

DOI 10.34132/pard2026.31.11

Отримано: 25 лютого 2025

Змінено: 09 березня 2025

Прийнято: 14 березня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 25 february 2025

Revised: 09 march 2025

Accepted: 14 march 2026

Published:

31 march 2026

***Volodymyr Mostovyi
Radchenko Viktoriia***

FORMATION OF INTEGRITY OF CIVIL SERVANTS UNDER THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, VALUES AND SERVICE STANDARDS

The article examines the theoretical, methodological and applied aspects of the formation of integrity of civil servants in the public administration system under the influence of leadership values and service standards. The content of the concept of integrity as a complex category that combines moral, ethical, legal and organizational aspects of civil servants' activities and determines the direction of their actions to protect public interests is revealed.

The role of value leadership in the formation of a culture of integrity in state authorities is analyzed, in particular through the demonstration of ethical behavior by managers, the formation of appropriate management practices and the creation of an organizational environment focused on compliance with the principles of professional ethics. The significance of service standards as an institutional mechanism for ensuring integrity, which includes a system of normatively established rules of official behavior, ethical codes, control procedures and responsibility of civil servants, is determined.

Particular attention is paid to the analysis of modern challenges in the formation of integrity of civil servants, including corruption risks and institutional vulnerabilities of the public administration system, the impact of digitalization of public administration on ethical standards, as well as the problems of forming value orientations of civil servants in the

process of professional activity. The need to form a comprehensive ethical infrastructure of the civil service, combining legal, organizational and educational mechanisms for ensuring integrity, is emphasized. The main directions for improving the process of forming integrity of civil servants are substantiated, in particular, the development of leadership of values in the public administration system, institutional strengthening of integrity mechanisms, the introduction of modern methods of assessing integrity in the personnel policy of the civil service, as well as the formation of a culture of integrity as an important element of the organizational culture of public institutions. Approaches to integrating ethical standards into the civil service personnel management system and increasing the level of professional ethical competence of civil servants are proposed.

Key words: *integrity of civil servants, public administration, civil service, value-based leadership, service standards, ethical leadership, culture of integrity, professional ethics of civil service, anti-corruption mechanisms, public integrity management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, які відбуваються під впливом демократизації суспільства, європейської інтеграції та реформування інституту державної служби. У цих умовах особливого значення набуває проблема формування доброчесності державних службовців як важливої передумови ефективного функціонування державних інституцій. Реформування системи державного управління спрямоване на підвищення результативності діяльності органів влади, що неможливо без належного рівня суспільної довіри. Сучасне суспільство очікує від державних службовців високих стандартів професійної поведінки, чесності, неупередженості та орієнтації на служіння публічним інтересам. У цьому контексті доброчесність виступає фундаментальною основою ефективного та підзвітного публічного управління.

Водночас у науковому та практичному дискурсі відбувається переосмислення змісту поняття доброчесності. Якщо раніше воно розглядалося переважно як морально-етична характеристика пове-

дінки посадовця, то сьогодні доброчесність дедалі більше сприймається як важливий правовий інститут і складова правової культури суспільства. Вона охоплює не лише дотримання встановлених норм і вимог законодавства, але й внутрішню готовність посадової особи діяти відповідально та приймати рішення, керуючись принципами законності, справедливості та пріоритету публічних інтересів навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Разом із тим практика функціонування державної служби свідчить про наявність певного розриву між формальним закріпленням етичних принципів у нормативно-правових актах та реальним рівнем їх застосування у службовій діяльності. Наявність кодексів поведінки та регламентованих процедур не завжди забезпечує належний рівень доброчесності, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до її формування. У зв'язку з цим виключно нормативний підхід, заснований на правилах і контролі, потребує доповнення ціннісним підходом, який спрямований на формування внутрішніх моральних орієнтирів і створення організаційного середовища, що підтримує етичну поведінку державних службовців.

У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання двох ключових чинників забезпечення доброчесності - ефективної системи службових стандартів та розвитку ціннісного лідерства в органах державної влади. Чітко визначені службові стандарти формують правові та етичні рамки діяльності державних службовців, визначають допустимі межі їхньої поведінки та сприяють формуванню прозорої моделі професійної діяльності. Водночас ціннісне лідерство керівників державних органів виступає важливим механізмом трансформації формальних норм у реальну організаційну культуру, засновану на принципах доброчесності, відповідальності та служіння суспільству.

Таким чином, дослідження процесу формування доброчесності державних службовців під впливом лідерства цінностей і службових стандартів є актуальним напрямом наукового пошуку, оскільки спрямоване на удосконалення механізмів забезпечення етичної поведінки у системі публічного управління та підвищення ефективності функціонування державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретико-правових засад доброчесності зробили Н. Бондар та І. Гетьман, які розглядають доброчесність як фундаментальний принцип державної служби та підкреслюють її значення в умовах сучасних трансформацій і євроінтеграційних прагнень України. У близькому науковому руслі працює Є. Христинченко, який досліджує правові форми та функції корпоративної доброчесності державного службовця, акцентуючи увагу на її ролі у запобіганні корупції, захисті публічних інтересів та підвищенні ефективності державної служби. Водночас Д. Белов і М. Белова розглядають доброчесність в органах державної влади як елемент правової ідеології сучасного суспільства, пов'язуючи її з розбудовою демократичної правової держави та утвердженням нових ціннісних орієнтирів у публічному секторі.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розглядом доброчесності як складової компетентнісної моделі державного службовця та його ціннісної системи. Так, О.Сердюк, О. Мирна та І. Шупта обґрунтовують місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців і системі цінностей особистості у процесі запобігання корупції. А.Мариніна та Н. Зачосова, аналізуючи соціально-етичну компетентність державних службовців як чинник підвищення якості публічного управління, звертають увагу на значення етичних стандартів, професійних кодексів, прозорих процедур прийняття рішень і моральних стимулів у формуванні сучасної культури державної служби. В. Ковальов і О. Тестосєдов акцентують на інтеграції концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців, доводячи, що вона виступає фундаментальною основою результативності й підзвітності публічного управління через систему внутрішніх стимулів та етичної поведінки.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність значного наукового доробку, присвяченого сутності доброчесності, її нормативно-правовим засадам, професійній етиці, етичній інфраструктурі, соціально-етичній компетентності, антикорупційним механізмам та етичному лідерству в системі державної служби. Водночас недостатньо розкритим залишається питання

комплексного впливу лідерства цінностей і службових стандартів на формування доброчесності державних службовців як цілісного управлінського процесу. Саме ця обставина зумовлює необхідність подальшого дослідження зазначеної проблематики у площині поєднання ціннісного лідерства, службових стандартів, кадрових механізмів і організаційної культури в системі публічного управління.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз процесу формування доброчесності державних службовців через органічне поєднання формальних інституційних механізмів (службових стандартів) та неформальних ціннісних практик (етичного лідерства), а також обґрунтування шляхів їх ефективної взаємодії для підвищення якості публічного управління та запобігання корупції в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національне законодавство, зокрема Закон України «Про державну службу», доброчесність закріплює як один із базових принципів державного службовця, що передбачає спрямованість дій на захист публічних інтересів та обов'язкову відмову від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень [1]. Рекомендація з питань публічної доброчесності визначає доброчесність як послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для відстоювання та надання пріоритету суспільним інтересам над приватними інтересами в публічному секторі. Організація економічного співробітництва та розвитку пропонує ще ширше трактування, визначаючи публічну доброчесність як послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для відстоювання та надання пріоритету суспільним інтересам над приватними.

На сьогоднішній день, у контексті сучасних реформ державної служби, доброчесність дедалі більше розглядається як комплексна категорія, що поєднує правові, етичні та організаційні компоненти функціонування публічної влади. Вона формується через систему професійних цінностей, моральних орієнтирів та стандартів службової поведінки, які визначають характер взаємодії державних службовців із суспільством та сприяють утвердженню принципів

відкритості, відповідальності та законності у публічному управлінні. Добросесність виступає важливим елементом професійної компетентності державних службовців і невід'ємною складовою їхньої ціннісної системи, що сприяє формуванню високих стандартів управлінської діяльності та запобіганню корупційним проявам [2].

