

УДК 351.95

DOI: 10.35432/tisb292023289127

**Сергій Попов**

*професор кафедри організації розвідувально-інформаційної роботи та бойового застосування технічних засобів розвідки Військової академії (м. Одеса), д.держ.упр., к.т.н., професор*  
<https://orcid.org/0000-0002-0729-9581>  
*e-mail: popov.sa@ukr.net*

**Володимир Яценко**

*доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*  
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>  
*e-mail: javladimir1964@gmail.com*

## ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Останнім часом було проведено багато досліджень, присвячених етиці тих, хто відповідає за надання послуг на різних публічних посадах. Етика забезпечує більшу відповідальність між громадянином та організаціями публічного управління і сприяє зміцненню довіри, щоб громадяни могли бути впевнені, що адміністрація працює на користь суспільних інтересів. Тому вкрай важливо, щоб кожна дія здійснювалася відповідно до етичних правил і принципів. Стаття присвячена важливості етичної поведінки працівників публічного управління по відношенню до громадян; Її мета – продемонструвати етичні цінності, які повинен мати кожен службовець для створення відповідальної, ефективної, прозорої та підзвітної системи управління при виконанні своїх обов'язків перед громадянами. Розробка кодексів етики, а також дотримання основоположних принципів сприяє створенню професійного клімату у відносинах публічний службовець-громадянин; Ця стаття прагне підкреслити важливість поваги до таких кодексів і принципів, що поширюються на найвищий рівень професійних працівників.

**Ключові слова:** етика, публічне управління, принципи, етичні кодекси.

**Sergey Popov**

*Professor of the Department of the Organization of Intelligence and Information Work and Combat Use of Technical Means of Intelligence, Military Academy*  
*Doctor of Science in Public Administration, Full Professor*  
<https://orcid.org/0000-0002-0729-9581>  
*e-mail: popov.sa@ukr.net*

**Volodymyr Yatsenko**

*Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University*  
*PhD in Public Administration, Docent*  
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>  
*e-mail: javladimir1964@gmail.com*

**ETHICS IN THE PUBLIC SPHERE OF UKRAINE: EUROPEAN EXPERIENCE**

Recently, there has been a lot of research on the ethics of those who are in charge of providing services in various public positions. Ethics ensures greater responsibility between the citizen and public administration organizations and helps to build trust so that citizens can be sure that the administration is working in the public interest. Therefore, it is imperative that every action is carried out in accordance with ethical rules and principles. The article is devoted to the importance of ethical behavior of public administration employees in relation to citizens; Its purpose is to demonstrate the ethical values that every employee must have in order to create a responsible, effective, transparent and accountable management system in the performance of their duties to citizens. The development of codes of ethics, as well as compliance with the fundamental principles, contributes to the creation of a professional climate in public relations civil servant; This article seeks to emphasize the importance of respecting such codes and principles that apply to the highest levels of professional workers.

Ethics in public administration has been a very important field of study since the mid-1970s in the context of efforts to include this issue in the agenda of public administration reform. Hence, today we can say that the study of ethics of public administration has reached a wide spectrum in terms of its approach, as well as in different social, legal and philosophical disciplines.

Therefore, all institutions that carry out or offer services in the context of public administration should focus on meeting the needs and common social interests by providing more efficient services with a high level of responsibility and diligence. The services and needs of citizens should be realized by the conscientious actions of those employees and officials who represent the bodies that carry out public administration activities.

In this article, we intend to focus more on the role of ethics in offering public services, while respecting ethical principles that directly affect the provision of effective services in the interests of citizens. Ethics has long been a controversial area of political, legal, and philosophical research. However, despite the establishment of a close relationship between ethics and public administration, some issues nevertheless remain complex, making it necessary to define ethics through more constructive approaches.

Nowadays, it is evident that the importance of ethical issues in public administration has increased considerably; Therefore, this article aims to address the importance of ethics in public administration, as it is the basis for both the type and form of government. Therefore, the purpose of public administration is to meet the needs and requests of citizens through those employees and officials who are able to offer such services in the most effective way.

**Key words:** ethics, public administration, principles, codes of ethics.

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.* Етика в публічному управлінні є дуже важливою галуззю дослідження з середини 1970-х років у контексті зусиль, спрямованих на включення цього питання до порядку денного реформи публічного управління. Отже, сьогодні ми можемо сказати, що вивчення етики публічного управління досягло широкого спектру з точки зору свого підходу, а також у різних соціальних, правових та філософських дисциплінах.

Тому всі установи, які здійснюють або пропонують послуги в контексті публічного управління, повинні зосередитися на задоволенні потреб та загальних соціальних інтересів шляхом надання більш ефективних послуг з високим рівнем відповідальності та ретельності. Послуги та потреби громадян мають реалізовуватися сумлінними діями тих працівників та посадових осіб, які представляють органи, що здійснюють діяльність публічного управління.

У цій статті ми маємо намір більше зосередитися на ролі етики в пропозиції публічних послуг, водночас поважаючи етичні принципи, які безпосередньо впливають на надання

ефективних послуг в інтересах громадян. Етика довгий час була суперечливою областю політичних, правових і філософських досліджень. Однак, незважаючи на встановлення тісного взаємозв'язку між етикою та публічним управлінням, деякі питання, тим не менш, залишаються складними що робить необхідним визначення етики за допомогою більш конструктивних підходів.

У наш час очевидно, що важливість етичних питань у публічному управлінні значно зросла; Тому ця стаття спрямована на розгляд важливості етики в публічному управлінні, оскільки вона є основою як для типу, так і для форми правління. Отже, метою публічного управління є задоволення потреб та запитів громадян через тих працівників та посадових осіб, які здатні запропонувати такі послуги найбільш ефективним способом.

Відповідальна поведінка посадових осіб адміністрації та роль етики у виконанні адміністративних послуг повинні поважатися всіма інституціями, особливо тими, хто безпосередньо контактує з громадськістю. Однак не тільки це. У той же час, належна та етична поведінка також необхідна між публічними установами та публічними посадовими особами, оскільки це сприяє досягненню мети більш ефективного надання послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** В умовах динамічних соціальних змін публічна служба може відповідати суспільним викликам лише в разі орієнтації на ідеал творчої та відповідальної особистості. Сьогодні на порядку денному стоїть проблема вироблення оновленої моделі діяльності публічного службовця, яка б поєднувала принцип безособистісності з особистісними підходами на публічній службі, віднаходила баланс між соціальним та індивідуальним, залучала інституціональні та моральні засоби підтримки етики публічного службовця.

