. Включення цих, на перший погляд, елементарних норм у вигляді змін до загальних правил етики свідчить про те, що саме через недотримання цих аспектів виникали реальні конфлікти в діловому стилі спілкування службовців із громадянами.

Розглянемо детальніше зміни, що стосуються взаємовідносин публічних службовців і громадян.

Професійне навчання з питань етики та доброчесності у взаємовідносинах. Регулярне навчання етичним нормам та доброчесності має прямий вплив на якість спілкування з громадянами. Воно формує у службовців розуміння важливості прозорості, справедливості та неупередженості, що є основою довірчих взаємовідносин. Службовець, який усвідомлює етичні принципи, більш схильний дотримуватися високих стандартів у роботі з відвідувачами, уникаючи корупційних ризиків та упередженості.

Етичне та відповідальне застосування штучного інтелекту у взаємодії з громадянами. Використання ШІ в роботі з громадянами (наприклад, для обробки звернень чи надання інформації) не повинно замінювати людський фактор етичної відповідальності. Службовець має гарантувати, що застосування технологій не призводить до дискримінації, помилок чи упередженості у ставленні до громадян. Положення забезпечує, що кінцеве рішення, яке стосується прав та інтересів особи, залишається за людиною-службовцем, яка несе етичну відповідальність.

Недопустимість поширення мови ворожнечі та належне ставлення до вразливих груп. Норми прямо регулюють взаємодію з громадянами, вимагаючи від службовців абсолютної коректності, толерантності та поваги. Заборона мови ворожнечі та вимога належного ставлення до ВПО, ветеранів та інших вразливих груп спрямовані на запобігання конфліктам, дискримінації та стигматизації, що створює безпечне та інклюзивне середовище для всіх громадян, які звертаються до органів влади, що є дуже важливим.

Підвищення культурного та професійного рівня і доступність інформації. Аспекти покращують комунікативні якості службовців. Підвищення культурного рівня та мовної компетентності робить взаємодію більш ефективною та приємною. Вимога забезпечувати доступність інформації гарантує, що всі громадяни, незалежно від їхніх можливостей сприйняття, можуть реалізувати своє право на отримання даних від держави, що зміцнює взаємну повагу та довіру.

Концептуальні підходи до вирішення етичних дилем у

взаємовідносинах. Положення надає службовцям інструменти для прийняття рішень у складних ситуаціях, які можуть впливати на громадян. Воно допомагає обирати шлях, який максимізує суспільне благо та відповідає принципам справедливості та об'єктивності, що є основою етичних взаємовідносин між владою та людиною.

Виділимо у табл. 2.1 основні аспекти внесених змін.

Таблиця 2.1

Характеристика змін до «Загальних правил етичної поведінки» [29]

Внесена зміна	Мета	Результат
Проходження професійного навчання, зокрема з питань етики та доброчесності	Навчання має бути спрямоване на розуміння етики, засвоєння Кодексу етичної поведінки	Підвищення рівня правової свідомості, формування здатності приймати рішення
Етичне та відповідальне застосування штучного інтелекту під час виконання посадових обов'язків	Забезпечити розуміння принципів безпечного, прозорого та недискримінаційного використання технологій ШІ	Зменшення ризиків упереджених рішень, підвищення довіри громадян до використання цифрових інструментів
Недопустимість поширення мови ворожнечі	Створення інклюзивного та безпечного соціального простору, де кожна особа відчувається захищеною та рівноправною	Службовець має сприяти формуванню культури взаємоповаги та толерантності
Належне ставлення до всіх громадян (ВПО, інвалідів)	Формування поваги до вразливих категорій громадян, розуміння їхніх потреб та особливостей спілкування	Зміцнення довіри до влади, покращення якості надання послуг та мінімізація дискримінаційних проявів
Підвищення культурного та професійного рівня	Сприяти всебічному розвитку службовця, розширенню світогляду та вдосконаленню професійних компетентностей	Здатність діяти відповідально, аргументовано та культурно в різних ситуаціях
Прояви поваги до регіональної та місцевої символіки місцевого самоврядування	Сприяти всебічному розвитку службовця	Службовець має знати та поважати символіку свого регіону, забезпечувати її належне використання
Концептуальні підходи до вирішення етичних дилем	опанувати концептуальні підходи, такі як утилітаризм деонтологія та етика чеснот	Розробка власного алгоритму ухвалення етичних рішень, що враховує наслідки, обов'язки та моральні якості
Забезпечення доступності інформації при її викладенні	Подання інформації простою, зрозумілою мовою, без надмірної термінології	Підвищення прозорості, краща комунікація з громадянами та колегами, уникнення непорозумінь

