

УДК 35.08:172:343.352

DOI: 10.35432/tisb282022351412

Володимир Яценко

*кандидат наук з державного управління,
доцент, 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*

Наталя Колісниченко

*доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: ird@ukr.net*

ЕТИЧНА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ОСОБИСТІСНИЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ДОЛАННЯ КОРУПЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Стаття присвячена дослідженню етичної складової професійної відповідальності державного службовця та її ролі у подоланні корупційних викликів у публічному секторі. На основі аналізу сучасних теоретичних підходів та зарубіжних досліджень розкрито взаємозв'язок між етичними нормами, професійною компетентністю та реальними практиками державної служби. Особливу увагу приділено соціокультурним, правовим та організаційним чинникам, що детермінують корупційну поведінку, включно з феноменами використання дискреційних повноважень, «квазі-корупційної» нездатності та інституційної вразливості до зловживань. У роботі акцентується на тому, що етична поведінка у контексті професійної відповідальності є не лише індивідуальною характеристикою службовця, але й продуктом інституційного середовища, організаційної культури, лідерства, рівня підзвітності та прозорості. Розглядаються ключові етичні принципи (добросовісність, чесність, політична нейтральність, підзвітність і професіоналізм) як підґрунтя ефективної публічної служби. Проаналізовано фактори, що створюють сприятливі умови для корупції, включаючи недосконалість правозастосування, толерантність до корупційних практик, недостатність внутрішнього контролю та низьку матеріальну мотивацію. Запропоновано комплексний підхід до запобігання корупції, який поєднує інституційне зміцнення механізмів контролю, розвиток професійного людського потенціалу, формування етичної мотивації та впровадження системи винагород і покарань. Окремо наголошено на ролі колективної відповідальності та вибіркової лояльності як необхідних елементів етичної екосистеми державної служби. Додатково досліджено вплив цифровізації публічного управління на мінімізацію суб'єктивного фактора при прийнятті рішень, що розглядається як інструмент зміцнення етичної стійкості системи. Виявлено, що стратегічне лідерство та особистий приклад керівництва відіграють вирішальну роль у трансляції цінностей добросовісності на всі рівні організаційної ієрархії. Уточнено зміст поняття «етична інфраструктура», яка охоплює не лише формальні кодекси поведінки, а й неформальні канали комунікації та механізми захисту викривачів. Обґрунтовано, що ефективне подолання корупції можливе лише за умови гармонізації особистісної етичної відповідальності службовця та інституційних механізмів підтримки добросовісності.

Ключові слова: державна служба, професійна відповідальність, етична поведінка, корупція, публічне управління, антикорупційна політика, інституційний вимір.

Volodymyr Yatsenko

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

Natalia Kolisnichenko

*Dr.Sc. in Public Administration, Full Professor,
Head of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: ird@ukr.net*

THE ETHICAL COMPONENT OF A CIVIL SERVANT'S PROFESSIONAL RESPONSIBILITY: PERSONAL AND INSTITUTIONAL DIMENSIONS IN OVERCOMING CORRUPTION CHALLENGES

The article is devoted to the study of the ethical component of a civil servant's professional responsibility and its role in overcoming corruption challenges in the public sector. Based on the analysis of modern theoretical approaches and foreign research, the relationship between ethical norms, professional competence and real practices of the civil service is revealed. Particular attention is paid to socio-cultural, legal and organizational factors that determine corrupt behavior, including the phenomena of the use of discretionary powers, "quasi-corruption" incapacity and institutional vulnerability to abuse. The paper emphasizes that ethical behavior in the context of professional responsibility is not only an individual characteristic of an employee, but also a product of the institutional environment, organizational culture, leadership, level of accountability and transparency. Key ethical principles (integrity, honesty, political neutrality, accountability and professionalism) are considered as the basis of effective public service. Factors that create favorable conditions for corruption are analyzed, including imperfect law enforcement, tolerance of corrupt practices, lack of internal control and low material motivation.

