

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Мушик Анни Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Розвиток культури доброчесності в публічній службі
в умовах по(воєнного) стану

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

к.е.н., доц.

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Г. ПУРІЙ

(ініціал, прізвище)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «20» січня 2026 р. № 6

Завідувач

кафедри

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Завдання на кваліфікаційну магістерську роботу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

_____	Г. ПУРІЙ
(підпис)	(Ініціал, прізвище)
«19» січня 2026 року	

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Мушик Анни Вячеславівни

1. Тема роботи Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану
Керівник роботи к.е.н., доцент Пурій Г.В.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 719-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність і зміст поняття «культура доброчесності» в публічній службі

1.2 Нормативно-інституційна архітектура доброчесності в Україні та ЄС

1.3 Методичні підходи до оцінювання культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ДИНАМІКИ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1 Аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні

2.2 Аналіз європейських практик формування культури доброчесності та їх результативність

2.3 Аналіз впливу (по)воєнного контексту на культуру доброчесності

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО/ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Комплексна модель розвитку культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану

3.2 Механізм впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України

Об'єкт дослідження: процес формування комплексної моделі розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретико – методологічне дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану.

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Пурій Г.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Мушик А. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ *кваліфікаційної магістерської роботи*

здобувачки спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Мушик А.В. «Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану». – Державний університет економіки і технологій, 2025 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 8 таблиць, 2 рисунки. При підготовці роботи використано 82 джерела.

Метою роботи є теоретико – методологічне дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану.

Завданнями роботи є: представити теоретичні засади щодо сутності і змісту поняття «культура доброчесності» в публічній службі; дослідити нормативно-інституційну архітектуру доброчесності в Україні та ЄС; окреслити методичні підходи до оцінювання культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану; провести аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні; проаналізувати Цифровізація та управління ланцюгами постачання в оборонному секторі країн ЄС; здійснити порівняльний аналіз європейських практик формування культури доброчесності та їх результативність; представити аналіз впливу (по)воєнного контексту на культуру доброчесності;- обґрунтувати комплексну модель розвитку культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану; окреслити механізм впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі.

Об'єктом дослідження є процес формування комплексної моделі розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на конференціях з відповідною публікацією, зокрема: на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р. з публікацією тез; на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р. з публікацією тез.

Ключові слова: культура доброчесності, публічна служба, публічне управління та адміністрування, воєнний та післявоєнний стан, антикорупційна політика, управління корупційними ризиками, доброчесне лідерство, інституційна стійкість та довіра до влади.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВРЯДУВАННЯ	11
1.1 Сутність і зміст поняття «культура доброчесності» в публічній службі	11
1.2 Нормативно-інституційна архітектура доброчесності в Україні та ЄС	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ДИНАМІКИ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	29
2.1 Аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні	29
2.2 Аналіз європейських практик формування культури доброчесності та їх результативність	35
2.3 Аналіз впливу (по)воєнного контексту на культуру доброчесності	42
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО/ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ	50
3.1 Комплексна модель розвитку культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану	50
3.2 Механізм впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України	56
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах воєнного та післявоєнного стану визначається глибинними змінами, яких зазнає система публічного управління України внаслідок повномасштабної збройної агресії. Воєнний стан суттєво трансформує управлінське середовище, змінює пріоритети діяльності органів влади, посилює концентрацію повноважень, розширює дискрецію посадових осіб та прискорює прийняття рішень. У таких умовах зростає не лише навантаження на публічних службовців, а й рівень етичних та управлінських ризиків, пов'язаних із використанням публічних ресурсів, розподілом гуманітарної та фінансової допомоги, реалізацією відновлювальних програм і взаємодією з міжнародними партнерами.

Культура доброчесності в цих обставинах набуває особливого значення як внутрішній регулятор поведінки публічних службовців, що доповнює та підсилює формально-правові механізми контролю. У ситуації, коли окремі процедури можуть бути тимчасово спрощені або адаптовані до умов війни, саме внутрішньо прийняті цінності, професійна етика та відповідальність за публічний інтерес стають ключовими чинниками запобігання зловживанням і збереження легітимності влади. Водночас воєнний досвід актуалізує гуманістичний вимір доброчесності, оскільки діяльність публічної служби безпосередньо пов'язана з долями людей, які постраждали від війни, потребують соціального захисту, справедливих рішень і довіри до держави.

Особливої актуальності проблема розвитку культури доброчесності набуває в контексті післявоєнного відновлення України. Масштабні фінансові потоки, інфраструктурні проєкти, міжнародна допомога та інвестиції створюють як унікальні можливості для розвитку, так і підвищені корупційні ризики. У цьому зв'язку культура доброчесності публічної служби стає передумовою ефективного, прозорого та справедливого використання

ресурсів, а також ключовим фактором довіри з боку громадянського суспільства та міжнародних донорів. Від рівня доброчесності управлінських рішень значною мірою залежить успішність європейської інтеграції України та відповідність її системи публічного управління стандартам Європейського Союзу.

Таким чином, дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах воєнного та післявоєнного стану є актуальним не лише з наукової, а й з практичної точки зору. Воно дозволяє осмислити доброчесність як стратегічний ресурс держави, що забезпечує інституційну стійкість, соціальну згуртованість і довгострокову ефективність публічного управління в період глибоких суспільних трансформацій.

Стан наукового опрацювання проблеми. Проблема розвитку культури доброчесності в публічній службі достатньо широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак переважно розглядається в межах антикорупційної політики, етики публічного управління та інституційної спроможності держави. У наукових дослідженнях ґрунтовно висвітлено питання нормативного забезпечення доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, формування професійної етики публічних службовців і ролі інституційного контролю. Водночас проблематика культури доброчесності в умовах воєнного та післявоєнного стану залишається недостатньо систематизованою. Бракує комплексних досліджень, у яких доброчесність аналізувалася б як динамічний управлінський ресурс, чутливий до кризового контексту, що зумовлює актуальність подальшого наукового опрацювання цієї теми.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є теоретико – методологічне дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану.

Завданнями дипломної роботи є:

- представити теоретичні засади щодо сутності і змісту поняття «культура доброчесності» в публічній службі;

- дослідити нормативно-інституційну архітектуру доброчесності в Україні та ЄС;
- окреслити методичні підходи до оцінювання культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану;
- провести аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні;
- проаналізувати Цифровізація та управління ланцюгами постачання в оборонному секторі країн ЄС;
- здійснити порівняльний аналіз європейських практик формування культури доброчесності та їх результативність;
- представити аналіз впливу (по)воєнного контексту на культуру доброчесності;
- обґрунтувати комплексну модель розвитку культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану;
- окреслити механізм впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження розвитку культури доброчесності в публічній службі.

Об'єктом дослідження є процес формування комплексної моделі розвитку культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів наукового пізнання, що забезпечили системність і обґрунтованість отриманих результатів. Теоретичну основу дослідження сформували методи наукового аналізу та синтезу, які дозволили узагальнити наукові підходи до розуміння культури доброчесності в публічній службі та визначити її ключові змістовні характеристики. За допомогою системного та структурно-функціонального підходів було досліджено доброчесність як інтегрований елемент публічного управління,

взаємопов'язаний із інституційними механізмами, управлінськими процесами та поведінковими стандартами публічних службовців.

Для аналізу практичного стану доброчесності в Україні та країнах Європейського Союзу використано порівняльний і статистичний методи, що дали змогу виявити динаміку ключових індикаторів, інтерпретувати їх у воєнному та післявоєнному контексті та обґрунтувати відмінності управлінських моделей. Метод контент-аналізу застосовувався для опрацювання нормативно-правових актів, стратегічних документів і звітів антикорупційних інституцій. Прогностичний та моделювальний методи використано при розробленні авторської моделі розвитку культури доброчесності та практичного механізму її впровадження, що дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації для органів публічної влади України.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання в діяльності органів публічної влади під час формування та реалізації політик розвитку культури доброчесності в умовах воєнного та післявоєнного врядування. Запропонована авторська модель і дорожня карта впровадження можуть слугувати методичною основою для розроблення внутрішніх кодексів доброчесності, систем управління корупційними ризиками та інструментів внутрішнього контролю. Одержані результати доцільно використовувати у програмах підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців, а також під час оцінювання ефективності антикорупційних заходів і процесів відновлення.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на конференціях з відповідною публікацією, зокрема:

1) на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р. з публікацією тез. Сертифікат № 21 (0,5 кред. ECTS). Державна ветеранська політика щодо реабілітації ветеранів та ветеранок. / А.В.Коваль, А.В. Мушик
//: Збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції

«Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р.: Державний університет економіки і технологій, 2025, С. 66-69.

2) на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р. з публікацією тез. Сертифікат № 21 (0,5 кред. ECTS). Економічна адаптація ветеранів: проблеми та публічно-управлінські рішення. / Г.В. Пурій, А.В. Мушик //: Збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р.: Державний університет економіки і технологій, 2025, С. 163-169.

Обсяг та структура кваліфікаційної магістерської роботи. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки, рекомендації. Список використаних джерел містить 82 джерела. У роботі наведено 8 таблиць, 2 рисунки, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність і зміст поняття «культура доброчесності» в публічній службі

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління поняття культури доброчесності набуває не лише прикладного, а й глибокого світоглядного значення. Воно поступово виходить за межі формально-правового регулювання та стає фундаментальною характеристикою якості публічної служби, що визначає довіру громадян до держави, спроможність інституцій реалізовувати публічні інтереси та стійкість управлінських рішень у кризових ситуаціях. Особливої актуальності проблема культури доброчесності набуває в умовах воєнного та післявоєнного врядування, коли зростає роль людського чинника, етичної відповідальності службовців і легітимності владних рішень.

У науковій літературі поняття «культура доброчесності» трактується як складне соціально-управлінське явище, що поєднує морально-етичні цінності, правові норми, усталені поведінкові практики та інституційні механізми забезпечення доброчесної поведінки в публічній сфері [1; 2]. На відміну від вузького розуміння доброчесності як дотримання антикорупційних обмежень, культура доброчесності охоплює внутрішню мотивацію публічного службовця діяти відповідально, неупереджено та в інтересах суспільства, навіть за відсутності зовнішнього контролю (див. табл. 1.1.1).

Узагальнення підходів різних авторів і організацій показує, що «культура доброчесності» не зводиться до антикорупційних заборон або формальної етики.

Таблиця 1.1.1

Визначення поняття «культура доброчесності в публічній службі» різними авторами

Автор / організація	Узагальнене визначення	Акценти визначення
OECD [1]	Культура доброчесності в публічній службі — це середовище, у якому спільні цінності й норми підтримують етичну поведінку, а інституції створюють умови для запобігання порушенням і справедливого реагування на них.	Цінності + «середовище» + системні запобіжники, що працюють щоденно
OECD (Recommendation on Public Integrity) [2]	Доброчесність у публічній сфері розглядається як послідовне узгодження дій із публічними цінностями та нормами, що забезпечує пріоритет публічного інтересу над приватним.	Пріоритет публічного інтересу; узгодженість рішень і поведінки
Transparency International [3]	Культура доброчесності — це практичне втілення принципів прозорості, підзвітності та доброчесної поведінки у щоденних управлінських процесах і взаємодії держави з громадянами.	Прозорість + підзвітність + довіра; фокус на повсякденних практиках
НАЗК [4]	Культура доброчесності в органі влади постає як поєднання етичних стандартів і управлінських процедур (управління ризиками, запобігання конфлікту інтересів, контроль), що формують сталі правила поведінки та знижують імовірність корупційних проявів.	Інтеграція етики в процедури; ризик- орієнтований підхід
World Bank [5]	В умовах нестабільності/кризи культура доброчесності в державному секторі — це спроможність інституцій і людей діяти підзвітно та неупереджено навіть при підвищених ризиках, обмежених ресурсах і спрощених процедурах.	Стійкість (resilience) доброчесності під час кризи/конфлікту
Denhardt & Denhardt [6]	У логіці «служіння» (public service) доброчесність — це не лише дотримання правил, а етична орієнтація службовця на гідність людини, справедливість і спільне благо, що відображається в управлінських рішеннях.	Людиновимірність, гідність, справедливість; етика як «мотив» служби
Mungiu-Pippidi [7]	Доброчесність у врядуванні можна трактувати як перехід від «партикуляризму» (привілеїв для своїх) до універсалізму правил, де інститути та соціальні норми мінімізують привілейований доступ до ресурсів.	Універсалізм правил; «антипривілеїв» як ядро доброчесності

Джерело: [1-7]

У більшості визначень вона постає як цілісне середовище: по-перше, ціннісне (служіння публічному інтересу, справедливість, повага до людини), по-друге, нормативне (правила й стандарти поведінки), і по-третє, інституційно забезпечене (управління ризиками, контроль, механізми запобігання конфлікту інтересів і реагування на порушення). Важливо, що в кризових умовах (зокрема під час війни) акцент зміщується на стійкість доброчесності: здатність системи і конкретних службовців зберігати підзвітність та неупередженість, навіть коли процедури спрощуються, а ресурсний тиск зростає. Саме така інтегральна інтерпретація створює методологічну основу для подальшого вимірювання й порівняння України та країн ЄС.

Сутнісною ознакою культури доброчесності є її ціннісний характер. Йдеться не лише про формальне виконання вимог законодавства, а про інтеграцію таких базових цінностей, як служіння суспільству, повага до людської гідності, справедливість, прозорість і підзвітність, у щоденну управлінську практику [3]. Саме цінності формують етичний «каркас» публічної служби, визначаючи межі допустимої поведінки та орієнтири прийняття управлінських рішень. У воєнних умовах, коли нормативні процедури можуть бути спрощені або змінені, ціннісна складова доброчесності стає ключовим запобіжником зловживань владою.

Норми як складова культури доброчесності виконують функцію інституціоналізації цінностей. Вони закріплюють очікувані стандарти поведінки у формі законів, підзаконних актів, кодексів етики, внутрішніх регламентів та стандартів професійної діяльності [4]. Водночас важливо підкреслити, що норми самі по собі не гарантують доброчесної поведінки. Їх ефективність залежить від рівня внутрішнього прийняття цих норм публічними службовцями та від сприйняття їх як справедливих і обґрунтованих. У цьому контексті культура доброчесності постає як міст між формальними правилами і реальними управлінськими практиками.

Поведінкові стандарти є практичним виявом культури доброчесності та відображають те, як цінності й норми реалізуються в конкретних управлінських ситуаціях. Вони охоплюють стиль комунікації з громадянами, підхід до використання публічних ресурсів, спосіб реагування на конфлікти інтересів, готовність до відкритості та співпраці з інститутами громадянського суспільства [5]. У публічній службі поведінкові стандарти формуються не лише через офіційні документи, а й через неформальні практики, приклади керівництва, організаційну культуру установи загалом.