Дані табл. 2.2 свідчать, запропоновані зміни відображають напрями модернізації етичної поведінки публічних службовців в умовах сучасних викликів. Вони спрямовані на підвищення професійної компетентності, формування культури доброчесності, розвиток толерантності та відповідального ставлення до громадян, зокрема вразливих груп. Особливу увагу приділено етичному застосуванню новітніх технологій, удосконаленню комунікації та дотриманню принципів доступності й поваги до регіональної ідентичності. Реалізація цих заходів забезпечує посилення довіри суспільства до публічної служби, підвищує якість управлінських рішень і сприяє зміцненню демократичних цінностей у державному управлінні.

У Розділі 2 «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» чітко визначено норми неприпустимої поведінки публічних службовців.

Зокрема, службовцям забороняється:

- використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації;
- принизливі коментарі щодо зовнішності, віку, статі, віросповідання чи сімейного стану особи;
- поширення чуток, обговорення особистого життя колег або близьких осіб;
- вплив приватних інтересів на службову поведінку та прийняття рішень;
- будь-які форми дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного походження тощо;
- поширення, схвалення або участь у мові ворожнечі, розпалюванні ненависті та насильства;
- будь-яке принизливе чи упереджене ставлення до осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів та осіб із зон бойових дій/окупації;
- дії сексуального або іншого характеру, що принижують чи ображають осіб (словесно чи фізично).

Також встановлено вимогу, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню) та вживати заходів для його запобігання та припинення. Керівники, зі свого боку, зобов'язані сприяти створенню комфортної психологічної атмосфери.

Крім того, всі службовці мають запобігати виникненню конфліктів з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими, а також сприяти їх вирішенню в разі виникнення [28].

Управлінська діяльність вимагає глибокого розуміння механізмів налагодження ефективної взаємодії та причин, що перешкоджають співробітництву. У процесі комунікації державних службовців із громадянами, як і в будь-якій іншій сфері людського спілкування, виникають численні перешкоди. Такі бар'єри суттєво ускладнюють або навіть унеможливають продуктивний діалог та повноцінну співпрацю. Найбільш значущі з них, що стоять на заваді ефективній комунікації, візуалізовані та представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Бар'єри спілкування публічних службовців з громадянами [9, с. 130]

Необхідність у подоланні бар'єрів спілкування вимагає вироблення у

публічних службовців певних комунікативних якостей і вмінь, а саме здатності:

Встановлювати контакти – створювати сприятливу, довірчу, орієнтовану на діалог атмосферу спілкування, виявляти доброзичливість та увагу до громадян, подавати позитивні комунікативні сигнали.

Віднаходити правильний стиль спілкування – урахувати інтелектуальні, особисті особливості співрозмовника, ступінь його емоційності.

Організувати розмову – застосовувати різні етично виважені засоби спілкування залежно від особливостей співрозмовника та специфіки ситуації.

Бути підготовленим – готуватися до зустрічей та бути спроможним аналізувати їх результати.

Здійснювати самоконтроль – коректно висловлювати свою позицію, знаходити вихід із конфліктної ситуації, уміти вислухати співрозмовника тощо.

На рівні взаємодії між державними управлінцями і громадянами повага конкретизується та проявляється через низку ключових комунікативних якостей та дій:

- доброзичливість та співпраця, виявляється у готовності взяти участь у вирішенні справ громадянина, схильності до взаємодопомоги та співробітництва, що формує позитивну атмосферу діалогу.

- ввічливість та коректність у ставленні – публічний службовець має бути уважним до людини, що передбачає відсутність демонстрації надмірної зайнятості, активне слухання та вміння почути співрозмовника, надання людині можливості висловити свою точку зору. Інформація повинна викладатися чітко, коротко, послідовно та коректно, а аргументація має бути орієнтована на особливості сприйняття конкретної людини.

- точність та пунктуальність, якості є втіленням професіоналізму та поваги до часу громадянина. Вони проявляються у чітких формулюваннях, вчасності надання відповідей та послуг, виконанні ухвалених рішень у зазначені терміни та дотриманні свого слова. [9, с. 129].

Отже, у розділі розглянуто чинники формування етики публічного службовця та розкрито етичні засади взаємовідносин публічних службовців і громадян;

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Необхідність удосконалення етичних стандартів публічного службовця сьогодні є дуже важливою, що обумовлено постійним розвитком цифрових технологій та безпрецедентними викликами воєнного часу.