A comprehensive approach to preventing corruption is proposed, which combines institutional strengthening of control mechanisms, development of professional human potential, formation of ethical motivation and implementation of a system of rewards and punishments. The role of collective responsibility and selective loyalty as necessary elements of the ethical ecosystem of public service is emphasized. Furthermore, the study examines the impact of public administration digitalization on minimizing the subjective factor in decision-making, viewing it as a tool to strengthen the system's ethical resilience. It is found that strategic leadership and the personal example of management play a decisive role in translating values of integrity across all levels of the organizational hierarchy. The concept of "ethical infrastructure" is refined to encompass not only formal codes of conduct but also informal communication channels and whistleblower protection mechanisms. Finally, the conclusion is drawn that the transformation of the civil service into a service-oriented model is a key prerequisite for eliminating the value conflict between private interest and the public good.

Special emphasis is placed on the psychological readiness of officials to resist systemic pressure, highlighting the need for continuous ethical training and psychological support. The study also highlights the necessity of aligning national administrative practices with international anti-corruption standards to ensure global trust and institutional stability. It is substantiated that effective overcoming of corruption is possible only if the personal ethical responsibility of the employee and institutional mechanisms for supporting integrity are harmonized.

Keywords: public service, professional responsibility, ethical behavior, corruption, public administration, anti-corruption policy, institutional dimension.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні реалії розвитку системи державного управління демонструють, що корупція продовжує залишатися однією з ключових загроз демократії та суспільній довірі до влади, що, у результаті, актуалізує переосмислення етичної складової професійної відповідальності державного службовця. Проблематика набуває особливої значущості в умовах протидії збройній агресії російської федерації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 10.06.2022 р. № 154-р «Щодо виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану», в якому декларуються вимоги створення культури відповідальності, бачення загальної картини у сфері своєї відповідальності, здатності визначати напрями розвитку і покращень у сфері своєї відповідальності є цьому підтвердженням [7].

Попри наявність розгалуженої системи нормативно-правового регулювання у сфері запобігання корупції, ефективність антикорупційних заходів значним чином залежить не лише від інституційних механізмів контролю, а й від особистісного рівня морально-етичної зрілості, ціннісних орієнтацій та професійної доброчесності самих службовців. Інституційні механізми етичного контролю нерідко залишаються формальними, а етичні кодекси не забезпечують належного рівня внутрішньої мотивації до доброчесної поведінки. Таким чином, виникає необхідність комплексного аналізу взаємозв'язку між особистісним рівнем етичної відповідальності державного службовця та інституційними умовами, що формують середовище прийняття рішень і визначають здатність системи ефективно протидіяти корупції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблематика професійної відповідальності та її етичного виміру у діяльності державних службовців має міждисциплінарний характер і розглядається в наукових джерелах крізь призму правових, психологічних і освітніх підходів. Дослідження відповідальності державних службовців та проблем її реалізації в процесі виконання службових обов'язків з огляду на різні види відповідальності здійснили Л.Галушкіна, Н.Савичук, М.Тимошенко. У правовому дискурсі Н. Дуравкіна акцентує увагу на відповідальності як системоутворюючому чиннику правової держави, що поєднує юридичну та моральну складові. Базові теоретичні підходи до формування ціннісних орієнтацій, моральних норм і професійної відповідальності особистості представлені в енциклопедичних виданнях. Комплексний психологічний підхід до проблеми відповідальності представлений у дисертаційному дослідженні М. Садової, в якому професійна відповідальність розглядається як інтегративна якість особистості, що поєднує когнітивні, мотиваційні та поведінкові компоненти. Окремий професійний контекст відповідальності розкриває В. Сущенко, наголошуючи на ролі професійної етики, внутрішньої дисципліни та суспільної довіри. С.Міллер, Дж.Блеклер, А.Александра розглядають етичну відповідальність як поєднання індивідуальної моральної автономії та інституційних етичних стандартів, підкреслюючи значення організаційної культури й лідерства у запобіганні зловживанням владою. Отже, аналіз наукових джерел свідчить про достатню розробленість теоретичних і прикладних аспектів професійної відповідальності, водночас фрагментарно представленим залишається комплексний аналіз етичної складової професійної відповідальності державного службовця у взаємозв'язку особистісного та інституційного вимірів подолання корупційних викликів, особливо в умовах воєнного стану. Саме ця обставина зумовлює актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - обґрунтувати особливості етичної складової професійної відповідальності державного службовця у поєднанні його індивідуальних етичних компетентностей та інституційних етичних стандартів задля забезпечення результативного подолання корупційних викликів у державному управлінні. Вирішуються завдання виявлення чинників, що впливають на практичну імплементацію етичних норм, а також визначення механізмів, здатних зміцнити професійну відповідальність та доброчесність державної служби на рівні особистості та