Відтак, сучасна концепція добросесності у публічному управлінні постає як багатшарове явище, що еволюціонує від зовнішньої нормативної відповідності до глибинної внутрішньої цінності посадовця. При цьому важливу роль відіграє забезпечення принципу прозорості та підзвітності діяльності державних службовців, що передбачає відкритість їхніх дій, відповідальне ставлення до виконання службових повноважень та створення умов для ефективного громадського контролю.

Важливою складовою добросесної поведінки державного службовця є також дотримання справедливості та неупередженості під час прийняття управлінських рішень. Усі рішення та дії посадових осіб повинні бути законними, обґрунтованими і застосовуватися однаково до всіх суб'єктів, з якими взаємодіє державна служба. Неупередженість у виконанні службових обов'язків забезпечує рівний доступ громадян до державних послуг, запобігає дискримінації та мінімізує можливість виникнення конфлікту інтересів.

Не менш важливим аспектом добросесності є дотримання етичних стандартів та високого рівня професіоналізму у діяльності державних службовців. Основою їхньої роботи повинні бути чесність, повага до прав і свобод громадян, а також неухильне дотримання принципів правової держави, адже високий рівень професійної підготовки, компетентність та відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків сприяють зміцненню авторитету державної служби та підвищують ефективність управлінської діяльності.

Особливого значення набуває орієнтація державних службовців на пріоритет публічних інтересів. У процесі здійснення службових повноважень вони повинні керуватися насамперед потребами суспільства та держави, відмовляючись від впливу особистих,

приватних чи корпоративних мотивів. Такий підхід забезпечує прийняття об'єктивних і справедливих рішень, спрямованих на задоволення потреб громадян та реалізацію стратегічних завдань державного розвитку.

Важливим елементом забезпечення доброчесності є також відповідальне поводження з інформацією, отриманою під час виконання службових обов'язків. Використання та поширення службової або конфіденційної інформації повинно здійснюватися виключно відповідно до чинного законодавства та встановлених процедур. Порушення цих вимог може призвести до втрати довіри до державних інституцій, а також до притягнення посадових осіб до відповідальності.

Крім того, невід'ємною складовою доброчесної поведінки державних службовців є активна протидія корупції. Це принципове положення передбачає дотримання вимог антикорупційного законодавства, запобігання можливим корупційним правопорушенням у власній діяльності та нетерпимість до проявів корупції серед колег. Важливу роль у цьому процесі відіграє участь у спеціалізованих навчальних програмах з питань запобігання корупції, а також конструктивна співпраця з контролюючими та правоохоронними органами, що сприяє формуванню ефективної системи забезпечення доброчесності у державному управлінні.

Досліджуючи поняття «публічна доброчесність» необхідно охарактеризувати механізми її підтримки, контролю та забезпечення дотримання. Основні елементи, які підтримують публічну доброчесність, мають на меті забезпечити розуміння публічними службовцями своєї ролі та обов'язків у сфері доброчесності, а також можливість покладатися на наявні фінансові та людські ресурси і керівництво для підтримання публічної доброчесності. До основних елементів також належать стратегічний підхід до забезпечення публічної доброчесності, високі стандарти поведінки, мобілізація суспільства, лідерство, публічний сектор, заснований на заслугах, розбудова спроможності та підвищення обізнаності, а також відкрита організаційна культура. Основні елементи, які контролюють публічну доброчесність, зосереджені на забезпеченні

ефективної підзвітності системи шляхом управління, моніторингу та ретельної перевірки розробки, виконання та перегляду зобов'язань. До них належить управління ризиками, внутрішній контроль, внутрішній і зовнішній нагляд, а також участь зовнішніх зацікавлених сторін. Основні елементи, які забезпечують дотримання публічної доброчесності, зосереджені на виявленні, розслідуванні та покаранні порушень публічної доброчесності і включають дисциплінарний, адміністративний, цивільний та кримінальний режим [3].

Але, в контексті розгляду даного питання варто зазначити, що виховання доброчесності - це не лише відповідальність однієї інституції, і воно не зосереджується лише на основних елементах. Широке коло суб'єктів (наприклад, фінансові, юридичні служби, служби внутрішнього контролю, управління людськими ресурсами, закупівлі) відіграють важливу роль в формуванні та інтеграції публічної доброчесності в систему публічного управління та врядування. Хоча їхня основна мета не полягає у безпосередній підтримці, контролі чи забезпеченні публічної доброчесності, без них система не змогла б функціонувати.

Для забезпечення ефективної імплементації, основні та додаткові елементи системи доброчесності мають бути інтегровані в систему публічного управління та врядування. Цьому повинна сприяти низка чинників, зокрема: розробка та впровадження справедливої системи найму, відбору, атестації та просування державних службовців на всіх рівнях, а також посилення відкритості та підзвітності цих процесів. Це може включати конкретні механізми оцінки ефективності роботи лідерів та їх інтеграцію в систему управління; впровадження ризик-орієнтованого підходу до публічної доброчесності, а також функцій і процедур внутрішнього контролю, інспектування та аудиту; посилення підзвітності публічних організацій та посадових осіб за допомогою функцій і процедур зовнішнього нагляду, а також процедур розгляду скарг і заяв; розбудова спроможності, підтримка та навчання публічних службовців на всіх рівнях з метою роз'яснення очікувань щодо високих стандартів поведінки, а також впровадження цих

стандартів у публічному секторі та із зовнішніми партнерами; створення відкритого та безпечного середовища, де найвищі політичні та управлінські рівні забезпечуватимуть наявність інструментів залучення та підвищення суб'єктності працівників, заохочуватимуть їх висловлювати ідеї та занепокоєння без страху покарання, а також відповідно реагуватимуть на ці пропозиції [4].

Важливим інституційним інструментом забезпечення доброчесності у системі державної служби є службові стандарти, які визначають нормативні межі поведінки посадових осіб та формують єдині вимоги до виконання ними професійних обов'язків. У системі публічного управління службові стандарти виступають сукупністю правових, етичних та організаційних норм, що регулюють діяльність державних службовців, спрямовуючи її на реалізацію публічного інтересу, дотримання принципів законності, відкритості та відповідальності. Їх запровадження сприяє формуванню передбачуваної моделі службової поведінки, яка базується на принципах професійної етики та доброчесності.

Відтак, доброчесність державних службовців значною мірою забезпечується через систему етичних правил та стандартів поведінки, які визначають допустимі межі використання службових повноважень і сприяють запобіганню конфлікту інтересів та іншим корупційним ризикам. Зокрема, слід наголосити на тому, що формування культури доброчесності передбачає поєднання нормативно-правових механізмів, професійних кодексів та внутрішніх організаційних процедур, які встановлюють стандарти етичної поведінки державних службовців і забезпечують їх практичне дотримання [5].

До того ж, службові стандарти сприяють інтеграції етичних принципів у систему професійної компетентності державних службовців (Табл. 1). У цьому контексті доброчесність розглядається як складова професійної культури державного службовця, що формується через поєднання моральних цінностей, професійних знань та практичних навичок етичної поведінки. Відповідно, службові стандарти виступають механізмом трансляції таких цінностей у повсякденну управлінську діяльність, забезпечуючи дотримання принципів справедливості, неупередженості та служіння суспільству [6].

Таблиця 1

Вплив службових стандартів на формування доброчесності державних службовців

Елементи службових стандартів державної служби	Вплив на формування доброчесності державних службовців
Нормативне закріплення етичних принципів державної служби	Чітке визначення у законодавстві та внутрішніх нормативних актах принципів законності, неупередженості, відповідальності та служіння публічним інтересам формує єдині стандарти професійної поведінки державних службовців і забезпечує орієнтацію їхньої діяльності на дотримання принципів доброчесності.
Кодекси етики та правила службової поведінки	Наявність етичних кодексів і внутрішніх регламентів поведінки визначає допустимі моделі службової діяльності, сприяє усвідомленню державними службовцями морально-етичних вимог професії та створює основу для формування культури доброчесності в органах державної влади.
Механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	Встановлення процедур виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів сприяє мінімізації корупційних ризиків, підвищує об'єктивність управлінських рішень та забезпечує пріоритет публічних інтересів у діяльності державних службовців.
Система контролю та відповідальності за порушення етичних норм	Наявність чітких процедур контролю, дисциплінарної відповідальності та внутрішнього моніторингу дотримання службових стандартів сприяє підвищенню підзвітності державних службовців і запобігає порушенням принципів доброчесності.