Особливе значення для формування культури доброчесності має феномен доброчесного лідерства. Керівники органів публічної влади відіграють роль моральних орієнтирів для персоналу, задаючи тон допустимої поведінки та демонструючи власним прикладом пріоритети служіння суспільству [6]. У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, вплив лідерів посилюється, оскільки саме вони приймають рішення в умовах невизначеності та обмеженого контролю. Відтак культура доброчесності значною мірою залежить від персональної відповідальності управлінської еліти.

Інституційні механізми є ще одним ключовим елементом культури доброчесності. Вони охоплюють систему органів, процедур і інструментів, спрямованих на запобігання порушенням етичних норм, виявлення ризиків недоброчесної поведінки та реагування на них [7]. До таких механізмів належать антикорупційні програми, системи управління ризиками, внутрішній контроль і аудит, механізми захисту викривачів, дисциплінарні процедури та інструменти громадського контролю. Важливо, що ефективність цих механізмів залежить від рівня їх інтеграції в загальну управлінську систему, а не від формального існування.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що культура доброчесності не може бути сформована виключно «згори вниз» шляхом запровадження нових правил або контролюючих органів [8]. Вона потребує тривалого процесу соціалізації публічних службовців, розвитку професійної етики,

системного навчання та формування спільного розуміння публічної місії. У цьому сенсі культура доброчесності є динамічним явищем, що змінюється під впливом соціально-політичних умов, суспільних очікувань і управлінських реформ.

Воєнний та післявоєнний контекст істотно впливає на зміст культури доброчесності в публічній службі. З одного боку, війна створює об'єктивні ризики зниження прозорості, концентрації повноважень і спрощення процедур, що може негативно позначатися на доброчесності [9]. З іншого боку, саме в таких умовах зростає значення етичної відповідальності публічних службовців, адже від їхніх рішень залежать безпека, соціальна стабільність і ефективність використання обмежених ресурсів. Таким чином, культура доброчесності в умовах війни набуває не лише адміністративного, а й морального виміру.

У післявоєнний період культура доброчесності стає ключовою передумовою відновлення довіри до держави та успішної реалізації програм відбудови. Міжнародний досвід свідчить, що саме рівень доброчесності публічної служби визначає ефективність залучення міжнародної допомоги, інвестицій та участь громадян у процесах відновлення [10]. У цьому контексті культура доброчесності виступає не як абстрактне поняття, а як стратегічний ресурс розвитку держави.

Отже, культура доброчесності в публічній службі є багатовимірним явищем, що поєднує цінності, норми, поведінкові стандарти та інституційні механізми в єдину систему. Вона формується на перетині особистої відповідальності публічних службовців, організаційної культури органів влади та загальносуспільних очікувань. В умовах воєнного та післявоєнного врядування культура доброчесності набуває особливого значення як основа легітимності публічної влади, стійкості управлінських інституцій та довгострокового розвитку держави. Саме тому її дослідження потребує комплексного теоретико-методологічного підходу, що стане підґрунтям для подальшого аналітичного та прикладного осмислення.

1.2 Нормативно-інституційна архітектура доброчесності в Україні та ЄС

Формування культури доброчесності в публічній службі неможливе без чітко вибудованої нормативно-інституційної архітектури, яка задає рамки етичної поведінки, визначає допустимі межі реалізації владних повноважень і забезпечує баланс між довірою та контролем. У цьому сенсі доброчесність постає не як сукупність ізольованих норм, а як системна конструкція, в якій поєднуються правові регулятори, організаційні механізми та управлінські практики. Для України, яка функціонує в умовах воєнного стану та водночас рухається в напрямі європейської інтеграції, питання узгодження національної моделі доброчесності з підходами Європейського Союзу набуває стратегічного значення.

Нормативна основа доброчесності в Україні сформувалася як результат тривалих реформ, що активізувалися після 2014 року та зазнали суттєвого прискорення в контексті повномасштабної війни. Центральне місце в цій системі посідає антикорупційне законодавство, яке визначає поняття доброчесності, конфлікту інтересів, обмеження щодо використання службового становища та механізми фінансового контролю [11]. Водночас правове регулювання доброчесності не обмежується суто антикорупційною площиною, а охоплює норми законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, адміністративне право та публічну етику [4; 12].

Етичний вимір нормативної архітектури доброчесності в Україні закріплюється через кодекси та стандарти поведінки публічних службовців. Вони фіксують загальні принципи професійної етики, орієнтовані на служіння суспільству, неупередженість, політичну нейтральність і повагу до прав людини [5]. Проте в наукових дослідженнях наголошується, що ефективність таких кодексів значною мірою залежить від того, чи сприймаються вони як «живі» інструменти професійної ідентичності, а не формальні документи,

необхідні лише для виконання регуляторних вимог [13]. Саме тут виникає потреба в інституційному забезпеченні етичних норм, зокрема через навчання, консультаційні механізми та етичне лідерство.

Запобігання конфлікту інтересів є одним із ключових елементів нормативно-інституційної архітектури доброчесності. В українській моделі цей інститут має чітке правове закріплення та підтримується системою декларування, повідомлення про потенційні конфлікти інтересів і відповідальності за їх неврегулювання [11]. Водночас практика застосування цих норм демонструє, що формально-юридичний підхід не завжди забезпечує реальну зміну управлінської поведінки. У воєнних умовах, коли прийняття рішень часто відбувається в стислих часових межах, ризики конфлікту інтересів зростають, що потребує переходу від суто каральної логіки до превентивної та ризик-орієнтованої.

У країнах Європейського Союзу нормативно-інституційна архітектура доброчесності розвивалася еволюційно, спираючись на принципи верховенства права, адміністративної етики та підзвітності публічної влади. ЄС не має єдиного кодифікованого «закону про доброчесність», однак формує спільні стандарти через рекомендації, директиви та практики, закріплені в документах Європейської комісії та Організації економічного співробітництва та розвитку [2; 14]. У цьому контексті доброчесність розглядається як інтегрований компонент якості врядування, тісно пов'язаний із демократичними цінностями та довірою громадян.

Європейська модель етики публічної служби характеризується акцентом на внутрішній мотивації службовців і професійній автономії, що поєднується з чіткими механізмами підзвітності. Кодекси поведінки в країнах ЄС зазвичай мають рекомендаційний характер, однак підкріплюються розвиненими інституціями внутрішнього контролю та незалежного нагляду [15]. Такий підхід сприяє формуванню культури відповідальності, у якій дотримання етичних норм сприймається як частина професійної честі, а не лише як вимога закону.

Управління ризиками доброчесності є ще одним важливим компонентом нормативно-інституційної архітектури. В Україні цей підхід активно впроваджується через антикорупційні програми та методичні рекомендації, спрямовані на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію корупційних ризиків у діяльності органів влади [7]. Разом із тим ризик-орієнтована модель доброчесності лише починає інтегруватися в загальну систему стратегічного управління, що створює виклики для її сталості та ефективності.

У практиці ЄС управління ризиками розглядається як складова ширшої системи публічного внутрішнього фінансового контролю (PIFC), яка охоплює планування, аудит, контроль і оцінювання результатів [16]. Такий підхід дозволяє розглядати ризики доброчесності не ізольовано, а в контексті досягнення стратегічних цілей органу влади. В умовах криз і надзвичайних ситуацій, включно з післявоєнною відбудовою, саме інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси забезпечує стійкість системи доброчесності.

Внутрішній контроль і підзвітність є завершальними, але не менш важливими елементами нормативно-інституційної архітектури доброчесності. В Україні система внутрішнього контролю поступово реформується відповідно до європейських стандартів, однак часто стикається з проблемами формалізму та недостатньої управлінської підтримки [17]. У воєнних умовах ці проблеми загострюються, оскільки контрольні функції можуть сприйматися як перешкода оперативності управління.

У країнах ЄС підзвітність публічної служби забезпечується через поєднання внутрішніх і зовнішніх механізмів, включно з парламентським контролем, незалежними аудиторськими органами та активною роллю громадянського суспільства [10]. Така багаторівнева система дозволяє зберігати баланс між довірою до публічних інституцій і необхідністю запобігання зловживанням. Важливо, що підзвітність у європейській моделі розглядається не лише як контроль за дотриманням правил, а як постійний діалог між владою та суспільством.

Порівняльний аналіз нормативно-інституційної архітектури доброчесності в Україні та ЄС свідчить про наявність спільних ціннісних орієнтирів за суттєвих відмінностей у практиках реалізації. Українська модель характеризується високим рівнем нормативної деталізації та значною роллю спеціалізованих антикорупційних інституцій, тоді як європейська модель більше спирається на інтеграцію доброчесності в загальну систему публічного управління. У контексті воєнного та післявоєнного врядування це означає необхідність поступового переходу від переважно контролюючої логіки до моделі, орієнтованої на довіру, управління ризиками та професійну відповідальність.

Таким чином, нормативно-інституційна архітектура доброчесності є складною багаторівневою системою, що поєднує етику, правове регулювання, управління ризиками, внутрішній контроль і підзвітність. Її ефективність визначається не лише наявністю формальних норм, а й здатністю інституцій адаптуватися до кризових умов, зберігаючи орієнтацію на публічний інтерес. Саме така архітектура створює підґрунтя для формування сталої культури доброчесності в публічній службі та визначає напрями її подальшого вдосконалення.

1.3 Методичні підходи до оцінювання культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану

Оцінювання культури доброчесності в публічній службі є складним міждисциплінарним завданням, що поєднує інструменти публічного управління, соціології, економіки та правових наук. На відміну від формальних інституційних показників, культура доброчесності має значною мірою нематеріальний характер, оскільки відображає не лише наявність норм і процедур, а й реальні управлінські практики, поведінкові установки публічних службовців та рівень суспільної довіри до держави. Умови воєнного та післявоєнного стану істотно ускладнюють процес оцінювання, адже вони

супроводжуються підвищеним рівнем ризиків, спрощенням процедур і концентрацією повноважень, що потребує адаптації традиційних методичних підходів.

У наукових дослідженнях наголошується, що оцінювання культури доброчесності не може зводитися до вимірювання окремих корупційних проявів або статистики дисциплінарних порушень [18]. Такий підхід фіксує лише наслідки, але не дозволяє зрозуміти глибинні причини недоброчесної поведінки або, навпаки, чинники, що сприяють її запобіганню. Відтак сучасні методики орієнтуються на комплексне поєднання кількісних і якісних індикаторів, які відображають як формальні інституційні параметри, так і неформальні аспекти управлінської культури.

Ключовим методичним викликом є операціоналізація поняття «культура доброчесності». Для цілей оцінювання воно зазвичай розкладається на декілька взаємопов'язаних вимірів, що охоплюють нормативну визначеність, інституційну спроможність, управлінські процеси та поведінкові практики [13; 14]. В умовах воєнного стану до цих вимірів додається ще один — стійкість системи доброчесності, тобто її здатність функціонувати за умов криз, надзвичайних повноважень і підвищеної невизначеності [5].

Індикатори оцінювання культури доброчесності можуть мати як прямий, так і опосередкований характер. Прямі індикатори фіксують наявність і функціонування елементів нормативно-інституційної архітектури, зокрема кодексів етики, процедур врегулювання конфлікту інтересів, систем управління ризиками та внутрішнього контролю [7]. Опосередковані індикатори дозволяють оцінити результати функціонування цих елементів через показники довіри, прозорості, підзвітності та ефективності управління. У науковій літературі підкреслюється, що саме поєднання обох типів індикаторів дає змогу сформулювати більш повну картину стану культури доброчесності [19].

Важливе місце в методології оцінювання посідають міжнародні індекси та композитні показники, які широко використовуються для міждержавних

порівнянь. Серед них особливе значення мають Індекс сприйняття корупції Transparency International, індикатори доброчесності публічного сектору OECD та щорічні звіти Європейської комісії щодо верховенства права [1; 10; 14]. Хоча ці інструменти не вимірюють культуру доброчесності безпосередньо, вони створюють аналітичну основу для оцінювання інституційного середовища, у якому ця культура формується.

Разом із тим використання міжнародних індексів у воєнний і післявоєнний період потребує критичного осмислення. По-перше, значна частина таких показників базується на експертних опитуваннях і сприйнятті, що може бути спотворене загальним рівнем соціальної тривожності або медійним контекстом [20]. По-друге, міжнародні рейтинги не завжди враховують специфіку надзвичайних правових режимів, що обмежує їх аналітичну точність для країн, які перебувають у стані війни. Відтак вони мають використовуватися не як самодостатні критерії, а як елементи ширшого аналітичного дизайну.

На національному рівні джерелами даних для оцінювання культури доброчесності в Україні виступають офіційні звіти та аналітичні матеріали Національного агентства з питань запобігання корупції, Рахункової палати, органів внутрішнього аудиту, а також результати соціологічних досліджень і громадського моніторингу [4; 7; 17]. У воєнних умовах особливу цінність мають дані, що дозволяють простежити динаміку змін, а не лише фіксувати стан на певний момент часу. Це дає змогу оцінити адаптивність системи доброчесності до кризових викликів.

У країнах ЄС оцінювання культури доброчесності ґрунтується на принципі інтеграції різних джерел даних. Окрім міжнародних індексів, активно використовуються національні адміністративні дані, результати внутрішніх аудитів, парламентських слухань і спеціалізованих досліджень, присвячених етиці публічної служби [15; 16]. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від суб'єктивних оцінок і підвищити надійність висновків.

Методичний інтерес становить також використання якісних методів оцінювання, зокрема глибинних інтерв'ю, фокус-груп і кейс-стаді. Вони дають змогу виявити неформальні практики, управлінські дилеми та етичні конфлікти, які залишаються поза межами формалізованої звітності [21]. В умовах війни такі методи особливо важливі, оскільки дозволяють зрозуміти, як публічні службовці інтерпретують норми доброчесності в ситуаціях, коли формальні процедури не завжди можуть бути дотримані.

Дизайн порівняльного аналізу культури доброчесності між Україною та країнами ЄС має ґрунтуватися на принципі функціональної еквівалентності. Це означає, що порівнювати слід не формальну наявність однакових інститутів, а їх реальну роль і функції в управлінській системі [22]. Зокрема, інститут декларування або управління конфліктом інтересів може мати різне нормативне оформлення, але виконувати схожі функції забезпечення підзвітності та прозорості.

У межах такого порівняльного підходу доцільно поєднувати горизонтальний і вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз дозволяє порівняти Україну з окремими країнами ЄС або середніми показниками Союзу за ключовими індикаторами доброчесності. Вертикальний аналіз, у свою чергу, орієнтований на вивчення внутрішньої динаміки змін у межах кожної країни протягом визначеного періоду, що особливо важливо для аналізу впливу воєнного та післявоєнного контексту [10].

