

УДК 35.08:174:35.07

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.135-144>

Нинюк І.І.

кандидат наук з державного управління

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Ninyuk Inna

PhD in Public Administration Sc.

Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У результаті дослідження систематизовано нормативно-правові та інституційні засади формування морально-етичних принципів державної служби, визначено основні чинники етичної трансформації державного службовця та обґрунтовано модель переходу від комплаєнсного підходу до ціннісно-орієнтованого врядування. Досліджено співвідношення формальних етичних норм і неформальних практик, оцінено відповідність української моделі міжнародним стандартам SIGMA та OECD, проаналізовано динаміку Індексу сприйняття корупції, результати міжнародних порівняльних оцінок і рівень суспільної довіри до інституцій державного управління. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів під час удосконалення державної політики, систем професійного навчання державних службовців, механізмів оцінювання доброчесності та гармонізації державної служби України з європейськими стандартами.

Ключові слова: державна служба; публічне управління; адміністративна етика; доброчесність; публічні цінності; етична культура; запобігання корупції; етичне лідерство; належне врядування; євроінтеграція.

MORAL AND ETHICAL FOUNDATIONS OF THE CIVIL SERVICE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

The relevance of the study is determined by the need to strengthen integrity in the civil service, increase public trust in state institutions, adapt the national public administration model to the international standards of SIGMA and the OECD, and improve mechanisms for fostering the ethical culture of civil servants. The purpose of the study is to conceptualize the moral and ethical foundations of the development of the civil service in Ukraine and to substantiate a mechanism for the moral and ethical transformation of civil servants within the framework of values-based governance and European integration. The methodological framework combines systemic, institutional, legal, comparative, structural-functional, and content analysis approaches, together with methods of generalization, comparison, graphical visualization, and expert evaluation. The study is based on the legislation of Ukraine, OECD and SIGMA policy documents, Transparency International materials, sociological survey findings, and official documents related to public administration reform. The study systematizes the legal and institutional foundations of the moral and ethical principles of the civil service, identifies the key drivers of the moral and ethical transformation of civil servants, and substantiates a model for the transition from a compliance-based approach to values-based governance. It examines the relationship between formal ethical standards and informal administrative practices, evaluates the compliance of the Ukrainian civil service model with SIGMA and OECD standards, and analyzes the dynamics of the Corruption Perceptions Index, international comparative indicators, and public trust in government institutions. The findings confirm the need for an integrated combination of legal, organizational, and value-based mechanisms to strengthen integrity in the civil service. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve public policy, professional training systems for civil servants, integrity assessment mechanisms, and the harmonization of Ukraine's civil service with European standards.

Keywords: civil service; public administration; administrative ethics; integrity; public values; ethical culture; corruption prevention; ethical leadership; good governance; European integration.

JEL classification: H11, H83, D73.

Постановка проблеми. Реформування державної служби України та реалізація євроінтеграційного курсу зумовлюють необхідність переосмислення ролі морально-етичних засад у діяльності державних

службовців. У сучасній системі публічного управління професійна компетентність має поєднуватися з доброчесністю, політичною нейтральністю, неупередженістю, відповідальністю, відкритістю та орієнтацією на

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Нинюк І.І., 2026

публічний інтерес, які визначають якість управлінських рішень і рівень довіри до державних інституцій [1, с. 24]. Хоча в Україні сформовано нормативні та організаційні засади етичної поведінки державних службовців, практика їх реалізації свідчить, що формальне дотримання правил не забезпечує формування доброчесної моделі службової діяльності. Це зумовлює необхідність переходу від комплаєнсного підходу до ціннісно-орієнтованого врядування, у якому етичні принципи є основою професійної поведінки [2]. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах адаптації державної служби до європейських стандартів. Документи OECD [3–5] та SIGMA [6] розглядають доброчесність як частину ефективного публічного управління, що поєднує нормативні вимоги, етичне лідерство, організаційну культуру, професійний розвиток і підзвітність. Це зумовлює потребу комплексного дослідження морально-етичних засад державної служби, їх відповідності міжнародним стандартам та механізмів трансформації професійної етики державного службовця.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі значну увагу приділено інституційному забезпеченню доброчесності, розвитку етичного лідерства, утвердженню публічних цінностей і взаємодії правових та етичних механізмів державного управління. Так, А. Хукстра та колеги (A. Hoekstra et al.) розглядають доброчесність як системну характеристику публічної організації, що потребує цілісної інфраструктури управління [7]. Подібною позицією дотримується колектив науковців на чолі з Н. Зубашевським, наголошуючи на нормативно-правовому забезпеченні, прозорості процедур та інституційному контролі [2]. О. Смігунова та співавтори пов'язують доброчесність із професійним лідерством, антикорупційною освітою та формуванням культури службової поведінки [8]. Аналогічний підхід обґрунтовують О. Письменна та А. Панасюк, наголошуючи на інтеграції етичних і правових компонентів у систему державної служби [1]. Проте більшість досліджень зосереджена на нормативній моделі доброчесності без достатньої емпіричної оцінки її впливу на поведінку службовців і зниження корупційних ризиків. Зокрема, О. Непша критично оцінює категорію доброчесності, підкреслюючи її етико-філософську мінливість, суб'єктивність і відсутність чітких критеріїв оцінювання [9]. Натомість А. Н. М. Абді та колеги (A. N. M. Abdi et al.) емпірично підтверджують позитивний вплив етичного лідерства на результативність організацій публічного сектору [10], а К. Ластхейзен та співавтори (K. Lasthuizen et al.) наголошують на залежності його ефективності від організаційних і культурних умов [11].