продовження таблиці 1

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації у сфері етики	Навчальні програми з професійної етики, антикорупційної політики та стандартів службової поведінки формують у державних службовців необхідні компетентності для прийняття етичних управлінських рішень і сприяють розвитку культури доброчесності в публічному управлінні.
--	--

Джерело: складено авторами на основі [4,7,9]

З точки зору інституційного підходу службові стандарти є складовою ширшої етичної інфраструктури публічної служби, яка включає законодавче регулювання поведінки державних службовців, етичні кодекси, механізми контролю та відповідальності, а також систему професійної підготовки і соціалізації посадових осіб. Така інфраструктура створює умови для формування стійких моделей етичної поведінки та сприяє утвердженню принципу доброчесності як внутрішньої цінності державного службовця.

Водночас міжнародні підходи до забезпечення доброчесності підкреслюють, що ефективність службових стандартів залежить від їх інтеграції у систему управління публічним сектором. Зокрема, у міжнародних рекомендаціях наголошується на необхідності узгодження етичних цінностей, норм та принципів поведінки, які повинні визначати діяльність посадових осіб і сприяти пріоритету суспільних інтересів над приватними. У такому контексті службові стандарти виконують не лише регулятивну, але й превентивну функцію, формуючи інституційні передумови для запобігання корупції та підвищення довіри громадян до державної влади [7].

В Україні такі стандарти деталізовані у Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Ці правила категорично вимагають від службовців діяти неупереджено, уникати конфлікту інтересів, не використовувати службове становище чи державне майно в особистих цілях, не розголошувати конфіденційну інформацію та утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень.

Однак, як свідчить міжнародний та вітчизняний досвід, суто «заснований на правилах» підхід має значні обмеження. Він

фокусується переважно на дотриманні адміністративних процедур, зовнішньому контролю та системі покарань з метою запобігання неправомірним діям. Надмірний акцент лише на зовнішньому контролі та санкціях може витіснити внутрішню мотивацію до етичної поведінки, перетворюючи дотримання норм на формальний процес «для галочки», спрямований виключно на уникнення покарання.

Отже, службові стандарти відіграють ключову роль у формуванні доброчесності державних службовців, оскільки забезпечують нормативне закріплення етичних принципів діяльності, сприяють формуванню професійної культури державної служби та створюють інституційні механізми запобігання корупційним проявам. Їх ефективне впровадження дозволить поєднати правові вимоги, моральні цінності та управлінські практики у цілісну систему забезпечення доброчесності у публічному управлінні.

Для подолання інституційних обмежень сучасні стратегії доброчесності вимагають збалансування підходу, заснованого на жорстких правилах, із підходом, заснованим на цінностях. Цей баланс спрямований на створення відкритої організаційної культури, яка підтримує позитивну етичну поведінку та самоуправління посадовців відповідно до внутрішніх моральних ідеалів.

В таких умовах особливого значення набуває концепція мотивації публічної служби. Емпіричні дослідження підтверджують, що працівники державного сектору часто більше орієнтовані на внутрішні стимули - почуття призначення, усвідомлення власної причетності до суспільно значущих завдань та професійний розвиток, аніж виключно на зовнішні матеріальні винагороди.

Тим каталізатором, що активує цю внутрішню мотивацію та перетворює формальні стандарти на реальну організаційну практику, виступає ціннісне або етичне лідерство. Принцип лідерства стосується не лише лідерства як позиції, а скоріше як риси і як стилю.

Лідерство як риса розуміється як щось, що хтось демонструє, або як набір навичок, пов'язаних зі здатністю переконувати, мотивувати і спрямовувати групу до бажаного результату. Цей

набір навичок включає технічні навички, концептуальні навички, міжособистісні навички, емоційний та соціальний інтелект. Це навички, які може продемонструвати будь-який член робочої групи, і вони часто відображаються в системах компетенцій, які підкреслюють різні компоненти лідерства і застосовуються до всіх державних службовців.

Лідерство як стиль (наприклад, «як хтось керує») є ще одним важливим елементом. Ґрунтуючись на аналізі поведінки, пов'язаної з лідерами, які сприймаються працівниками як етичні, етичне лідерство можна розуміти як демонстрацію нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні стосунки, а також просування такої поведінки до послідовників через двосторонню комунікацію, підкріплення та прийняття рішень. Для того, щоб бути «етичним лідером», необхідні два взаємопов'язані аспекти: лідер повинен сприйматися як моральна особистість; і лідер також повинен бути моральним керівником.

Що стосується аспекту моральної особистості, то очікується, що етичні лідери дотримуються високих етичних стандартів, які керують їхнім власним прийняттям рішень у чіткий і наочний спосіб.

Вважається, що етичні лідери мають певні риси (цілісність, чесність і надійність) і поведінку (робити правильні речі, турбота про людей, відкритість, особиста моральність). Це проявляється у прийнятті ними рішень. Етичні лідери сприймаються як такі, що мають високий рівень усвідомлення власних моральних позицій і здатність використовувати свої особисті цінності як орієнтир, коли стикаються з етичними дилемами. Іншими словами, їхня поведінка відповідає їхній риториці. Крім того, етичні лідери демонструють високий рівень справедливості, лояльності та довіри до тих, ким вони керують. Це породжує взаємні стосунки між послідовниками, які прагнуть наслідувати етичну поведінку свого лідера [8].

Інший аспект морального керівника пов'язаний з відповідальністю лідера за сприяння прийняттю етичних рішень серед тих, кого він веде за собою.

Отже, лідерство цінностей у системі публічного управління розглядається як важливий чинник формування доброчесності

державних службовців, оскільки саме ціннісні орієнтири керівників і управлінської еліти значною мірою визначають характер організаційної культури державних інституцій. У сучасних дослідженнях публічного управління підкреслюється, що ефективне функціонування державної служби неможливе без утвердження системи моральних і професійних цінностей, які спрямовують діяльність посадових осіб на служіння суспільним інтересам, дотримання принципів законності, справедливості та відповідальності. У цьому контексті лідерство цінностей виступає механізмом трансляції етичних норм та стандартів поведінки в управлінське середовище, формуючи основу для розвитку культури доброчесності у державних органах.

У науковій літературі зазначається, що доброчесність є не лише нормативною вимогою до поведінки державного службовця, а й важливою складовою системи його професійних компетентностей і ціннісних орієнтацій. Формування таких орієнтирів значною мірою залежить від лідерських моделей поведінки, які демонструють керівники державних органів. Саме через приклад керівництва відбувається інституціоналізація етичних норм і принципів діяльності державної служби, що сприяє утвердженню доброчесності як базової цінності публічного управління [9]. У таблиці 2 висвітлено ключові управлінські аспекти лідерства цінностей у забезпеченні доброчесності державних службовців.

Важливу роль лідерства цінностей у формуванні доброчесності підкреслюють також міжнародні підходи до розвитку системи публічної служби. Зокрема, у міжнародних рекомендаціях зазначається, що ефективна система публічної доброчесності повинна ґрунтуватися на узгодженні етичних цінностей, норм і принципів поведінки, які визначають діяльність державних службовців та сприяють пріоритету суспільних інтересів над приватними. Отже, лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні послідовності між задекларованими цінностями та реальними управлінськими практиками, формуючи довіру до державних інституцій та підвищуючи ефективність публічного управління [10].