Методологічно важливим є також урахування часових лагів між упровадженням інституційних змін і їх фактичним впливом на культуру доброчесності. У наукових працях підкреслюється, що формування стійких етичних практик потребує часу, а короткострокові оцінки можуть не відображати реального потенціалу реформ [8; 19]. Це має особливе значення для України, де багато інституційних інновацій упроваджувалися в умовах надзвичайних викликів.

Окремої уваги заслуговує питання інтерпретації результатів оцінювання. У воєнний та післявоєнний період зниження окремих показників

не завжди свідчить про деградацію культури доброчесності. Навпаки, певні коливання можуть бути наслідком адаптації системи до нових умов або тимчасового перерозподілу управлінських пріоритетів [5]. Відтак результати оцінювання мають аналізуватися в широкому контексті безпеки, соціально-економічних трансформацій і міжнародної підтримки (див. табл. 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

Порівняльна таблиця моделей «Україна–ЄС» у системі доброчесності
публічної служби

Вимір архітектури доброчесності	Україна (домінантні риси моделі)	ЄС (домінантні риси моделі)
1	2	3
Нормативна логіка [11], [23], [24]	Більш кодифікована й деталізована модель: антикорупційні обмеження, фінансовий контроль, відповідальність і процедурні вимоги мають виразну законодавчу основу; значна роль спеціального антикорупційного закону	Багаторівнева рамкова модель: поєднання національних законів країн-членів із загальноєвропейськими підходами (верховенство права, антикорупційні рамки, етика, підзвітність) та рекомендаційними стандартами
Етика публічної служби [5], [12], [24]	Етичні стандарти закріплюються через акти/кодекси та службові правила; ефективність часто залежить від управлінської волі керівництва і реального «вбудовування» етики в HR-процеси	Етика як частина професійної ідентичності та доброго адміністрування; у багатьох країнах працюють внутрішні етичні радники/комісії; сильний зв'язок етики з довірою і сервісною державою
Запобігання конфлікту інтересів [11], [24], [25]	Наголос на юридичній визначеності та формалізованих процедурах запобігання/врегулювання конфлікту інтересів і відповідальності за порушення	Ширший підхід: конфлікт інтересів розглядається як елемент системи запобігання ризикам доброчесності; акцент на превенції, прозорості й нагляді в межах загальних «anti-corruption frameworks»
Управління корупційними ризиками [7], [26], [27]	Ризик-орієнтований підхід розвивається через антикорупційні програми та методики оцінки ризиків; поступово переходить від «разового звітування» до управлінського циклу	Ризик-менеджмент часто інтегрований у внутрішній контроль / public internal control та фінансове управління; ризики доброчесності розглядають у зв'язці з результативністю та цінністю для суспільства

Продовження таблиці 1.3.1

1	2	3
Внутрішній контроль і внутрішній аудит [17], [28], [29]	Реформується у напрямі управлінської відповідальності керівника, але на практиці ще зустрічаються формалізм та «контроль заради контролю»	Переважає підхід, де внутрішній контроль — це інструмент управління, а не лише перевірка; стандарти підкріплюються міжнародними рамками (INTOSAI тощо)
Підзвітність і зовнішній контроль [24], [30], [31]	Поєднання спеціалізованих антикорупційних інституцій із органами державного фінансового контролю; підзвітність посилюється вимогами прозорості та фінконтролю, але в кризові періоди може звужуватися «оперативністю»	Багаторівнева підзвітність: парламентські механізми, незалежні аудитори/рахункові інституції, антикорупційні органи, громадський контроль; щорічний моніторинг верховенства права на рівні ЄС
Захист викривачів [11], [32]	Норми існують, інституційна практика розвивається; ключовим викликом залишається довіра до безпечності повідомлення та реальна відсутність репресій	ЄС має уніфіковану рамку мінімальних вимог через директиву, яка задає стандарти каналів повідомлення та захисту осіб, що повідомляють про порушення
Прозорість, відкриті дані, цифрові інструменти [24], [31]	Сильний потенціал цифрових рішень і публічності, але у воєнний період можливі обмеження доступу до окремих наборів даних з міркувань безпеки	Наголос на прозорості як елементі «checks and balances»; у рамках Rule of Law Report оцінюються ризики та прогрес у підзвітності/антикорупційних механізмах
«Кризостійкість» доброчесності (воєнні/надзвичайні умови) [5], [24], [31]	Дилема між швидкістю рішень та належними процедурами; потреба спеціальних запобіжників (ex post аудит, посилення ризик-менеджменту, адресна прозорість)	Підхід через стійкість інститутів верховенства права: навіть у кризах ключові «стримування і противаги» мають зберігати працездатність; акцент на системному моніторингу й виправленні вразливостей

Джерело: [11-31]

Порівняння демонструє, що українська модель доброчесності загалом має більш нормативно-центровану та інституційно «спеціалізовану» конфігурацію, де значну роль відіграють детальні правові вимоги й антикорупційні процедури, а зміни часто відбуваються через регуляторне

посилення та стандартизацію [11]. Європейська модель більшою мірою функціонує як інтегрована система врядування, де доброчесність «вбудована» у загальні механізми внутрішнього контролю, аудиту, підзвітності та верховенства права, а розвиток доброчесності розглядається як частина якості публічного управління і довіри громадян [23; 24; 27]. Для умов воєнного/післявоєнного стану ключовою методичною і практичною ідеєю стає кризостійкість доброчесності: Україні важливо не лише зберігати формальні обмеження, а й розвивати управлінські запобіжники (ризик-менеджмент, внутрішній контроль, ex post аудит, безпечні канали повідомлення), які працюють навіть при скорочених процедурах і високій швидкості рішень [5; 26; 28]. Саме ця логіка створює «міст» до Розділу 2, де порівняння Україна–ЄС має спиратися на індикатори, що одночасно відображають і формальну спроможність, і реальну практику.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання культури доброчесності в умовах воєнного та післявоєнного стану мають базуватися на комплексності, адаптивності та контекстуальності. Поєднання кількісних і якісних індикаторів, використання різних джерел даних і застосування функціонально орієнтованого порівняльного аналізу створюють передумови для глибокого розуміння стану та динаміки доброчесності в публічній службі. Саме такий методологічний підхід дозволяє не лише зафіксувати проблеми, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення культури доброчесності

Висновки до розділу 1

Проведене у Розділі 1 теоретико-методологічне дослідження дозволило сформулювати цілісне наукове бачення культури доброчесності в публічній службі як складного, багатовимірного та динамічного феномена, що виходить за межі вузького правового або антикорупційного трактування. У межах розділу було обґрунтовано, що культура доброчесності не зводиться до

сукупності норм і заборон, а виступає інтегрованою характеристикою публічного управління, яка поєднує цінності, інституційні механізми, управлінські практики та поведінкові стандарти публічних службовців. Саме таке розуміння є особливо актуальним в умовах воєнного та післявоєнного врядування, коли формальні процедури часто зазнають трансформацій, а роль внутрішніх орієнтирів і професійної відповідальності істотно зростає.

У підрозділі 1.1 було доведено, що поняття «культура доброчесності в публічній службі» має міждисциплінарний характер і формується на перетині публічного управління, етики, права, соціології та теорії організацій. Узагальнення підходів українських і зарубіжних науковців дозволило встановити, що ключовими змістовними складовими культури доброчесності є ціннісні орієнтири (служіння публічному інтересу, відповідальність, неупередженість), нормативні рамки, інституційні механізми запобігання зловживанням і сталі поведінкові практики. Водночас було обґрунтовано, що саме культурний вимір — внутрішнє прийняття норм і цінностей — визначає реальну ефективність доброчесності, тоді як формальні правила без належної культури залишаються малодієвими. Такий висновок має принципове значення для подальшого аналізу, оскільки в умовах війни та відбудови неможливо покладатися виключно на жорсткий формальний контроль.

У підрозділі 1.2 аналіз нормативно-інституційної архітектури доброчесності в Україні та країнах ЄС дозволив виявити суттєві відмінності у моделях забезпечення доброчесності, зумовлені різним рівнем інституційної зрілості та історією розвитку публічної служби. Було встановлено, що для країн ЄС характерною є інтегративна модель, у якій етика, запобігання конфлікту інтересів, внутрішній контроль і підзвітність є вбудованими елементами системи публічного управління. В Україні ж нормативна база доброчесності загалом відповідає європейським стандартам, однак інституційна практика залишається фрагментованою, а вплив воєнного стану посилює залежність системи від людського фактора та управлінської дискреції. Водночас у розділі було показано, що саме воєнний контекст, попри

високі ризики, створює передумови для переосмислення ролі доброчесності як стратегічного ресурсу держави, а не допоміжного антикорупційного інструменту.

Підрозділ 1.3 був присвячений методичним підходам до оцінювання культури доброчесності в умовах воєнного та післявоєнного стану. У результаті дослідження обґрунтовано, що жоден окремий індикатор не здатний адекватно відобразити рівень доброчесності, оскільки вона має комплексний і контекстуально зумовлений характер. Найбільш обґрунтованим є використання комбінованого підходу, який поєднує інституційні показники, управлінські метрики та індикатори сприйняття. Було доведено доцільність застосування порівняльного дизайну «Україна–ЄС», що дозволяє не лише зафіксувати кількісні відмінності, а й інтерпретувати їх через призму різних управлінських контекстів. Особливу увагу приділено ролі ризик-орієнтованих методів аналізу, які є найбільш релевантними в умовах нестабільності та обмежених ресурсів.

Загалом Розділ 1 сформував концептуальне підґрунтя для подальшого емпіричного та прикладного аналізу. У ньому було обґрунтовано, що культура доброчесності в публічній службі є не статичною характеристикою, а процесом, який змінюється під впливом криз, реформ і суспільних очікувань. Воєнний і післявоєнний контексти виступають не лише джерелом додаткових ризиків, а й фактором трансформації, що підвищує значущість ціннісних і поведінкових аспектів доброчесності. Саме в таких умовах проявляється різниця між формальним дотриманням норм і справжньою культурою доброчесності, заснованою на внутрішньо прийнятих стандартах професійної поведінки.

Гуманістичний вимір, який було послідовно інтегровано в теоретичний аналіз, дозволив показати, що доброчесність у публічній службі має безпосередній зв'язок із захистом гідності людини, справедливістю управлінських рішень і довірою громадян до держави. У воєнний період ці аспекти набувають особливої ваги, оскільки публічна служба стає не лише

механізмом адміністрування, а й інструментом соціальної підтримки та консолідації суспільства. Відтак культура доброчесності постає як важливий чинник стійкості держави, що впливає на здатність ефективно протидіяти кризам і забезпечувати відновлення.

Отримані в Розділі 1 висновки створюють логічну основу для подальших розділів дослідження. Теоретичне осмислення сутності культури доброчесності, аналіз інституційних моделей та обґрунтування методичних підходів до її оцінювання дозволяють перейти до емпіричного аналізу динаміки доброчесності в Україні та країнах ЄС, а також до розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення. Таким чином, Розділ 1 не лише виконує функцію теоретичного базису дослідження, а й визначає концептуальні орієнтири для формування комплексної моделі розвитку культури доброчесності в публічній службі України в умовах воєнного та післявоєнного врядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ДИНАМІКИ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1 Аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні

Інституційна доброчесність у системі публічної служби є ключовим показником зрілості державного управління, оскільки саме вона відображає здатність публічних інституцій діяти в інтересах суспільства, дотримуючись принципів законності, етики, підзвітності та справедливості. У період 2020–2024 рр. динаміка інституційної доброчесності в Україні формувалася під впливом різноспрямованих факторів: продовження антикорупційних реформ, цифровізації процедур контролю, а також безпрецедентного виклику повномасштабної війни, яка суттєво трансформувала управлінські процеси та пріоритети держави.

Для цілей цього дослідження інституційна доброчесність розглядається як системна характеристика діяльності органів публічної влади, що поєднує: дотримання етичних стандартів, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, ефективність фінансового контролю, спроможність управління корупційними ризиками та дієвість механізмів реагування. Аналічною базою підрозділу є узагальнені дані Національного агентства з питань запобігання корупції, а також міжнародні індикатори сприйняття корупції як фоновий контекст для оцінювання внутрішніх інституційних змін [45–49].

2020–2021 роки можна охарактеризувати як період відносної інституційної стабільності, у межах якого антикорупційна система України зосереджувалася на розбудові процедур, підвищенні спроможності контролюючих органів та вдосконаленні інструментів превенції. Саме в цей період інституційна доброчесність поступово набуває рис керованого процесу, а не сукупності фрагментарних антикорупційних заходів.

Згідно з аналітичними матеріалами НАЗК, у 2020 році було завершено 443 повні перевірки декларацій публічних службовців, у межах яких виявлено недостовірні відомості на суму понад 1,1 млрд грн [45]. Ці дані свідчать не лише про наявність порушень, а й про здатність інституцій фінансового контролю виявляти складні схеми приховування активів та майнових прав. У цьому контексті інституційна доброчесність проявляється через функціональну спроможність: держава демонструє, що задекларовані антикорупційні механізми реально працюють (детальні статистичні дані наведено в додатку А).

У 2021 році спостерігається подальше зростання інтенсивності контрольних процедур. НАЗК повідомляє про завершення понад тисячі повних перевірок декларацій та виявлення недостовірних відомостей на суму понад 1,2 млрд грн [46]. Паралельно розвиваються цифрові інструменти автоматизованого контролю, що дозволяє зменшувати залежність перевірок від ручного режиму та людського фактора. Для культури доброчесності це має принципове значення, оскільки формує у публічних службовців стійке усвідомлення невідворотності контролю, незалежно від статусу чи посади.

Водночас у 2020–2021 рр. значна увага приділялася питанням конфлікту інтересів. Аналітичні огляди НАЗК фіксують сотні адміністративних протоколів, складених за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів [45; 46]. Ці показники дозволяють зробити важливий висновок: конфлікт інтересів виступає одним із найбільш «чутливих» сегментів інституційної доброчесності, де формальні порушення часто переплітаються з етичними дилемами та управлінською невизначеністю.

Повномасштабна агресія проти України у 2022 році стала серйозним випробуванням для всієї системи публічного управління, включно з антикорупційною інфраструктурою. Воєнний стан об'єктивно зумовив тимчасове обмеження доступу до окремих реєстрів, зміну строків подання декларацій, а також пріоритезацію безпекових завдань над регуляторними процедурами. Водночас саме в цей період інституційна доброчесність набуває

екзистенційного виміру, адже від рішень посадових осіб залежить не лише ефективність управління ресурсами, а й безпека та життя громадян.