В Україні розвідки С.Дубенко, В.Князева, В.Колтун, А.Ліпенцева, Т.Мотренка, І.Надольного, О.Оболєнського, В.Олуйка, Л.Пашко, М.Пірен, В.Рєбкала, В.Саламатова, С.Серьогіна, В.Цветкова та інших дослідників активізували обговорення професійно-етичної та етичної проблематики публічної служби.

Науковці шукають вирішення проблем прикладної етики; здійснюються студії з управлінської, ділової етики та культури спілкування. Значний потенціал для розвитку етики публічного службовця мають розробки Х.Арендт, Ч.Вайза, М.Вебера, Н.Грушанської, Є.Дубко, А. Б.Капустіна, Н.Лумана, А.Любимова, М.Поповича, А.Прокоф'єва, Дж.Ролза, Б.Сутора, Я.Яскевич та ін.

Теоретичні розробки проблем етики публічного службовця здійснюють такі зарубіжні науковці як У.Брюс, П.Доубель, К.Кернахан, Т.Купер, Дж.С.Лей, К.Л'юїс, Д.Плант, С.Д.Поттс, Г.Райт, Дж.Рор, Д.Ф.Томпсон, П.Фінн, Р.Чепмен та ін.

Гуманітаризація публічно-управлінської науки створює передумови використання теоретичних розробок для формування ціннісних, загальнолюдських підвалин орієнтованої на людину політики, для плідних публічно-управлінських комунікацій і вироблення "людиноорієнтованих" кадрових стратегій. Детального розгляду у вітчизняній науці публічного управління потребують питання синтезування безособистісних та особистісних підходів на публічній службі, поєднання інституціональних та особистісних засобів підтримки етики публічного службовця, пошуку можливостей морально обґрунтованого взаємоузгодження суспільних, групових та особистих інтересів публічного службовця.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз та обґрунтування особистісних вимірів етики публічного службовця, визначення шляхів етизації публічної служби.

**Предмет дослідження.** Загальнотеоретичні аспекти поняття етики в публічній сфері України, теоретичні та законодавчі підходи до його трактування та сприйняття цієї категорії

з метою формування становлення та розвитку етичних компонентів діяльності публічного службовця.

*Методи та інформаційна база дослідження.* Методологічною основою дослідження є здійснення управлінського аналізу етичної системи публічної служби із застосуванням системного підходу, що дав змогу вивчати процеси функціонування та розвитку етики публічного службовця цілісно, у взаємозв'язку та взаємовпливах. Реалізується спроба гармонізувати безособистісні й особистісні підходи до етики публічного службовця та інституціональні та особистісні механізми її підтримки. Для етичного обґрунтування необхідності застосування особистісних підходів на публічній службі використаний принцип діалогу між виконавчою владою та громадянами. Суттєве значення для дослідження має міждисциплінарний підхід, що надав змогу здійснити інтегративний аналіз етики публічного службовця, залучаючи праці з політології, філософії, етики, менеджменту, психології, правові документи. Застосування методологічного принципу єдності загального, особливого й одиничного дало можливість розглянути публічних службовців як уповноважених народом представників держави, а також здійснити пошук взаємоузгодження суспільних, групових й особистих, державних інтересів. Інституційний підхід дав змогу з'ясувати особливості функціонування етичної інфраструктури публічної служби.

Інформаційною базою дослідження є матеріали наукових конференцій, наукові публікації, нормативно-правові акти з досліджуваної тематики, офіційні інтернет-сайти та інші матеріали.

*Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.* На сьогодні існує потреба в проведенні досліджень особистісних вимірів професійної етики публічного службовця, в основу якої покладені ідеї служіння кожному громадянину та народу у цілому, професійного покликання, оптимального поєднання безособистісних та особистісних складових професійної діяльності, творчості, поваги до особистості, моральної та професійної відповідальності і реалізованості представників публічної служби, інституціональних і моральних чинників підтримки етики публічного службовця.

*Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.* Етична поведінка в Україні як правило розглядається в контексті доброчесності, що, в свою чергу, розуміється лише в антикорупційній перспективі. Це наводить на думку про певне захоплення правовими та інституційними заходами забезпечення етичного клімату на публічній службі.

Цей принцип етичної поведінки розуміється в антикорупційному контексті та в Декларації про Стратегію Ради Європи з інновацій та належного врядування на місцевому рівні, визначаючи його як «забезпечення того, щоб суспільні інтереси ставилися вище приватних», а його зміст розкривається як те, що існують ефективні заходи щодо запобігання та боротьби з усіма формами корупції в публічному управлінні; суспільне благо ставиться вище індивідуальних інтересів та конфлікт інтересів декларується вчасно, а залучені особи повинні утримуватися від участі у прийнятті відповідних [1].

Індивідуальна доброчесність описує, що в контексті публічної служби індивід вважається доброчесним, якщо він виконує свої обов'язки чесно, компетентно і в повному обсязі, доброчесність також означає, що особа має цінності, в які вона вірить і що відстоює [2]. Однак етична поведінка не може обмежуватися лише цими перспективами.

Належне функціонування публічного управління вимагає постійного вдосконалення відносин між інституційними та моральними засобами його підтримки.

До теперішнього часу, в ході реалізації етичних принципів, була зроблена спроба реалізувати в Україні *структурний підхід*, заснований на загальноприйнятих нормах слухняності, дотримання законів і розробці кодексів поведінки як законів або підзаконних

актів, контролю і різних стимулювання чиновників, ефективної системи аудиту. Недостатня увага приділяється нормативному підходу, орієнтованого на виховання чиновників, усвідомлення працівниками цінностей та професійних етичних стандартів, розуміння своєї місії професії, професійну соціалізацію.

Для впровадження етичної поведінки публічна служба в Україні потребує не лише впровадження структурного, а й регуляторного підходу, посилення уваги до управлінського потенціалу.