З метою підтримання належного рівня доброчесності у державному секторі нині застосовується комплекс інституційних і правових механізмів, спрямованих на запобігання та зниження корупційних ризиків. До таких інструментів належить обов'язкове подання державними службовцями декларацій про майновий стан, доходи, витрати та фінансові зобов'язання, що забезпечує прозорість їхньої діяльності та створює можливості для громадського контролю.

Таблиця 2

**Ключові прояви ціннісного лідерства у формуванні
доброчесності державних службовців**

Аспекти ціннісного лідерства у державній службі	Зміст та управлінське значення
Демонстрація доброчесності через управлінську поведінку керівника	Керівники органів державної влади повинні усвідомлювати, що їхні управлінські рішення та поведінка формують стандарти професійної етики для підлеглих. Особистий приклад дотримання принципів законності, відповідальності та служіння публічним інтересам створює модель доброчесної поведінки, яка сприймається працівниками як еталон службової діяльності.
Застосування системи заохочень і відповідальності за дотримання етичних стандартів	Формування культури доброчесності потребує поєднання стимулів і санкцій у системі управління персоналом державної служби. Публічне визнання етичної поведінки, довіра та професійний авторитет виступають позитивними мотиваційними чинниками, тоді як дисциплінарні заходи забезпечують дотримання встановлених стандартів службової поведінки.
Комунікація цінностей і норм доброчесності в органах державної влади	Етичне лідерство передбачає активне поширення та роз'яснення цінностей публічної служби, проведення відкритих обговорень етичних дилем та формування організаційного середовища, у якому працівники можуть отримувати консультації та підтримку щодо прийняття етичних управлінських рішень.

Залучення державних службовців до прийняття відповідальних управлінських рішень	Розвиток культури доброчесності передбачає створення умов для участі працівників у процесах прийняття рішень, обміну професійними думками та обговорення етичних проблем. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності службовців, формуванню довіри в колективі та розвитку їхнього професійного потенціалу.
---	--

Джерело: складено авторами на основі [2,5,10,11]

Важливим елементом системи запобігання корупції є встановлення заборони на отримання подарунків від підлеглих або осіб, які можуть бути зацікавленими у прийнятті державним службовцем певних рішень. Таке обмеження спрямоване на недопущення впливу приватних інтересів на виконання службових повноважень.

Крім того, законодавством передбачено обмеження щодо суміщення посад та здійснення іншої оплачуваної діяльності, що дозволяє уникнути ситуацій, у яких служба діяльність може перетинатися з особистими або корпоративними інтересами. Подібні норми сприяють запобіганню виникненню конфлікту інтересів та забезпечують неупередженість під час виконання службових обов'язків.

Водночас на державних службовців покладається обов'язок своєчасно виявляти можливі конфлікти інтересів, усвідомлювати потенційні ризики їх виникнення та володіти практичними навичками їхнього запобігання і врегулювання відповідно до вимог чинного законодавства. Застосування таких механізмів створює передумови для підвищення рівня доброчесності у державному управлінні та сприяє зміцненню довіри суспільства до органів влади.

При цьому, формування доброчесності державних службовців у сучасній системі публічного управління супроводжується низкою викликів, які зумовлені як інституційними трансформаціями державної служби, так і загальними суспільно-політичними змінами. Одним із ключових викликів у формуванні доброчесності державних службовців залишається наявність корупційних ризиків,

пов'язаних, зокрема, з можливістю зловживання службовими повноваженнями, виникненню конфлікту інтересів, недостатньою прозорістю управлінських процедур та використанням дискреційних повноважень посадовими особами. Такі фактори створюють передумови для прийняття рішень, що можуть суперечити публічним інтересам і сприяти поширенню корупційних практик [11]. Саме тому необхідно наголосити на необхідності впровадження системних механізмів запобігання корупції, які повинні включати нормативно-правове регулювання поведінки державних службовців, контроль за дотриманням етичних стандартів та розвиток інституційної культури доброчесності

Водночас інституційні вразливості державної служби можуть проявлятися у недостатній ефективності механізмів контролю, слабкості внутрішніх процедур підвітності та недостатній інтеграції етичних принципів у систему управління персоналом. За таких умов формальне закріплення принципів доброчесності не завжди супроводжується їх фактичним дотриманням у практичній діяльності державних органів. Підкреслимо, що подолання таких вразливостей потребує формування комплексної етичної інфраструктури, яка охоплюватиме законодавче регулювання стандартів поведінки, діяльність спеціалізованих інституцій контролю та розвиток професійної культури державної служби.

Загалом, етичну інфраструктуру варто розглядати через призму трьох взаємопов'язаних підсистем, а саме: формальної системи, котра включає офіційно затверджені кодекси поведінки, антикорупційне законодавство, процедури декларування, а також інституційні механізми контролю та нагляду; неформальної системи, що охоплює комунікаційні практики, традиції, корпоративний дух та неформальні бесіди про етику, які формують загальний морально-психологічний клімат колективу та систему лідерства, котра виступає сполучною ланкою (саме через керівників відбувається встановлення стандартів етичної поведінки, передача основних цінностей та їх підкріплення власним прикладом) [12]. Саме такий інфраструктурний підхід дозволить подолати фрагментарність, коли наявність суворих антикорупційних законів не дає результату

через толерантність до корупції на рівні неформальної культури або відсутність політичної волі керівництва.

Міжнародні підходи до забезпечення публічної доброчесності також підкреслюють, що ефективна боротьба з корупцією повинна базуватися на системному управлінні ризиками та формуванні культури етичної поведінки у публічному секторі. Зокрема, зазначається, що корупція призводить до хибної державної політики, марнотратства державних ресурсів та зниження довіри громадян до здатності уряду діяти в інтересах суспільства [13].

Одним із важливих сучасних викликів формування доброчесності державних службовців є вплив цифровізації публічного управління на систему етичних стандартів та професійної поведінки посадових осіб. З одного боку, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості управлінських процедур, відкритості інформації та доступності державних послуг, що позитивно впливає на запобігання корупції та підвищення підзвітності державних службовців. З іншого боку, розширення використання цифрових технологій потребує удосконалення етичних стандартів та нормативних механізмів регулювання діяльності посадових осіб, оскільки зростає значення відповідального поводження з інформаційними ресурсами, персональними даними та цифровими управлінськими платформами.

Міжнародні підходи до розвитку системи публічної доброчесності також підкреслюють важливість адаптації етичних стандартів до умов цифрового врядування. Формування ефективної системи доброчесності передбачає узгодження етичних цінностей, норм і принципів поведінки державних службовців із новими формами управлінської діяльності, що виникають у процесі цифрової трансформації публічного сектору. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток інституційних механізмів контролю та забезпечення підзвітності посадових осіб, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та зміцненню принципів належного врядування [14].

Для того, щоб етичне лідерство та службові стандарти мали реальний вплив на формування доброчесності, вони повинні бути

глибоко інтегровані в усі процеси управління людськими ресурсами. Ця інтеграція повинна охоплювати весь цикл кар'єри державного службовця. Формування корпусу доброчесних службовців має починатися з прозорої системи конкурсного відбору, де, окрім перевірки фахових знань, необхідно оцінювати морально-етичні якості та ціннісні орієнтири кандидатів.

Системи оцінювання службової діяльності повинні збалансовано вимірювати не лише те, чого досягає службовець (конкретні результати), а й те, як він цього досягає (відповідність етичним стандартам). Дотримання правил етичної поведінки має бути важливим критерієм для преміювання, планування кар'єри та інших форм матеріального і нематеріального стимулювання, оскільки ігнорування етичних аспектів у системі винагород призводить до демотивації чесних працівників.

Професійне навчання має виходити за межі простого ознайомлення з антикорупційним законодавством. Системні програми етичного навчання повинні включати розв'язання практичних дилем, інтерактивні тренінги та наставництво. Такий підхід формуватиме етичну чутливість - здатність службовця самостійно ідентифікувати корупційні ризики та приймати морально обґрунтовані рішення.