Подальший розвиток цього наукового напрямку пов'язаний із дослідженням публічних цінностей як результату функціонування етичного врядування. Зокрема, Е. Круз Далланьйол та колеги (E. Cruz Dallagnol et al.) пов'язують публічну цінність із підзвітністю, прозорістю та аудитом [12], тоді як Б. Зизак та співавтори (B. Zyzak et al.) розглядають цифрову трансформацію як інструмент підвищення прозорості за умови

належного інституційного контролю [13]. Колектив науковців на чолі з С. Табіт (S. Thabit et al.) трактує формування публічної цінності як результат взаємодії держави, громадян, бізнесу та громадського сектору [14], що розширює традиційне розуміння доброчесності. На моральній відповідальності публічних службовців, ролі етичних норм і забезпеченні захисту викривачів акцентує О. Музичук [15]. Подібною позицією дотримуються С. Кінг та колеги (S. King et al.), які визначають довіру, етичну компетентність, організаційну культуру та поведінку керівника як основні чинники етичного лідерства [16]. Необхідність переходу від нормативного опису етичних принципів до емпіричного оцінювання їх результативності обґрунтовує Д. Менцель (D. Menzel) [17], а С. Янг (S. Young) розглядає формування професійних цінностей і етичної компетентності як важливий складник підготовки публічних службовців [18]. Це свідчить про необхідність поєднання нормативних механізмів забезпечення доброчесності з професійним розвитком і формуванням етичної культури державної служби.

Узагальнення розглянутих джерел свідчить, що сучасна наукова дискусія концентрується навколо трьох взаємопов'язаних напрямів: доброчесності як інституційної системи, етичного лідерства як чинника організаційної результативності та публічної цінності як результату прозорого й підзвітнього врядування. Водночас емпірична підтвердженість цих підходів для України залишається обмеженою, оскільки вітчизняні дослідження переважно мають нормативно-правовий характер, тоді як зарубіжні емпіричні моделі недостатньо враховують специфіку реформування української державної служби. Це зумовлює потребу у формуванні інтегрованої моделі етичних засад державної служби, яка поєднувала б правові, інституційні, організаційні та ціннісні механізми забезпечення доброчесності й водночас давала б змогу оцінювати їх практичну результативність в умовах реформування державного управління України.

Мета статті – концептуалізація морально-етичних засад розвитку державної служби України й визначення механізму трансформації професійної етики державного службовця в умовах ціннісного підходу до врядування та євроінтеграції.

Завдання дослідження: 1) проаналізувати нормативно-правові та інституційні засади формування морально-етичних принципів державної служби України; 2) дослідити співвідношення формальних норм етики і неформальних практик діяльності державних службовців та визначити відповідність української моделі міжнародним стандартам SIGMA і OECD; 3) оцінити стан реалізації морально-етичних засад на основі аналізу Індексу сприйняття корупції та рівня суспільної довіри до державних інституцій; 4) обґрунтувати модель трансформації професійної етики державного службовця в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить якісний багатометодний підхід із використанням елементів кількісного аналізу. Системний аналіз використано для обґрунтування авторської

моделі трансформації професійної етики державного службовця, інституційний і нормативно-ціннісний – для аналізу взаємодії національного законодавства з міжнародними стандартами. Контент-аналіз застосовано до нормативно-правових і аналітичних матеріалів, порівняльний аналіз – для зіставлення української моделі з міжнародними підходами та оцінювання позицій України за Індексом сприйняття корупції. Дані Transparency International і соціологічних досліджень опрацьовано з використанням елементів статистичного аналізу, а метод синтезу дав змогу узагальнити результати й розробити авторську модель морально-етичної трансформації державного службовця в умовах європейської інтеграції.

Виклад основних результатів дослідження. Національне законодавство встановлює вимоги щодо законності, політичної нейтральності, професіоналізму, відкритості та відповідальності, тоді як міжнародні документи орієнтують державну службу на формування культури доброчесності, заснованої на цінностях. Базовим нормативним актом є Закон України «Про державну службу» [19], який визначає правові засади функціонування державної служби та закріплює принципи професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, прозорості, рівного доступу й відповідальності державних службовців. Закон України «Про запобігання корупції» [20] конкретизує вимоги щодо доброчесності через механізми врегулювання конфлікту інтересів, фінансового контролю, декларування активів та інші антикорупційні інструменти, забезпечуючи практичну реалізацію етичних принципів і мінімізацію корупційних ризиків.

Практичне застосування етичних вимог регламентують Загальні правила етичної поведінки державних

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які визначають стандарти чесності, неупередженості, поваги до прав людини, конфіденційності, професійної комунікації та запобігання конфлікту інтересів [21]. Зміни, затверджені наказом НАДС від 20 серпня 2025 року № 116-25, розширили їх зміст, посиливши увагу до професійного навчання з питань етики й доброчесності, розвитку організаційної культури, врегулювання етичних дилем, відповідального використання систем штучного інтелекту, недопущення мови ворожнечі й дискримінації, а також створення психологічно безпечного та інклюзивного робочого середовища [22]. Подальший розвиток морально-етичних засад визначає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр. [23], яка розглядає доброчесність як частину організаційної культури державної служби та передбачає системне навчання, розвиток консультативної підтримки, удосконалення механізмів декларування інтересів і формування людиноцентричної моделі управління.