владної інституції.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблема відповідальності є професійно важливою характеристикою особистості державного службовця. Поняття «відповідальність» тлумачиться як усвідомлена необхідність співвідношення власної поведінки із нормами суспільства [2]. У «Психологічній енциклопедії» відповідальність розглядається як «внутрішня саморегуляція і самодетермінація особистості, що опосередкована ціннісними орієнтаціями і виявляється в усвідомленні людиною причин своїх учинків і їх наслідків» [3, с. 60]. Відповідальність - це гарантування особистістю досягнення результату діяльності самотужки, при заданих нею самою рівнях складності та часу досягнення, з урахуванням можливих несподіванок, труднощів, оволодіння цілісністю ситуації та побудова свого оригінального контуру діяльності [1, с. 17]. Відповідальність розглядається як прагнення, здатність, готовність та процес забезпечення суб'єктом цілісності, самостійності та успішності діяльності, спілкування тощо. у сучасних умовах відповідальність державних службовців є виховним засобом для правопорушника, що стимулює інших службовців до належного виконання службових обов'язків та дотримання чинного законодавства [6, с. 92]. Підсумовуючи, відповідальність можна визначити як здатність будь-якої особи відповідати перед собою та своїм оточенням (людиною, суспільством, державою) за результати своєї діяльності.

Розрізняють дві групи офіційних видів відповідальності: технологічну і гуманітарну. До технологічних видів відповідальності належать професійна, дисциплінарна, адміністративна, юридична, економічна та матеріальна. До гуманітарних - соціальна, партійна, етична, екологічна та політична. Садова М. [4, с. 415] тлумачить професійну відповідальність як форму регуляції поведінки на робочому місці, як моральну якість, що зводиться до приватних її характеристик.

Професійна відповідальність представника сфери державного управління відображається у посадових інструкціях, які мають містити основні розділи, а саме - загальні положення, обов'язки, права та відповідальність. Як професійна відповідальність можуть застосовуватися заходи юридичної, дисциплінарної та економічної відповідальності. Структура професійної відповідальності охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів, що визначають, перед ким саме несе відповідальність фахівець: перед професійною спільнотою (означає обов'язок кожного представника професії дотримуватися встановлених у ній етичних принципів, норм поведінки та професійних стандартів [5]), власними підлеглими, суспільством і державою, а також перед колегами й тими, кому він надає послуги.

Професійна відповідальність державного службовця зосереджена на служінні публічним інтересам шляхом ефективного та етичного виконання функцій держави. Ця відповідальність зазвичай поділяється на основні функціональні обов'язки та непорушні етичні норми й цінності. Основні функціональні обов'язки державного службовця значним чином зазвичай включають, по-перше, ефективне, результативне й своєчасне виконання державної політики та програм діючого уряду; по-друге, надання публічних послуг громадськості (справедливо, ввічливо й без дискримінації), коли кожен громадянин розглядається як клієнт, який має право на високі стандарти обслуговування; третє, здійснення діяльності як відповідальних розпорядників державних коштів, майна та інших ресурсів, забезпечуючи їх ефективне, ощадливе та виключно цільове використання; четверте, дотримання Конституції та всіх відповідних законів, нормативно-правових актів і інструкцій у процесі виконання службових обов'язків

Професійна відповідальність державного службовця нерозривно пов'язана з високими стандартами етичної поведінки, яка зазвичай визначається принципами, що забезпечують довіру громадськості. До таких належать:

- добропорядність та чесність, які передбачають пріоритетність службових обов'язків над приватними інтересами та дотримання високих стандартів доброчесної поведінки, а саме - відмову від неправомірних вигод, недопущення зловживання владою, фінансова доброчесність;
- неупередженість, яка означає прийняття рішень виключно на основі фактів і

професійних критеріїв і базується на політичній нейтральності, об'єктивності, справедливому ставленні;

- підзвітність і прозорість, які формують основу довіри до державної служби та забезпечують легітимність управлінських рішень шляхом демонстрації відповідальності за дії та рішення, відкритості у межах правового поля;

- професіоналізм, який охоплює компетентність, старанність і дисциплінованість, повагу та етичну комунікацію.

Зазначені принципи актуалізують прояви корупції в професійній діяльності державного службовця, яка постає як ключовий виклик, що підриває основи публічної служби та нівелює її етичні та функціональні засади. Незважаючи на законодавче закріплення принципів доброчесності, неупередженості та служіння публічним інтересам, корупційні практики продовжують проникати в діяльність державних інституцій на всіх рівнях влади. Це свідчить про наявність глибоких структурних, морально-етичних і управлінських деформацій, які унеможливлюють реалізацію державними службовцями своєї професійної відповідальності відповідно до стандартів демократичного врядування. Корупція не лише порушує норми законності, а й деформує професійні цінності та підриває довіру громадян до публічної служби, що ставить під сумнів здатність держави забезпечувати ефективно, справедливо й підзвітне управління.

Корупція розглядається як надзвичайно небезпечний злочин не лише через особливості її проявів і систематичний характер, а й через масштабність негативних наслідків, що проникають у всі сфери суспільного життя. Її вплив охоплює економічну, політичну, соціокультурну та морально-етичну підсистеми, формуючи спотворений суспільний менталітет. Економічні збитки, спричинені корупцією, підривають фінансову стабільність держави та її інституційну спроможність. При цьому під «державою» слід розуміти не лише центральні органи влади, але й органи місцевого самоврядування, адже корупційні ризики властиві всім рівням публічної влади.

З погляду кримінології, детермінація корупційної поведінки охоплює як внутрішні (індивідуальні), так і зовнішні (соціально-структурні) чинники. Внутрішні чинники включають надмірну жадібність, недостатній рівень морально-етичної стійкості, низький рівень доходів, тиск нагальних життєвих потреб, споживацьку орієнтацію поведінки, а також невпроваджені у практику релігійні чи світоглядні настанови. Зовнішні чинники охоплюють соціальні установки й культурні норми, що толерують або легітимізують корупційні практики. У суспільстві нерідко існує хибне переконання, що від корупції страждає лише держава, хоча фактичні збитки безпосередньо несуть громадяни. Поширеною є також відсутність усвідомлення власної залученості до корупційних практик та розуміння того, що протидія корупції потребує активної участі самих громадян.

Значний вплив мають також економічні, політичні й організаційні чинники, зокрема, відсутність моральних авторитетів серед керівництва, дефіцит належної організаційної культури, недосконалість системи підзвітності в державних інституціях, слабкість управлінського контролю, а також готовність керівництва приховувати корупційні прояви в межах організації.

Зазначене зумовлює необхідність комплексного аналізу причин, механізмів та соціокультурних передумов, що впливають на формування корупційних практик, а також виявлення чинників, які перешкоджають ефективній реалізації антикорупційної політики. Вивчення соціокультурних і правових чинників корупційної поведінки є необхідною передумовою для розуміння специфіки корупційних проявів, оцінки їх впливу на функціонування публічної служби та формування ефективної антикорупційної стратегії. Така стратегія має бути спрямована на підвищення рівня професійної відповідальності й доброчесності державних службовців.

1. Соціокультурні чинники та конфлікт цінностей як детермінанти корупційної поведінки. Соціокультурні чинники, зокрема конфлікт системи цінностей, виступають каталізаторами корупційної активності та є характерними для суспільств, що перебувають у стані трансформації. До таких чинників належать інституціалізовані практики дарування

подарунків посадовим особам, а також підвищена роль родинних і неформальних зв'язків у суспільній ієрархії. В українському соціокультурному контексті пріоритет сімейних зобов'язань (піклування про найближчих родичів або близьке оточення) нерідко вступає у суперечність із формально закріпленими правовими нормами. У результаті формується фундаментальний ціннісний конфлікт між приватними (сімейними) та публічними (суспільними) інтересами.