Окремим напрямом покращення ситуації має стати гармонізація національної системи державної служби з міжнародними стандартами публічної доброчесності. Міжнародні підходи підкреслюють, що ефективна система забезпечення доброчесності повинна базуватися на узгодженні етичних цінностей, норм та принципів поведінки, які визначають діяльність державних службовців і забезпечують пріоритет суспільних інтересів над приватними. Такий підхід спрямований на формування цілісної системи управління доброчесністю, яка поєднує нормативне регулювання, інституційні механізми та ціннісні орієнтири діяльності публічних службовців [15].

Отже, ефективність формування культури доброчесності значною мірою залежить від наявності дієвої інституційної основи, яка забезпечує нормативне регулювання службової

поведінки, контроль за дотриманням етичних стандартів та запобігання корупційним проявам. У цьому контексті інституційні механізми виступають важливим елементом формування системи доброчесності, що поєднує правові, організаційні та управлінські інструменти впливу на діяльність державних службовців. Особливого значення у цьому процесі набуває діяльність спеціалізованих державних інституцій, які здійснюють формування та реалізацію антикорупційної політики, а також забезпечують контроль за дотриманням принципів доброчесності у діяльності посадових осіб. Щоб запобігти фрагментації та дублюванню в системі публічної доброчесності, рекомендуємо «уточнити» інституційні обов'язки в публічному секторі для посилення ефективності системи публічної доброчесності, зокрема, шляхом: встановлення чітких обов'язків на відповідних рівнях за розробку, керівництво та впровадження елементів системи доброчесності в публічному секторі; забезпечення того, щоб усі публічні посадові особи, підрозділи або органи, які несуть центральну відповідальність за розробку, впровадження, забезпечення дотримання та/або моніторинг елементів системи публічної доброчесності в межах своєї юрисдикції, мали відповідний мандат та спроможність виконувати свої обов'язки; сприяння механізмам горизонтальної та вертикальної співпраці між такими публічними посадовими особами, підрозділами або органами, а також, де це можливо, з субнаціональними рівнями влади та між ними, за допомогою формальних або неформальних засобів для підтримки узгодженості та уникнення дублювання і прогалин, а також для обміну досвідом, отриманим з передових практик, та його використання.

При розподілі обов'язків із забезпечення доброчесності на місцевому рівні слід враховувати кілька аспектів. З одного боку, органи місцевого самоврядування стикаються зі специфічними ризиками для доброчесності: наприклад, ситуації конфлікту інтересів є більш імовірними через близькість до громади, а родинні та мережеві зв'язки є типовою характеристикою робочого середовища. З іншого боку, органи місцевого самоврядування можуть стикатися з обмеженням людських, фінансових і технічних ресурсів, що ускладнює

розподіл відповідальності між установами, підрозділами або окремими особами за виконання всіх функцій. Таким чином, ефективний підхід вимагає від органів місцевого самоврядування зважувати свої обмеження щодо спроможності та ризики для доброчесності і відповідно розподіляти обов'язки. Як мінімум, мають бути створені спеціальні процеси для управління конфліктом інтересів та основні функції внутрішнього контролю. Оскільки додаткові функції можуть бути занадто ресурсомісткими, щоб функціонувати в кожному регіоні, можливе передавання деяких функцій з питань доброчесності на національний рівень.

Спільна робота вимагає ефективних інструментів комунікації та обміну ключовою інформацією між органами. Ті, кому доручено співпрацювати, можуть впроваджувати комунікаційні стратегії, щоб забезпечити інформування всіх суб'єктів системи (включаючи приватний сектор і громадянське суспільство) про наявну політику доброчесності. Регулярне використання комунікаційної стратегії може також зміцнити прихильність керівництва та підтримувати постійну співпрацю. Аналогічно, онлайн-портали та адміністративні бази даних можуть використовуватися для обміну інформацією між організаціями, що підвищує потенціал для ефективної співпраці.

Інституційне зміцнення механізмів доброчесності також передбачає розвиток процедур управління корупційними ризиками та впровадження системного підходу до їх виявлення і мінімізації. Запровадження прозорих процедур прийняття управлінських рішень, чітке регламентування використання дискреційних повноважень та забезпечення відкритості діяльності державних органів сприятимуть підвищенню рівня доброчесності державної служби.

Ще одним напрямом удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців є впровадження сучасних методів оцінювання рівня доброчесності у системі державної служби. Ефективне оцінювання дозволить не лише визначити ступінь відповідності поведінки посадових осіб встановленим етичним стандартам, але й своєчасно виявляти потенційні корупційні ризики, оцінювати ефективність механізмів запобігання порушенням службової етики та формувати передумови для підвищення якості управлінської ді-

яльності. У цьому контексті оцінювання доброчесності виступить важливим інструментом управління людськими ресурсами у публічному секторі, спрямованим на формування професійної, відповідальної та орієнтованої на суспільні інтереси державної служби.

Особливого значення набуває інтеграція оцінювання доброчесності у систему управління персоналом державної служби. Це передбачає включення відповідних критеріїв до процедур добору кадрів, оцінювання результатів службової діяльності та формування кадрового резерву. У сучасній практиці державного управління оцінювання доброчесності дедалі частіше розглядається як один із ключових критеріїв професійної придатності державного службовця, що дозволяє забезпечити формування кадрового корпусу, здатного діяти відповідно до принципів законності, відповідальності та служіння публічним інтересам.

Важливим напрямом розвитку сучасних методів оцінювання доброчесності є також використання аналітичних та цифрових інструментів моніторингу діяльності державних службовців. Запровадження електронних систем декларування, автоматизованих механізмів перевірки інформації та інструментів аналізу корупційних ризиків сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання та зменшенню впливу суб'єктивних факторів на процес прийняття кадрових рішень. Крім того, цифрові технології дозволять здійснювати постійний моніторинг дотримання етичних стандартів та забезпечують більш ефективний контроль за використанням службових повноважень [16].

До того ж, необхідним аспектом сучасних методів оцінювання доброчесності є також розвиток механізмів зворотного зв'язку та громадського контролю. Залучення громадянського суспільства до оцінювання діяльності державних органів, використання відкритих даних, проведення опитувань щодо рівня довіри до державних інституцій та якості надання публічних послуг сприятимуть формуванню більш прозорої та підзвітної системи державного управління. Такий підхід дозволить враховувати суспільну оцінку діяльності державних службовців та стимулюватиме їх до дотримання високих стандартів професійної поведінки.

Формування культури доброчесності у системі публічного управління є одним із ключових напрямів удосконалення процесу забезпечення доброчесності державних службовців. У сучасній управлінській практиці культура доброчесності розглядається як сукупність морально-етичних цінностей, норм поведінки, професійних стандартів та інституційних механізмів, які визначають характер діяльності державних службовців і спрямовують її на служіння публічним інтересам. Саме формування такої культури дозволяє забезпечити не лише формальне дотримання законодавчих вимог, але й утвердження доброчесності як внутрішньої професійної цінності державної служби.

Культура доброчесності у системі публічного управління формується через поєднання індивідуальних моральних установок державних службовців та інституційного середовища, в якому здійснюється їхня професійна діяльність. Важливу роль у цьому процесі відіграє система професійної етики, що визначає принципи справедливості, відповідальності, неупередженості та служіння суспільству. Закріплення цих принципів у професійних кодексах, етичних стандартах та нормативно-правових актах створить основу для формування єдиних правил поведінки державних службовців і сприятиме підвищенню рівня їхньої професійної відповідальності.

При цьому, важливе значення мають міжнародні підходи до забезпечення доброчесності у публічному секторі. Зокрема, Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо доброчесності публічних службовців передбачають необхідність встановлення високих стандартів поведінки для посадових осіб публічного сектору. Такі стандарти мають виходити за межі мінімальних нормативних вимог, орієнтуючи діяльність державних службовців на пріоритет суспільних інтересів, дотримання цінностей публічної служби та формування відкритої організаційної культури, що сприяє розвитку належного врядування та підтримує процеси організаційного навчання.

Важливим елементом цієї системи є інтеграція стандартів доброчесності до правової системи та внутрішньоорганізаційних політик, зокрема шляхом закріплення відповідних норм у кодексах

поведінки або етичних кодексів. Такі документи дозволяють чітко визначити очікувані моделі поведінки державних службовців і водночас слугують підґрунтям для застосування дисциплінарних, адміністративних, цивільних або кримінальних заходів відповідальності у випадку порушення встановлених стандартів [17].