Міжнародні стандарти також розглядають доброчесність як цілісну систему. Зокрема, Рекомендація OECD щодо публічної доброчесності [3] пов'язує її з етичним лідерством, управлінням ризиками, професійним розвитком, внутрішнім контролем, відкритістю та підзвітністю. Аналогічний підхід закладено в Принципах державного управління SIGMA [6], які визначають професійну державну службу як таку, що базується на засадах заслуг, політичної нейтральності, професіоналізму, прозорості та розвитку організаційної культури. Аналіз національного законодавства й міжнародних стандартів став основою для розроблення моделі морально-етичної трансформації державного службовця (рис. 1).

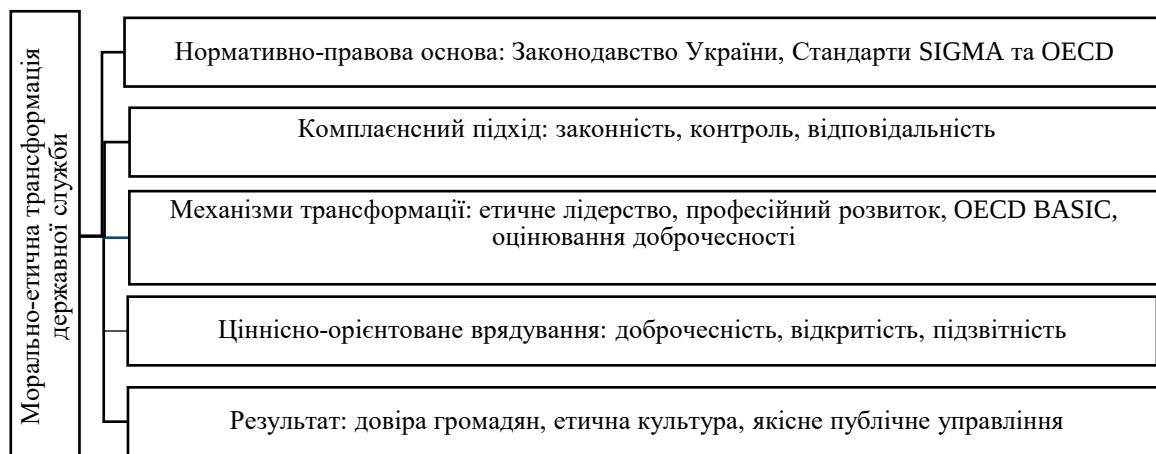


Рис. 1. Модель морально-етичної трансформації державного службовця

Джерело: побудовано автором за [3–6; 19–23].

Запропонована модель відображає перехід від нормативно-контрольного до ціннісно орієнтованого підходу в державному управлінні. Її основу становлять національне законодавство, стратегічні документи та міжнародні стандарти, що визначають сучасні вимоги до професійної поведінки державних службовців. На відміну від комплаєнсного підходу, який

зосереджений на дотриманні законодавства, запобіганні конфлікту інтересів і дисциплінарному контролю, сучасна модель орієнтована на формування культури доброчесності через розвиток етичного лідерства, професійної компетентності, організаційної культури, консультативної підтримки та механізмів оцінювання доброчесності. Як наслідок, професійна етика набуває

системного характеру, а її основними орієнтирами стають доброчесність, професіоналізм, політична нейтральність, прозорість, підзвітність і людиноцентричність.

Ефективність трансформації професійної етики визначається не лише нормативним закріпленням відповідних принципів, а й сукупністю організаційних,

управлінських та інституційних чинників, які забезпечують їх практичну реалізацію. Аналіз положень вітчизняного законодавства та досвіду зарубіжної практики дозволяє виокремити основні чинники, що формують сучасну модель професійної етики державної служби (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники морально-етичної трансформації державного службовця

Чинник	Нормативна / міжнародна основа	Механізм впливу на морально-етичну трансформацію
Доброчесність	Закон України «Про запобігання корупції»; Загальні правила етичної поведінки державних службовців; Зміни до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; OECD Recommendation on Public Integrity	Закріплення пріоритету публічного інтересу, дотримання етичних стандартів, недопущення використання службових повноважень у приватних інтересах
Політична нейтральність	Закон України «Про державну службу»; Закон України «Про запобігання корупції»	Виконання службових повноважень незалежно від політичних поглядів, політичного тиску чи зміни влади
Неупередженість	Закон України «Про державну службу»; Європейський кодекс належної адміністративної поведінки	Об'єктивне прийняття управлінських рішень без дискримінації, особистої зацікавленості чи стороннього впливу
Професійна компетентність і розвиток	Закон України «Про державну службу»; Стратегія реформування державного управління; Загальні правила етичної поведінки	Безперервне професійне навчання, розвиток етичних компетентностей, підвищення якості виконання посадових обов'язків
Етичне лідерство	OECD Recommendation on Public Integrity; SIGMA Principles of Public Administration	Особистий приклад керівника, підтримка етичної поведінки працівників, створення атмосфери нетерпимості до порушень доброчесності
Організаційна культура	Стратегія реформування державного управління; Загальні правила етичної поведінки	Запровадження внутрішніх етичних стандартів, відкритого обговорення етичних ризиків, взаємної відповідальності працівників
Запобігання конфлікту інтересів	Закон України «Про запобігання корупції»; OECD Recommendation on Public Integrity	Свочасне виявлення, декларування та врегулювання конфлікту інтересів, запобігання неправомірному впливу на службові рішення
Підзвітність і відповідальність	OECD Recommendation on Public Integrity; SIGMA Principles of Public Administration	Використання механізмів внутрішнього контролю, дисциплінарної відповідальності, зовнішнього нагляду та оцінювання дотримання етичних вимог

Джерело: побудовано автором за [3-6; 19-23].