Цифровізація кардинально змінює ландшафт державного управління, надає нові можливості для прозорості та ефективності, але водночас породжує нові етичні дилеми, пов'язані з використанням штучного інтелекту, захистом даних та кібербезпекою. Паралельно з цим, умови війни вимагають від службовців особливої чутливості, емпатії та патріотизму у взаємовідносинах з громадянами, особливо з вразливими групами, такими як ВПО та ветерани.

Таким чином, удосконалення етичних стандартів є не просто формальною вимогою часу, а нагальною потребою для підвищення довіри суспільства до влади, забезпечення соціальної злагоди та ефективного функціонування держави в умовах кризи.

Вдосконалення етичних стандартів публічного службовця в умовах цифровізації може здійснюватися за двома основними напрямками, які взаємно доповнюють один одного.

Перший напрямок сфокусовано на безпосередньому вдосконаленні самого службовця, що передбачає використання традиційних інструментів управління персоналом, але адаптованих до сучасних викликів. Він охоплює розробку та впровадження комплексних освітніх програм, тренінгів та внутрішніх нормативних документів. Мета полягає у формуванні особистісних якостей, підвищенні рівня етичної свідомості, розвитку навичок критичного мислення. Прикладами таких проєктів є обов'язкові курси з кібергігієни як етичного обов'язку, тренінги з безконфліктного спілкування з вразливими групами населення (ВПО, ветерани) та навчання етичним дилемам при

використанні ШІ. Програми спрямовані на зміну людської поведінки та культури всередині самої державної служби.

Другий напрямок зосереджений на створенні інноваційних цифрових інструментів та платформ, які опосередковано впливають на етичну поведінку службовців та забезпечують прозорість взаємовідносин із громадянами. Підхід використовує технології для мінімізації корупційних ризиків, забезпечення підзвітності та автоматизації контролю за дотриманням етичних норм.

Розглянемо проекти першого напрямку.

1. Проект «Цифрової етики та відповідального застосування ШІ в публічному управлінні»

Стрімке впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в державне управління (для обробки звернень, аналізу даних, прогнозування ризиків) створює нові, безпрецедентні етичні виклики. Проект передбачає розробку та імплементацію комплексної програми, яка б регламентувала використання ШІ службовцями. Мова йде не лише про технічні інструкції, а про формування нового етичного мислення в цифрову епоху.

Проект включатиме створення методичних рекомендацій щодо прозорості алгоритмів (пояснюваність ШІ), запобігання упередженості та забезпечення підзвітності.

Розробка внутрішніх етичних хартій.

Створення документів, які чітко прописують «червоні лінії» використання ШІ (наприклад, заборона використання ШІ для прийняття рішень про обмеження фундаментальних прав громадян без остаточного людського контролю).

Впровадження онлайн-курсу для всіх службовців, який завершується сертифікацією. Курс має включати реальні кейси та етичні дилеми застосування ШІ (наприклад, як бути, якщо ШІ рекомендує відмовити у виплаті допомоги).

Створення прозорого механізму для громадян, які вважають, що рішення, прийняте з використанням ШІ, було несправедливим або

упередженим, з можливістю перегляду рішення людиною-службовцем.

Формування службовців, які етично грамотно використовують ШІ, що підвищує довіру до цифрових сервісів держави та захищає права громадян.

2. Проєкт «Стандарти комунікації в умовах кризи та роботи з вразливими групами»

В умовах повномасштабної війни та високої соціальної напруги якість взаємодії між владою та громадянами є важливою для соціальної злагоди та національної єдності. Проєкт спрямований на впровадження оновлених правил етичної поведінки в діловому спілкуванні, що стосуються недопустимості мови ворожнечі та належного ставлення до осіб, які постраждали від війни (ВПО, ветерани, особи з ТОТ).

Основні заходи в рамках проєкту.

Тренінги з «цифрової емпатії» та безконфліктного спілкування. Проведення практичних тренінгів для службовців фронт-офісів (центри надання адміністративних послуг, гарячі лінії). Тренінги включають рольові ігри та психологічну підготовку до спілкування з травмованими війною людьми.

- забезпечення того, щоб офіційні комунікації були інклюзивними, не містили стигматизуючої лексики та були доступними для сприйняття;
- запровадження системи внутрішнього моніторингу офіційних комунікаційних каналів (соцмережі, електронна пошта) на предмет дотримання норм етики та відсутності мови ворожнечі.

Результатом має бути підвищення рівня задоволеності громадян якістю адміністративних послуг, мінімізація конфліктних ситуацій та зміцнення довіри до державних інститутів.

3. Проєкт «Кібергігієна як етичний обов'язок та запобігання витокам даних»

Під час війни кібербезпека стає питанням національної безпеки, а захист персональних даних громадян – етичним імперативом.