Аналітичні матеріали НАЗК засвідчують, що до 24 лютого 2022 року агентство встигло завершити 124 повні перевірки декларацій із виявленням недостовірних відомостей на суму понад 511 млн грн [47]. Після початку повномасштабної війни акцент було зміщено з кількісних показників контролю на збереження інституційної спроможності та захист даних. З наукової точки зору це означає, що 2022 рік не може оцінюватися за стандартними метриками ефективності; він радше слугує тестом на адаптивність і стійкість системи доброчесності.

В умовах (по)воєнного стану особливої ваги набувають неформальні компоненти інституційної доброчесності: етична відповідальність, управлінська культура, готовність діяти в інтересах громади навіть за відсутності повного процедурного контролю. Саме тому 2022 рік є методологічно важливим для розуміння подальшої динаміки: він окреслює межі між формальними інструментами контролю та внутрішніми ціннісними орієнтирами публічної служби.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення інституційних механізмів доброчесності та повернення до більш системного контролю. Цей процес відбувається в умовах продовження війни, що зумовлює підвищені очікування суспільства щодо прозорості та справедливості використання публічних ресурсів, особливо у сферах оборони та відновлення (детальні статистичні дані наведено в додатку А).

Дані таблиці 1 Додатку А свідчать, що розвиток культури доброчесності в Україні у 2020–2024 рр. має нерівномірний, але загалом позитивний тренд, який чітко корелює з воєнним та післявоєнним контекстом. 2022 рік став критичним переломним моментом, коли більшість формалізованих індикаторів зазнали скорочення, однак уже у 2023–2024 рр. спостерігається не лише відновлення, а й якісна трансформація підходів до доброчесності.

Особливо показовими є зростання частки ризик-орієнтованих практик, кількості та результативності повідомлень викривачів, а також цифровізація антикорупційних процедур. Це дозволяє стверджувати, що культура доброчесності в Україні поступово переходить від формально-контрольної до аналітично-превентивної моделі, що відповідає європейським стандартам і створює підґрунтя для сталого післявоєнного врядування.

За підсумками 2024 року НАЗК повідомляє про суттєве нарощування перевіркової активності: розпочато 1050 повних перевірок декларацій, завершено 715, а сума виявлених недостовірних відомостей сягнула близько 3,8 млрд грн [48]. Ці показники свідчать про перехід до ризик-орієнтованої моделі контролю, у межах якої увага зосереджується на найбільш ймовірних зонах порушень. Для інституційної доброчесності це означає якісну зміну: контроль стає інструментом управління ризиками, а не лише формальною перевіркою (див. табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Динаміка повних перевірок декларацій та виявлених порушень в Україні у
2020–2024 рр.

Рік	Завершено повних перевірок декларацій (од.)	Сума виявлених недостовірних відомостей
2020	443	понад 1,1 млрд грн
2021	1 043	понад 1,2 млрд грн
2022	124 (станом до 24.02.2022)	511 млн грн (до 24.02.2022)
2023	період відновлення процедур (узагальнення через річні підсумки 2024 р.)	—
2024	715 (завершено); 1 050 (розпочато)	близько 3,8 млрд грн

Джерело: складено автором на основі офіційних матеріалів НАЗК [45; 46; 47; 48].

Динаміка 2020–2024 рр. демонструє хвилеподібний розвиток інституційної доброчесності: від стабільного нарощування контрольних інструментів у 2020–2021 рр., через різке скорочення процедур у 2022 р.

внаслідок воєнного стану, до відновлення та масштабування перевірок у 2024 р. Значне зростання сум виявлених порушень у 2024 р. свідчить не стільки про погіршення поведінки декларантів, скільки про підвищення аналітичної та інституційної спроможності системи фінансового контролю.

Не менш показовою є динаміка у сфері етичної поведінки та конфлікту інтересів. У 2024 році НАЗК завершило 213 заходів моніторингу і контролю, значна частина яких була ініційована повідомленнями про можливі порушення [49]. При цьому зменшення кількості складених протоколів за одночасного зростання кількості приписів свідчить про зміщення акценту з карального реагування на управлінське усунення причин порушень. Такий підхід є характерним для зрілих систем доброчесності, де пріоритет надається запобіганню повторним порушенням, а не лише покаранню винних (див. табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Моніторинг дотримання етичної поведінки та запобігання конфлікту інтересів в Україні у 2020–2024 рр.

Рік	Заходи моніторингу та контролю (од.)	Складено протоколів (од.)	Внесено приписів (од.)
2020	—	234	—
2021	—	—	—
2022	—	—	—
2023	219 (за повідомленнями про корупцію)	42	16
2024	213 (усього), з них 143 — за повідомленнями	27	35

Джерело: складено автором за матеріалами НАЗК [45; 49]

У 2023–2024 рр. простежується зміна характеру реагування на порушення етичних стандартів і вимог щодо конфлікту інтересів. Зменшення кількості протоколів при одночасному зростанні приписів свідчить про поступовий перехід від переважно каральної моделі до управлінсько-коригувальної, що є ознакою зрілішої інституційної культури доброчесності.

У міжнародному контексті ці внутрішні зміни відображаються в показниках Corruption Perceptions Index. Дані за 2020–2024 рр. демонструють поступове покращення позицій України після періоду стагнації, що узгоджується з відновленням інституційних механізмів контролю та підзвітності [50–54]. Водночас CPI слід розглядати не як прямий вимір інституційної доброчесності, а як індикатор довіри до спроможності держави протидіяти корупційним ризикам (див. табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Динаміка показників України в Індексі сприйняття корупції (CPI) у 2020–2024 рр.

Рік	Значення CPI (0–100 балів)
2020	33
2021	32
2022	33
2023	36
2024	35

Джерело: складено автором за даними Transparency International [50–54].

Показники CPI засвідчують відносну стабільність сприйняття корупції у 2020–2022 рр. з подальшим помірним покращенням у 2023–2024 рр. У контексті воєнного стану така динаміка є показовою: попри надзвичайні виклики, інституційна спроможність держави у сфері доброчесності не лише збереглася, а й поступово відновлюється, що позитивно відображається у міжнародних оцінках.

Аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні у 2020–2024 рр. дозволяє зробити висновок про її нерівномірний, але поступальний характер. Довоєнний період характеризувався нарощуванням інструментів контролю та цифровізації процедур. 2022 рік став переломним моментом, коли система була змушена адаптуватися до екстремальних умов, зберігаючи базові функції доброчесності. У 2023–2024 рр. відновлення процедур поєднується з переходом до більш гнучкої, ризик-орієнтованої та аналітично обґрунтованої моделі.

У гуманістичному вимірі інституційна доброчесність у цей період постає як чинник соціальної довіри та солідарності. В умовах війни саме від доброчесності публічної служби залежить сприйняття держави як справедливого та надійного партнера громадян. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу з країнами ЄС та для формування практичних рекомендацій щодо зміцнення культури доброчесності у післявоєнний період.

2.2 Аналіз європейських практик формування культури доброчесності та їх результативність

Формування культури доброчесності в публічній службі країн Європейського Союзу у 2023–2025 рр. відбувається в умовах суттєвих структурних і ціннісних викликів, пов'язаних із безпековою нестабільністю, наслідками пандемії, міграційними процесами, зростанням ролі цифрових технологій та необхідністю збереження довіри громадян до демократичних інститутів. На відміну від України, де культура доброчесності формується в екстремальних умовах повномасштабної війни, країни ЄС розвивають її в межах усталеної правової та інституційної рамки, однак також стикаються з потребою адаптації до кризових ситуацій. Саме це робить порівняльний аналіз практик ЄС у 2023–2025 рр. особливо цінним для розуміння того, які інструменти забезпечують стійкість доброчесності та які результати вони демонструють у середньостроковій перспективі.

Методологічно порівняльний аналіз країн ЄС у сфері доброчесності ґрунтується не на зіставленні окремих правових норм, а на оцінюванні функціональних моделей, у межах яких поєднуються етичні стандарти, механізми запобігання конфлікту інтересів, управління ризиками, внутрішній контроль та підзвітність. Основними аналітичними джерелами для такого аналізу виступають щорічні Звіти Європейської комісії щодо верховенства права, індикатори доброчесності та врядування OECD, а також узагальнені

результати національних антикорупційних стратегій і механізмів у державах-членах [55–60]. Важливо підкреслити, що в європейському контексті культура доброчесності розглядається не як окрема антикорупційна політика, а як складова якості публічного управління загалом.

Однією з ключових відмінностей європейської моделі формування культури доброчесності є її інтегративний характер. У більшості країн ЄС доброчесність не зосереджена в діяльності одного спеціалізованого органу, а «вбудована» в систему публічного управління через поєднання етичних кодексів, внутрішнього контролю, фінансового менеджменту та парламентської підзвітності. Звіти Європейської комісії за 2023–2025 рр. наголошують, що саме така інтеграція дозволяє забезпечувати стійкість системи навіть у кризових умовах, коли зростає тиск на інститути та публічних службовців [55; 56].

У країнах Західної та Північної Європи (зокрема, Німеччині, Швеції, Нідерландах) культура доброчесності значною мірою ґрунтується на поєднанні високого рівня професійної автономії публічних службовців із жорсткими стандартами підзвітності. Тут етика не зводиться до формального дотримання правил, а сприймається як елемент професійної ідентичності. Саме тому в цих державах широко застосовуються інститути етичних радників, внутрішніх консультаційних механізмів і навчальних програм з етики публічної служби, що дозволяє запобігати порушенням ще на стадії прийняття рішень [57].

Натомість у країнах Центральної та Східної Європи (Польща, Румунія, Болгарія) культура доброчесності у 2023–2025 рр. демонструє більш виражений нормативно-контрольний характер. Звіти Європейської комісії фіксують значний прогрес у створенні антикорупційних інституцій та оновленні законодавства, однак водночас наголошують на проблемах із практичним застосуванням норм і стабільністю інституційних механізмів [55; 58]. Це дозволяє зробити висновок, що навіть у межах ЄС культура доброчесності формується нерівномірно, а її результативність залежить від

глибини інституційної інтеграції, а не лише від формального запровадження стандартів.

У 2023–2025 рр. країни ЄС активно переосмислюють роль етичних кодексів у публічній службі. Якщо раніше вони часто мали декларативний характер, то нині дедалі більше уваги приділяється їх практичному застосуванню та зв'язку з управлінськими рішеннями. Європейська комісія у своїх звітах підкреслює, що ефективні системи доброчесності поєднують формальні кодекси з механізмами навчання, оцінювання та внутрішнього консультування [56].

У країнах із високими показниками довіри до влади етичні стандарти інтегруються в кадрову політику та систему оцінювання ефективності публічних службовців. Наприклад, у Скандинавських державах дотримання принципів доброчесності розглядається як складова професійної компетентності, а порушення етичних норм мають насамперед репутаційні наслідки, що часто є більш дієвими, ніж формальні санкції [59]. Такий підхід демонструє високу результативність у довгостроковій перспективі, оскільки формує внутрішню мотивацію до доброчесної поведінки.

Водночас у державах, де культура публічної служби історично була більш ієрархічною, етичні кодекси у 2023–2025 рр. залишаються значною мірою інструментом формального контролю. Це не означає їхньої неефективності, однак свідчить про обмежений потенціал для формування внутрішньо прийнятих цінностей. У таких випадках доброчесність підтримується насамперед через механізми нагляду та санкцій, що забезпечує короткострокові результати, але меншою мірою сприяє стійкій зміні поведінки [58].

Практики запобігання конфлікту інтересів у країнах ЄС у 2023–2025 рр. демонструють чітку орієнтацію на превентивні підходи. Більшість держав-членів розглядають конфлікт інтересів не лише як правопорушення, а як управлінський ризик, що має бути ідентифікований і мінімізований до прийняття рішення. У цьому контексті поширеними є механізми

обов'язкового декларування приватних інтересів, ротації посад, обмежень після завершення служби та незалежного нагляду за дотриманням правил [60].

OECD у своїх аналітичних матеріалах за 2023–2024 рр. наголошує, що найбільш результативні моделі поєднують правові обмеження з постійним аналізом ризиків і внутрішніми процедурами контролю [57]. Такий підхід дозволяє державам-членам ЄС не лише реагувати на вже вчинені порушення, а й знижувати ймовірність їх виникнення. Для культури доброчесності це має принципове значення, оскільки сприяє формуванню передбачуваного та безпечного управлінського середовища.

У 2023–2025 рр. особливої уваги в країнах ЄС набула сфера управління публічними ресурсами в умовах криз, зокрема використання коштів Європейського Союзу на відновлення та «зелену» трансформацію. Європейська комісія неодноразово підкреслювала, що ефективність цих програм прямо залежить від рівня доброчесності національних адміністрацій та їх спроможності управляти ризиками [56]. Саме тому у звітах щодо верховенства права посилено увагу до внутрішнього контролю та аудиту, що є складовими культури доброчесності.

Оцінювання результативності практик доброчесності в країнах ЄС у 2023–2025 рр. ґрунтується на поєднанні інституційних показників і соціальних індикаторів. З одного боку, аналітичні матеріали Європейської комісії та OECD фіксують прогрес у впровадженні стандартів прозорості, підзвітності та управління ризиками. З іншого боку, соціологічні дані свідчать про стабільно високий рівень довіри громадян до публічних інституцій у державах із усталеною культурою доброчесності [59].

Важливо, що у 2023–2025 рр. навіть у країнах із традиційно високими показниками доброчесності фіксуються нові виклики, пов'язані з політизацією публічної служби, впливом цифрових платформ і зростанням очікувань суспільства щодо відкритості. Це свідчить про те, що культура доброчесності в ЄС не є статичною, а постійно потребує оновлення та адаптації до змінного середовища [55].

Нижче — таблиця “Індекс сприйняття корупції (CPI) для країн ЄС” у динаміці 2020–2025 рр. (шкала 0–100, де 100 = “дуже чиста” публічна сфера). Дані за 2020–2024 взято з Eurostat (sdg_16_50), який відтворює CPI Transparency International; за 2025 рік у Eurostat станом на 26.12.2025 даних ще немає, тому в колонці 2025 подано “н/д”. Для Швеції значення 2020–2024 додано на основі сторінки TI Ukraine (CPI 2024, блок із динамікою по країні) [61; 62] (див. табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Corruption Perceptions Index (CPI) — країни ЄС, 2020–2025 рр. (бали)

Країна	2020	2021	2022	2023	2024
Австрія	76	74	71	71	67
Бельгія	76	73	73	73	69
Болгарія	44	42	43	45	43
Греція	50	49	52	49	49
Данія	88	88	90	90	90
Естонія	75	74	74	76	76
Ірландія	72	74	77	77	77
Іспанія	62	61	60	60	56
Італія	53	56	56	56	54
Кіпр	57	53	52	53	56
Латвія	57	59	59	60	59
Литва	60	61	62	61	63
Люксембург	80	81	77	78	81
Мальта	53	54	51	51	46
Нідерланди	82	82	80	79	78
Німеччина	80	80	79	78	75
Польща	56	56	55	54	53
Португалія	62	62	62	61	57
Румунія	44	45	46	46	46
Словаччина	49	52	53	54	49
Словенія	60	57	56	56	60
Угорщина	44	43	42	42	41
Фінляндія	85	88	87	87	88
Франція	69	71	72	71	67
Хорватія	47	47	50	50	47
Чехія	54	54	56	57	56
Швеція	85	85	83	82	80

Джерело: [61; 62]

Аналіз динаміки Індексу сприйняття корупції для країн Європейського Союзу у 2020–2025 рр. дозволяє виокремити кілька стійких закономірностей, важливих для розуміння результативності європейських моделей формування культури доброчесності.