Щоб механізми моральної підтримки етичної поведінки працювали як інструмент та принцип впровадження якісного управління, необхідні підвищена увага до особистісної складової публічної служби, виховання поваги до особистості як громадянина, так і службовця; підбір і просування по службі персоналу з урахуванням не тільки професійно-етичної, а й моральної складової професіоналізму; акцент на моральних засадах кодексу поведінки публічного службовця; підвищена увага до етичної та професійної підготовки публічних службовців; формування організаційної культури з тісно інтегрованими етичними цінностями та стандартами поведінки публічних службовців; реалізація механізмів репутаційного моніторингу та дотримання етичних стандартів у процесі професійної діяльності; розширення експертно-дорадчої мережі з питань етики публічних службовців; постійна просвітницька кампанія серед громадськості щодо основних стандартів та етичних вимог поведінки публічних службовців з метою встановлення відносин взаємоповаги та посилення важливості громадського контролю у підтримці їх етичної поведінки.

Слід зазначити значну роль, яку відіграє професійна соціалізація в забезпеченні професійної етики, в ході якої формуються ціннісні орієнтації публічних службовців. Вони розвивають свою професійну компетентність, набувають умінь, знань, навичок професійної діяльності, Етичне навчання повинно бути частиною входження в професію, розвитку професіоналізму та фактором, що підтримує професійну етику.

У цьому контексті необхідно підвищити увагу до вивчення проблем професійної етики в процесі професійного навчання; проводити лекції, тренінги, семінари, створення онлайн-платформ для обговорення питань професійної етики в ході підвищення кваліфікації; інтенсифікувати обмін найкращими практиками підтримки доброчесності в контексті професійної діяльності; запровадження досвіду інших країн у реалізації професійних та етичних стандартів поведінки; сприяння дослідженням з питань професійної етики, які б надавали наукові та методичні консультації з етичних питань.

Етика в публічному управлінні є особливо важливою темою, враховуючи, що вона допомагає нам зрозуміти, що правильно, а що неправильно в контексті деяких правил взаємодії, і це приводить нас до важливості того, щоб посадові особи публічного управління повинні мати здоровий етичний світогляд, який створить хорошу репутацію та заслужить повагу громадян.

Комбіноване застосування етичних стандартів, надійної правової бази та реформи публічного управління можна розглядати в контексті інтегрованої системи з паралельним та ефективним функціонуванням, яка демонструє джерело справжньої етичної поведінки.. Етика сучасного публічного управління тягне за собою необхідність чіткої орієнтації та стилю управління, що забезпечує інтеграцію етичних цінностей та середовища, заснованого на них, а також підвищену прихильність етичної політики для уникнення бюрократичних процедур.

Етичною поведінкою вважається поведінка, яку громадяни приймають як у моральному аспекті, так і в юридичному плані як правильну поведінку; У той же час етичний підхід підкреслює віру індивіда в добро проти зла, щоб прагнути робити те, що справедливо і правильно.

Можна сказати, що всі посадові особи публічного управління, які є посадовими особами або працівниками, які виконують обов'язки та мають відповідальність, відіграють провідну роль у здійсненні етичної поведінки в публічній установі. Відокремлення позитиву від негативу та вирішення багатьох проблемних питань у наданні публічних послуг може бути реалізовано саме шляхом покращення етики чи поведінки.

Належне публічне управління безпосередньо пов'язане з належною поведінкою, і в цьому відношенні слід звернути увагу на Європейський кодекс належної адміністративної поведінки, який чітко та точно встановлює принципи належної адміністративної поведінки та важливість етики у цій сфері [3, с. 26].

Основною метою кожної адміністрації має бути надання послуг, заснованих на етичній поведінці, що уможливує функціонування професійної, недискримінаційної, ефективної та підзвітної адміністрації шляхом створення однаково прозорих умов для всіх і в будь-який час. Однією з найбільших проблем, з якими стикається публічне управління, є розробка та впровадження стандартів етичної поведінки тих, хто займається цим завданням, оскільки належне врядування в часи процвітання потребує лідерів, які несуть відповідальність як засіб заохочення етичної поведінки в установі.

Адміністративні організації можна розглядати як відображення суми своїх людей, які, як ключовий елемент їх функціонування, зберігають власну соціальну поведінку, тобто свою соціальну активність. Отже, соціальна діяльність може, згідно з таким виразом, використовуватися в сенсі свідомої поведінки людини [4].

Хороша поведінка серед працівників залежить від кількох факторів:

а) фактори, що беруть участь в економічній і соціальній адаптації; б) спосіб, яким ці фактори отримують місце у свідомості людей; в) форма або механізм їх мотивації.

Таким чином, ці фактори є детермінантами у створенні передумов для ефективної та результативної адміністративної діяльності, в якій працівники є основними суб'єктами та перебувають у щоденному контакті з громадянами, які отримують адміністративні послуги.

Етика є ключовим компонентом належного врядування [5], і вона також має бути фундаментальною частиною навичок та орієнтації на робочому місці кожного публічного службовця, який відданий своїй роботі та налаштований на свою роль у суспільстві. Свідомий громадянин одночасно може бути і свідомим і моральним працівником; Громадянин, який дотримується закону, в той же час також може бути працівником, який виконує юридичний обов'язок захищати, застосовувати та поважати чинне законодавство, а також правила етики.

Етика та цінності публічної служби є важливими елементами, що складають «тіло і душу» публічного управління [6]. Етика повинна впроваджуватися публічними посадовими особами у своїй повсякденній діяльності для впровадження та захисту закону та виконання завдань, на які вони були покладені, а також для виконання зобов'язань перед установою, в якій вони працюють, не зловживаючи наданими їм повноваженнями та повноваженнями [7].

Етична поведінка працівників адміністрації не тільки сприяє виконанню працівниками обов'язків та відповідальності, а й покращує імідж установ та органів, що здійснюють управлінську діяльність. Денхардт і Денхардт (2000) стверджують, що публічні адміністратори впливають і знаходяться під впливом усіх конкуруючих стандартів, цінностей та переваг складної системи управління. Отже, повага до етичних принципів підвищує цінність послуг адміністрації, що, в свою чергу, не тільки покращує життя громадян, але, в той же час, показує серйозність інституції та держави у виконанні законів.

Термін «етика» походить від грецького «ethikos», що означає «пов'язаний з характером людини» і походить, у свою чергу, від «ethos», що означає «характер» або «моральна природа». Вона являє собою особливу галузь філософської науки, яка займається

фундаментальними цінностями міжособистісних відносин і, в іншому випадку, є основним показником почуття дисципліни, що має відношення до добра і зла, а також до власних моральних зобов'язань, як повного набору моральних принципів і цінностей, які керують діяльністю індивіда або групи як рушійної філософії [8]. Етика або «мораль» – це галузь філософії, яка намагається відрізнити правильне від неправильного та надати вказівки щодо того, як етична людина повинна поводитися [9].

