

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*

Наталія 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 ТА ЇЇ РОЛЬ У ПОДОЛАННІ КОРУПЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Статтю спрямовано на комплексний аналіз етичного виміру професійної відповідальності державного службовця та його значення у протидії корупційним проявам у публічному секторі. На основі узагальнення сучасних теоретичних концепцій і результатів зарубіжних наукових досліджень обґрунтовано взаємозалежність етичних стандартів, рівня професійної компетентності та практик здійснення публічної служби. Особливий акцент зроблено на соціокультурних, нормативно-правових та організаційно-управлінських чинниках, що зумовлюють формування корупційних ризиків, зокрема на специфіці реалізації дискреційних повноважень, явищах «квазікорупційної» неспроможності та інституційній вразливості до зловживань. Доведено, що етична поведінка в системі професійної відповідальності постає не лише як індивідуальна характеристика службовця, а як результат впливу інституційного середовища, організаційної культури, управлінського лідерства, механізмів підзвітності та прозорості. У роботі систематизовано ключові етичні принципи — добросовісність, чесність, політичну нейтральність, підзвітність і професіоналізм — як базові засади функціонування ефективної публічної служби. Проаналізовано сукупність факторів, що формують сприятливе середовище для корупції, серед яких недосконалість правозастосовної практики, суспільна толерантність до корупційних проявів, слабкість внутрішнього контролю та недостатній рівень матеріального стимулювання. Запропоновано інтегрований підхід до запобігання корупції, який передбачає інституційне посилення контрольних механізмів, розвиток професійного людського потенціалу, формування сталої етичної мотивації та впровадження збалансованої системи стимулів і санкцій. Окремо підкреслено значення колективної відповідальності та обґрунтованої вибіркової лояльності як складових етичної екосистеми державної служби. Доведено, що результативна протидія корупції можлива лише за умови узгодження особистісної етичної позиції службовця з ефективними інституційними механізмами забезпечення добросовісності. Окрім цього, у дослідженні визначено роль цифровізації управлінських процесів як інструменту мінімізації суб'єктивного впливу та підвищення об'єктивності прийняття державних рішень.

Сформульовані висновки та рекомендації можуть слугувати підґрунтям для вдосконалення антикорупційних стратегій та модернізації кодексів професійної етики.

Ключові слова: державна служба, публічне управління, професійна відповідальність, корупція, антикорупційна політика.

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
AND ITS ROLE IN OVERCOMING CORRUPTION
CHALLENGES IN THE PUBLIC SECTOR**

The article is aimed at a comprehensive analysis of the ethical world of professional competence of government service and its importance in the fight against corruption in the public sector. Based on the modernization of current theoretical concepts and the results of foreign scientific research, the interdependence of ethical standards, the level of professional competence and practices of public service is established. Particular emphasis is placed on socio-cultural, regulatory and legal and organizational and management officials, which constitute the formation of corruption risks, focusing on the specifics of the implementation of discretionary innovations. "quasi-corrupt" impossibility and institutional spillover to the point of evil. It has been proven that ethical behavior in the system of professional competence arises not only as an individual characteristic of the employee, but as a result of the infusion of the institutional environment, organizational culture, management leadership, mechanisms of awareness and insight. The work systematizes key ethical principles - integrity, honesty, political neutrality, accountability and professionalism - as the basic foundations of the functioning of an effective public service. The totality of factors that form a favorable environment for corruption has been analyzed, including the lack of thoroughness of legal practice, persistent tolerance to corrupt manifestations, weakness of internal control and insufficient amount of material stimulation. It is proposed to integrate an approach to the elimination of corruption, which transfers to the institution the strengthening of control mechanisms, the development of professional human potential, the formation of ethical motivation and promotion a balanced system of incentives and sanctions. The importance of collective loyalty and bonded loyalty as warehouses of the ethical ecosystem of the state service is strongly emphasized. It has been proven that effective anti-corruption can only be achieved by following a special ethical position and serving with effective institutional mechanisms for ensuring integrity.

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

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Актуальні тенденції функціонування та трансформації системи державного управління засвідчують, що корупція й надалі виступає однією з фундаментальних загроз демократичному розвитку та рівню суспільної довіри до органів влади. У цьому контексті особливої значущості набуває необхідність концептуального переосмислення етичного виміру професійної відповідальності державного службовця. Ця тематика набуває особливої значущості в умовах протидії збройній агресії російської федерації [3, с. 192-193]. Розпорядження Кабінету міністрів України від 10.06.2022 р. N 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].