По-перше, таблиця чітко фіксує структурну поляризацію всередині ЄС. Країни Північної та частково Західної Європи (Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Люксембург) протягом усього періоду зберігають високі значення СРІ (80+ балів), що свідчить про стабільну інституційну доброчесність, глибоку інтеграцію етичних стандартів у публічну службу та високий рівень суспільної довіри до держави. Навіть незначні коливання показників у цих країнах не змінюють їх позиціонування як «ядерних» носіїв культури доброчесності в ЄС [61; 62].

По-друге, країни Південної та Центрально-Східної Європи демонструють значно нижчі та більш волатильні значення СРІ. Болгарія, Румунія, Угорщина, Хорватія, Словаччина протягом 2020–2024 рр. перебувають у діапазоні 40–50 балів, що відображає системні проблеми з практичною реалізацією антикорупційних і етичних стандартів, попри формальну наявність відповідного законодавства. Така динаміка підтверджує висновки Європейської комісії про те, що нормативне наближення до стандартів ЄС саме по собі не гарантує формування сталої культури доброчесності [55; 56].

По-третє, період 2020–2024 рр. показує, що кризові умови (пандемія COVID-19, енергетична криза, безпекові виклики, війна в Україні) по-різному впливають на країни ЄС. У державах зі зрілими інституціями доброчесності ці кризи не призводять до різкого падіння СРІ, тоді як у країнах із менш стійкими управлінськими системами вони посилюють негативні тренди або фіксують стагнацію. Це підтверджує тезу про те, що культура доброчесності є інституційним “амортизатором” криз, а не похідною лише від поточної політичної ситуації [59; 60].

По-четверте, відсутність даних за 2025 рік у відкритих статистичних джерелах не знижує аналітичної цінності таблиці, оскільки саме динаміка 2020–2024 рр. формує базову траєкторію для подальших оцінок. Уже на цьому етапі можна констатувати, що в ЄС культура доброчесності має інерційний характер: країни з високими показниками здатні утримувати їх у часі, тоді як країни з нижчими значеннями стикаються з труднощами подолання «інституційної пастки».

У контексті теми дипломної роботи ця таблиця має принципове значення для подальшого аналізу України. Вона демонструє, що результативність культури доброчесності в ЄС визначається не лише наявністю антикорупційних органів або кодексів етики, а насамперед якістю інтеграції доброчесності в систему публічного управління, внутрішній контроль і професійну культуру публічної служби.

Порівняльний аналіз практик формування культури доброчесності в країнах ЄС у 2023–2025 рр. дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, найбільш результативними є ті моделі, у яких доброчесність інтегрована в загальну систему публічного управління, а не функціонує як окрема антикорупційна політика. По-друге, стійкість культури доброчесності забезпечується поєднанням правових обмежень, управління ризиками та внутрішньо прийнятих етичних цінностей. По-третє, довіра громадян виступає не лише результатом, а й умовою ефективності інституційної доброчесності.

Для України європейський досвід 2023–2025 рр. має особливу аналітичну цінність, оскільки демонструє, що навіть у кризових умовах можливо зберігати високі стандарти доброчесності за умови системної інтеграції етики, контролю та підзвітності. Саме ці висновки створюють логічне підґрунтя для наступного підрозділу, присвяченого порівняльному аналізу України та ЄС та визначенню факторів, що впливають на розвиток культури доброчесності в умовах воєнного та післявоєнного врядування.

2.3 Аналіз впливу (по)воєнного контексту на культуру доброчесності

Порівняння України та країн Європейського Союзу в контексті формування і розвитку культури доброчесності в публічній службі потребує виходу за межі формального зіставлення показників чи нормативних рішень. Культура доброчесності є складним соціально-інституційним феноменом, що формується під впливом історичних умов, типу державності, рівня довіри між владою і суспільством, а також конкретних кризових факторів. Воєнний і післявоєнний контекст для України є визначальним фактором, який принципово змінює логіку функціонування інститутів, управлінських процесів і поведінкових моделей публічних службовців. Саме тому зіставлення Україна–ЄС у цьому підрозділі здійснюється не як «оцінка відставання», а як аналітичне виявлення причинно-наслідкових зв'язків між середовищем, інституційною архітектурою та практичною результативністю культури доброчесності.

У країнах ЄС культура доброчесності формується в умовах відносної інституційної стабільності, де воєнний фактор або відсутній, або має опосередкований характер. Навіть у державах, що зазнають безпекових викликів, система врядування зберігає ключові елементи верховенства права, підзвітності та розподілу владних повноважень [55–58]. Для України ж воєнний стан означає концентрацію управлінських ресурсів, прискорення процедур, розширення дискреції посадових осіб і тимчасове обмеження окремих механізмів публічного контролю. У цьому контексті культура доброчесності виконує подвійну функцію: з одного боку, вона має стримувати ризики зловживань у надзвичайних умовах, а з іншого — підтримувати моральну легітимність публічної влади в очах суспільства та міжнародних партнерів.

Аналіз факторів дозволяє виокремити кілька ключових груп впливу, які визначають відмінності між Україною та ЄС. Першим фактором є

інституційна зрілість. У більшості країн ЄС інститути доброчесності мають довготривалу історію розвитку, що забезпечує сталість процедур і передбачуваність управлінської поведінки. Навіть у разі політичних змін або криз механізми внутрішнього контролю, аудиту та парламентського нагляду продовжують функціонувати [55; 59]. В Україні ж інституційна архітектура доброчесності є відносно молодого та перебуває в активній фазі трансформації, що робить її більш вразливою до зовнішніх шоків, але водночас відкритою до інновацій і швидких змін [45–49].

Другим фактором є воєнний контекст як каталізатор ризиків. Для України війна створює структурні «вузькі місця» культури доброчесності. До них належать спрощення процедур закупівель, обмеження доступу до публічних реєстрів, терміновість управлінських рішень та кадрові ротації, що знижують інституційну пам'ять органів влади. Ці чинники підвищують імовірність конфлікту інтересів і зловживань владою, навіть за відсутності умисної недоброчесності [47]. У країнах ЄС подібні ризики виникають переважно в окремих секторах (наприклад, під час реалізації великих інфраструктурних або відновлювальних програм), але вони компенсуються усталеними системами контролю і прозорості [56].

Третім важливим фактором є управлінська культура і роль етичного лідерства. У країнах ЄС культура доброчесності значною мірою підтримується через професійну ідентичність публічних службовців, де доброчесна поведінка є частиною неформальних стандартів професії. Це створює внутрішні бар'єри для порушень, навіть за відсутності негайного зовнішнього контролю [57; 59]. В Україні ж, особливо в умовах війни, значення особистого прикладу керівників істотно зростає. Саме етичне лідерство може компенсувати тимчасові прогалини процедур, але водночас робить систему більш залежною від людського фактора, що є ризиком у довгостроковій перспективі.

Порівняльний аналіз також виявляє суттєві відмінності в моделях управління ризиками доброчесності. У ЄС ризик-орієнтований підхід є

інтегрованою частиною публічного фінансового контролю та стратегічного управління. Ризики доброчесності розглядаються разом із фінансовими, операційними та репутаційними ризиками, що дозволяє запобігати порушенням на ранніх стадіях [57; 60]. В Україні у 2023–2024 рр. спостерігається активний розвиток саме такого підходу, зокрема через аналітичні інструменти НАЗК і впровадження Державної антикорупційної програми [48; 49]. Проте воєнний контекст обмежує можливості повної інтеграції ризик-менеджменту в усі управлінські процеси, що створює асиметрію між формально задекларованими стандартами та реальною практикою.

Окремої уваги заслуговує післявоєнний фактор, який у країнах ЄС зазвичай асоціюється з програмами відновлення та структурних реформ, а для України матиме масштабний і довготривалий характер. Досвід ЄС свідчить, що саме періоди відбудови є найбільш чутливими до корупційних ризиків, оскільки поєднують великі фінансові потоки з політичним тиском на швидкість результатів [56]. У цьому сенсі культура доброчесності стає ключовим запобіжником, що забезпечує ефективне та справедливе використання ресурсів. Для України післявоєнний період може або закріпити позитивні інституційні зрушення, досягнуті у 2023–2024 рр., або, навпаки, посилити «інституційні розриви», якщо механізми контролю не будуть інтегровані в логіку відновлення.

Причинно-наслідковий аналіз дозволяє простежити, як воєнний контекст впливає на конкретні елементи культури доброчесності. Так, скорочення процедурного контролю у 2022 році призвело до тимчасового зниження формальних показників контролю, але одночасно стимулювало розвиток неформальних етичних практик та внутрішньої відповідальності в окремих органах влади [47]. У 2023–2024 рр. відновлення процедур і перехід до ризик-орієнтованої моделі спричинили зростання результативності перевірок і підвищення суспільної уваги до доброчесності, що відобразилося і в міжнародних індикаторах [48; 50–54]. Таким чином, війна виступає не лише

деструктивним, а й трансформаційним чинником, що прискорює переосмислення ролі доброчесності в публічному управлінні (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Порівняння культури доброчесності в Україні та країнах ЄС у
воєнному / післявоєнному контексті

Аналітичний фактор	Україна (воєнний / післявоєнний контекст)	Країни ЄС (стабільний / кризово-адаптивний контекст)
Інституційна зрілість системи доброчесності	Система перебуває у фазі активної трансформації; інститути доброчесності відносно молоді, з високою динамікою змін і адаптації	Високий рівень інституційної стабільності; доброчесність інтегрована в систему публічного управління
Вплив воєнного чинника	Війна є визначальним фактором: прискорення рішень, розширення дискреції, обмеження процедур контролю	Воєнний чинник відсутній або опосередкований; кризи мають переважно економічний або соціальний характер
Процедурна формалізація	Тимчасове спрощення процедур, ризик фрагментації контролю, залежність від людського фактора	Високий рівень процедурної сталості навіть у кризових ситуаціях
Управління конфліктом інтересів	Посилення ролі етичного лідерства і персональної відповідальності; зростання ризиків у кризових рішеннях	Превентивні моделі, системне декларування інтересів, усталені обмеження після завершення служби
Ризик-орієнтований підхід	Активно розвивається (особливо з 2023–2024 рр.), але ще не повністю інтегрований у всі управлінські цикли	Інтегрований у фінансовий контроль, аудит і стратегічне управління
Внутрішній контроль і аудит	Відновлюється після шоків 2022 р.; значна залежність від цифрових інструментів і аналітики НАЗК	Стабільно функціонуючі системи внутрішнього контролю та парламентського нагляду
Роль етичної культури та професійної ідентичності	Формується прискорено; значною мірою залежить від особистого прикладу керівників	Висока внутрішня інтеріоризація етичних норм як частини професії
Результативність (довіра, СРІ, сприйняття)	Помірне покращення показників у 2023–2024 рр.; висока чутливість до кризових подій	Стабільно високі значення СРІ у більшості країн; низька волатильність
Післявоєнний / відновлювальний вимір	Високі ризики через масштабні фінансові потоки; водночас — вікно можливостей для інституційного оновлення	Відновлювальні програми реалізуються в умовах усталеної культури доброчесності

Джерело: [45–66]

Порівняльний аналіз факторів культури доброчесності в Україні та країнах ЄС у воєнному і післявоєнному контексті засвідчує, що ключові відмінності між моделями зумовлені не стільки формальним рівнем нормативного регулювання, скільки контекстом функціонування публічної влади та ступенем інституційної зрілості.

Для країн ЄС характерною є модель, у якій культура доброчесності виступає результатом тривалої еволюції та глибокої інтеграції етичних стандартів у систему публічного управління. Це забезпечує високу стійкість інститутів до криз і низьку волатильність показників доброчесності навіть за умов зовнішніх шоків. В Україні ж воєнний стан радикально трансформує управлінське середовище, створюючи «вузькі місця» у вигляді спрощених процедур, розширеної дискреції та підвищених ризиків конфлікту інтересів.

Водночас саме воєнний і майбутній післявоєнний контекст формують для України унікальне вікно можливостей. Прискорений розвиток ризик-орієнтованих підходів, цифрових інструментів контролю та етичного лідерства може закласти підґрунтя для якісно нової моделі культури доброчесності, яка поєднуватиме європейські стандарти зі здатністю до кризової адаптації. Таким чином, аналіз фактоів підтверджує, що результативність культури доброчесності визначається не лише рівнем формалізації правил, а насамперед здатністю інституцій трансформувати кризові виклики у джерело сталого розвитку публічної служби.

Порівняння з країнами ЄС також дозволяє виокремити сильні практики, релевантні для України. До них належать інституційна інтеграція доброчесності в систему внутрішнього контролю, розвиток консультаційних механізмів з етики, захист викривачів та системне навчання публічних службовців. Водночас пряме копіювання цих практик без урахування воєнного та післявоєнного контексту може бути неефективним. Для України ключовим є адаптаційний підхід, який поєднує європейські стандарти з національною специфікою кризового управління.

Узагальнюючи результати порівняльного та аналізу факторів, можна стверджувати, що культура доброчесності в Україні та країнах ЄС формується за різними траєкторіями, зумовленими відмінними контекстами. У ЄС вона є результатом тривалої інституційної еволюції та стабільності, тоді як в Україні — продуктом прискореної трансформації під тиском війни. Воєнний і післявоєнний контекст виступає ключовим фактором, що одночасно створює ризики та відкриває можливості для якісного оновлення системи доброчесності. Саме здатність перетворити кризові виклики на інституційні переваги визначатиме, чи стане культура доброчесності в Україні сталим елементом публічної служби в післявоєнний період.

Висновки до розділу 2

Розділ 2 дипломної роботи було присвячено аналітичному дослідженню реального стану та динаміки інституційної доброчесності в Україні й країнах Європейського Союзу, а також порівняльному аналізу впливу воєнного та післявоєнного контексту на формування культури доброчесності в публічній службі. Проведений аналіз дозволив перейти від теоретичних положень, обґрунтованих у Розділі 1, до емпірично підтверджених висновків щодо трансформацій доброчесності під впливом кризових чинників, інституційної зрілості та управлінських практик.