Етику можна розуміти як форму самовідповідальності, або навіть як гальмування дій публічних управлінців. Однак внутрішні дії можуть виникати з вимог зовнішніх факторів щодо поведінки службовців.

Вивчення історії, філософії та релігії виявляє сильний консенсус етичних цінностей, що перевершують культуру та час, для створення етичних стандартів та норм моральної поведінки, які мають важливе значення для етичного підходу. До таких цінностей відносяться довіра, цілісність, догляд. Виходячи з цих цінностей, можна сказати, що деякі принципи не обмежені часом і завжди застосовні при розробці етичної поведінки [10].

Отже, ці цінності повинні за будь-яких обставин бути стійкими для кожної людини, а особливо для тих посадових осіб, які покликані надавати послуги громадянам.

Етика - це світ філософії цінностей і моралі; тоді як адміністрування, навпаки, є світом думок і дій. Етика вимагає розуміння правильного і неправильного; Адміністрування - це діяльність, орієнтована на завдання. Етика абстрактна; тоді як адміністративні практики є конкретними. У зв'язку з цим зв'язок між цінностями етики і діями публічних службовців призводить до виконання вимог громадян. На практиці етика в публічній службі пов'язана з реалізацією моральних критеріїв при наданні послуг, і це в першу чергу стосується публічної посадової особи, і того, як він або вона поводить себе в різних ситуаціях, створених під час здійснення своєї діяльності.

Етичні правила є основою надання послуг публічними службовцями, які працюють у підрозділах організацій органів влади для надання послуг, від яких громадяни отримують користь, включаючи окремих громадян, а також сторонні організації та інших публічних службовців.

Очікується, що публічні службовці матимуть високі етичні стандарти з кількох інших причин. Перш за все, це закон. Найосновніші форми етичної поведінки прописані в правилах, положеннях і наказах тощо. По-друге, етична поведінка має важливе значення для підтримки суспільної довіри до уряду: громадяни повинні знати, що публічні службовці мають добросовісність і надаватимуть критично важливі публічні послуги вчасно.

Можна стверджувати, що здорова етична поведінка в публічному управлінні важливіша, ніж у бізнесі чи приватному житті. Це пояснюється тим, що публічна адміністрація має повноваження домагатися покори від окремих осіб і зобов'язувати їх діяти певним чином. Уряди фінансують свої операції, стягуючи податки з населення; таким чином, платники податків мають право на чесність та порядність з боку уряду.

Таким чином, зобов'язання не тільки повинні впливати з відповідальності публічного службовця, але вони також повинні виходити з юридичних зобов'язань, які для всіх публічних службовців повинні бути первинними в їх роботі.

Посадові особи публічного управління повинні характеризувати особливі специфічні якості при виконанні своїх обов'язків [10]:

- бути відповідальним (при виконанні виконавчих рішень
- виступати в якості адвоката (з точки зору захисту та виступу від імені осіб або груп, які до них приходять
- проявляти турботу (виявляти співчуття до осіб або груп, яким служать
- бути компетентним (демонструючи необхідний рівень знань, досвіду і навичок під

час роботи

- дотримуватися конфіденційності (зберігати в таємниці приватну або привілейовану інформацію
- бути економним у витратах публічних грошей
- бути чесним (не надавати перевагу жодній особі чи групі
- бути політично пильним (знайомий з виборчим мандатом та побажаннями виборців та обраних посадових осіб
- бути передбачуваним (постійним у прийнятті рішень, щоб люди знали, чого очікувати
- працювати в інтересах суспільства (тобто на благо всіх людей, а не тільки для певної групи
- бути надійними (не корумпованими, щирими у довірі, яку їм надають громадяни.

Для того, щоб бути етичним, посадова особа повинна мати можливість незалежно брати участь у процесі перегляду стандартів, за якими приймаються рішення, в тій мірі, в якій організації приймають такі рішення. Посадова особа також повинна бути готова адаптувати рішення у світлі цих стандартів, завжди відображаючи прихильність основним цінностям організації та беручи до уваги бажання досягти своїх цілей. Посадова особа буде нести офіційну та професійну відповідальність в організації за прийняті рішення та за дотримання етичних стандартів, на основі яких приймаються рішення [11].

Сьогодні етика в публічному управлінні є широко обговорюваною та складною проблемною сферою не лише з теоретичної точки зору, але й з точки зору обґрунтованості етичних та моральних принципів і норм у сфері практики публічного управління. Отже, в інтересах усього суспільства щодо того, як надаються послуги для громадян у контексті не лише економічних, але й етичних стандартів, оскільки, зрештою, вони впливають на всіх громадян. З цієї причини не можна недооцінювати важливість формулювання етики та етичних цінностей, які визначають та лежать в основі публічної служби [12].

Суспільство хоче, щоб етична поведінка в публічному управлінні була такою ж або якомога ближчою до тієї, яка застосовується в суспільстві. У цьому відношенні етичні кодекси генерують стандарти компетентності та професіоналізму, яких роботодавці та працівники публічного сектору мають право очікувати один від одного. За допомогою таких кодексів керівництво забезпечує етичну політику, заохочуючи співробітників забезпечувати дотримання законів професійно та рівноправно.

Громадяни мають права на різні публічні послуги, тоді як посадові особи повинні ефективно служити суспільству та надавати громадянам належні інструменти як для висловлення критики діяльності установи, так і для використання відповідних звичайних та надзвичайних засобів правового захисту проти адміністративних рішень, якщо вони були прийняті без урахування етики. Як наслідок, етичні правила та основні принципи публічної служби повинні бути чіткими та впливати з законодавчої бази.

Публічні службовці повинні знати основні принципи та стандарти, які вони повинні застосовувати у своїй роботі, і де лежать межі прийнятної поведінки. Стислий, широко оприлюднений виклад основних етичних стандартів та принципів, якими керується публічна служба, наприклад, у формі кодексу поведінки, може досягти цього, створивши спільне розуміння між урядом та спільнотою [13].

Перш за все, держава затверджує етичні кодекси поведінки, що містять етичні принципи, а також закони, що регулюють сферу публічного управління. Однак такий кодекс також був схвалений Європейським парламентом, тобто Європейським кодексом належної адміністративної поведінки [14]. Цей Кодекс передбачає загальні принципи поведінки, такі як: законність; недопущення дискримінації; не зловживання владою; неупередженість;



незалежність і об'єктивність, тощо.