Наведені в таблиці чинники утворюють цілісну систему забезпечення доброчесності державної служби, основою якої є пріоритет публічного інтересу, професійна компетентність та етичне лідерство. Вони забезпечують дотримання професійної етики, зміцнюють суспільну довіру до органів державної влади й сприяють інтеграції етичних принципів у систему управління персоналом.

Організаційна культура забезпечує практичне впровадження принципів доброчесності через створення середовища, у якому етичні стандарти стають частиною повсякденної професійної діяльності, а працівники отримують необхідну консультаційну підтримку. Водночас важливим складником цієї системи є управління конфліктом інтересів, що охоплює своєчасне виявлення, декларування та врегулювання ситуацій, які можуть вплинути на об'єктивність службових рішень.

При цьому міжнародний досвід свідчить, що навіть розвинена нормативна база не гарантує реального дотримання етичних стандартів. Основним викликом залишається подолання розбіжностей між формально закріпленими нормами та фактичними моделями

професійної поведінки, що зумовлює необхідність аналізу співвідношення формальних етичних стандартів і неформальних інституційних практик (табл. 2).

Результати аналізу свідчать, що одним з основних викликів розвитку державної служби залишається розрив між нормативно закріпленими морально-етичними вимогами та їх практичним втіленням. Попри сформовану законодавчу базу, ефективність її реалізації значною мірою залежить від організаційної культури, управлінських практик і внутрішньої мотивації державних службовців. З огляду на це, міжнародні підходи дедалі більше орієнтуються не лише на нормативне регулювання, а й на розвиток інституційних і організаційних механізмів формування доброчесної поведінки.

До основних проблем належать формалізація етичних вимог, домінування комплаєнсного підходу, недостатня інтеграція доброчесності до системи оцінювання персоналу та складність урегулювання конфлікту інтересів. У відповідь міжнародні стандарти рекомендують поєднувати професійне навчання з аналізом практичних кейсів, моделюванням етичних ситуацій і розвитком інституту викривачів через конфіденційні канали повідомлення та належний захист заявників.

Таблиця 2

**Співвідношення формальних норм та неформальних практик
морально-етичної поведінки державних службовців**

Формальна норма	Неформальна практика / проблема	Виявлена прогалина	Запропонований механізм усунення
Кодекси етики та правила етичної поведінки	Формальне ознайомлення з етичними вимогами без їх практичного застосування	Недостатня інтеграція етичних принципів у службову діяльність	Використання поведінкового підходу OECD BASIC, регулярне обговорення етичних ситуацій
Доброчесність	Орієнтація на формальне дотримання вимог законодавства	Недостатній розвиток внутрішньої мотивації до доброчесної поведінки	Формування ціннісно-орієнтованої організаційної культури та етичного лідерства
Запобігання конфлікту інтересів	Складність практичного визначення потенційного чи реального конфлікту інтересів	Неоднакове застосування законодавчих вимог	Методичні рекомендації, консультаційна підтримка та регулярне навчання
Оцінювання службової діяльності	Основна увага приділяється результативності виконання завдань	Недостатнє врахування етичної поведінки під час оцінювання	Запровадження критеріїв доброчесності та дотримання етичних стандартів у системі оцінювання персоналу
Професійне навчання	Переважає нормативно-теоретичної підготовки	Недостатній розвиток навичок прийняття рішень в етично складних ситуаціях	Використання кейсів, ситуаційних вправ, моделювання етичних дилем
Повідомлення про порушення	Низька готовність повідомляти про можливі порушення	Недостатній рівень довіри до механізмів захисту викривачів	Забезпечення конфіденційних каналів повідомлення та гарантій захисту викривачів

Джерело: побудовано автором самостійно.

Особливого значення набуває поведінковий підхід OECD BASIC [4], який розглядає доброчесність як результат взаємодії організаційного середовища, професійної культури й управлінських практик. Концепція BASIC (Behaviour, Analysis, Strategies, Iteration, Context) передбачає аналіз причин неетичної поведінки, розроблення й удосконалення управлінських заходів з урахуванням інституційного контексту. На практиці це означає перехід від формального контролю до розвитку етичного лідерства, професійного навчання, аналізу практичних ситуацій, наставництва та інтеграції критеріїв доброчесності в оцінювання

службової діяльності. Такий підхід сприяє переходу від формального комплаєнсу до усвідомленого дотримання принципів доброчесності.

Ефективність морально-етичних засад державної служби доцільно оцінювати не лише за нормативними критеріями, а й за міжнародними індикаторами доброчесності та результативності антикорупційної політики. Одним із найбільш авторитетних є Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), який щороку публікує Transparency International [23] (рис. 2).