Крім того, важливим напрямом формування культури доброчесності є встановлення чітких і пропорційних процедур, спрямованих на запобігання порушенням етичних стандартів та врегулювання фактичних або потенційних конфліктів інтересів. Водночас значну роль відіграє системне інформування про цінності та стандарти публічної служби не лише всередині державних органів, але й у взаємодії з приватним сектором, інститутами громадянського суспільства та громадянами. Такий підхід сприяє поширенню принципів доброчесності у ширшому соціальному середовищі та забезпечує узгодженість поведінки різних суб'єктів, які взаємодіють із публічними службовцями.

Отже, формування культури доброчесності передбачає поєднання внутрішніх морально-етичних орієнтацій державних службовців із системою інституційних та нормативних механізмів, що регулюють їхню діяльність.

Суттєву роль у формуванні культури доброчесності відіграє також лідерство. Лідери мають бути ефективними публічними управлінцями, здатними керувати своїми командами, надихати працівників та формувати організаційну культуру, яка сприяє інноваціям, зміцнюючи цінності публічного сектору, включаючи високі стандарти доброчесності та етики. У світлі цих обов'язків роль лідерів у просуванні та активному управлінні доброчесністю в своїх організаціях важко переоцінити. Лідери виділяють ресурси на системи доброчесності, визначають їх як організаційні пріоритети, здійснюють нагляд за їхньою координацією та інтегрують їх в основу організаційного управління. Без відданого керівництва системи доброчесності не можуть досягти запланованого впливу. Більше того, подаючи особистий приклад, лідери є ключовим компонентом для створення та зміцнення культури доброчесності в організаціях публічного сектору.

З метою посилення системи публічної доброчесності доцільним є інвестування у розвиток лідерства доброчесності, що має демонструвати чітку прихильність органів публічної влади до дотримання високих етичних стандартів. Доцільно передбачити включення компетентностей у сфері доброчесності до професійного профілю керівників на всіх рівнях управління. Такі компетентності мають враховуватися під час добору, призначення або просування осіб на керівні посади, а також під час оцінювання результатів їхньої діяльності, зокрема з огляду на здатність забезпечувати функціонування ефективної системи публічної доброчесності в організації.

Важливим напрямом є також створення умов для підтримки керівників у виконанні ролі етичних лідерів. Це передбачає чітке визначення їхніх повноважень у сфері забезпечення доброчесності, надання необхідної організаційної підтримки, зокрема через функціонування систем внутрішнього контролю, використання сучасних інструментів управління персоналом та доступ до правових консультацій. Доцільним є також проведення регулярних навчальних заходів, тренінгів та інструктажів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності керівників щодо принципів доброчесності та розвиток навичок прийняття управлінських рішень у ситуаціях, що можуть бути пов'язані з етичними ризиками.

Окрему увагу слід приділити розробленню управлінських механізмів, які підвищують відповідальність керівників за виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, що можуть загрожувати доброчесності державних службовців.

Слід зауважити, що сприяння розвитку лідерства у сфері доброчесності повинно мати наступні цілі: по-перше, забезпечення того, щоб люди, призначені на керівні посади, мали профіль доброчесності - моральні люди з навичками бути моральними керівниками; по-друге, підтримка цих лідерів у виконанні ними своїх функцій як лідерів у сфері доброчесності. Існує низка інструментів і механізмів, які уряди можуть використовувати для досягнення цих цілей, але для практичного втілення лідерства у сфері доброчесності необхідно дотримуватися наступних основних принципів: лідерство доброчесності визнається як риса і стиль, і

розвивається у майбутніх лідерів на ранніх етапах їхньої кар'єри; існують механізми для залучення та відбору лідерів доброчесності; система заохочень та підзвітності заохочує та винагороджує лідерство у сфері доброчесності.

Якщо розуміти доброчесність як рису і як стиль, стає зрозуміло, що забезпечення лідерства доброчесності вимагає далекоглядності. Уряд може використовувати кілька методів для розвитку навичок лідерства доброчесності у майбутніх лідерів на ранніх стадіях, щоб сформувати кадровий резерв.

Теорія соціального навчання припускає, що люди навчаються поведінці, наслідуючи надійні та привабливі рольові моделі. Це свідчить про те, що лідерство доброчесності починається на ранніх етапах і має дифузний характер – «тон у верхах» є важливим, але життєво необхідним є його зміцнення на всіх рівнях керівництва в організації. Більше того, ці висновки показують, що ключовим місцем для розвитку лідерства доброчесності є повсякденне робоче середовище та щоденна взаємодія між лідером і послідовниками. Ефективний моральний керівник вимагає від керівників розуміння розвитку співробітників як основного аспекту їхньої ролі та виділення часу на обговорення цього питання зі своїми підлеглими. В іншому випадку вимоги швидкоплинного робочого середовища можуть витіснити можливості для взаємодії, спрямованої на розвиток. Тому, щоб сформувати ефективних моральних керівників на ранніх етапах процесу, державні установи повинні вимагати, щоб «розвиток співробітників» був основною компетенцією керівника, поряд з досягненням результатів. Крім того, державні установи повинні забезпечити, щоб керівники проходили навчання щодо того, як розвивати своїх співробітників і як вести з ними етичні дискусії.

Рольові моделі можна також визначити за допомогою офіційних програм наставництва та коучингу, коли працівники об'єднуються в пари з більш старшим керівником (не своїм безпосереднім начальником) або експертом з управління і заохочуються піднімати етичні управлінські питання, щодо яких вони хотіли б отримати рекомендації. Крім того, наставництво та коучинг можуть бути

вбудовані в програми управління талантами, коли майбутні лідери ротуються на певні ролі з більш високим рівнем етичності та працюють з етичним лідером протягом певного періоду. В обох випадках питання доброчесності мають бути включені в оцінку потенційних наставників, коучів або керівників для програм ротації талантів.

Наголос на практичному навчанні не означає, що лідерство доброчесності слід ігнорувати в інших формах розвитку лідерства. Модулі аудиторного або онлайн-навчання можуть охоплювати різні аспекти державних стандартів і системи доброчесності, щоб забезпечити загальне розуміння зобов'язань керівників щодо доброчесності, а також механізмів та інструментів, які допомагають їм їх виконувати. Цей підхід, заснований на знаннях, можна доповнити тематичними дослідженнями реальних лідерів, які стикаються з етичними дилемами в конкретних умовах, щоб навчати і практикувати моральні міркування. Такі приклади слід використовувати не лише для підготовки майбутніх керівників та лідерів до ролей у сфері доброчесності, які їм доведеться виконувати, але й для нових керівників та лідерів, які нещодавно прийшли в організацію і можуть бути менш обізнаними з конкретними етичними дилемами, що виникають у їхній роботі.

Тренінги з лідерства також можуть включати модулі про те, як бути моральними керівниками. Як зазначалося вище, моральні керівники - це рольові моделі, які відкрито обговорюють етику, винагороджують етичну поведінку та надають своїм працівникам можливість приймати етичні рішення. Щоб досягти цього, менеджери можуть практикувати обговорення прийняття моральних рішень з колегами, а також вивчати різні комунікаційні техніки, які сприятимуть їхнім зусиллям бути видимими зразками для наслідування.

Зауважимо, що не всі керівні посади вимагають однакового рівня етичного прийняття рішень, а отже, можуть не вимагати однакового рівня попереднього відбору. Для посад певної етичної складності кандидати можуть бути протестовані у вправах, які відображають етичні ситуації, з якими вони можуть зіткнутися, щоб

продемонструвати свої особисті цінності та навички моральної аргументації. Посади з меншою етичною складністю можна розглядати як сходинки, на яких майбутні лідери можуть продемонструвати свої лідерські здібності у сфері доброчесності. Таким чином, лідери можуть почати формувати послужний список доброчесності, який можна буде оцінити та використати у майбутніх кадрових рішеннях.