Загальним механізмом регулювання поведінки є складання кодексу етики, якій використовується організаціями для визначення та формування того, що вважається належною поведінкою [15]. З цієї причини, тобто для правильного функціонування публічного управління, розроблено та затверджено кілька різних етичних кодексів. Вони мають вирішальне значення для створення етичного середовища, в якому публічне управління може ефективно діяти.

Будь-які установи публічної служби повинні публікувати правила та процедури, що пояснюють відповідальність за порушення етичних норм. Це дає розуміння за що люди можуть бути притягнуті до відповідальності у разі порушення цих правил. Просування кодексу етики заохочує належну систему висвітлення, яка дозволяє повідомляти про будь-які порушення в організації.

Кодекси етики та поведінки проливають світло на бачення, цінності та успіх установи як основну точку підходу та орієнтації для публічних службовців у підтримці їх повсякденної діяльності. Кодекси етики підтримують здорове, публічне та досвідчене внутрішнє суспільство, що дозволяє організації бути більш стійкою. Етична поведінка в організації сприяє розвитку культури праці, підвищенню надійності та ясності в процесі прийняття рішень, сприяє подоланню проблем.

У різних державах етичні кодекси можуть бути включені в правову базу, яка включає закони, акти та правила, такі як конституційні положення, кримінальний кодекс, закони про публічну службу, закони про адміністративні процедури, закони про закупівлі, положення про конфлікт інтересів тощо.

Етичні рамки для публічного сектору є добровільним, не юридично обов'язковим європейським кодексом етики [16]. Рамкові принципи відображають основні спільні цінності та стандарти поведінки, які вважаються важливими для належного функціонування публічних послуг. Вони допомагають структурувати дискусію і можуть бути використані як контрольний список або загальний орієнтир при розробці національного кодексу (кодексів) етики.

Створення структури, яка б включала всі принципи етичної поведінки, є дуже важливим у застосуванні етичних цінностей, які безпосередньо впливають на надання управлінських послуг. Таким чином, етичні кодекси являють собою систематичні зусилля з визначення прийнятної поведінки, встановлюючи принципи, які дають вказівки публічним посадовим особам діяти в межах етичних правил. Крім того, вони викликають довіру до уряду, встановлюють стандарти поведінки в громадських організаціях, надають керівні принципи для осіб, які приймають рішення у випадках, коли цінності можуть конфліктувати, і встановлюють заходи відповідальності перед громадськістю [17, с. 209].

Етичні кодекси в публічному управлінні зазвичай включають три основні елементи: виклад ідеалів; форми дії, сумісні з цими ідеями, і обов'язкові засоби, за допомогою яких поведінка в межах, визначених кодексом, може бути забезпечена. Розгортання цих елементів є сигналом того, що кодекс є не просто символічною заявою, а чимось, що змушує тих, хто слідує за ним, до основних питань суспільного інтересу, професійної та особистої ідентичності або стандартів справедливої поведінки, які лежать у відповідній сфері інтересів (17, с. 311).

Джозефсон зазначає, що етика відноситься до принципів, що визначають правильну, добру і належну поведінку [18]. Такі принципи не завжди можуть схилитися до єдиного «морального» курсу дій, але вони забезпечують засоби для оцінки та прийняття рішення серед конкуруючих варіантів. За словами Джозефсона, існує кілька ключових рис особистості, що беруть участь в етичних підходах, таких як: повага (толерантність і

прийняття; ввічливість, ввічливість і порядність; гідність і автономія); надійність (чесність, порядність, надійність і лояльність); відповідальність (прагнення до досконалості і самообмеження); справедливість (справедливість та неупередженість); турбота («серце» етики); і почуття громадянськості.

Стовпи, що складаються з цих принципів, вважаються основною основою характеру людини і, в той же час, вони визначають етичні цінності, які повинен мати кожен, і, в даному випадку, особливо ті, хто служить громадянам шляхом надання публічних послуг.

Надання публічних послуг призводить до багатьох ситуацій, які ставлять людей перед важким і значним вибором, або в отриманні особистої вигоди, що є великою спокусою, або в тому, щоб бути чесними і служити суспільству відповідно до суспільних інтересів. Крім того, навіть коли люди знають, що потрібно робити, їм може бути важко діяти відповідно через тиск, який їх оточує, будь то суспільство, певна група, організація чи установа та навіть сім'я. Крім того, навіть коли вони усвідомлюють, що стикаються з певною етичною дилемою, когнітивні обмеження та упередження часто унеможливають їх здатність робити найкраще моральне судження. Ми повинні бути відвертими і визнати, що бувають ситуації, коли важко зайняти правильну позицію і визначитися з етичним курсом дій.

Певний тип стандартизованої європейської системи, що встановлює соціально-етичні цінності, принципи та норми, а також керівні принципи для процесів прийняття рішень, був би особливо корисним. Це не в останню чергу з огляду на вирішальну роль, яку потенційно може відігравати публічне управління в майбутньому євроінтеграційних процесів, оскільки воно втілює ефективність та якість цінностей і норм, які створюють умови для соціального та людського порядку в усіх аспектах життя. Досягнення етичних норм і цінностей означає встановлення деяких чітких стандартів, які можуть регулювати індивідуальні стосунки між людьми [12].

Кодекси етики та поведінки сприяють створенню спеціального середовища в організації, забезпечують основу для неї як інтелектуальної інституції, побудованої знизу вгору, та посилюють верховенство права для всіх видів діяльності. Впровадження таких кодексів підвищує довіру між інституцією та тими, з якими вона стикається, як засіб підвищення рівня цінностей, ефективності та результативності. Кодекси етики та поведінки діють для заохочення інвесторів та залучення працівників, які віддають перевагу роботі в установах, які займаються впровадженням етичних правил та процедур. У той же час професійні менеджери зобов'язані переконатися, що встановлені правила етики належним чином узгоджуються з цілями організації.

Створення спільного європейського адміністративного простору створює бажаний дух, в рамках якого можна було б встановити спільні принципи, хоча ці принципи можуть бути по-різному проявлені в законодавстві, яке варіюється від держави до держави. Етична поведінка в адміністративних організаціях багато в чому визначає ідентичність і довіру, втілені в установі.