Проєкт передбачає зміну парадигми: порушення правил кібергігієни

(наприклад, використання слабких паролів, перехід за фішинговими посиланнями) розглядається як етичне порушення та службова недбалість.

Складові елементи, характеристики проєкту.

Щоквартальне проведення імітацій фішингових атак на поштові скриньки службовців з подальшим обов'язковим розбором помилок та навчанням.

Включення до посадових інструкцій чіткого положення про етичну відповідальність за захист даних громадян та держави.

Запровадження системи заохочень для тих, хто повідомляє про підозрілі кіберзагрози або дотримується високих стандартів кібергігієни.

Результатом є значне підвищення рівня захисту інформаційної інфраструктури органів влади, мінімізація витоків конфіденційних даних та формування культури відповідальності серед публічних службовців.

Розглянемо проєкт «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії та оцінки якості публічних послуг» як напрям удосконалення етичних стандартів публічного службовця.

Проєкт «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії та оцінки якості публічних послуг» є інноваційним рішенням, спрямованим на радикальне підвищення етичних стандартів публічних службовців через механізми прозорості, підзвітності та зворотного зв'язку від громадян.

Метою проєкту є створення єдиного цифрового простору, який об'єднує всі канали комунікації між органами влади та громадянами, забезпечує високу якість етичної взаємодії та надає інструменти для об'єктивної оцінки роботи службовців.

Портал вирішує основні проблеми, ідентифіковані в дослідженні:

- низький рівень довіри громадян до влади,
- наявність бар'єрів у спілкуванні,
- випадки неетичної поведінки (хамство, затримки відповідей, мова ворожнечі тощо).

Портал складається з двох основних інтерфейсів (рис. 3.1).

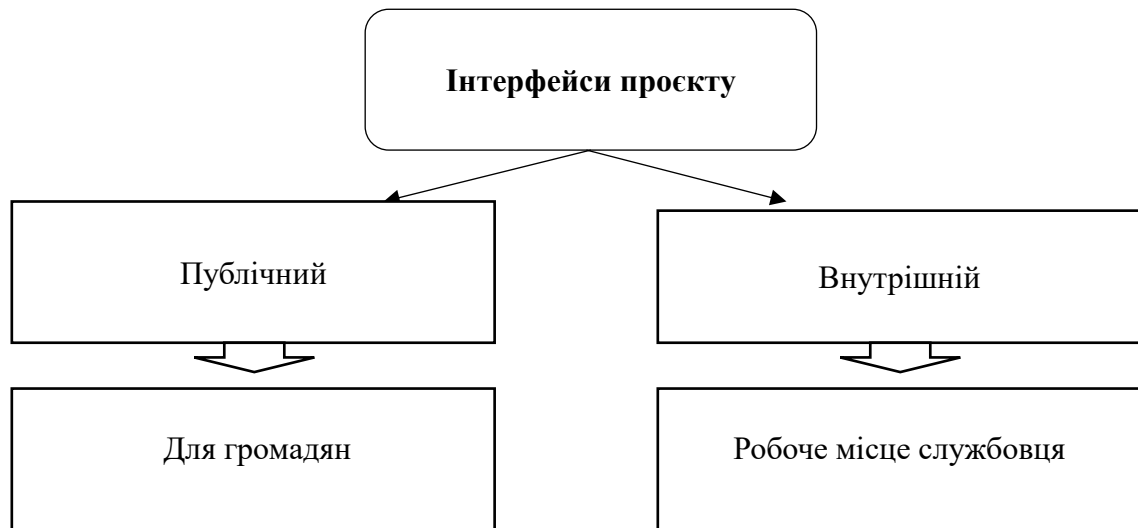


Рис. 3.1 Інтерфейси проєкту «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії та оцінки якості публічних послуг»

Основний функціонал досліджуваного порталу:

- єдине вікно звернень (для громадян) – можливість подати будь-яке звернення (запит на інформацію, скаргу, пропозицію) в електронній формі, незалежно від того, до якого органу влади воно спрямовується;
- CRM-система (для службовців) – інтегрована система управління взаємовідносинами з громадянами. Всі звернення автоматично потрапляють сюди, фіксуються терміни розгляду, відповідальна особа та статус виконання;
- модуль зворотного зв'язку та оцінки (для громадян) – після завершення розгляду звернення громадянин анонімно оцінює якість послуги та етичність поведінки службовця;
- публічний дашборд прозорості – публікація загальної статистики, рейтингів органів влади та узагальнених (без персональних даних) відповідей на типові запити;
- модуль аналітики етики (ШІ-аналіз) – використання алгоритмів ШІ для аналізу тексту звернень та відповідей на предмет наявності «мови ворожнечі», нецензурної лексики, агресії чи затримок.