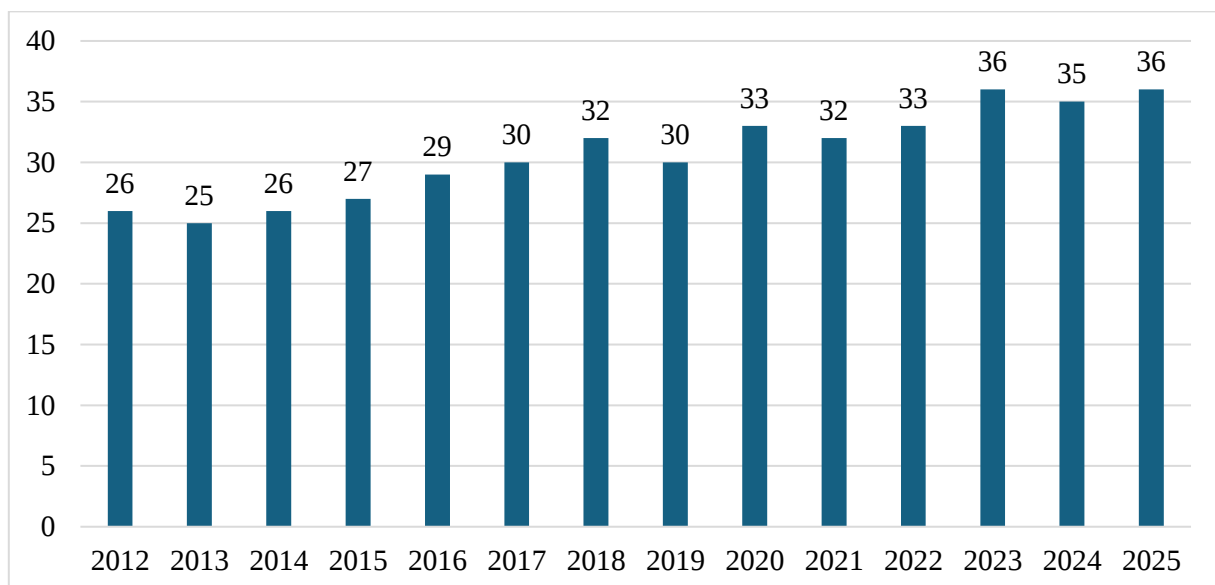


Рис. 2. Динаміка Індексу сприйняття корупції України у 2012-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за [24].

Аналіз засвідчує загалом позитивну динаміку показника України у 2012-2025 рр. За цей період значення CPI зросло з 26 до 36 балів, що пов'язано із започаткуванням системних антикорупційних реформ, створенням спеціалізованих антикорупційних інституцій, удосконаленням законодавства та просуванням євроінтеграційних процесів. Водночас динаміка залишалася нерівномірною.

Після зростання до 32 балів у 2018 році показник знизився до 30 балів у 2019 році, а в наступні роки поступово відновився, досягнувши 36 балів у 2023 та 2025 роках. Це свідчить про нестійкість позитивних змін і залежність результатів від послідовності реалізації реформ.

За оцінками Transparency International, підвищенню показника у 2025 році сприяли діяльність НАБУ, САП і Вищого антикорупційного суду, реформа АРМА, оновлення керівництва Бюро економічної безпеки та активна громадська підтримка незалежності антикорупційних інституцій. При цьому експерти наголошують, що подальший прогрес стримується повільним виконанням окремих реформ і збереженням системних проблем у сфері державного управління. Порівняння позицій України з країнами, що демонструють різні моделі розвитку публічного управління та антикорупційної політики, свідчить про значну диференціацію між країнами. Найвищі показники мають Данія (89 балів), Фінляндія (88 балів) та Сінгапур (84 бали), де забезпечено високий рівень прозорості, ефективний

інституційний контроль і сформовано культуру нетерпимості до корупції. Високий показник Ісландії (77 балів) також підтверджує важливість відкритості державних інституцій і підзвітності влади [24]. Особливий інтерес для України становить досвід Естонії, яка отримала 76 балів завдяки комплексній цифровізації державного управління, прозорості адміністративних процедур та послідовному розвитку інституційної доброчесності. Польща (53 бали) та Молдова (42 бали) також демонструють кращі результати, що відображає ефективність впровадження європейських стандартів державного управління. Україна у 2025 році отримала 36 балів і посіла 104 місце серед 182 країн світу. Попри позитивну динаміку останніх років, цей результат свідчить про збереження суттєвого розриву як із країнами-лідерами, так і з найближчими регіональними орієнтирами. Це підтверджує необхідність подальшого розвитку не лише антикорупційного законодавства, а й морально-етичних засад державної служби, організаційної культури доброчесності та етичного лідерства.