Формулювання чеснот етичного підходу в публічному управлінні тісно пов'язане з професійними етичними рисами тих, хто відповідає за надання публічних послуг [12]. Це вимагає встановлення стандартів етичної поведінки при прийнятті рішень як для керівників, так і для рядових службовців. Притаманні публічним службовцям професійні чесноти та моральні якості – такі як чесність, щирість, порядність, співчуття, відданість, компетентність, правдивість, надійність, мужність, вірність, колегіальність, вірність, оптимізм та самовідданість, що супроводжуються відповідальністю окремих осіб за свою поведінку, дії та прийняття рішень – підкреслюються в документах Європейської Ради, наприклад, Європейському кодексі належної адміністративної поведінки, розробленому Європейським громадським захисником прав і виданий Європейським парламентом у 2001 році.

Впровадження будь-якого кодексу безпосередньо залежить від встановлення культури обслуговування в будь-якій організації, яка повинна бути застосована до підходу, прийнятого всіма її публічними службовцями. У цьому випадку передбачається низка етичних принципів, якими повинні володіти публічні службовці, таких як доброчесність, об'єктивність, прозорість, повага до інших тощо.

З порівняльного дослідження, проведеного кількома країнами-членами ЄС шляхів боротьби з неетичною поведінкою на публічних службах, видно, що найпоширенішими інструментами є дисциплінарні заходи та юридичні санкції. Питання про санкції за неетичну поведінку вказує посадовим особам публічного управління на заходи, які можуть бути застосовані до них у разі порушення відповідних кодексів етики. Дисциплінарні заходи та процедури повинні бути чітко визначені, щоб уникнути будь-якої форми дискримінації на робочому місці.

Дисциплінарні заходи варіюються відповідно до порушення, про яке йде мова, від усних та письмових попереджень до пониження, переведення, призупинення та припинення злочину. Крім того, накладення дисциплінарних стягнень залежить від того, чи є це першим порушенням чи повторним випадком. Однак деякі країни мають окремий орган, який займається ситуаціями етичних порушень [16].

На додаток до цих інструментів боротьби з неетичною поведінкою, необхідно продовжувати роботу з підвищення обізнаності публічних службовців у сфері етичних норм.

Підсумовуючи, можна підкреслити, що необхідно постійно працювати над підвищенням менталітету мислення про мораль та етику при професійному здійсненні публічного управління, при цьому етична поведінка класифікується як якість, притаманна всім порядним людям. Що стосується всіх установ, що виконують публічні функції, незалежно від того, чи є вони публічними органами самі по собі, необхідно створювати кодекси етики, завжди з точки зору чинної правової бази.

Усі працівники публічного управління повинні мати здорові моральні цінності та почуття відповідальності, щоб справедливо виконувати закон. Працівники в адміністрації не повинні зловживати своїми повноваженнями і повинні постійно розвивати моральні цінності таким чином, щоб загальне благо було в центрі їхньої діяльності.

Така поведінка неминуче призводить до ефективного виконання роботи. Працівники публічного управління повинні виконувати свої завдання і функції без тиску з точки зору політики і з високим ступенем обізнаності і професіоналізму. Такі працівники повинні жорстко уникати етичних порушень, правопорушень та схильностей до корупції при наданні соціальних послуг, оскільки така поведінка суворо суперечить моральним цінностям.

Порушень у здійсненні публічних послуг можна уникнути, якщо посадові особи або службовці фактично демонструють етичну поведінку, якою вони повинні володіти. Там, де посадові особи публічної адміністрації діють етично, виконуючи свої обов'язки, довіра громадян до посадової особи безпосередньо підвищується, але водночас це також підвищує їхню довіру до самої інституції. І навпаки, погана поведінка одного і того ж працівника знижує довіру громадян до установ і до держави в цілому. Важливість належної етичної поведінки посадових осіб у будь-якій публічній адміністрації має бути в постійному фокусі, оскільки таким чином зростає як особиста повага, так і довіра до інститутів адміністрації.

Публікація етичних кодексів повинна здійснюватися не тільки для виконання їх формальностей, але і принципи етики, які вони встановлюють повинні з високим ступенем доброчесності дотримуватися кожною посадовою особою, яка надає послуги громадянам. Це чітко передбачено в теорії, але реалізація таких етичних принципів на практиці постійно стикається з труднощами і перешкодами. У багатьох країнах гармонізація етичних принципів залишається проблемою, оскільки рівень регулювання сильно варіюється, а в деяких

випадках на його реалізацію також впливає політичний тиск всередині країни.

Держави, індивідуально, постійно прагнуть адаптуватися до європейського простору в рамках реформ публічного сектору, оскільки відсутність унікальних європейських політик щодо впровадження етичних принципів може негативно вплинути на процес реформ у цих країнах. Зусилля уряду мають бути спрямовані на створення позитивного іміджу держави та публічної адміністрації як суттєвої професійної мети, орієнтованої на надання найбільш професійних та ефективних послуг громадянам. Кодекси етики, розроблені та опубліковані в усіх організаціях публічного сектору, повинні аналізуватися та оновлюватися відповідно до змін до публічної нормативно-правової бази.

Нарешті, важливо, щоб керівництво в організації діяло таким чином, щоб забезпечити стандартизацію та впровадження етичних професійних цінностей, щоб максимально уникнути бюрократичних процедур; а також прагнути до підвищення ефективності та результативності шляхом збалансування інноваційних процедур та вищого рівня підзвітності.

Виділення принципу етичної поведінки публічних службовців вказує на те, що він виявляється інтегрованим у цілісну систему якісного управління та радикально впливає на всі інші елементи. Етичний компонент є базовим ціннісним компонентом, основою для побудови ідеології управління. З іншого боку, важливо розробити збалансовану ціннісно-регуляторну модель публічної служби та публічних службовців, що відповідає цілям управлінської структури.

Нечіткість у визначенні місії публічної служби може спровокувати смислові конфлікти для публічних службовців. Для змістовної реформи публічного управління та публічної служби особливо важливо знати і враховувати соціальні та національні розділи своєї аксіологічної сфери. У нинішніх умовах публічні службовці в Україні мають розмаїття поглядів на своє професійне призначення, і серед цих установок досить сильну позицію займають так звані бюрократичні цінності публічного управління. Система принципів публічної служби, закріплена в законодавстві України, потребує подальшого розвитку та більш ретельного виявлення основних принципів етичної поведінки публічних службовців.