Портал працює як механізм постійного етичного контролю та вдосконалення:

1. Оскільки всі комунікації фіксуються в системі та мають потенціал бути публічними, це автоматично зменшує прояви корупції та неетичної поведінки. Службовець знає, що його дії підзвітні.

2. Система оцінювання напряму впливає на КРІ службовця та його преміювання, що мотивує його проявляти доброзичливість, увагу та ввічливість, як того вимагають оновлені правила етики.

3. Модуль ІІІ автоматично позначає випадки використання «мови ворожнечі» або хамства, що дозволяє керівництву оперативно реагувати та проводити роз'яснювальну роботу або застосовувати санкції.

Впровадження Цифрового порталу забезпечить:

- прозорість та можливість оцінки підвищать довіру до влади;
- службовці будуть більш мотивовані дотримуватися етичних стандартів;
- забезпечення доступності та вчасності надання відповідей.

Проект «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії» є конкретним кроком до реалізації сучасних етичних стандартів в умовах цифровізації, що перетворює етичні норми з абстрактних правил на вимірні показники ефективності роботи публічної служби.

Окрім заходів, пов'язаних із цифровізацією, існує низка традиційних, але вкрай важливих напрямів удосконалення етичних стандартів публічного службовця, які фокусуються на посиленні інституційних механізмів, контролю та формуванні культури відповідальності.

З метою формування високих моральних якостей та підвищення загальної культури публічних службовців доцільно передбачити обов'язкове включення до освітньо-професійних програм низки дисциплін етичного та культурного спрямування. Зокрема, йдеться про такі курси, як:

- «Етика в органах публічної влади»;
- «Професійна культура публічного службовця»;
- «Культура та службовий етикет посадової особи»;
- «Імідж як складова культури публічного адміністрування»;

– «Етика та вербальні засоби службової взаємодії в публічному управлінні»;

– а також інші дисципліни, спрямовані на розвиток культури та етичної поведінки.

Запровадження такого навчального блоку не лише підвищить рівень професійної підготовки службовців, а й сприятиме формуванню поваги до громадян та утвердженню пріоритету публічних інтересів над особистими.

Окрім цього, пропонуємо посилити інституційний контроль, для чого потрібно створити Службу з питань етики та доброчесності;

Захід передбачає створення спеціалізованого, незалежного органу або посади в структурі кожного державного органу чи органу місцевого самоврядування. На відміну від існуючих відділів кадрів чи юридичних служб, які часто підпорядковуються керівництву та можуть бути упередженими, Служба з питань етики та доброчесності має спеціальний статус і функціональну незалежність (наприклад, підпорядкування НАДС або НАЗК).

Уповноважений орган виступає як «перша лінія захисту». Службовець може конфіденційно звернутися за консультацією щодо етичної дилеми чи потенційного конфлікту інтересів до прийняття рішення, що сприяє превенції порушень, а не лише їх покаранню.

Уповноважений орган має право приймати скарги від громадян, колег чи підлеглих, проводити внутрішні розслідування та отримувати доступ до необхідних документів (комунікації, звернення, внутрішні акти).

За результатами розслідування Уповноважений орган надає обов'язкові до розгляду рекомендації керівництву щодо застосування дисциплінарних стягнень або заходів виправлення ситуації. Він також моніторить виконання Кодексу етики в цілому.

Створення такого органу забезпечує об'єктивність контролю, підвищує довіру громадян до процедури оскарження неетичної поведінки службовців та гарантує, що порушення не будуть замовчуватися.

Другий захід пропонуємо впровадити обов'язкову щорічну етичну

оцінки службовців.

Традиційна атестація часто фокусується лише на професійних навичках. Пропонується інтегрувати до неї обов'язковий етичний компонент, що стимулюватиме службовців дотримуватися норм етики не лише з міркувань моралі, але й тому, що це впливає на їхню кар'єру та фінансовий добробут.

Основні функції та механізми реалізації.

Службовець сам оцінює свою поведінку, забезпечує внутрішній зворотний зв'язок.

Використання даних із цифрових платформ (наприклад, оцінки на «Єдиному цифровому порталі...» або результати соціологічних опитувань) для врахування думки зовнішніх стейкхолдерів.

Розробка конкретних, вимірних критеріїв етичності (наприклад, «відсутність скарг на грубість», «вчасно подана декларація», «відсутність конфліктів інтересів»).