Незважаючи на сформовану та нормативно деталізовану систему правового забезпечення у сфері протидії корупції, результативність відповідних заходів зумовлюється не лише дієвістю інституційних інструментів контролю, але й рівнем морально-етичної сформованості особистості державного службовця, його ціннісними установками та ступенем професійної доброчесності. Практика свідчить, що інституційні механізми етичного нагляду часто набувають формалізованого характеру, тоді як кодекси етики не завжди забезпечують формування стійкої внутрішньої мотивації до доброчесної поведінки. У зв'язку з цим актуалізується потреба у системному дослідженні кореляції між індивідуальним рівнем етичної відповідальності державного службовця та інституційним середовищем, у межах якого відбувається процес прийняття управлінських рішень і визначається спроможність публічної системи ефективно запобігати корупційним проявам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання професійної відповідальності державних службовців та її етичного виміру характеризується міждисциплінарністю й осмислюється в науковій літературі з позицій правознавства, психології та педагогіки. У межах правового підходу Н. Дуравкіна розглядає відповідальність як системоутворювальний елемент правової держави, що інтегрує юридичні та моральні засади. Концептуальні основи формування ціннісних орієнтацій, етичних норм і професійної відповідальності особистості відображені також в енциклопедичних і довідкових виданнях. Психологічний аспект проблеми висвітлено у працях О. Зарічанський, В. Сокурєнко та О. Євдокімова, які аналізують особливості становлення професійної відповідальності й совісності державних службовців на різних етапах їхнього професійного розвитку. Узагальнений психологічний підхід представлено у дисертаційному дослідженні М. Садова, де професійна відповідальність трактується як інтегративна характеристика особистості, що поєднує когнітивні, мотиваційні та поведінкові складові. Професійно-етичний вимір відповідальності розкриває В. Суценко, акцентуючи на значенні етичних стандартів, внутрішньої дисципліни та суспільної довіри. У зарубіжному науковому дискурсі S. Miller, J. Blackler та A. Alexandra інтерпретують етичну відповідальність як синтез особистісної моральної автономії та інституційно закріплених стандартів, підкреслюючи визначальну роль організаційної культури й лідерства у запобіганні владним зловживанням. Отже, здійснений аналіз джерельної бази засвідчує належний рівень теоретичного та прикладного опрацювання проблеми професійної відповідальності. Водночас комплексне дослідження етичної складової професійної відповідальності державного службовця у взаємодії особистісного й інституційного вимірів протидії корупційним викликам, особливо в умовах воєнного стану, залишається недостатньо систематизованим. Зазначена прогалина зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування специфіки етичного виміру професійної відповідальності державного службовця крізь призму інтеграції його індивідуальних етичних компетентностей та інституційно закріплених стандартів поведінки з метою забезпечення ефективної протидії корупційним викликам у системі державного управління. У межах дослідження передбачено розв'язання таких завдань: ідентифікація чинників, що зумовлюють практичну реалізацію етичних норм у службовій діяльності, а також визначення організаційно-управлінських і нормативних механізмів, спроможних посилити професійну відповідальність і доброчесність державної служби як на індивідуальному, так і на інституційному рівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відповідальність виступає однією з ключових професійно значущих якостей особистості державного службовця. У науковому дискурсі це поняття інтерпретується як усвідомлена потреба узгоджувати власні дії та рішення з усталеними

суспільними нормами, цінностями й очікуваннями. [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» [4, 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]. Сутність відповідальності інтерпретується як інтегративна характеристика особистості, що виявляється у прагненні, спроможності та готовності суб'єкта забезпечувати цілісність, автономність і результативність власної діяльності та комунікації. Узагальнюючи, відповідальність доцільно визначати як здатність особи усвідомлювати наслідки своїх рішень і дій та нести відповідальність перед собою й соціальним середовищем - окремими індивідами, суспільством і державою - за результати власної діяльності.

Виокремлюють 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. [5, с. 415] тлумачить професійну відповідальність як форму регуляції поведінки на робочому місці, як моральну якість, що зводиться до приватних її характеристик.

Професійна відповідальність суб'єкта державного управління інституціоналізується через посадові інструкції, структура яких, як правило, включає такі базові розділи: загальні положення, функціональні обов'язки, права та міру відповідальності. У разі порушення службових вимог до посадової особи можуть застосовуватися заходи юридичної, дисциплінарної та матеріально-економічної відповідальності. Водночас професійна відповідальність має багаторівневу структуру та охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів, що визначають коло суб'єктів, перед якими службовець несе відповідальність. Зокрема, йдеться про відповідальність перед професійною спільнотою, яка передбачає обов'язок дотримання прийнятих у професійному середовищі етичних принципів, норм поведінки та встановлених стандартів діяльності. [6]), власними підлеглими, суспільством і державою, а також перед колегами й тими, кому він надає послуги.