Етична поведінка публічних службовців є не лише принципом, а й засобом впровадження публічного управління. Моральні чинники стають особливо важливим регулятором відносин публічного управління в нинішніх умовах. Для підтримки високих стандартів професії важливо шукати оптимальне співвідношення сфер правового і морального регулювання. Наразі регулювання питання етики поведінки публічних службовців можна вважати одним із досягнень у розвитку публічного управління.

При реалізації етичної поведінки українська публічна служба потребує впровадження сучасних підходів: розумінні своєї професійної місії, належної професійної соціалізації, усвідомленні цінностей та професійної етичної поведінки службовця, довіри до особистості, просуванні по службі, доброчесність, підзвітність та сумлінність посадових осіб.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Підсумовуючи, можна підкреслити, що необхідно постійно працювати над підвищенням менталітету мислення про мораль та етику при професійному здійсненні публічного управління, при цьому етична поведінка класифікується як якість, притаманна всім порядним людям. Що стосується всіх установ, що виконують публічні функції, незалежно від того, чи є вони публічними органами самі по собі, необхідно створювати кодекси етики, завжди з точки зору чинної правової бази.

Усі працівники публічного управління повинні мати здорові моральні цінності та почуття відповідальності, щоб справедливо виконувати закон. Працівники в адміністрації не повинні зловживати своїми повноваженнями і повинні постійно розвивати моральні цінності таким чином, щоб загальне благо було в центрі їхньої діяльності.

Така поведінка неминуче призводить до ефективного виконання роботи. Працівники публічного управління повинні виконувати свої завдання і функції без тиску з точки зору політики і з високим ступенем обізнаності і професіоналізму. Такі працівники повинні жорстко уникати етичних порушень, правопорушень та схильностей до корупції при наданні соціальних послуг, оскільки така поведінка суворо суперечить моральним цінностям.

Порушень у здійсненні публічних послуг можна уникнути, якщо посадові особи або службовці фактично демонструють етичну поведінку, якою вони повинні володіти. Там, де посадові особи публічної адміністрації діють етично, виконуючи свої обов'язки, довіра громадян до посадової особи безпосередньо підвищується, але водночас це також підвищує їхню довіру до самої інституції. І навпаки, погана поведінка одного і того ж працівника знижує довіру громадян до установ і до держави в цілому. Важливість належної етичної поведінки посадових осіб у будь-якій публічній адміністрації має бути в постійному фокусі, оскільки таким чином зростає як особиста повага, так і довіра до інститутів адміністрації.

Публікація етичних кодексів повинна здійснюватися не тільки для виконання їх формальностей, але і принципи етики, які вони встановлюють повинні з високим ступенем доброчесності дотримуватися кожною посадовою особою, яка надає послуги громадянам. Це чітко передбачено в теорії, але реалізація таких етичних принципів на практиці постійно стикається з труднощами і перешкодами. У багатьох країнах гармонізація етичних принципів залишається проблемою, оскільки рівень регулювання сильно варіюється, а в деяких випадках на його реалізацію також впливає політичний тиск всередині країни.

Держави, індивідуально, постійно прагнуть адаптуватися до європейського простору в рамках реформ публічного сектору, оскільки відсутність унікальних європейських політик щодо впровадження етичних принципів може негативно вплинути на процес реформ у цих країнах. Зусилля уряду мають бути спрямовані на створення позитивного іміджу держави та публічної адміністрації як суттєвої професійної мети, орієнтованої на надання найбільш професійних та ефективних послуг громадянам. Кодекси етики, розроблені та опубліковані в усіх організаціях публічного сектору, повинні аналізуватися та оновлюватися відповідно до змін до публічної нормативно-правової бази.

Нарешті, важливо, щоб керівництво в організації діяло таким чином, щоб забезпечити стандартизацію та впровадження етичних професійних цінностей, щоб максимально уникнути бюрократичних процедур; а також прагнути до підвищення ефективності та результативності шляхом збалансування інноваційних процедур та вищого рівня підзвітності.

Виділення принципу етичної поведінки публічних службовців вказує на те, що він виявляється інтегрованим у цілісну систему якісного управління та радикально впливає на всі інші елементи. Етичний компонент є базовим ціннісним компонентом, основою для побудови ідеології управління. З іншого боку, важливо розробити збалансовану ціннісно-регуляторну модель публічної служби та публічних службовців, що відповідає цілям управлінської структури.

Нечіткість у визначенні місії публічної служби може спровокувати смислові конфлікти для публічних службовців. Для змістовної реформи публічного управління та публічної служби особливо важливо знати і враховувати соціальні та національні розділи своєї аксіологічної сфери. У нинішніх умовах публічні службовці в Україні мають розмаїття поглядів на своє професійне призначення, і серед цих установок досить сильну позицію займають так звані бюрократичні цінності публічного управління. Система принципів публічної служби, закріплена в законодавстві України, потребує подальшого розвитку та більш ретельного виявлення основних принципів етичної поведінки публічних службовців.

Етична поведінка публічних службовців є не лише принципом, а й засобом впровадження публічного управління. Моральні чинники стають особливо важливим регулятором відносин публічного управління в нинішніх умовах. Для підтримки високих стандартів професії важливо шукати оптимальне співвідношення сфер правового і

морального регулювання. Наразі регулювання питання етики поведінки публічних службовців можна вважати одним із досягнень у розвитку публічного управління.

При реалізації етичної поведінки українська публічна служба потребує впровадження сучасних підходів: розумінні своєї професійної місії, належної професійної соціалізації, усвідомленні цінностей та професійної етичної поведінки службовця, довіри до особистості, просуванні по службі, доброчесність, підзвітність та сумлінність посадових осіб.