З метою підвищення ефективності формування доброчесності державних службовців доцільним є запровадження сучасних методів оцінювання морально-етичних якостей кандидатів на державну службу. Одним із перспективних напрямів може стати використання інструментів тестування на доброчесність, моральність та ціннісні орієнтації, що вже застосовуються у низці держав і організацій, зокрема у структурах публічної служби, а також у сфері національної безпеки. Впровадження таких підходів потребує залучення кваліфікованих психологічних фахівців та спеціалістів з оцінювання персоналу, оскільки питання визначення морально-етичних характеристик особи є складним міждисциплінарним завданням, яке виходить за межі стандартних процедур кадрового добору.

У цьому контексті доцільно розглянути можливість використання комплексу інструментів, спрямованих на виявлення рівня доброчесності кандидатів та їхньої здатності діяти відповідно до етичних принципів державної служби. Зокрема, до таких інструментів може належати застосування уніфікованих форматів автобіографій або анкет, що дозволяють здійснювати первинний аналіз інформації про кандидатів та використовувати спеціальні фільтри доброчесності під час попереднього відбору.

Ефективним доповненням до таких процедур може бути проведення попереднього онлайн-тестування на доброчесність або використання психологічних та особистісних тестів, які дозволяють оцінити моральні установки кандидата ще на початковому етапі відбору. Подібні інструменти можуть використовуватися як самостійний етап оцінювання або як додатковий фактор при ухваленні остаточного рішення щодо призначення на посаду.

Важливим елементом процедури відбору також може стати використання спеціально розроблених питань під час співбесіди, спрямованих на оцінювання етичних орієнтацій кандидата. Зокре-

ма, кандидатам може бути запропоновано проаналізувати власний досвід взаємодії з етичними рольовими моделями у професійній діяльності або описати ситуації морального вибору, з якими вони стикалися, та способи їх вирішення.

Доцільним є також використання тестів на ситуативне судження, які моделюють морально неоднозначні управлінські ситуації та дозволяють оцінити здатність кандидата приймати рішення з урахуванням етичних принципів. У поєднанні з цим можуть застосовуватися рольові ігри, моделювання управлінських ситуацій або елементи гейміфікації, що проводяться в рамках центрів оцінювання та сприяють більш об'єктивному визначенню морально-етичних характеристик кандидатів.

Важливою складовою процедури оцінювання може бути також перевірка рекомендацій із попередніх місць роботи, яка передбачає отримання інформації про етичну поведінку кандидата, його здатність приймати відповідальні рішення та ефективно керувати колективом на засадах доброчесності. Такі перевірки можуть включати оцінку від колег або керівників щодо рівня етичності поведінки особи та її здатності діяти відповідно до принципів професійної етики.

Крім того, доцільно застосовувати питання та практичні завдання, що дозволяють кандидатам продемонструвати розуміння принципів морального управління та здатність моделювати етичну поведінку в управлінській діяльності. Важливо враховувати, що лідерство доброчесності передбачає не лише високі особисті моральні якості керівника, але й його здатність активно формувати етичну культуру в організації, інформувати працівників про стандарти етичної поведінки, використовувати систему стимулів і санкцій для підтримки доброчесності та створювати умови для відповідального прийняття рішень працівниками.

З метою узагальнення ключових чинників формування доброчесності державних службовців доцільно розглянути взаємозв'язок між ціннісним лідерством керівників та системою службових стандартів у публічному управлінні. Саме поєднання цих елементів створює інституційні та організаційні передумови для утвердження етичних принципів у діяльності органів державної влади. Ціннісне лідерство сприяє формуванню відповідної організаційної культури,

тоді як службові стандарти забезпечують нормативне закріплення правил поведінки та механізмів відповідальності державних службовців. Узагальнення основних аспектів їхньої взаємодії та впливу на формування культури доброчесності у системі державної служби подано в таблиці 3.

Таблиця 3

Взаємозв'язок лідерства цінностей і службових стандартів у формуванні доброчесності державних службовців

Компоненти системи доброчесності	Характер взаємодії	Вплив на формування доброчесності державних службовців
Ціннісне лідерство керівників	Демонстрація керівниками етичної поведінки, відповідального прийняття рішень та дотримання принципів публічної служби	Формує організаційну культуру доброчесності, сприяє утвердженню морально-етичних орієнтирів у професійній діяльності державних службовців
Службові стандарти та етичні кодекси	Нормативне визначення правил поведінки, професійних обов'язків і меж використання службових повноважень	Забезпечує інституційне закріплення принципів доброчесності та створює єдині правила службової поведінки
Управлінські механізми мотивації та відповідальності	Використання системи заохочень, дисциплінарних процедур і контролю за дотриманням етичних норм	Стимулює дотримання стандартів доброчесності та підвищує рівень відповідальності державних службовців
Організаційна культура державної служби	Інтеграція етичних цінностей, норм і стандартів у повсякденну діяльність органів влади	Сприяє формуванню стійких моделей доброчесної поведінки та підвищує довіру суспільства до державних інституцій

продовження таблиці 3

Професійний розвиток та етична освіта	Підготовка і підвищення кваліфікації державних службовців у сфері професійної етики та антикорупційної політики	Забезпечує формування компетентностей, необхідних для прийняття етичних управлінських рішень і дотримання принципів доброчесності
---------------------------------------	---	---

Джерело: складено авторами на основі [2,7,10,12,13]

Отже, удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців у системі публічного управління потребує комплексного підходу, який поєднає розвиток ціннісного лідерства, удосконалення службових стандартів та формування ефективної етичної інфраструктури державної служби. Саме тому вдосконалення процесу формування доброчесності повинно здійснюватися у декількох взаємопов'язаних напрямках.

Одним із ключових напрямів є розвиток лідерства цінностей у системі державного управління. Керівники державних органів мають відігравати провідну роль у формуванні етичної організаційної культури, демонструючи власним прикладом дотримання принципів доброчесності, відповідальності та служіння суспільним інтересам. Ціннісне лідерство сприяє формуванню у державних службовців внутрішньої мотивації до етичної поведінки, що дозволяє забезпечити не лише формальне дотримання службових стандартів, але й утвердження доброчесності як внутрішньої професійної цінності.

Важливим напрямом удосконалення є також розвиток системи службових стандартів, які визначають правила та принципи професійної поведінки державних службовців. Удосконалення таких стандартів передбачає їх чітке нормативне закріплення, систематичне оновлення відповідно до сучасних вимог публічного управління та інтеграцію етичних принципів у повсякденну управлінську практику. Службові стандарти повинні не лише регламентувати межі використання службових повноважень, але й сприяти формуванню від-

повідальної управлінської поведінки, орієнтованої на забезпечення публічного інтересу та запобігання корупційним проявам.

Стратегічні цілі у сфері доброчесності можуть міститися в кількох урядових документах, що належать різним органам влади. У зв'язку з цим, рекомендується періодично надавати право міжвідомчому органу, наприклад, спільній робочій групі, до складу якої мають входити представники відповідних центральних органів виконавчої влади та органів нагляду, на підготовку аналітичного звіту про ризики для доброчесності публічних службовців. У цьому звіті можна було б формулювати рекомендації та визначити пріоритети для всієї системи забезпечення доброчесності публічної влади.

Ще одним важливим напрямом є удосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітні програми у сфері публічного управління мають включати формування етичних компетентностей, розвиток навичок прийняття відповідальних управлінських рішень та засвоєння стандартів професійної поведінки. Такий підхід сприятиме формуванню стійких ціннісних орієнтацій державних службовців та підвищенню їхньої готовності діяти відповідно до принципів доброчесності у процесі виконання службових обов'язків.