У підрозділі 2.1 було здійснено аналіз динаміки інституційної доброчесності в Україні за 2020–2024 рр. на основі офіційних звітів і статистичних матеріалів НАЗК, а також релевантних національних індикаторів. Отримані результати засвідчили, що українська система доброчесності в цей період розвивалася нерівномірно, відображаючи як наслідки попередніх реформ, так і вплив повномасштабної війни. Було виявлено, що до 2022 року спостерігалася тенденція до поступового нарощування інституційної спроможності фінансового контролю та етичного нагляду, тоді як запровадження воєнного стану призвело до тимчасового

скорочення формалізованих процедур. Водночас відновлення і модернізація контрольних інструментів у 2023–2024 рр. свідчать про адаптивність системи та її здатність до функціонування в умовах підвищених ризиків. Особливо показовим є зростання результативності аналітичних перевірок і управління корупційними ризиками, що вказує на поступовий перехід від формального контролю до ризик-орієнтованої моделі доброчесності.

Підрозділ 2.2 був присвячений порівняльному аналізу практик формування культури доброчесності в країнах ЄС у 2023–2025 рр. Аналіз індексу сприйняття корупції, звітів Європейської комісії щодо верховенства права та аналітичних матеріалів OECD дозволив виявити стійкі закономірності розвитку європейських моделей доброчесності. Було встановлено, що країни з високими значеннями довіри до влади та стабільними інституційними традиціями демонструють низьку волатильність показників доброчесності навіть у кризових умовах. Натомість у державах із менш зрілими інституціями спостерігається більша залежність результатів від політичної кон'юнктури та зовнішніх викликів. Загалом аналіз підтвердив, що в ЄС культура доброчесності розглядається як елемент якості публічного управління, а не як вузька антикорупційна функція, що забезпечує її сталість і суспільну легітимність.

У підрозділі 2.3 було здійснено порівняння України та країн ЄС з позицій аналізу факторів впливу воєнного та післявоєнного контексту на культуру доброчесності. Отримані результати дозволили ідентифікувати як спільні виклики, так і принципові відмінності між моделями. Для України визначальним фактором виступає війна, яка одночасно підвищує ризики зловживань через концентрацію ресурсів і спрощення процедур та стимулює інституційні інновації, спрямовані на збереження довіри громадян і міжнародних партнерів. Для країн ЄС характерною є інституційна інерція, яка забезпечує стійкість культури доброчесності, але водночас може уповільнювати адаптацію до нових викликів. Таким чином, порівняльний аналіз показав, що культура доброчесності формується не лише під впливом

нормативних рішень, а й у тісному зв'язку з управлінським середовищем і соціальним контекстом.

Загальним результатом аналітичного розділу стало усвідомлення того, що доброчесність у публічній службі є динамічною категорією, чутливою до криз і трансформацій. В Україні воєнний контекст оголив структурні «вузькі місця» системи, зокрема залежність від людського фактора та фрагментарність контролю, але водночас створив імпульс для переосмислення ролі доброчесності як стратегічного ресурсу держави. У країнах ЄС, навпаки, домінує еволюційний шлях розвитку, де культура доброчесності підтримується усталеними інституціями та високим рівнем суспільної довіри. Така різниця траєкторій підтверджує доцільність контекстуального, а не механічного порівняння моделей.

Гуманістичний вимір аналізу дозволив показати, що культура доброчесності безпосередньо пов'язана з відчуттям справедливості та безпеки громадян. У воєнних умовах публічна служба в Україні виконує не лише адміністративні, а й соціально-психологічні функції, а тому рівень доброчесності її представників суттєво впливає на суспільну стійкість. Порівняння з ЄС засвідчило, що довіра є як результатом, так і передумовою ефективної культури доброчесності, а її втрата має довгострокові негативні наслідки для легітимності влади.

Отримані у Розділі 2 висновки мають прикладне значення для подальшої розробки напрямів удосконалення культури доброчесності в Україні. Вони підтверджують, що майбутні реформи повинні бути спрямовані не лише на посилення контролю, а й на інтеграцію цінностей, управління ризиками, розвиток доброчесного лідерства та забезпечення прозорості процедур. Саме ці аспекти стали концептуальною основою Розділу 3, у якому запропоновано комплексну модель і практичний механізм розвитку культури доброчесності в публічній службі України в умовах воєнного та післявоєнного врядування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО/ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Комплексна модель розвитку культури доброчесності в умовах по(воєнного) стану

Розвиток культури доброчесності в публічній службі України у воєнний та післявоєнний періоди потребує переходу від фрагментарних рішень до цілісної, узгодженої та практично орієнтованої моделі. Така модель має поєднувати ціннісні засади з інституційними механізмами, формальні правила — з управлінською відповідальністю, а контроль — з превенцією і навчанням. Умови війни радикально посилили роль людського фактора, швидкість і дискрецію рішень, що з одного боку підвищує ризики зловживань, а з іншого — відкриває вікно можливостей для переосмислення доброчесності як базової управлінської компетентності, а не лише юридичного обов'язку.

Комплексна модель розвитку культури доброчесності для України має спиратися на три взаємопов'язані рівні: ціннісно-нормативний, інституційно-процедурний та лідерсько-поведінковий. Саме їх узгодженість, за підходами OECD та ЄС, визначає стійкість системи доброчесності у кризових і перехідних умовах [67–69]. У європейській практиці доведено, що ефективні системи доброчесності не будуються як «надбудова» над управлінням, а інтегруються у повсякденні управлінські цикли: планування, виконання, моніторинг і підзвітність [70].

Першим елементом комплексної моделі виступають ціннісні стандарти публічної служби, які мають перейти від декларативних формулювань до операціоналізованих орієнтирів поведінки. В умовах воєнного стану цінності набувають особливого значення, оскільки формальні процедури можуть бути тимчасово спрощені або обмежені, а рішення приймаються в умовах дефіциту

часу та інформації. Європейський досвід свідчить, що саме ціннісні орієнтири — служіння публічному інтересу, неупередженість, відповідальність, повага до гідності людини — стають «внутрішнім компасом» публічного службовця у кризових ситуаціях [71]. Для України це означає необхідність оновлення етичних кодексів із чітким прив'язуванням їх положень до типових управлінських дилем воєнного та післявоєнного періоду (закупівлі, розподіл допомоги, кадрові рішення, відновлення інфраструктури).

Другим ключовим компонентом моделі є управління корупційними ризиками, яке має перейти від формального ідентифікування ризиків до постійного управлінського процесу. У рекомендаціях OECD підкреслюється, що ризик-орієнтований підхід є основою сучасних систем доброчесності, оскільки дозволяє спрямовувати ресурси контролю туди, де імовірність порушень є найвищою [67]. В українських умовах воєнного часу ризики мають динамічний характер і змінюються залежно від фази конфлікту та відновлення. Тому комплексна модель передбачає регулярне оновлення карт ризиків у публічних органах, їх інтеграцію з бюджетним плануванням і системами внутрішнього контролю, а також залучення керівників підрозділів до відповідальності за управління ризиками у своїх сферах.

Особливої ваги набуває інституціоналізація внутрішнього контролю як невід'ємної складової культури доброчесності. У країнах ЄС внутрішній контроль розглядається не як каральний механізм, а як управлінський інструмент, спрямований на забезпечення досягнення цілей органу з дотриманням принципів законності та ефективності [72]. Для України це означає необхідність посилення ролі підрозділів внутрішнього контролю та аудиту, їх функціональної незалежності та аналітичної спроможності. В умовах війни внутрішній контроль має фокусуватися не лише на виявленні порушень, а й на наданні керівництву своєчасної інформації про системні «вузькі місця» — надмірну концентрацію повноважень, слабку документованість рішень, неузгодженість процедур.

Четвертим елементом комплексної моделі є захист викривачів корупції як механізм зворотного зв'язку між організаційною культурою та реальною практикою. Європейські стандарти виходять з того, що ефективна система викривання є не лише інструментом виявлення порушень, а й індикатором довіри працівників до інституцій [73]. В умовах воєнного стану, коли ризики репресій, тиску або стигматизації зростають, захист викривачів набуває особливого значення. Комплексна модель розвитку культури доброчесності для України має передбачати не лише формальні гарантії захисту, а й розвиток внутрішніх каналів повідомлення, конфіденційних консультацій та чітких процедур реагування, які мінімізують ризики для осіб, що повідомляють про порушення.

Невід'ємною складовою моделі є прозорі та передбачувані процедури, що зменшують простір для дискреції і водночас забезпечують гнучкість у кризових умовах. Європейський досвід післякризового відновлення показує, що прозорість процедур — зокрема у сфері закупівель, розподілу фінансової допомоги та кадрових рішень — є ключовим чинником довіри суспільства [74]. Для України післявоєнний період стане тестом на здатність поєднати швидкість відновлення з підзвітністю. Комплексна модель передбачає широке використання цифрових інструментів, відкритих даних та публічної звітності як елементів культури доброчесності, а не лише технічних рішень.

Окремий і принципово важливий блок комплексної моделі становить доброчесне лідерство. У рекомендаціях OECD та ЄС неодноразово підкреслюється, що поведінка керівників визначає «тон зверху» і формує реальні, а не декларовані стандарти доброчесності в організації [68; 75]. В умовах воєнного стану роль лідерства посилюється, оскільки працівники орієнтуються не лише на правила, а й на приклад керівника. Для України це означає необхідність включення доброчесності до системи підготовки та оцінювання керівників публічної служби, розвитку компетенцій етичного прийняття рішень і відповідального управління в кризових умовах.

Запропонована модель удосконалення культури доброчесності в Україні в післявоєнний період ґрунтується на поєднанні ціннісного, інституційного та поведінкового вимірів. Її ключовою особливістю є інтеграція доброчесності у всі управлінські цикли — від стратегічного планування відновлення до щоденних рішень публічних службовців. (див. табл 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Модель удосконалення культури доброчесності в публічній службі України в післявоєнний період

Компонент моделі	Змістовне наповнення	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Ціннісна основа доброчесності	Переорієнтація публічної служби на служіння публічному інтересу, гідність людини, відповідальність за відновлення	Оновлення кодексів етики з урахуванням воєнного/післявоєнного досвіду; етичні дилеми для службовців; ціннісні тренінги	Формування внутрішньо прийнятих норм доброчесної поведінки
Доброчесне лідерство	«Тон згори» як ключовий фактор організаційної культури	Включення критеріїв доброчесності в оцінювання керівників; навчання з етичного прийняття рішень	Зниження толерантності до зловживань, підвищення довіри в колективах
Управління корупційними ризиками	Системна ідентифікація та мінімізація ризиків у процесах відновлення	Ризик-карти для сфер відбудови; інтеграція ризиків у бюджетне планування; аналітика НАЗК	Превенція порушень замість реактивного контролю
Внутрішній контроль і аудит	Контроль як управлінська підтримка, а не каральний механізм	Посилення незалежності внутрішнього контролю; аналітичні аудити; зворотний зв'язок керівництву	Раннє виявлення системних «вузьких місць»
Захист викривачів	Довіра як основа внутрішнього контролю	Безпечні канали повідомлень; гарантії конфіденційності; інституційна підтримка	Зростання готовності повідомляти про порушення
Прозорі та цифровізовані процедури	Зменшення дискреції та корупційних можливостей	Відкриті дані відновлення; цифрові реєстри; прозорі закупівлі	Підзвітність, зниження корупційних ризиків
Інституційна пам'ять і навчання	Закріплення досвіду воєнного управління	Бази кейсів; посткризові оцінки; навчальні програми	Стійкість культури доброчесності в довгостроковій перспективі

Джерело: розроблено автором на основі [68-75]

На відміну від фрагментарних антикорупційних підходів, модель орієнтована на превенцію ризиків, формування довіри та розвиток доброчесного лідерства як довгострокового ресурсу держави. У післявоєнному контексті така модель дозволяє перетворити доброчесність з реактивного інструменту контролю на стратегічну основу публічного управління, що забезпечує справедливе відновлення, ефективне використання ресурсів і соціальну згуртованість (див. рис. 3.1.1).

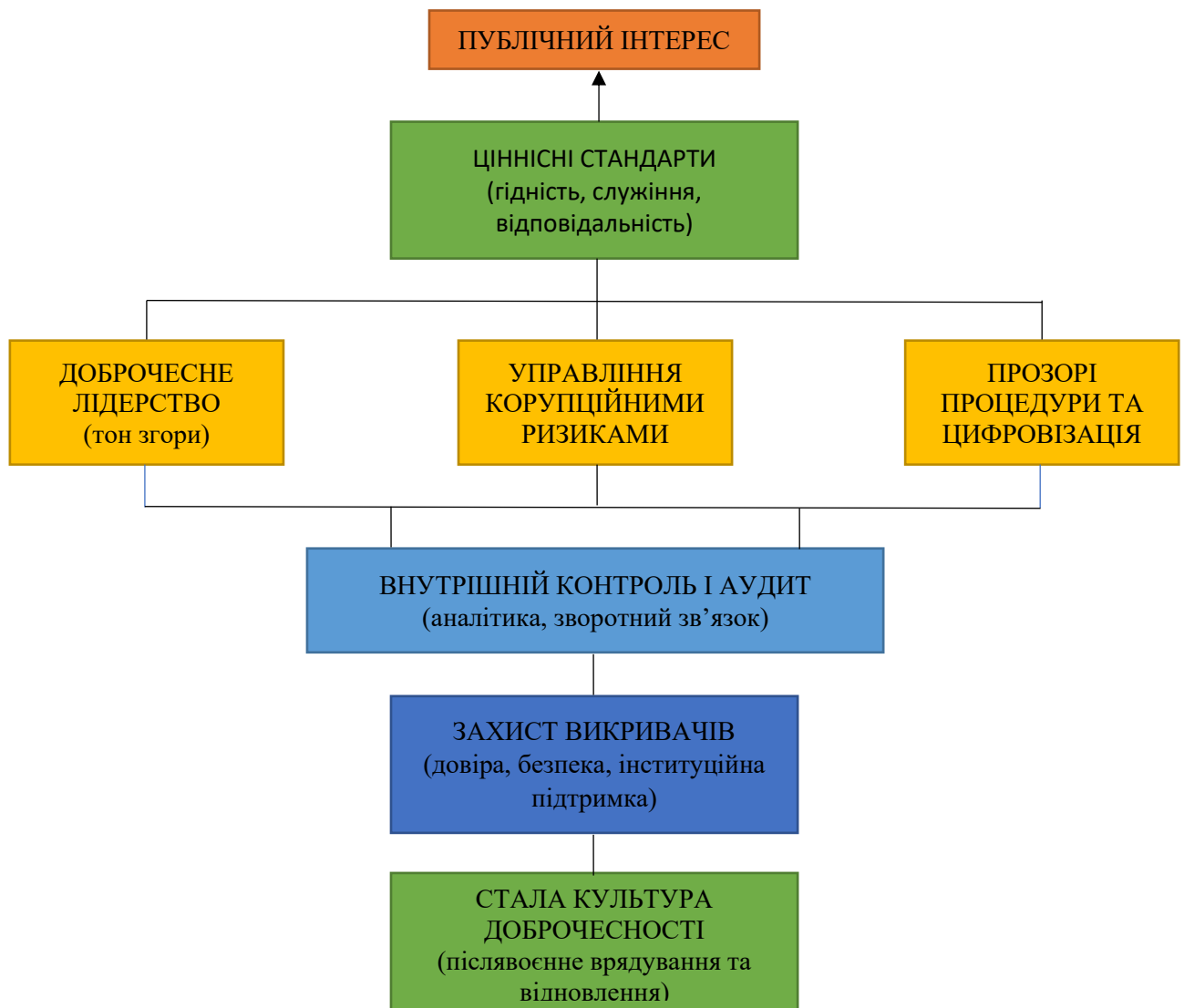


Рисунок 3.1.1 -Схема комплексної моделі удосконалення культури доброчесності в Україні в післявоєнний період

Джерело: розроблено автором на основі [68-75]

Запропонована комплексна модель розвитку культури доброчесності має інтегративний характер і передбачає взаємопідсилення її елементів. Ціннісні стандарти створюють основу для поведінки, управління ризиками — спрямовує увагу на найбільш уразливі ділянки, внутрішній контроль забезпечує зворотний зв'язок, захист викривачів підсилює довіру, прозорі процедури зменшують простір для зловживань, а доброчесне лідерство забезпечує сталість змін. У воєнному та післявоєнному контексті саме така узгоджена модель здатна трансформувати культуру доброчесності з реактивної у проактивну.