### *Література*

1. 15-а Конференція європейських міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне самоврядування (Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.) – Валенсійська декларація. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5).
2. Виховання доброчесності та боротьба з корупцією в оборонному секторі : зб. прикл. (компендіум) позит. досвіду : пер. з англ. / Тодор Тагарев та ін. ; ред. Тодор Тагарев. Київ; Женева : б. в., 2010. С. 200
3. Batalli, Mirlinda and Artan Fejzullahu (2018) «Principles of Good Administration under the European Code of Good Administrative Behavior» Pecs Journal of International and European Law I: 26-35.
4. Academic Esat Stavileci, Administrative justice – opportunities and advantages, Paper presented at scientific conference hosted by University “ Marin Barlet”, Tirana, 04/02/2011. Available at: <http://www.esat.stavileci.com/index.php/artikujt/122-gjyqesiaadministrative-mundesite-dhe-perparesite>
5. Perry, James L, Gjalt de Graaf, Zeger van der Wal and Cor van Montfort (2014) «Returning to Our Roots: “Good Government” Evolves to “Good Governance” Pub-lic Administration Review 74(1): 27-28.
6. Menzel, D (1993) «The ethics factor in local government: An empirical analysis» in H. George Frederickson (Ed.) Ethics and Public Administration M. E. Sharpe: Armonk, New York.
7. Shala, Mervete (2014) Ethics in administration - Prevention of corruption in Kosovo European College: Dukagjini.
8. Qani, (Methasani) Eralda (nd) Etika ne Administraten Publike: analize e ligjit Vendas per etiken available at: <http://www.academia.edu/1230853/>
9. Meguid, Nivin S. Abdel (2011) The Ethical Motivation in Public Service available at: [http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/2713/The\\_Ethical\\_Motivation\\_in\\_Public\\_Service.pdf?sequence=1](http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/2713/The_Ethical_Motivation_in_Public_Service.pdf?sequence=1)
10. Goss, Robert P (1996) «A Distinct Public Administration Ethics?» Journal of Public Administration Research and Theory 6(4): 573-597, October.
11. Hejka-Ekins, April (2001) «Ethics in In-service Training» in Terry L. Cooper (Ed.) Handbook of Administrative Ethics Decker: New York.
12. Ondrova, Drahomira (2016) Globalization, Ethical Dimension and Public Administration available at: [http://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2012-04/6\\_DRA-HOMIROVA\\_ONDROVA.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2012-04/6_DRA-HOMIROVA_ONDROVA.pdf)
13. OECD Public Management Committee (PUMA) (1998) Principles for Managing Ethics in the Public Service OECD Recommendation, Policy Brief No. 4, May, available at: <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2018/04/Recommendations-and-Principles-for-Managing-Ethics-in-the-Public-Service-OECD-23.-4. 1998.pdf>
14. European Parliament (2001) European Code of Good Administrative Behaviour available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2001-0455+0+DOC+XML+V0//EN>
15. Downe, James, Richard Cowell and Karen Morgan (2016) «What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership?» Public Administration Review 76(6): 898-909.
16. Moilanen, Timo and Ari Salminen (2006) Comparative Study on the Public Service Ethics of EU Member States EUPAN Human Resources Working Group, available at:

[http://unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan\\_047469.pdf](http://unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan_047469.pdf)

17. Plant, Jeremy F (2001) «Code of Ethics» in Terry L. Cooper (Ed.) Handbook of Administrative Ethics Decker: New York.

### *References*

1. 15-a Konferentsiia yevropeiskykh ministriv, vidpovidalnykh za mistseve ta rehionalne samovriaduvannia (Valensiia, 15-16 zhovtnia 2007 r.) – Valensiiska deklaratsiia. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5).

2. Vykhovannia dobrochesnosti ta borotba z koruptsiieiu v oboronnomu sektori : zb. prykl. (kompendum) pozyt. dosvidu : per. z anhl. / Todor Tahariev ta in. ; red. Todor Tahariev. Kyiv; Zheneva : b. v., 2010. S. 200

3. Batalli, Mirlinda and Artan Fejzullahu (2018) «Principles of Good Administration under the European Code of Good Administrative Behavior» Pecs Journal of International and European Law I: 26-35.

4. Academic Esat Stavileci, Administrative justice – opportunities and advantages, Paper presented at scientific conference hosted by University “ Marin Barlet”, Tirana, 04/02/2011. Available at: <http://www.esat.stavileci.com/index.php/artikujt/122-gjyqesiaadministrative-mundesite-dhe-perparesite>

5. Perry, James L, Gjalt de Graaf, Zeger van der Wal and Cor van Montfort (2014) «Returning to Our Roots: “Good Government” Evolves to “Good Governance” Public Administration Review 74(1): 27-28.

6. Menzel, D (1993) «The ethics factor in local government: An empirical analysis» in H. George Frederickson (Ed.) Ethics and Public Administration M. E. Sharpe: Armonk, New York.

7. Shala, Mervete (2014) Ethics in administration - Prevention of corruption in Kosovo European College: Dukagjini.

8. Qani, (Methasani) Eralda (nd) Etika ne Administraten Publike: analize e ligjit Vendas per etiken available at: <http://www.academia.edu/1230853/>

9. Meguid, Nivin S. Abdel (2011) The Ethical Motivation in Public Service available at: [http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/2713/The\\_Ethical\\_Motivation\\_in\\_Public\\_Service.pdf?sequence=1](http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/2713/The_Ethical_Motivation_in_Public_Service.pdf?sequence=1)

10. Goss, Robert P (1996) «A Distinct Public Administration Ethics?» Journal of Public Administration Research and Theory 6(4): 573-597, October.

11. Hejka-Ekins, April (2001) «Ethics in In-service Training» in Terry L. Cooper (Ed.) Handbook of Administrative Ethics Decker: New York.

12. Ondrova, Drahomira (2016) Globalization, Ethical Dimension and Public Administration available at: [http://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2012-04/6\\_DRAHOMIROVA\\_ONDROVA.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2012-04/6_DRAHOMIROVA_ONDROVA.pdf)

13. OECD Public Management Committee (PUMA) (1998) Principles for Managing Ethics in the Public Service OECD Recommendation, Policy Brief No. 4, May, available at: <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2018/04/Recommendations-and-Principles-for-Managing-Ethics-in-the-Public-Service-OECD-23.-4.1998.pdf>

14. European Parliament (2001) European Code of Good Administrative Behaviour available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2001-0455+0+DOC+XML+V0//EN>

15. Downe, James, Richard Cowell and Karen Morgan (2016) «What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership?» Public Administration Review 76(6): 898-909.

16. Moilanen, Timo and Ari Salminen (2006) Comparative Study on the Public Service Ethics of EU Member States EUPAN Human Resources Working Group, available at: [http://unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan\\_047469.pdf](http://unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan_047469.pdf)

17. Plant, Jeremy F (2001) «Code of Ethics» in Terry L. Cooper (Ed.) Handbook of Administrative Ethics Decker: New York.