Професійна відповідальність державного службовця зосереджена на служінні публічним інтересам через ефективне, результативне та етичне виконання функцій держави. Вона формується як інтеграція функціональних обов'язків і дотримання непорушних етичних норм і цінностей. Функціональні обов'язки державного службовця зазвичай включають: забезпечення ефективного, результативного та своєчасного виконання державної політики і програм чинного уряду; надання публічних послуг громадянам справедливо, ввічливо та без будь-якої дискримінації, розглядаючи кожного користувача як клієнта, що має право на високі стандарти обслуговування; виконання функцій відповідального розпорядника державних коштів, майна та інших ресурсів із забезпеченням їх економічного, цільового та ефективного використання; дотримання Конституції, законів, нормативно-правових актів та службових інструкцій під час виконання посадових обов'язків.

Професійна відповідальність державного службовця нерозривно пов'язана з дотриманням високих стандартів етичної поведінки, які сприяють формуванню суспільної довіри. До ключових етичних принципів належать:

- добросовісність та чесність, що передбачають пріоритетність службових інтересів над приватними, відмову від неправомірних вигод, уникнення зловживання владою та забезпечення фінансової добросовісності;
- неупередженість, яка полягає у прийнятті рішень виключно на підставі фактів і професійних критеріїв, базуючись на політичній нейтральності, об'єктивності та справедливому ставленні до всіх учасників процесу;
- підзвітність і прозорість, що формують довіру до державної служби та забезпечують легітимність управлінських рішень через демонстрацію відповідальності за дії і рішення та відкритість у межах правового поля;

- професіоналізм, який охоплює компетентність, старанність і дисциплінованість, а також повагу до співробітників і етичну комунікацію.

Названі принципи актуалізують прояви корупції у професійній діяльності державного службовця, яка постає як один із ключових викликів, що підриває основи публічної служби та знецінює її етичні та функціональні засади. Незважаючи на законодавче закріплення принципів доброчесності, неупередженості та служіння публічним інтересам, корупційні практики залишаються поширеними у діяльності державних інституцій на всіх рівнях влади. Це свідчить про наявність глибоких структурних, морально-етичних і управлінських деформацій, які ускладнюють реалізацію професійної відповідальності службовців відповідно до стандартів демократичного врядування.

Корупція не лише порушує законодавчі норми, а й підриває професійні цінності, спричиняючи втрату довіри громадян до публічної служби та ставлячи під сумнів спроможність держави забезпечувати ефективне, справедливе та підзвітне управління. Вона розглядається як особливо небезпечне явище не лише через систематичний характер і різноманітність проявів, а й через масштабність негативних наслідків, які охоплюють економічну, політичну, соціокультурну та морально-етичну сфери, формуючи спотворений суспільний менталітет. Економічні втрати внаслідок корупції підривають фінансову стабільність держави та її інституційну спроможність, при цьому під державою слід розуміти як центральні органи влади, так і органи місцевого самоврядування, оскільки корупційні ризики властиві всім рівням публічної влади.

З точки зору кримінології, формування корупційної поведінки визначається взаємодією внутрішніх (індивідуальних) і зовнішніх (соціально-структурних) чинників. До внутрішніх відносять надмірну жадібність, низький рівень морально-етичної стійкості, невисокий рівень доходів, тиск нагальних життєвих потреб, споживацькі орієнтації поведінки, а також недостатнє впровадження релігійних або світоглядних норм у практику. Зовнішні чинники включають соціальні установки та культурні традиції, що толерують або легітимізують корупційні практики. У суспільстві часто існує хибне уявлення, що від корупції страждає лише держава, хоча фактичні втрати відчують безпосередньо громадяни. Крім того, поширеною є низька усвідомленість власної участі у корупційних практиках і розуміння того, що протидія корупції потребує активної громадянської позиції.

Значний вплив на поширення корупційних практик мають економічні, політичні та організаційні чинники, серед яких варто виділити відсутність моральних авторитетів серед керівництва, дефіцит належної організаційної культури, недосконалість системи підзвітності в державних установах, слабкість управлінського контролю, а також готовність керівних структур приховувати корупційні прояви всередині організації.