Позитивні результати оцінки – умова для отримання річної премії, підвищення категорії, просування по службі.

Негативні результати – необхідність проходження додаткового навчання або переатестації.

Захід перетворює етичні норми на вимірні показники ефективності, створює потужну мотивацію для етичної поведінки та прозорості в роботі.

3. Посилення відповідальності за порушення Кодексу етики та прозорість санкцій

Етичні правила ефективні лише тоді, коли існує невідворотність покарання за їх порушення. Проблема полягає в тому, що часто порушення «заминаються» або розглядаються формально. Захід спрямований на забезпечення справедливості та рівності всіх перед правилами.

Основні функції та механізми реалізації:

– чітка регламентація санкцій – внесення змін до внутрішніх положень про дисциплінарну відповідальність, де чітко прописується, який вид стягнення передбачений за конкретне етичне порушення (наприклад, догана за

нецензурну лексику, звільнення — за дискримінацію чи мову ворожнечі).

– публічний (анонімізований) реєстр порушників – створення на офіційному веб-порталі органу влади (або на загальнонаціональному порталі НАДС/НАЗК) публічного реєстру випадків етичних порушень та застосованих санкцій. Персональні дані порушників можуть бути приховані, але інформація про тип порушення, відділ та вид покарання має бути публічною.

Забезпечується принцип невідворотності покарання, що підвищує загальний рівень дисципліни та етичної культури в публічній службі та зміцнює довіру громадян, які бачать, що їхні скарги мають реальні наслідки для порушників.

Отже, у табл. 3.1 систематизуємо напрямки вдосконалення етичних стандартів.

Таблиця 3.1

Характеристика змін до «Загальних правил етичної поведінки» [29]

Напрямок удосконалення	Захід/проект	Мета
Цифрові напрями удосконалення	«Цифрової етики та відповідального застосування ШІ в публічному управлінні»	Забезпечити прозорість, справедливість та підзвітність при використанні технологій штучного інтелекту в роботі органів влади, захистити права громадян від упередженості алгоритмів
	Стандарти комунікації в умовах кризи та роботи з вразливими групами	Мінімізувати конфліктні ситуації, підвищити довіру громадян та забезпечити соціальну злагоду через впровадження єдиних стандартів спілкування з вразливими категоріями населення (ВПО, ветерани)
	Проект «Кібергігієна як етичний обов'язок та запобігання витокам даних»	Підвищити рівень захисту конфіденційної інформації та персональних даних громадян, сформувати культуру відповідального поводження з державною інформацією, запобігти витокам даних
	«Єдиний цифровий портал етичної взаємодії та оцінки якості публічних послуг»	Створити прозорий та підзвітний механізм взаємодії між владою та громадянами, забезпечити об'єктивну оцінку якості послуг та етичності поведінки службовців через зворотний зв'язок.
Традиційні напрями удосконалення	Служба з питань етики та доброчесності	Забезпечити незалежний та об'єктивний контроль за дотриманням етичних норм, надавати консультації службовцям та розглядати скарги громадян щодо порушень етики

	Впровадження обов'язкової щорічної етичної оцінки службовців	Мотивувати службовців до етичної поведінки через інтеграцію етичних критеріїв в систему оцінювання персоналу (атестації), що впливає на кар'єрний ріст та фінансове заохочення
	Посилення відповідальності за порушення Кодексу етики та прозорість санкцій	Забезпечити невідворотність покарання за порушення етичних правил, підвищити дисципліну та відновити довіру громадян через прозорість застосованих санкцій

Отже, загалом, щодо удосконалення етичних стандартів публічного службовця в умовах цифровізації, можна констатувати, що комплексний підхід до вдосконалення етичних стандартів публічного службовця вимагає взаємодії двох основних напрямків.

Перший напрямок – безпосередній розвиток людського капіталу, шлях фокусується на формуванні внутрішньої культури, моральних якостей та професійних навичок службовця. Шляхом обов'язкового навчання, тренінгів з етики, кібергігієни, конфліктології та емпатії формується етично стійкий та компетентний персонал. Створення незалежних служб з етики та системи етичної оцінки забезпечує внутрішній контроль та мотивацію до дотримання норм.

Другий напрямок – впровадження інноваційних цифрових інструментів, шлях використовує технології як вартових етики. Створення цифрових платформ прозорості (таких як «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії») забезпечує підзвітність, мінімізує корупційні ризики та надає громадянам інструменти контролю та зворотного зв'язку. Автоматизація та ШІ-аналітика допомагають виявляти порушення (наприклад, мову ворожнечі) та забезпечують оперативність і неупередженість прийняття рішень.