Важливим напрямом удосконалення процесу формування доброчесності є також розвиток етичної інфраструктури державної служби, що включає систему нормативно-правових механізмів, інституцій контролю, процедур підзвітності та механізмів запобігання конфлікту інтересів. Ефективна етична інфраструктура сприяє інтеграції морально-етичних принципів у систему управління персоналом і створює умови для формування культури доброчесності у державних органах.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є розвиток механізмів оцінювання та моніторингу рівня доброчесності державних службовців. Запровадження відповідних процедур дозволяє своєчасно виявляти корупційні ризики, оцінювати дотримання етичних стандартів та формувати ефективні механізми запобігання порушенням службової етики. Такий підхід сприяє підвищенню рівня

підзвітності державних службовців та зміцненню довіри суспільства до органів державної влади.

Висновки. Таким чином, удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців під впливом лідерства цінностей та службових стандартів передбачає комплекс заходів, спрямованих на розвиток етичної культури державної служби, удосконалення нормативно-правових механізмів регулювання службової поведінки, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та формування ефективної системи інституційної підтримки доброчесності у публічному управлінні. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню принципів прозорості, підзвітності та відповідальності у діяльності органів державної влади.

ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ВПЛИВОМ ЛІДЕРСТВА ЦІННОСТЕЙ І СЛУЖБОВИХ СТАНДАРТІВ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування доброчесності державних службовців у системі публічного управління під впливом лідерства цінностей та службових стандартів. Розкрито зміст поняття доброчесності як комплексної категорії, що поєднує морально-етичні, правові та організаційні аспекти діяльності державних службовців і визначає спрямованість їхніх дій на захист публічних інтересів.

Проаналізовано роль ціннісного лідерства у формуванні культури доброчесності в органах державної влади, зокрема через демонстрацію керівниками етичної поведінки, формування відповідних управлінських практик та створення організаційного середовища, орієнтованого на дотримання принципів професійної етики. Визначено значення службових стандартів як інституційного механізму забезпечення доброчесності, що включає систему нормативно закріплених правил службової поведінки, етичних кодексів, процедур контролю та відповідальності державних службовців.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів формування доброчесності державних службовців, серед яких виокремлено корупційні ризики та інституційні вразливості системи держав-

ного управління, вплив цифровізації публічного управління на етичні стандарти, а також проблеми формування ціннісних орієнтацій державних службовців у процесі професійної діяльності. Наголошено на необхідності формування комплексної етичної інфраструктури державної служби, що поєднує правові, організаційні та освітні механізми забезпечення доброчесності.

Обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців, зокрема розвиток лідерства цінностей у системі публічного управління, інституційне зміцнення механізмів забезпечення доброчесності, впровадження сучасних методів оцінювання доброчесності у кадровій політиці державної служби, а також формування культури доброчесності як важливого елементу організаційної культури публічних інституцій. Запропоновано підходи до інтеграції етичних стандартів у систему управління персоналом державної служби та підвищення рівня професійної етичної компетентності державних службовців.

Ключові слова: доброчесність державних службовців, публічне управління, державна служба, ціннісне лідерство, службові стандарти, етичне лідерство, культура доброчесності, професійна етика державної служби, антикорупційні механізми, управління публічною доброчесністю.

Author Contributions: Conceptualization, V. M., and V. R; Writing – original draft, , V. M., and V. R; Writing – review & editing, V. M., and V. R; Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Antonova, L., Bondarchuk, N., Shtyrov, O., & Sukhorukova, A. (2026). Antykoruptsiina polityka derzhavy v umovakh tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia yak determinanta formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini [Anti-corruption policy of the state in the conditions of digitalization of public administration as a determinant of the formation of tax culture in Ukraine]. *Investytsii praktyka ta dosvid* 3, (pp. 351–360) [in Ukrainian].
2. Shtyrov, O., Antonova, L., & Sukhorukova, A. (2026). Podatkova kultura v systemi realizatsii efektyvnoi podatkovoi polityky: fokus na tsyfrovizatsiiu [Tax culture in the system of implementing effective tax policy: focus on digitalization]. *Investytsii praktyka ta dosvid* 2, (pp. 322–328) [in Ukrainian].
3. Salamatov, V. O. (2021). Etyka derzhavnoho sluzhbovtisia: teoretyko–metodolohichni aspekty [Ethics of a civil servant: theoretical and methodological aspects]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* 1 (25), (pp.135–146) [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy Pro Derzhavnu sluzhbu vid 24.01.2026 r. No 889–VIII [Law of Ukraine on Civil Service 24, 2026, No 889–VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889–19#Text> [in Ukrainian].
5. Kryshtanovych, M., Antonova, L., Filippova, V., Dombrovska, S., & Pidlisna, T. (2022). Influence of COVID-19 on the functional device of state governance of economic growth of countries in the context of ensuring security. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 12, 2, 193–199 [in English].
6. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii vid 07.02.2026 r. No 81700–VII [Law of Ukraine On Prevention of Corruption 07, 2026, No 81700–VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700–18#Text> [in Ukrainian].
7. Beryslavska, O. M. (2014). Yevropeyskyi dosvid etyzatsii publichnoi sluzhby ta yii aktualnist dlia Ukrainy [European experience of ethicalization of public service and its relevance for Ukraine]. *Pravovi novely* 1, (pp.104–108) [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia vid 20.01.2026 r. No 2493–III [Law of Ukraine On Service in Local Government Bodies 20, 2026, No 2493–III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493–14> [in Ukrainian].
9. Antonov, A., Prykhodko, I., & Antonova, L. (2023). Vprovadzhennia pryntsyipiv належного vriaduvannia yak instrument zmitsnennia demokratii

v Ukraini [Implementation of the principles of good governance as a tool for strengthening democracy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* 20, (pp. 285–302) [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro dostup do publichnoi informatsii vid 08.08.2025 r. No 2939–VI [Law of Ukraine About access to public information 08, 2025, No 2939– VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939–17#Text> [in Ukrainian].

11. Vasylevska, T. E. (2021). Etyka publichnoi sluzhby yak zasib zapobihannia ta protydii koruptsii [Public Service Ethics as a Means of Preventing and Counteracting Corruption]. *Naukovo–informatsiyni visnyk Akademii natsionalnoi bezpeky* 1–2, (pp. 68–76) [in Ukrainian].

12. Beglytsia, V., Antonova, L., Kozlova, L., Datsii, O., & Datsii, N. (2021). System of concepts communications of state institutions and society as the basis of national security and socio-economic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 549–556 [in English].

13. Antonova, L., Mishchenko, D., Bandura, I., Abdullayev, V., Dolhy, O. (2022). Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption. *Interacción y Perspectiva. Revista de Trabajo Social*, 12, 1, 76–92 [in English].

14. Zakon Ukrainy Pro zvernennia hromadian 24.01.2026 r. No 393/96–BP [Law of Ukraine On Citizens’ Appeals 24, 2026, No 393/96–BP]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96–%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro ochyshchennia vlady 31.03.2023 r. No 1682–VII [Law of Ukraine On Purification of Power 31, 2023, No 1682–VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682–18> [in Ukrainian].

16. Antonov, A., Prykhodko, I., & Antonova, L. (2023). Vprovadzhennia pryntsyviv nalezhnoho vriaduvannia yak instrument zmitsnennia demokratii v Ukraini [Implementation of the principles of good governance as a tool for strengthening democracy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* 20, (pp. 285–302) [in Ukrainian].

17. Antonova, L., & Mokhova, Yu. (2022). Udoskonalennia mekhanizmv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovvykh peretvoren [Improving e-government mechanisms in Ukraine in the context of digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* 15, (pp. 10–29) [in Ukrainian].

18. Yemelianov, V. M., Shtyrov, O. M., Verba, S. M., Yaroshenko, L. S. (2020) Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership Qualities in the Civil Service: Problematic Issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Володимир Мостовий, E-mail: volodymyr_mostovyi@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8639-2372>

Volodymyr Mostovyi, E-mail: volodymyr_mostovyi@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8639-2372>

Вікторія Радченко, E-mail: viktoria.radchenko.niko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9661-8996>

Viktoriia Radchenko, E-mail: viktoria.radchenko.niko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9661-8996>

Mostovyi, V., & Radchenko, V. (2026). Formation of integrity of civil servants under the influence of leadership, values and service standards. *Public Administration and Regional Development*, 31, 237-273. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.11>