Це зумовлює необхідність комплексного дослідження причин і механізмів корупційної поведінки, а також соціокультурних передумов, що сприяють її формуванню, з одночасним виявленням факторів, які перешкоджають ефективній реалізації антикорупційної політики. Аналіз соціокультурних і правових детермінант корупційної поведінки є ключовим для розуміння специфіки корупційних проявів, оцінки їхнього впливу на функціонування публічної служби та розробки ефективних антикорупційних стратегій. Така стратегія повинна орієнтуватися на підвищення рівня професійної відповідальності та доброчесності державних службовців.

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.

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.

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.

Перше, 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.

Друге, 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).

Третє, на за 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.

Четверте, 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 принципи, що застосовуються в навчальній практиці професійного розвитку державних службовців, спираються на провідні філософські підходи ідеалізму та релятивізму. Ідеалістична концепція передбачає, що досягнення бажаного результату можливе лише через морально виправдані дії. Натомість релятивістський підхід виходить із положення, що етичні оцінки є відносними та залежать від конкретного контексту. Згідно з релятивізмом, небажаний результат розглядається як неминучий аспект життя, що може виникнути навіть за наявності добрих намірів, що дозволяє застосовувати більшу гнучкість у тлумаченні етичних норм.

Особливого значення набувають 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 встановлених професійних стандартів, необхідно чітко розмежовувати випадки професійної нездатності та свідомої корупційної поведінки. З точки зору кримінології та етики, професійна нездатність у певних умовах може розглядатися як форма, що функціонально еквівалентна корупції. Як правило, нездатність, що призводить до негативних наслідків, не підлягає моральному засудженню, якщо особа об'єктивно не мала можливості виконати поставлені завдання.

Етична відповідальність настає тоді, коли нездатність виникає через умисне нехтування службовцем обов'язком самовдосконалення, проходження навчання та набуття необхідної кваліфікації, за наявності такої можливості. Особливо проблемною є ситуація, коли некваліфікований службовець продовжує обіймати посаду, незважаючи на об'єктивну відсутність необхідних знань, компетентностей та фізичних або психологічних ресурсів для належного виконання обов'язків. Ілюстративним прикладом є феномен «пенсіонера на службі», коли посадовець, незважаючи на емоційне вигорання, фізичні обмеження чи демотивацію, продовжує обіймати посаду з особистих мотивів, таких як збереження заробітної плати чи соціальних пільг. Хоча формально така поведінка може не кваліфікуватися як пряма корупція, фактичне утримання посади виключно за особистими інтересами має деструктивний вплив на діяльність органу влади та розглядається як небезпечне і неправомірне використання службових повноважень і державних ресурсів, що за своєю суттю наближає її до корупційного зловживання.

Компетентність державного службовця, яка зазвичай забезпечує ефективність публічної служби, може також бути трансформована у інструмент корупційної діяльності. Посадовець вважається корумпованим у випадках, коли його знання та професійні навички застосовуються незаконно або аморально. Такий феномен проявляється у двох основних формах. По-перше, у маніпулюванні інформацією та даними, коли службовець використовує професійні знання для фальсифікації або спотворення офіційної інформації, приховуючи протиправні дії або змінюючи результати оцінки. По-друге, у використанні навичок для досягнення неправомірних результатів, коли службовець застосовує свій професійний потенціал для надання преференційних послуг окремим особам, соціальним чи культурним групам, всупереч нормам законності та етики.

У працях С.Міллера та ін. ідентифікується низка загальних інституційних та операційних умов, які істотно сприяють виникненню корупції серед державних службовців [8]. Зокрема:

- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- корумповане інституційне середовище, зокрема, наявність корумпованої адміністрації чи керівництва, часто в поєднанні з нефункціональною або корумпованою політичною та судовою системою;

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

Схильність до корупційних проявів у професійній діяльності державного службовця слід розглядати як базовий і постійний ризик. За концепцією S. Miller та колег, ефективне управління цим ризиком потребує системного підходу, співмірного з характером завдань і обов'язків службовця. Для зменшення рівня корупції серед публічних службовців необхідно зосередитися на низці стратегічних напрямів. Серед таких: набір і відбір кадрів із пріоритетом кандидатів, які демонструють високі моральні стандарти та етичну зрілість; розробка та впровадження заходів, що обмежують ситуаційні можливості для вчинення корупційних дій; створення та ефективне функціонування механізмів виявлення, документування та розслідування випадків корупції; стимулювання службовців до дотримання високих моральних стандартів у повсякденній практиці.