Отже, поєднання двох напрямків дозволить створити ефективну, підзвітну та етичну публічну службу, здатну адекватно реагувати на виклики сучасності, включати цифровізацію та умови воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Етика публічного службовця в контексті сучасних викликів» дало можливість узагальнити теоретичні та практичні аспекти формування етичних стандартів в умовах сучасних трансформацій та зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження було розглянуто та уточнено сутність понять «публічний службовець» та «етика». Встановлено, що законодавство України чітко розмежовує та закріплює визначення понять «державний службовець» і «службовець органів місцевого самоврядування».

Запропоновано власне визначення поняття «етика публічного службовця», що являє собою цілісну систему моральних, правових та професійно-етичних норм і принципів, що визначають зміст і межі поведінки особи, яка виконує публічні функції, регулюють її взаємовідносини з громадянами та колегами, спрямовують діяльність на забезпечення законності, ефективності, доброчесності та служіння суспільним інтересам.

У дослідженні виділено три парадокси Томпсона, які підкреслюють визначальну роль етики в публічному управлінні. Перший полягає в тому, що етика, яка здається другорядною, насправді має всеохопний вплив на прийняття рішень; другий вказує на те, що моральні чесноти приватного життя не завжди відповідають специфічним і жорстким вимогам публічної служби; третій стосується того, що навіть помилкове негативне сприйняття дій публічного службовця може критично підірвати довіру до всієї системи врядування та демократії загалом.

2. Розглянуто загальні обов'язки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: дотримання етичних норм, підтримка авторитету служби; професійний та культурний розвиток; повага до державних символів та мови; відповідний зовнішній вигляд; шанування національних традицій, повідомлення про порушення правил поведінки; недопущення неприйнятних дій: використання нецензурних висловів і підвищеного тону; образливі

коментарі; поширення чуток або обговорення приватного колеги; вплив особистих стосунків чи інтересів на службові рішення тощо.

Виділено загальні принципи професійної етики: відданість і законність, політична нейтральність, чесність, неупередженість та ефективність у служінні суспільним інтересам, ввічливість у службових відносинах, належна повага до прав інших, неупередженість і об'єктивність під час прийняття рішень, недопущення конфлікту інтересів, зловживання службовим становищем, турбота про суспільну довіру, конфіденційність у роботі з офіційною інформацією та документами, ефективність та економічність у використанні персоналу, суспільних та офіційних ресурсів.

3. Фактори впливу поділено на 2 групи; зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники – група охоплює всі елементи організаційного та правового середовища, які задають «правила гри» та створюють умови для етичної чи неетичної поведінки. Вони формують екзогенне (зовнішнє) регулювання.

Внутрішні чинники – група включає особистісні характеристики, моральні якості та внутрішні установки самого службовця. Вони формують ендогенне (внутрішнє) регулювання.

До важливих зовнішніх факторів віднесено військові події у країні.

Стосовно внутрішніх факторів, то обрано Система взаємозумовлених моральних стосунків.

4. Етичні взаємовідносини публічних службовців із громадянами є не просто питанням ввічливості чи дотримання етикету, а фундаментальним індикатором легітимності та ефективності державної влади. Вони забезпечують довіру суспільства до інститутів держави. Якість цих стосунків залежить від балансу між чітким нормативно-правовим забезпеченням, яке захищає права громадян, та високим рівнем особистої доброчесності та моральної свідомості самого службовця.

5. Запропоновано два напрямки вдосконалення. Перший напрямок сфокусовано на безпосередньому вдосконаленні самого службовця, що

передбачає використання традиційних інструментів управління персоналом, але адаптованих до сучасних викликів.

Другий напрямок зосереджений на створенні інноваційних цифрових інструментів та платформ, які опосередковано впливають на етичну поведінку службовців та забезпечують прозорість взаємовідносин із громадянами.

Отже, запропоновано впровадити наступні проекти:

- «Цифрової етики та відповідального застосування ШІ в публічному управлінні»;
- «Стандарти комунікації в умовах кризи та роботи з вразливими групами»;
- Проект «Кібергігієна як етичний обов'язок та запобігання витокам даних»
- «Єдиний цифровий портал етичної взаємодії та оцінки якості публічних послуг».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аболіна Т. Г., Нападиста В. Г., Рихліцька О. Д. Прикладна етика. Навч. посіб./ За наук. ред. Панченко В. І. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 392с.
2. Абрамова Д.С., Дика О.С. Механізм формування професійної етики в системі державного управління: специфіка та проблематика. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 169-173
3. Багрій М., Гречаник Н. Етика в професійній діяльності: її значення та роль. *Педагогічна наука і освіта XXI століття*. 2024. № 1. С. 18-28.
4. Баран А. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dae4dc5b-561a-4349-9719-fb257c12a18c/content>
5. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
6. Богданенко А. І., Романенко Є. О. Професійна етика державного службовця. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. 136 с.
7. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
8. Василевська Т.Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.- метод. матеріали / уклад. О.М. Руденко. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.
9. Василевська Т.Е. Етика в публічній службі: Підручник. К.: НАДУ, 2018. 256 с.
10. Витко Т.Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного правління*. 2018. Т. 6. № 3. С. 39-47.
11. Войтенко А.Б., Якобчук В.П., Пугачова Н.С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління.