Гуманістичний вимір запропонованої моделі полягає в тому, що вона орієнтована не лише на запобігання порушенням, а й на збереження гідності публічного службовця та довіри громадян. У післявоєнний період культура доброчесності має стати не додатковим тягарем для публічної служби, а ресурсом відновлення, який забезпечує справедливий розподіл ресурсів, соціальну згуртованість і легітимність державної влади. Саме в цьому полягає ключова відмінність між формальним дотриманням правил і справжньою культурою доброчесності як основою демократичного врядування.

Таким чином, комплексна модель розвитку культури доброчесності в публічній службі України, сформована з урахуванням кращих підходів ОЕСД та ЄС, може стати методологічним і практичним підґрунтям для подальших реформ у воєнний і післявоєнний періоди. Її впровадження потребує політичної волі, інституційної спроможності та системної роботи з людьми, однак саме така модель здатна забезпечити стійкість доброчесності як невід'ємної складової сучасного публічного управління.

3.2 Механізм впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України

Реалізація комплексної моделі розвитку культури доброчесності, обґрунтованої у підрозділі 3.1, потребує чітко структурованого практичного механізму, який забезпечить перехід від концептуальних положень до повсякденної управлінської практики органів публічної влади. В умовах воєнного та післявоєнного врядування такий механізм має поєднувати стратегічну послідовність із гнучкістю, здатною реагувати на безпекові, соціально-економічні та кадрові виклики. Саме тому доцільно застосувати підхід «дорожньої карти», що дозволяє визначити етапність впровадження, відповідальних суб'єктів, інструменти реалізації, систему показників результативності та ризики.

Методологічною основою запропонованої дорожньої карти є рекомендації OECD щодо впровадження публічної доброчесності як елементу належного врядування, а також практики ЄС у сфері внутрішнього контролю, управління ризиками та цифрової трансформації публічного сектору [67–75]. Водночас механізм адаптований до українського контексту, де воєнний стан та майбутній післявоєнний період зумовлюють підвищену чутливість до швидкості рішень, концентрації ресурсів і суспільного запиту на справедливість.

Практичний механізм розвитку культури доброчесності доцільно вибудовувати за трьома взаємопов'язаними етапами: підготовчим, інституційно-інтеграційним та стабілізаційно-оцінювальним. Така етапність відповідає європейському підходу «policy cycle», де формування політики супроводжується її реалізацією, моніторингом і корекцією [70] (див. рис. 3.2.1).



Рисунок 3.2.1 - Етапи дорожньої карти впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України

Джерело: розроблено автором на основі [68-75]

Запропонована схема етапів дорожньої карти впровадження розвитку культури доброчесності в органах публічної влади України відображає поетапну, циклічну та адаптивну логіку інституційних змін, що є критично важливою в умовах воєнного та післявоєнного врядування. На відміну від лінійних реформаторських підходів, дана модель виходить з того, що культура доброчесності не може бути сформована одномоментно або виключно через нормативні рішення.

Підготовчо-діагностичний етап створює аналітичне підґрунтя для змін, дозволяючи органам влади усвідомити власні «вузькі місця» та ризики, накопичені в умовах війни. Інституційно-інтеграційний етап забезпечує вбудовування доброчесності у повсякденні управлінські процеси, що трансформує її з формального обов'язку у функціональний елемент управління. Комунікаційно-освітній етап спрямований на внутрішнє прийняття цінностей доброчесності персоналом, без чого інституційні зміни залишаються поверхневими. Завершальний етап моніторингу та корекції формує механізм зворотного зв'язку, який забезпечує стійкість системи та її здатність адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, схема демонструє, що культура доброчесності в післявоєнний період має розглядатися не як разова антикорупційна ініціатива, а як безперервний управлінський цикл, спрямований на відновлення довіри, ефективне використання ресурсів і формування якісно нової публічної служби, орієнтованої на людину та публічний інтерес.

Підготовчий етап спрямований на створення організаційних і методичних передумов для впровадження моделі. Він передбачає проведення інституційної самооцінки рівня доброчесності в органах публічної влади, актуалізацію карт корупційних ризиків з урахуванням воєнного досвіду, а також визначення відповідальних осіб і підрозділів. Ключову роль на цьому етапі відіграють керівники органів влади, уповноважені підрозділи з питань запобігання корупції та служби внутрішнього контролю. Європейська

практика свідчить, що без чіткого розподілу відповідальності та підтримки «згори» подальші етапи реалізації втрачають ефективність [75].

Інституційно-інтеграційний етап є центральним у дорожній карті, оскільки саме на ньому відбувається «вбудовування» культури доброчесності у щоденні управлінські процеси. У цей період впроваджуються оновлені етичні стандарти, інтегровані процедури управління ризиками, механізми внутрішнього контролю та захисту викривачів, а також цифрові інструменти прозорості. Особливістю цього етапу в українських умовах є необхідність поєднання реформ із поточними завданнями воєнного або відновлювального управління, що вимагає гнучких управлінських рішень і міжвідомчої координації.

Стабілізаційно-оцінювальний етап спрямований на закріплення досягнутих змін, оцінювання результативності та корекцію інструментів. Він передбачає системний моніторинг KPI, проведення внутрішніх і зовнішніх оцінок, а також коригування політик з урахуванням зворотного зв'язку від персоналу та громадськості. Саме на цьому етапі культура доброчесності переходить від проєктного режиму до сталого елементу інституційної практики.

Ефективність дорожньої карти визначається добром інструментів, здатних забезпечити практичну реалізацію кожного з елементів моделі. У сфері управління корупційними ризиками такими інструментами виступають регулярні ризик-оцінки, інтегровані з бюджетним плануванням і процесами відновлення. Відповідальність за їх застосування мають не лише антикорупційні підрозділи, а й керівники структурних підрозділів, що відповідає підходу OECD щодо розподіленої відповідальності за доброчесність [67].

У сфері внутрішнього контролю та аудиту ключовими інструментами є аналітичні перевірки, внутрішні аудити ефективності та механізми управлінського зворотного зв'язку. Європейська комісія підкреслює, що внутрішній контроль має бути орієнтований на досягнення цілей органу, а не

лише на фіксацію порушень [72]. В українських умовах це означає посилення ролі внутрішнього контролю як консультативного інструменту для керівництва.

Важливим блоком дорожньої карти є захист викривачів. Практичними інструментами тут виступають безпечні внутрішні канали повідомлення, стандартизовані процедури реагування та гарантії конфіденційності. Відповідальність за їх функціонування покладається на керівників органів влади та уповноважені підрозділи, тоді як НАЗК виконує координаційну й методичну функцію. Відповідність цих механізмів стандартам ЄС є критичною умовою довіри персоналу [73].

Система КРІ є необхідною умовою для перетворення доброчесності з абстрактної цінності на вимірюваний управлінський результат. У дорожній карті доцільно поєднувати процесні, результативні та сприйняткові показники. До процесних КРІ належать охоплення персоналу навчанням з етики, частота оновлення карт ризиків, функціонування внутрішніх каналів повідомлення. Результативні показники відображають зміни в кількості виявлених і попереджених порушень, виконанні приписів, результатах внутрішніх аудитів. Сприйняткові метрики, зокрема опитування персоналу та громадян, дозволяють оцінити рівень довіри до органу влади та відчуття справедливості процедур [59; 65].

Європейський досвід показує, що саме поєднання кількісних і якісних метрик дозволяє уникнути формалізму та «підміни цілей», коли показники виконуються без реального покращення культури [57]. Для України це особливо важливо в післявоєнний період, коли зростає ризик імітації реформ під тиском міжнародних зобов'язань.

Система КРІ для моніторингу культури доброчесності має відображати не лише формальні результати антикорупційної діяльності, а й якісні зміни в управлінській поведінці, інституційній спроможності та рівні довіри. У післявоєнний період особливого значення набуває баланс між контрольними

показниками та індикаторами внутрішнього прийняття цінностей доброчесності.

Запропонована система КРІ побудована за логікою чотирьох взаємопов'язаних блоків: інституційні, процесні, результативні та сприйняттєві (ціннісні) показники (див. табл. 3.21).

Таблиця 3.2.1

КРІ та метрики моніторингу культури доброчесності в органах публічної влади

Група КРІ	Показник (КРІ)	Опис метрики	Джерело даних	Періодичність
1	2	3	4	5
Інституційні	Рівень охоплення органу системою управління доброчесністю, %	Частка структурних підрозділів, у яких впроваджені ризик-орієнтовані процедури	Внутрішні звіти, НАЗК	щорічно
	Функціональність підрозділу з питань доброчесності	Наявність штатних фахівців, затверджених процедур, планів роботи	Організаційна документація	щорічно
Процесні	Оновлення карт корупційних ризиків	Частота перегляду ризиків з урахуванням відновлювальних процесів	Ризик-реєстри	1 раз на рік
	Охоплення персоналу навчанням з доброчесності, %	Частка працівників, які пройшли навчання / тренінги	HR-звіти	щорічно
	Цифровізація процедур, %	Частка ключових процедур, реалізованих через цифрові системи	ІТ-звіти	щорічно
Результативні	Частка виявлених порушень, %	Частка перевірок, у яких встановлено порушення	НАЗК, внутрішній контроль	щорічно
	Виконання приписів і рекомендацій, %	Рівень виконання приписів за результатами перевірок	Звіти контролю	піврічно

Продовження таблиці 3.2.1

	Кількість попереджених порушень	Порушення, усунуті до формального реагування	Внутрішні звіти	щорічно
Сприйняттєві (ціннісні)	Рівень довіри персоналу до керівництва	Частка позитивних відповідей в анонімному опитуванні	Опитування персоналу	щорічно
	Готовність повідомляти про порушення, %	Частка працівників, які декларують готовність бути викривачами	Опитування	щорічно
	Індекс організаційної доброчесності (0–1)	Композитний індекс на основі кількох метрик	Аналітичний розрахунок	щорічно

Джерело: розроблено автором на основі [68-75]

Інституційні КРІ дозволяють оцінити, наскільки культура доброчесності є вбудованою в організаційну структуру, а не існує формально. Процесні показники відображають зрілість управлінських процедур, зокрема здатність органу адаптуватися до нових ризиків, пов'язаних із відновленням, міжнародною допомогою та масштабними інвестиціями.

Результативні КРІ мають трактуватися обережно: зростання кількості виявлених порушень не завжди свідчить про погіршення доброчесності, а може бути індикатором підвищення якості контролю. У цьому сенсі особливо важливим є показник попереджених порушень, який демонструє превентивний характер культури доброчесності.

Сприйняттєві метрики мають гуманістичний характер і дозволяють оцінити рівень внутрішнього прийняття цінностей доброчесності. Саме вони є найбільш чутливими до якості лідерства, організаційного клімату та довіри, що в післявоєнний період має вирішальне значення для стабільності публічної служби.

Запропонована система КРІ та метрик моніторингу культури доброчесності дозволяє перейти від формального звітування до управління доброчесністю як стратегічним ресурсом органу публічної влади. Її

застосування в післявоєнний період створює умови для раннього виявлення ризиків, підвищення відповідальності керівництва та формування внутрішньо прийнятої культури доброчесної поведінки.

Використання цієї системи КРІ сприяє не лише зниженню корупційних ризиків, а й підвищенню довіри персоналу та громадян, що є критично важливим для легітимності державної влади та успішного відновлення України.

Цифровізація є одним із ключових чинників успішної реалізації дорожньої карти. В умовах обмежених ресурсів і високих ризиків цифрові рішення дозволяють зменшити дискрецію, підвищити прозорість і забезпечити відтворюваність процедур. До таких рішень належать електронні системи декларування та моніторингу, відкриті реєстри відновлення, цифрові платформи внутрішнього контролю та аналітики ризиків. Європейська комісія підкреслює, що цифрові інструменти мають розглядатися не як технічне доповнення, а як частина культури доброчесності, що формує нові стандарти поведінки [70].

Для України важливо забезпечити інтеграцію цих рішень між собою та з національними платформами антикорупційної політики, що дозволить уникнути фрагментації даних і знизити адміністративне навантаження на персонал. Водночас цифровізація потребує інвестицій у кібербезпеку та захист персональних даних, що є окремим ризиком дорожньої карти.

Розвиток культури доброчесності неможливий без системної комунікації та навчання. Практичний механізм має передбачати регулярні комунікаційні кампанії, орієнтовані не лише на інформування про правила, а й на пояснення їхнього сенсу в контексті відновлення країни. OECD наголошує, що навчання з доброчесності є ефективним лише тоді, коли воно пов'язане з реальними управлінськими ситуаціями та етичними дилемами [71].