Отримані результати узгоджуються з підходами SIGMA та OECD, які розглядають публічну доброчесність як поєднання нормативного регулювання, ефективних інституцій, професійної етики та організаційної культури. З огляду на це, доцільно оцінити відповідність української моделі системи професійної етики державної служби міжнародним стандартам публічної доброчесності (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінювання відповідності української моделі морально-етичних засад стандартам SIGMA та OECD

Критерій	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Доброчесність	4	Закріплена в законодавстві та Загальних правилах етичної поведінки, однак потребує посилення ціннісного підходу.
Етичні стандарти	4	Діють нормативно визначені правила етичної поведінки, але їх практична реалізація потребує посилення.
Управління конфліктом інтересів	3	Законодавче регулювання сформоване, проте практика застосування залишається неоднорідною.
Етичне лідерство	3	Роль керівників визначена нормативно, однак механізми розвитку й оцінювання етичного лідерства ще недостатньо сформовані.
Професійний розвиток	3	Передбачене законодавством навчання потребує ширшого використання практико-орієнтованих методів.
Оцінювання доброчесності	2	Етичні аспекти враховуються частково, але окремі критерії доброчесності ще не інтегровані до системи управління персоналом.
Організаційна культура	3	Формування культури доброчесності визначене стратегічними документами, проте її практичне впровадження є нерівномірним.

Джерело: авторське оцінювання на основі порівняльного аналізу рекомендацій SIGMA, OECD, нормативно-правових актів України та стратегічних документів [3–6; 19–23].

Для узагальнення рівня відповідності української моделі морально-етичних засад державної служби рекомендаціям SIGMA та OECD використано авторське якісне оцінювання на основі порівняльного аналізу нормативно-правових актів України, рекомендацій OECD щодо публічної доброчесності, Принципів державного управління SIGMA, Національної антикорупційної стратегії та Загальних правил етичної поведінки державних службовців [3–6; 19–23] (рис. 3). Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, яка відображає ступінь відповідності кожного критерію

міжнародним стандартам. Бал 1 означає відсутність нормативного або інституційного забезпечення; 2 – наявність окремих елементів без їх системної інтеграції; 3 – сформовану нормативну основу за наявності суттєвих проблем практичного впровадження; 4 – високий рівень нормативного забезпечення з окремими недоліками реалізації; 5 – повну відповідність міжнародним рекомендаціям та їх системне практичне застосування. Підсумкові оцінки сформовано на основі експертного узагальнення результатів порівняльного аналізу зазначених документів.



Рис. 3. Відповідність української моделі морально-етичних засад стандартам SIGMA та OECD

Джерело: побудовано автором самостійно.

Як бачимо, найбільш розвиненими складниками української моделі етичних засад державної служби є нормативне закріплення принципів доброчесності та етичних стандартів поведінки, які отримали найвищу оцінку. При цьому такі напрями, як етичне лідерство, професійний розвиток, управління конфліктом інтересів та формування організаційної культури доброчесності, характеризуються середнім рівнем відповідності міжнародним стандартам і потребують подальшого інституційного розвитку. Найнижчу оцінку отримало оцінювання доброчесності, що зумовлено недостатнім використанням етичних показників у системі управління персоналом та оцінювання результатів службової діяльності.

Отже, міжнародні стандарти SIGMA та OECD акцентують не лише на формуванні належної нормативної бази, а й на практичному функціонуванні механізмів забезпечення доброчесності.

Ефективність системи професійної етики державної служби залежить від рівня їх практичного впровадження, а також від відповідності міжнародним стандартам і належного нормативного забезпечення. Не менш важливим критерієм є рівень суспільної довіри до органів державної влади та антикорупційних інституцій. Результати соціологічного опитування свідчать, що серед антикорупційних інституцій найвищий баланс довіри має Національне антикорупційне бюро України (-3,5), тоді як Спеціалізована антикорупційна прокуратура (-9,9) та Національне агентство з питань запобігання корупції (-18,4) характеризуються нижчими показниками суспільної підтримки [24]. Найбільш негативний баланс довіри спостерігається щодо Верховної Ради України (-57,5), державного апарату (-56,9) та Уряду України (-51,4). Судова система також зберігає від'ємний баланс довіри (-43,8), що свідчить про збереження суттєвих суспільних очікувань щодо підвищення ефективності її функціонування [25].

Отримані результати комплексного аналізу нормативно-правових засад, міжнародних стандартів, індикаторів публічної доброчесності та рівня суспільної

довіри дали змогу сформулювати наукову новизну дослідження та визначити практичні напрями використання запропонованих підходів.

Наукова новизна дослідження полягає в концептуалізації етичних засад розвитку державної служби України на основі поєднання нормативно-правового, інституційного та ціннісного підходів. У роботі запропоновано модель професійної трансформації державного службовця, що відображає перехід від комплаєнсного підходу до ціннісно-орієнтованого врядування. Удосконалено підхід до оцінювання відповідності української моделі морально-етичних засад міжнародним стандартам SIGMA та OECD шляхом використання системи якісних критеріїв і авторського бального оцінювання. Подальшого розвитку набуло обґрунтування взаємозв'язку між нормативним забезпеченням, практикою функціонування інституцій та рівнем суспільної довіри як комплексного індикатора ефективності реалізації принципів публічної доброчесності. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі трансформації, системи критеріїв оцінювання відповідності стандартам SIGMA та OECD і сформульованих рекомендацій під час удосконалення діяльності Національного агентства України з питань державної служби, Національного агентства з питань запобігання корупції, органів державної влади та їхніх кадрових служб.