2. Вплив правового чинника на ефективність протидії корупції. Правовий чинник істотно впливає на результативність антикорупційної політики й у певних випадках може створювати сприятливі умови для корупційних проявів, насамперед через особливості правозастосовної практики. Нечіткість формулювань або можливість широкого тлумачення окремих норм кримінального законодавства надає правоохоронним органам значні дискреційні повноваження. Це, у свою чергу, відкриває можливості для вибіркового застосування норм права, зокрема шляхом визнання «недоведеності» складу злочину або пом'якшення відповідальності за корупційні правопорушення. Подібна практика негативно впливає на рівень суспільної довіри до органів державної влади та місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнного стану.

3. Роль внутрішнього контролю та професійної етики у запобіганні корупції. Сформована система внутрішньої регуляції та професійної етики державного службовця є важливим чинником запобігання корупційній поведінці. Високий рівень внутрішнього контролю сприяє тому, що матеріальна винагорода (рівень заробітної плати) не перетворюється на визначальний мотив вчинення протиправних чи аморальних дій, заборонених законодавством або етичними стандартами. Одночасно посилення соціального контролю корелює зі зростанням професійної відповідальності та відданості службовій діяльності. Державний службовець, орієнтований на дотримання професійних цінностей, прагне підвищення ефективності своєї роботи та утримується від дій, що можуть завдати шкоди інституції, зокрема незаконного отримання додаткових доходів або демонстрації невідповідного рівня матеріального добробуту.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків дозволяє ідентифікувати чотири ключові групи факторів, що сприяють виникненню та поширенню корупції.

1. Жадібність службовців як особистісно-психологічний фактор є фундаментальною причиною корупційних дій. Цей фактор активізується наявністю службових можливостей для вчинення шахрайства з метою надмірного задоволення власних життєвих потреб. Таким чином, корупція часто є результатом дисбалансу між внутрішньою етичною регуляцією та зовнішньою спокусою.

2. Правове поле діяльності державного службовця, що виступає джерелом корупційних ризиків з двох взаємопов'язаних аспектів - регулятивного (шляхом створення та існування правових норм, а саме - законів і підзаконних актів) та правозастосовного (у результаті слабкості механізмів реалізації та контролю за дотриманням цих норм).

3. На злочинну поведінку, зокрема корупцію, значний вплив має соціальне середовище або місце функціонування корупціонера. Соціокультурний контекст та місцеві звичаї (норми) можуть створювати сприятливі умови або навіть виправдовувати протиправні дії, впливаючи на індивідуальну схильність до кримінальної поведінки.

4. Недосконалість антикорупційного регулювання (системна слабкість антикорупційних норм), що охоплює таку низку інституційних недоліків, як-от: наявність положень, що лобіюють інтереси певних сторін; неадекватна якість розроблених законів та нормативних актів; недостатня соціалізація (інформування) щодо нових регуляцій; низький рівень санкцій за корупційні злочини; непослідовність та упередженість у призначенні покарань; слабка система контролю та перегляду чинного законодавства.

Етичні засади, які використовуються у навчальній практиці професійного розвитку державних службовців, ґрунтуються на домінуючих філософських концепціях ідеалізму та релятивізму. Концепція ідеалізму базується на абсолютному переконанні, що бажаний результат може бути досягнутий виключно за допомогою морально правильних дій. Концепція релятивізму, навпаки, виходить із припущення, що всі етичні судження є

відносними й залежать від конкретних обставин. Відповідно до цієї концепції, небажаний результат розглядається як невід'ємний факт життя, який може виникнути навіть при наявності найкращих намірів, що допускає певну гнучкість у тлумаченні етичних норм.