Державне управління: вдосконалення та розвиток. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf. (дата звернення: 10.07.2025).

12. Горбунова В.В. Етичні та правові аспекти психологічних досліджень. Практична психологія соціальна робота. № 3. 2005. С. 18-23.

13. Даниленко Ю.С. Стан правового регулювання етики поведінки державних службовців в Україні. *Вісник Чернівецького факультету : зб. наук. праць НУ «ОЮА»*. 2015. № 4. С. 66-78.

14. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011.

16. Етика та естетика: навчально-методичний посібник (у схемах і таблицях) / за наук. ред. проф. В. С. Бліхара. Львів: ПП «Арал», 2018. 204 с.

17. Етика: навч. посіб. за ред. проф. В.О. Лозового. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 224 с.

18. Іщенко А.М. Формування позитивного іміджу державних службовців в Україні в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 24. С. 108-114

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. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789> (дата звернення: 22.07.2025)

20. Лопушинський І. П. Роль етичних кодексів державних службовців у вирішенні сучасних управлінських завдань. Координати управління: збірник наукових праць Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Вип.2. Івано-Франківськ «Місто НВ», 2012. С.6-28.

21. НАДС. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору». 2023. 94 с.

22. НАДС. Внесено зміни до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/news/vneseno-zminy-do-zahalnykh0008-pravyl-etychnoi-povedinky-derzhavnykh-sluzhbovtziv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення: 19.07.2025)

23. Норми та стандарти поведінки державних службовців. Харківська обласна державна адміністрація. Сектор з питань запобігання та виявлення корупції. Харків. 2020. 41 с.

24. Основні принципи професійної етики поліцейського: пам'ятка / В. М. Кравець, Т. А. Кумеда, О. В. Павлишин, Г. М. Петрова та ін.; за наук. ред. М. В. Костицького. К.: Нац. акад. внутр. справ, 2020. 48 с.

25. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf> (дата звернення: 23.07.2025)

26. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?find=1&text=етичні+#Text> (дата звернення: 18.07.2025)

27. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18?find=1&text=етичних#w1_1 (дата звернення: 12.07.2025)

28. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13> (дата звернення: 29.07.2025)

29. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 20.08.2025 року №116-25. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro->

[zatverdzhennia-zmin-do-zahalnykh-pravyl-etychnoi-povedinky-derzhavnykh-sluzhbovtiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia](#) (дата звернення: 20.08.2025)

30. Про правила професійної етики на публічній службі та запобігання конфлікту інтересів: Проект Закону України від 14.05.2009 № 4420-1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF3G700A> (дата звернення: 19.07.2025)

31. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 12.07.2025)

32. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [таін.] ; Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384с.

33. Романенко Є. О. Нові стандарти етики державних службовців. *Публічне урядування*. 2016. № 1. С. 71-77.

34. Рудакевич М.І. Ідейні основи та нормативні стандарти етики державних службовців країн Європейського Союзу. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Rudakevych_Mariia/Ideini_osnovy_ta_normatyvni_standarty_etyky_derzhavnykh_sluzhbovtiv_krain_Yevropeiskoho_Soiuzu.pdf (дата звернення: 19.07.2025)

35. Серих О.В. Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. *Нове українське право*. 2021. №4. С. 104-111

36. Соціологія: словник термінів і понять / За заг. ред. М.А. Козловця. – Житомир: Видавництво «Волинь». 2003. 236 с.

37. Товмач А. С. Питання етики державних службовців. *Форум права*. 2015. № 2. С. 159-162

38. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с

39. Яблонська Т. М. Етичні виміри діяльності психолога в практиці психологічного консультування. *Психологічний часопис*. 2018. № 5. С. 237-251.

40. Янюк Н.В. Актуальні проблеми у регулюванні питань професійної етики публічних службовців. *Вісник Львівського університету. Серія:*

Юридична. Львів, 2014. Вип. 59. С. 194-199

41. Яремін І.І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. 68 с.