Висновки. Морально-етичні засади є важливою частиною ефективного публічного управління та зміцнення суспільної довіри до державних інституцій. Їх розвиток має ґрунтуватися не лише на нормативному регулюванні, а й на формуванні цілісної системи публічної доброчесності, що поєднує етичні цінності, організаційну культуру, професійний розвиток, етичне лідерство та підзвітність. Результати дослідження підтвердили необхідність переходу від комплаєнсного підходу до ціннісно-орієнтованого врядування, у якому доброчесність є внутрішнім принципом професійної діяльності державного службовця. Запропоновано модель трансформації професійної етики, що

інтегрує нормативно-правові, організаційні та управлінські механізми формування етичної поведінки. Встановлено, що нормативна база України загалом відповідає стандартам SIGMA та OECD, однак її практичне впровадження стримується недостатнім розвитком етичного лідерства, культури доброчесності та механізмів оцінювання етичної поведінки державних службовців. Найбільш проблемною залишається саме система оцінювання доброчесності, що потребує інтеграції етичних критеріїв до управління персоналом. Це передбачає врахування дотримання етичних стандартів, запобігання конфлікту інтересів, участі в професійному навчанні та етичної поведінки під час виконання посадових обов'язків. Такий підхід сприятиме переходу від формального контролю до формування сталої культури доброчесності в органах державної влади. Аналіз міжнародних індикаторів і соціологічних досліджень засвідчив, що позитивні зміни у сфері публічної доброчесності ще не забезпечили належного рівня суспільної довіри до державних інституцій, що

підтверджує потребу в комплексному впровадженні міжнародних рекомендацій на нормативному, організаційному та управлінському рівнях.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання доброчесності державних службовців і практичних інструментів розвитку культури доброчесності відповідно до європейських стандартів.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки статті використовувалися інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI, 2025–2026) для пошуку та узагальнення наукових джерел, удосконалення структури викладу матеріалу й мовного редагування тексту. Усі результати були перевірені, критично опрацьовані та доопрацьовані авторами. Авторі несуть повну відповідальність за достовірність, наукову обґрунтованість і зміст представлених результатів дослідження.

Список використаних джерел:

1. Письменна О. П., Панасюк А. В. Етика та правове регулювання державної служби: взаємозв'язок та виклики. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки. 2025. № 1. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2025-1-4>
2. Зубашевський Н. П., Балик А. В., Замаш О. С., Букартик О. М., Ганич І. М. Адміністративно-правові засади реалізації принципу доброчесності в публічному управлінні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 43. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1679> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD: website. 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (дата звернення: 01.05.2026).
4. Огляд ОЕСР доброчесності та боротьби з корупцією в Україні. OECD: website. 2025. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/5f7daca7-uk/full-report/fostering-a-culture-of-integrity-in-ukraine_6d5ecb27.html (дата звернення: 01.05.2026).
5. The European Code of Good Administrative Behaviour. European Ombudsman: website. 2002. URL: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/en/3510> (дата звернення: 01.05.2026).
6. The Principles of Public Administration. SIGMA Programme, OECD, European Union. 2023. URL: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
7. Hoekstra A., Huberts L., van Montfort A. Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. Public Integrity. 2023. Vol. 25, No. 2. Pp. 137–149. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204>
8. Смігунова О. В., Богомоллова К. С., Крічфалуший-Степанова К. М. Розбудова принципу доброчесності на публічній службі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-13>
9. Непша О. Доброчесність в публічному управлінні: сумнівна практична цінність етико-філософських категорій в запобіганні корупції (на прикладі діяльності Громадської ради доброчесності). Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 22. С. 1081–1107. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.09>
10. Abdi A. N. M., Hashi M. B., Latif K. F. Ethical Leadership and Public Sector Performance: Mediating Role of Corporate Social Responsibility and Organizational Politics and Moderator of Social Capital. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
11. Lasthuizen K., van Eeden Jones I., Vivier E. The Value of Ethical Leadership (Is) in Its Context. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15, No. 3. Art. 112. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030112>
12. Cruz Dallagnol E., Portulhak H., Cezar Severo Peixe B. How Is Public Value Associated with Accountability? A Systematic Literature Review. Public Money & Management. 2023. Vol. 43, No. 3. Pp. 251–258. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2129531>
13. Zyzak B., Sienkiewicz-Małyjurek K., Jensen M. R. Public Value Management in Digital Transformation: A Scoping Review. International Journal of Public Sector Management. 2024. Vol. 37, No. 7. Pp. 845–863. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2024-0055>
14. Thabit S., Sancino A., Mora L. Strategic Public Value(s) Governance: A Systematic Literature Review and

Framework for Analysis. *Public Administration Review*. 2025. Vol. 85, No. 3. Pp. 885–906. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13877>

15. Музичук О. М. Моральна відповідальність публічних службовців: сутність і напрями вдосконалення. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2024. Т. 106, № 3. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2024.3.08>

16. King S. M., Firestone S., Henkel H., Moore B. Ethical Leadership: Descriptive Literature Review of the Diverse Influence and Development of Ethics upon Public Sector and Military Leaders, Followers, and Organizations. *The Journal of Values-Based Leadership*. 2023. Vol. 16, No. 2. Art. 9. URL: <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol16/iss2/9/> (дата звернення: 01.05.2026).

17. Menzel D. C. Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*. 2015. Vol. 17, No. 4. Pp. 343–370. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824>

18. Young S. L. Global Perspectives on Public Administration Values, Integrity, and Professional Formation. *Journal of Public Affairs Education*. 2025. Vol. 31, No. 4. Pp. 409–412. DOI: <https://doi.org/10.1080/15236803.2025.2604471>

19. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.05.2026).

20. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 01.07.2026).

21. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (у редакції наказу НАДС від 28.04.2021 № 72-21), зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31.08.2016 за № 1203/29333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16> (дата звернення: 01.05.2026).

22. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 серп. 2025 р. № 116-25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-25#Text> (дата звернення: 01.05.2026).

23. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 01.05.2026).

24. Corruption Perceptions Index 2025. Transparency International: website. 2025. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025> (дата звернення: 01.05.2026).

25. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025р.). Разумков Центр: вебсайт. 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-otsinka-problem-shcho-isnuut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r> (дата звернення: 01.05.2026).

References:

1. Pysmenna, O. P., & Panasiuk, A. V. (2025). Etyka ta pravove rehuliuвання derzhavnoi sluzhby: vzaiemozv'язok ta vyklyky [Ethics and legal regulation of the civil service: Interrelationship and challenges]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Seriya: Yurydychni nauky, (1), 23–29. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2025-1-4> [in Ukrainian].

2. Zubashevskiy, N. P., Balyk, A. V., Zamash, O. S., Bukartyk, O. M., & Hanych, I. M. (2024). Administratyvno-pravovi zasady realizatsii pryntsypu dobrochesnosti v publichnomu upravlinni [Administrative and legal principles for implementing the principle of integrity in public administration]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (43). <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1679> [in Ukrainian].

3. OECD (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

4. OECD (2025). Ohliad OESR dobrochesnosti ta borotby z koruptsiieiu v Ukraini [Fostering a Culture of Integrity in Ukraine: OECD Integrity and Anti-Corruption Review]. https://www.oecd.org/uk/publications/5f7daca7-uk/full-report/fostering-a-culture-of-integrity-in-ukraine_6d5ecb27.html

5. European Ombudsman. (2002). The European Code of Good Administrative Behaviour. <https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/en/3510>

6. The Principles of Public Administration (2023). SIGMA Programme, OECD, & European Union. https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf

7. Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2023). Content and design of integrity systems: Evaluating integrity systems in local government. *Public Integrity*, 25(2), 137–149. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204>

8. Smihunova, O. V., Bohomolova, K. S., & Krichfalushyi-Stepanova, K. M. (2024). Rozbudova pryntsypu dobrochesnosti na publichnii sluzhbi [Development of the principle of integrity in the public service]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (1), 62–66. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-13> [in Ukrainian].

9. Nepsha, O. (2024). Dobrochesnist v publichnomu upravlinni: sumnivna praktychna tsinnist etyko-filosofskykh

katehorii v zapobihanni koruptsii (na prykladi diialnosti Hromadskoi rady dobrochesnosti) [Integrity in public administration: The questionable practical value of ethical and philosophical categories in corruption prevention (A case study of the Public Integrity Council)]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, (22), 1081–1107. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.09> [in Ukrainian].

10. Abdi, A. N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>

11. Lasthuizen, K., van Eeden Jones, I., & Vivier, E. (2025). The value of ethical leadership (is) in its context. *Administrative Sciences*, 15(3), 112. <https://doi.org/10.3390/admsci15030112>

12. Cruz Dallagnol, E., Portulhak, H., & Cezar Severo Peixe, B. (2023). How is public value associated with accountability? A systematic literature review. *Public Money & Management*, 43(3), 251–258. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2129531>

13. Zyzak, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K., & Jensen, M. R. (2024). Public value management in digital transformation: A scoping review. *International Journal of Public Sector Management*, 37(7), 845–863. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2024-0055>

14. Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2025). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 85(3), 885–906. <https://doi.org/10.1111/puar.13877>

15. Muzychuk, O. M. (2024). Moralna vidpovidalnist publichnykh sluzhbovtziv: sutnist i napriamy vdoskonalennia [Moral responsibility of public servants: Essence and directions for improvement]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 106(3), 91–99. <https://doi.org/10.32631/v.2024.3.08> [in Ukrainian].

16. King, S. M., Firestone, S., Henkel, H., & Moore, B. (2023). Ethical leadership: Descriptive literature review of the diverse influence and development of ethics upon public sector and military leaders, followers, and organizations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 9. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol16/iss2/9/>

17. Menzel, D. C. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17(4), 343–370. <https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824>

18. Young, S. L. (2025). Global perspectives on public administration values, integrity, and professional formation. *Journal of Public Affairs Education*, 31(4), 409–412. <https://doi.org/10.1080/15236803.2025.2604471>

19. Law of Ukraine № 889-VIII. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]. (2015, December 10). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

20. Law of Ukraine № 1700-VII. Pro zapobihannia koruptsii [On Prevention of Corruption]. (2014, October 14). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

21. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2021). Zahalni pravyla etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [General Rules of Ethical Conduct for Civil Servants and Local Government Officials]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16> [in Ukrainian].

22. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Pro zatverdzhennia Zmin do Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 20 serp. 2025 r. № 116-25 [On approval of Amendments to the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated Aug. 20, 2025 № 116-25]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-25#Text> [in Ukrainian].

23. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, July 21). Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022–2025] (Order № 831-r). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80> [in Ukrainian].

24. Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2025. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>

25. Razumkov Centre. (2025). Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, assessment of problems faced by the Ukrainian society (November 2025). [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, assessment of problems existing in Ukrainian society (November 2025)]. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 29.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.