Відтак, актуалізуються етичні вимоги до професійної діяльності державних службовців. Відповідно до досліджень С.Міллера, Дж.Блеклера та А.Александрі [8], які вивчали корупцію, якість державного службовця визначається наявністю трьох взаємопов'язаних характеристик: перша - наявність спеціалізованої компетентності, а саме - володіння необхідними професійними навичками та знаннями, друга - морально виправдане використання навичок у спосіб, що відповідає етичним та правовим стандартам, третя - орієнтація на правильну мету, коли діяльність службовця спрямована на досягнення морально обґрунтованих та суспільно корисних цілей.

Хоча більшість державних службовців дотримуються професійних стандартів, важливо розрізняти професійну нездатність і свідому корупцію. Однак, у кримінологічній та етичній площині, нездатність може бути кваліфікована як форма, еквівалентна корупції. За загальним правилом, нездатність, що призводить до негативних наслідків, не підлягає моральному засудженню, якщо особа об'єктивно не мала можливості виконати завдання. У результаті, етична відповідальність настає, якщо нездатність є наслідком умисного нехтування особою обов'язком самовдосконалення, проходження навчання та набуття необхідної кваліфікації та знань, за наявності такої можливості. Далі, коли некомпетентний службовець продовжує обіймати посаду, незважаючи на об'єктивну відсутність необхідних для виконання обов'язків характеристик. Яскравим прикладом такої поведінки є феномен «пенсіонер на службі», коли службовець, який, незважаючи на лінощі, емоційне вигорання або фізичні/психічні обмеження (що перешкоджають належному виконанню службових обов'язків) продовжує обіймати посаду. Хоча формально така поведінка може не підпадати під визначення прямої корупції, збереження посади виключно з особистих мотивів (наприклад, заради заробітної плати чи соціального пакету) має деструктивний вплив на владну інституцію. Така діяльність розглядається як небезпечне та неправомірне використання службових повноважень та суспільного майна (кошти на оплату праці, ресурси), що за своєю суттю прирівнюється до корупційного зловживання.

Компетентність державного службовця, зазвичай необхідна для ефективності, може бути трансформована у засіб корупційної діяльності. Компетентний бюрократ вважається корумпованим у випадках, коли його навички та знання застосовуються незаконно та аморально. Цей феномен проявляється у двох основних формах. По-перше, маніпулювання інформацією та даними, коли посадовець, залучений до протиправної діяльності, використовує свої експертні знання для фальсифікації або маніпулювання офіційними даними, приховуючи злочин або спотворюючи результати. По-друге, використання навичок для неправомірних результатів, коли службовець застосовує свої знання та навички для досягнення неправомірного або упередженого результату (наприклад, надання преференційних послуг окремим особам, соціальним чи культурним групам).

Дослідження С.Міллера та ін. ідентифікують низку загальних інституційних та операційних умов, які істотно сприяють виникненню корупції серед державних службовців [8].

1. Дискреційні повноваження як простір вибору, який має державний службовець, коли закон не встановлює абсолютно чітких, однозначних і вичерпних правил поведінки, а дозволяє посадовій особі самостійно визначати спосіб застосування норми з урахуванням конкретної ситуації. Це створює потенційну вразливість для зловживань.

2. Низовий контакт з корупціонерами, який тлумачиться як інтенсивна взаємодія на виконавчому (низовому) рівні між посадовцями та суб'єктами, які мають мотиви та інтерес у маніпулюванні або корумпуванні службовців.

3. Застосування аморальних (але легальних) методів, таких як шахрайство або примус, які можуть бути аморальними, але залишаються юридично допустимими або нечітко визначеними у межах службової кар'єри.

4. Доступ до високоцінних ресурсів, адже діяльність посадовців державних установ в

умовах обігу великих сум коштів, створюють спокусу для зловживань та неправомірного використання, часто під впливом зовнішнього тиску.

5. Корумповане інституційне середовище, зокрема, наявність корумпованої адміністрації чи керівництва, часто в поєднанні з нефункціональною або корумпованою політичною та судовою системою.

6. Невідповідність рівня заробітної плати та соціального забезпечення державним зобов'язанням і високому рівню відповідальності, що створює фінансовий тиск і мотив для корупції.