Хоча обмеження зовнішніх можливостей для корупції є важливим, природа службових обов'язків не дозволяє повністю ліквідувати цей ризик. Основним інструментом запобігання і виявлення корупційних проявів виступає інституційна підзвітність, що включає внутрішню підзвітність (розслідування скарг, внутрішній аудит, нагляд за діяльністю та періодична перевірка персоналу) і зовнішню підзвітність, яка забезпечується через партнерство між державним апаратом та громадянським суспільством, надаючи громадянам можливість повідомляти про потенційні порушення та вимагати публічної відповідальності службовців.

Антикорупційна діяльність є критичною для функціонування інституцій, оскільки вона підтверджує їхню орієнтацію на морально правильну поведінку. Незважаючи на значення мінімізації можливостей для корупції, людський фактор завжди створює ймовірність залучення окремих осіб до протиправних або аморальних дій. У контексті професійної відповідальності державних службовців це передбачає системне виділення ресурсів та часу на активне стимулювання персоналу до етичної поведінки, а також публічне визнання і винагороду тих, хто демонструє високі етичні стандарти та приймає ефективні управлінські рішення. Така система спрямована на формування мотивації до добросовісної поведінки та запобігання прийняттю неетичних рішень і корупційним діям.

Рівень індивідуальної відповідальності державного службовця значною мірою визначається якістю внутрішнього професійного середовища та ефективністю управлінських практик. Серед ключових чинників, що формують синергетичний ефект, слід виділити прозору систему просування по службі, адекватну оплату праці, результативне лідерство та існування антикорупційної організаційної культури. Впровадження цих принципів підсилює координацію дій, забезпечує моральну підтримку при прийнятті управлінських рішень і сприяє стабільному зниженню рівня корупції. У цьому контексті акцент з індивідуальної відповідальності варто переносити на колективну відповідальність, що реалізується через взаємний нагляд і формування правильної етичної основи при прийнятті рішень. Солідарність державних службовців сприяє розвитку кооперативного підходу, в межах якого корупційні прояви розглядаються як шкода для всієї організації.

З огляду на викладене, можна виділити дві основні стратегії ефективного запобігання та мінімізації корупції у публічному секторі. Перша стратегія передбачає інституційне зміцнення бюрократичної системи шляхом впровадження суворих регуляторних норм, забезпечення жорсткого контролю з боку керівництва та наявності компетентного підтримуючого персоналу. Друга стратегія спрямована на розвиток кадрового потенціалу через формування професійного людського ресурсу, який поєднує необхідні знання та навички з високим рівнем добросовісності. Цей процес реалізується через програми професійного розвитку, підвищення кваліфікації та етичне навчання. Обидві стратегії взаємодоповнюють одна одну та є необхідними для побудови стійкої антикорупційної системи у державному управлінні.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проблематика етичних норм державної служби охоплює як кількісні, так і якісні оцінки, що визначають сенс життя, призначення людини, зміст понять добра і зла, моральний

обов'язок, а також ключові принципи та ідеали етики. Відповідальність у цьому контексті реалізується через зміну суспільного сприйняття поведінки державного службовця, громадський осуд або визнання його дій такими, що не відповідають етичним вимогам посади. Професійна етична відповідальність настає у випадках порушення службовцем встановлених норм, що формують систему цінностей та правил, дотримання яких є обов'язковим для публічної служби. Хоча більшість державних службовців дотримуються професійних стандартів і не беруть участі в корупційних скандалах, наявність масштабних публічних скарг, критичних публікацій у ЗМІ та соціальних мережах свідчить про низький рівень суспільної довіри до державного апарату. Основною причиною такої недовіри є закрита культура державної служби, що обмежує прозорість процесів на всіх рівнях управління і підживлює уявлення про бюрократію як систему взаємного захисту. Якісно організований процес підбору та навчання персоналу виступає базовим механізмом зменшення корупційного потенціалу в публічному секторі. Системний підхід до професійної підготовки і відбору не лише підвищує індивідуальну та інституційну мораль, а й зміцнює професійну компетентність службовців, що позитивно впливає на ефективність надання державних послуг і забезпечує відповідність сучасним стандартам державного управління.

Таким чином, діяльність органів публічної влади повинна бути етично орієнтованою та підтримувати фундаментальні цінності державної служби. Етична культура організації сприяє підвищенню прозорості, зміцненню суспільної довіри, а також формуванню професійної відповідальності державних службовців як на рівні окремих осіб, так і на рівні інституцій. Запровадження системного підходу до етичної підготовки, прозорого набору персоналу та організаційної підтримки морально правильних рішень є ключовим фактором мінімізації корупційних ризиків і забезпечення сталого розвитку публічної 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 u 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.