Схильність до корупції у професії державного службовця має розглядатися як фундаментальний ризик. Відповідно до концепції С. Міллера та ін., цей ризик вимагає системної підготовки та управління, співмірної із завданнями та обов'язками державного службовця. Для ефективного зменшення корупції серед публічних службовців необхідно зосередитися на таких ключових стратегічних сферах: набір та підбір персоналу - кандидатів на посади, які демонструють високий рівень моральності; розробка та впровадження заходів, спрямованих на обмеження ситуаційних можливостей для вчинення корупційних дій; створення та використання ефективних механізмів для фіксації та розслідування фактів корупції; спрямування зусиль на стимулювання індивідів до морально правильної поведінки. Незважаючи на важливість зменшення зовнішніх можливостей для корупції, слід визнати, що характер службових обов'язків не дозволяє повністю усунути ці ризики. Запобігання та виявлення корупції переважно досягається через інституційну підзвітність, яка включає внутрішню підзвітність (розслідування скарг, внутрішній аудит інцидентів та звітів, нагляд за діяльністю та періодична перевірка персоналу) та зовнішню підзвітність, коли метод відповідальності інтегрує партнерство між державним апаратом та громадянським суспільством задля забезпечення можливості для громадян вказувати службовцям на потенційні проблеми та вимагати від них публічної відповідальності.

Діяльність зі зменшення корупції є критично важливою для інституцій, оскільки вона демонструє та підтверджує їхню мотивацію діяти морально правильно. Хоча для заінтересованих сторін очевидно, що мінімізація можливостей для корупції має вирішальне значення. З огляду на людський чинник, завжди існуватиме ймовірність залучення індивідів до протиправних або аморальних дій. Тому у контексті професійної відповідальності державних службовців існує необхідність у виявленні корупції. Це, зокрема, передбачає систематичне виділення ресурсів та часу для активної мотивації персоналу до морально правильної поведінки та публічного визнання (винагородження) тих, хто демонструє високі етичні стандарти та приймає ефективні рішення. Така система має на меті мотивувати персонал до коректних дій та запобігати прийняттю неетичних рішень та корупційним діям.

Підвищення індивідуальної відповідальності державного службовця значним чином залежить від якості внутрішнього професійного середовища та управлінських практик. Ключовими елементами, що створюють синергетичний ефект, є прозоре просування по службі, адекватна заробітна плата, ефективне лідерство та антикорупційна організаційна культура. Належне впровадження цих цінностей значно посилює координаційний ланцюг, забезпечує моральну підтримку в процесі прийняття рішень та сприяє стійкому зменшенню корупції. З індивідуальної відповідальності акцент повинен зміщуватися на колективну відповідальність за взаємний нагляд шляхом забезпечення правильної моральної основи при прийнятті рішень. Солідарність державних службовців сприяє формуванню кооперативного характеру, що призводить до сприйняття корупції як явища, яке завдає шкоди владному органу в цілому.

Із зазначеного, можна сформулювати дві основні стратегії для ефективного запобігання та викорінення корупції в публічному секторі. Перша - це інституційне зміцнення внутрішньої бюрократії шляхом впровадження суворих регуляторних норм, забезпечення жорсткого контролю за їх виконанням з боку керівництва, наявності належного компетентного «обслуговуючого» персоналу. Друга - розширення кадрового потенціалу з метою формування професійного людського ресурсу – персоналу, який не лише володіє адекватними знаннями та навичками, але й демонструє високу доброчесність. Розширення

кадрового потенціалу здійснюється через програми професійного розвитку (підвищення кваліфікації) та етичне навчання. Зазначені стратегії є такими, що взаємно доповнюють одна одну, є необхідними для побудови стійкої антикорупційної системи.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Етичні норми включають кількісні або якісні оцінки про сенс життя, призначення людини, зміст добра і зла, моральний обов'язок, етичні принципи та ідеали. Відповідальність реалізується у формі зміни суспільної думки про державного службовця, винесення йому суспільного осуду, оголошення про невідповідність посади з етичних міркувань. Професійна етична відповідальність настає у разі порушення державним службовцем етичних норм, які мають систему цінностей і правил етики, дотримання яких є обов'язковим.

Незважаючи на те, що більшість державних службовців не залучені до корупційних скандалів, масштабні публічні скарги та критичне висвітлення у ЗМІ та соціальних мережах свідчать про досить низький рівень суспільної довіри до державного апарату та його посадовців. Основною причиною такої недовіри є закрита культура державної служби. Ця закритість унеможлиблює забезпечення прозорості на всіх рівнях управління та породжує недовіру. Вона посилюється поширеним переконанням, що бюрократичний апарат функціонує як система взаємного захисту. Якісно організований процес навчання та набору персоналу є базовим механізмом мінімізації корупційного потенціалу у владних органах та публічному управлінні. Якісна підготовка та відбір не лише посилюють професійну відповідальність (відтак - підвищують індивідуальну та інституційну мораль), але й істотно покращують компетентність надання державних послуг, що відповідає вимогам сучасного державного управління. Діяльність органу публічної влади повинна бути етично орієнтованою, підтримувати ідеали та роль державної служби.

Література

1. Дуравкіна Н. Відповідальність як складова механізму забезпечення прав і свобод людини й громадянина. Юридична наука і практика. № 2. 2011. С.15-21.
2. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер. 2008. 1040 с.
3. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О. М. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.
4. Садова М. А. Теорія та практика професійної відповідальності особистості: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.01. Одеса. 2019. 530 с. URL: [http:// psychology-naes-ua.institute/files/pdf/disertaciya_sadova_1558972521.pdf](http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/disertaciya_sadova_1558972521.pdf)
5. Сущенко В. Професійна відповідальність правника: адвоката, судді, прокурора. Професійна підготовка суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: національний і зарубіжний досвід. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 141-144.
6. Тимошенко М., Савичук Н., Галушкіна Л. Відповідальність державних службовців: проблеми реалізації. Інвестиції: практика та досвід. № 20. 2021. С. 87-93. DOI: 10.32702/23066814.2021.20.87
7. Щодо виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану. Розпорядження Кабінету міністрів України від 10.06.2022 р. № 154-р/з. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN073967>
8. Miller S., Blackler J., Alexandra A. Police Ethics. 2nd ed. Crows Nest NSW. Australia: Allen & Unwin. 2006. 306 p.

References

1. Duravkina N. Vidpovidalnist yak skladova mekhanizmu zabezpechennia prav i svobod liudyny y hromadianyna. Yurydychna nauka i praktyka. № 2. 2011. S.15-21.

2. Entsyklopediia osvity / Akad. ped. nauk Ukrainy ; holov. red. V. H. Kremen. Kyiv : Yurinkom Inter. 2008. 1040 s.
3. Psykholohichna entsyklopediia / avt.-uporiad. O. M. Stepanov. Kyiv : Akademvydav, 2006. 424 s.
4. Sadova M. A. Teoriia ta praktyka profesiinoi vidpovidalnosti osobystosti: dys. ... d-ra psykol. nauk: 19.00.01. Odesa. 2019. 530 s. URL: [http:// psychology-naes-ua.institute/files/pdf/disertaciya_sadova_1558972521.pdf](http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/disertaciya_sadova_1558972521.pdf)
5. Sushchenko V. Profesiina vidpovidalnist pravnyka: advokata, suddi, prokurora. Profesiina pidhotovka suddiv, prokuroriv ta pratsivnykiv pravookhoronnykh orhaniv: natsionalnyi i zarubizhnyi dosvid. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. 2019. S. 141-144.
6. Tymoshenko M., Savychuk N., Halushkina L. Vidpovidalnist derzhavnykh sluzhbovtziv: problemy realizatsii. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 20. 2021. S. 87-93. DOI: 10.32702/23066814.2021.20.87
7. Shchodo vykonannia derzhavnymy sluzhbovtsiamy zavdan i kliuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 10.06.2022 r. № 154-r/z. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN073967>
8. Miller S., Blackler J., Alexandra A. Police Ethics. 2nd ed. Crows Nest NSW. Australia: Allen & Unwin. 2006. 306 p.