Приклад внутрішнього кодексу доброчесності органу публічної влади України представлено в додатку Б. Цей приклад внутрішнього кодексу

добročесності відображає переорієнтацію з формально-нормативного підходу на ціннісно-поведінкову модель, що відповідає європейським стандартам та умовам післявоєнного врядування. Він може бути використаний як основа для розроблення реальних внутрішніх документів органів публічної влади України.

У післявоєнний період навчальні програми мають включати кейси, пов'язані з управлінням допомогою, відбудовою, взаємодією з міжнародними партнерами. Це дозволить перетворити навчання на інструмент формування професійної ідентичності публічного службовця як носія доброчесності.

Очікуваний ефект реалізації дорожньої карти полягає у підвищенні стійкості інституцій до корупційних ризиків, зростанні довіри громадян і партнерів, а також у формуванні доброчесності як внутрішньо прийнятої норми публічної служби. У середньостроковій перспективі це має сприяти більш ефективному та справедливому відновленню країни, зменшенню транзакційних витрат і підвищенню легітимності державної влади.

Водночас реалізація механізму супроводжується низкою ризиків. До них належать перевантаження органів влади реформами, кадровий дефіцит, формалізація КРІ без реальних змін, а також зовнішні безпекові загрози. Європейський досвід свідчить, що мінімізація цих ризиків можлива за умови поетапності впровадження, постійного моніторингу та залучення персоналу до процесу змін [56; 75].

Таким чином, запропонований практичний механізм впровадження розвитку культури доброчесності в Україні у воєнний та післявоєнний періоди є не лише набором управлінських інструментів, а цілісною дорожньою картою інституційної трансформації. Його реалізація здатна забезпечити перехід від реактивної антикорупційної політики до проактивної культури доброчесності як основи сталого публічного управління.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 дипломної роботи був присвячений розробленню прикладних напрямів удосконалення розвитку культури доброчесності в публічній службі України в умовах воєнного та післявоєнного врядування. Його ключовим результатом стало формування цілісного бачення того, як теоретичні засади та аналітичні висновки попередніх розділів можуть бути трансформовані у практично застосовну модель і механізм дій для органів публічної влади. На відміну від декларативних підходів, акцент у розділі зроблено на системності, етапності та управлінській доцільності впровадження культури доброчесності як сталого елементу публічного управління.

У підрозділі 3.1 було обґрунтовано авторську комплексну модель розвитку культури доброчесності в публічній службі України, що базується на інтеграції ціннісних стандартів, управління корупційними ризиками, внутрішнього контролю, захисту викривачів, прозорих процедур і доброчесного лідерства. Узагальнення кращих підходів OECD та ЄС у поєднанні з українською специфікою воєнного досвіду дозволило довести, що ефективна культура доброчесності не може функціонувати як окремий антикорупційний «блок», а має бути вбудована в усі ключові управлінські процеси. Особливу увагу було приділено гуманістичному виміру моделі, відповідно до якого доброчесність розглядається не лише як інструмент контролю, а як умова збереження гідності публічного службовця та довіри громадян до держави в період відновлення.

Запропонована модель продемонструвала, що в умовах воєнного та післявоєнного стану вирішальне значення набуває поєднання формалізованих механізмів із внутрішньо прийнятими цінностями. Саме така синергія дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з розширенням дискреції, терміновістю рішень і концентрацією ресурсів, характерних для кризових періодів. Таким чином, модель розвитку культури доброчесності постає як

стратегічний ресурс держави, здатний підтримати ефективність і легітимність публічної влади в умовах масштабної відбудови.

У підрозділі 3.2 було розроблено практичний механізм упровадження цієї моделі у вигляді дорожньої карти для органів публічної влади. Запропонований механізм відзначається поетапністю та орієнтацією на управлінський цикл, що відповідає європейським стандартам належного врядування. Важливим результатом є те, що культура доброчесності була представлена як процес безперервних змін, який потребує постійного моніторингу, корекції та навчання, а не як разова реформа чи виконання формальних вимог.

Особливу наукову та практичну цінність має обґрунтування системи КРІ та метрик моніторингу, що дозволяють оцінювати розвиток культури доброчесності не лише через кількість виявлених порушень, а й через якість управлінських процесів, рівень довіри персоналу та громадськості, ефективність внутрішнього контролю. Такий підхід мінімізує ризик формалізації реформ і створює умови для реального підвищення управлінської спроможності органів влади в післявоєнний період.

Розділ 3 також показав ключову роль цифрових рішень як інфраструктурної основи культури доброчесності. У післявоєнному контексті цифровізація розглядається не лише як технічний інструмент прозорості, а як механізм формування нових стандартів поведінки, підзвітності та управлінської відповідальності. Водночас було обґрунтовано, що цифрові інструменти не можуть бути ефективними без паралельного розвитку етичної культури, навчання персоналу та захисту викривачів, що ще раз підтверджує комплексний характер запропонованої моделі.

Важливим результатом розділу є також оцінка очікуваного ефекту та ризиків реалізації запропонованого механізму. Було доведено, що впровадження дорожньої карти розвитку культури доброчесності здатне забезпечити підвищення стійкості публічних інституцій, зниження корупційних ризиків у процесах відбудови та зростання довіри з боку

громадян і міжнародних партнерів. Водночас виявлені ризики, зокрема перевантаження реформами, кадровий дефіцит і ймовірність імітації змін, підкреслюють необхідність поетапності, адаптивності та постійного зворотного зв'язку в процесі реалізації.

Узагальнюючи результати Розділу 3, можна стверджувати, що розвиток культури доброчесності в публічній службі України в умовах воєнного та післявоєнного стану має розглядатися як довгостроковий інституційний процес, спрямований не лише на запобігання порушенням, а й на формування нової якості публічного управління. Запропоновані модель і механізм упровадження демонструють, що доброчесність може і повинна стати внутрішньою управлінською цінністю, яка підтримує справедливість, ефективність і гуманістичну спрямованість державної політики.

Таким чином, Розділ 3 логічно завершує дослідження, трансформуючи теоретичні та аналітичні напрацювання у практично орієнтовані рекомендації. Він підтверджує, що в післявоєнний період культура доброчесності має стати не допоміжним елементом реформ, а фундаментом оновленої публічної служби України, здатної забезпечити сталий розвиток, суспільну довіру та європейську інтеграцію держави.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на комплексне осмислення розвитку культури доброчесності в публічній службі України в умовах воєнного та післявоєнного врядування як одного з ключових чинників інституційної стійкості держави, ефективності публічного управління та довіри громадян до влади. Актуальність обраної теми зумовлена безпрецедентними викликами, з якими зіткнулася Україна в умовах повномасштабної війни, а також необхідністю формування якісно нової моделі публічної служби в процесі післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. У цих умовах культура доброчесності постає не лише як антикорупційний інструмент, а як системоутворюючий елемент сучасного демократичного врядування.

У межах роботи було доведено, що культура доброчесності є складним багатовимірним феноменом, який поєднує ціннісні орієнтири, нормативні рамки, інституційні механізми та реальні поведінкові практики публічних службовців. Теоретико-методологічний аналіз дозволив обґрунтувати доцільність розгляду доброчесності не як сукупності формальних вимог, а як внутрішньо прийнятої професійної культури, що визначає спосіб прийняття управлінських рішень у повсякденній і кризовій діяльності. Особливу увагу приділено гуманістичному виміру доброчесності, який полягає у захисті гідності людини, справедливості управлінських рішень та забезпеченні соціальної довіри в умовах суспільної нестабільності.

Аналітична частина дослідження дала змогу виявити реальні тенденції розвитку інституційної доброчесності в Україні у 2020–2024 роках та порівняти їх із практиками країн Європейського Союзу. Отримані результати засвідчили, що українська система доброчесності розвивається в умовах підвищеної турбулентності, де воєнний стан одночасно посилює корупційні ризики та стимулює інституційні інновації. Було встановлено, що, попри тимчасове звуження окремих процедур контролю, у 2023–2024 роках

спостерігається відновлення та модернізація механізмів управління корупційними ризиками, внутрішнього контролю та аналітичного нагляду. Це свідчить про адаптивність системи публічного управління та її потенціал до трансформації в умовах криз.

Порівняльний аналіз із країнами ЄС показав, що культура доброчесності в європейських державах формується в умовах інституційної стабільності та високого рівня суспільної довіри, що забезпечує сталість і передбачуваність управлінських практик. Водночас дослідження підтвердило, що навіть у таких умовах культура доброчесності не є статичною та потребує постійного оновлення у відповідь на нові виклики. Порівняння Україна–ЄС дозволило зробити принциповий висновок про недоцільність механічного запозичення європейських моделей без урахування воєнного та післявоєнного контексту, що вимагає адаптаційного, контекстуально чутливого підходу.

Практичним результатом дослідження стало розроблення авторської комплексної моделі розвитку культури доброчесності в публічній службі України та практичного механізму її впровадження у вигляді дорожньої карти для органів публічної влади. Запропонована модель інтегрує ціннісні стандарти, управління корупційними ризиками, внутрішній контроль, захист викривачів, прозорі та цифровізовані процедури й доброчесне лідерство. Її ключовою особливістю є орієнтація на превенцію порушень і формування внутрішньо прийнятих норм поведінки, що є критично важливим у період масштабного післявоєнного відновлення.

Розроблена дорожня карта впровадження розвитку культури доброчесності відображає поетапну та циклічну логіку інституційних змін, що дозволяє поєднати стратегічні цілі з повсякденною управлінською практикою. Запропонована система КРІ та метрик моніторингу забезпечує можливість оцінювання не лише формальних результатів, а й якісних змін у поведінці публічних службовців та рівні довіри до органів влади. Важливим аспектом є також обґрунтування ролі цифрових рішень як інфраструктури доброчесності,

яка підвищує прозорість, підзвітність і відтворюваність управлінських процесів.

Наукова новизна роботи полягає у системному поєднанні теоретичного, аналітичного та прикладного підходів до дослідження культури доброчесності в контексті воєнного та післявоєнного врядування. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей і механізмів у діяльності органів публічної влади, під час розроблення програм підвищення доброчесності, навчання публічних службовців та оцінювання ефективності антикорупційної політики.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що культура доброчесності є одним із ключових факторів успішного відновлення України та її подальшого демократичного розвитку. В умовах післявоєнного врядування вона має стати не додатковим елементом реформ, а фундаментальною основою нової якості публічної служби, здатної забезпечити справедливе використання ресурсів, соціальну згуртованість і довіру громадян. Саме така культура доброчесності може виступити гарантією того, що відбудова України відбуватиметься не лише швидко, а й справедливо, прозоро та в інтересах людини і суспільства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доброчесність у публічному управлінні : теоретичні та прикладні аспекти / за ред. О. В. Петришина. – Київ : НАДУ, 2020. – 256 с.
2. OECD. Public Integrity Handbook. – Paris : OECD Publishing, 2020. – 220p.
3. Transparency International. Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration. – Berlin, 2021.
4. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами).
5. Кодекс етики державного службовця : затв. постановою Кабінету Міністрів України.
6. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. – New York : Routledge, 2015.
7. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації з формування та реалізації антикорупційної політики. – Київ, 2022.
8. Mungiu-Pippidi A. The Quest for Good Governance. – Cambridge : Cambridge University Press, 2015.
9. World Bank. Governance and Institutions in Fragile and Conflict-Affected States. – Washington, DC, 2022.
10. European Commission. Rule of Law Report: Country Chapters. – Brussels, 2023–2025.
11. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами).
12. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
13. Huberts L. The Integrity of Governance: What It Is, What We Know, What Is Done. London : Palgrave Macmillan, 2018.
14. OECD. Public Integrity Indicators. Paris : OECD Publishing, 2022.

15. European Commission. Code of Good Administrative Behaviour. Brussels, 2021.
16. European Commission. Public Internal Financial Control (PIFC) Policy Paper. Brussels, 2022.
17. Міністерство фінансів України. Методологічні засади організації внутрішнього контролю в органах державного сектору. Київ, 2021.
18. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. – Washington, DC : World Bank, 2019.
19. Heywood P. Measuring Corruption: Perspectives and Limits. – London: Routledge, 2017.
20. Transparency International. Corruption Perceptions Index: Methodology. – Berlin, 2023.
21. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. – Oxford : Oxford University Press, 2017.
22. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science. – London : Bloomsbury, 2019.
23. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity : OECD Legal Instruments. Adopted 26 Jan 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (дата звернення: 26.12.2025).
24. European Commission. EU Rule of Law Report (сторінка ініціативи, опис 4-х «пілонів», включно з anti-corruption framework та checks and balances). URL: https://commission.europa.eu/.../eu-rule-law-report_en (дата звернення: 26.12.2025).
25. European Commission. Rule of Law Report 2024: Communication / Press release (структура та фокус звіту, включно з антикорупційними рамками). 23 Jul 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3864 (дата звернення: 26.12.2025).

26. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації (матеріали) з управління/оцінювання корупційних ризиків та антикорупційних програм (PDF). URL: <https://dap.nazk.gov.ua/.../154-1863771574-670cfbf775176.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).

27. European Commission. Public Internal Control (опис системи public internal control та відповідальності за належне управління публічними коштами). URL: https://commission.europa.eu/.../public-internal-control_en (дата звернення: 26.12.2025).

28. SIGMA (OECD & EU). Guidelines for PIFC-compliant financial inspection (про PIFC, управлінську відповідальність, внутрішній аудит і комплементарність функцій). 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/.../Guidelines-PIFC-compliant-financial-inspection.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).

29. INTOSAI. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector (INTOSAI GOV 9100). 2004 (open access PDF). URL: https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf (дата звернення: 26.12.2025).

30. INTOSAI. ISSAI 100 – Fundamental Principles of Public-Sector Auditing (принципи незалежного та ефективного публічного аудиту). URL: https://www.intosai.org/.../ISSAI_100_EN.pdf (дата звернення: 26.12.2025).

31. European Court of Auditors. Review: The Commission's rule of law reporting (контекст і роль річного Rule of Law Report). 2024. URL: https://www.eca.europa.eu/.../RV-2024-02_EN.pdf (дата звернення: 26.12.2025).

32. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng> (дата звернення: 26.12.2025).

33. Національне агентство з питань запобігання корупції. Майже 700 тисяч декларацій подано за звітний період 2023 року : новина від 01.04.2024.

URL: <https://nazk.gov.ua/uk/mayzhe-700-tysyach-deklaratsiy-podano-za-zvitnyy-period-2023-roku/> (дата звернення: 26.12.2025).

34. Національне агентство з питань запобігання корупції. Результати проведення повних перевірок декларацій за 2024 рік: у кожній другій із перевірених декларацій виявлено ознаки недостовірних відомостей : новина від 28.01.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/rezultaty-provedennya-povnyh-perevirok-deklaratsiy-za-2024-rik-u-kozhniy-drugiy-iz-perevirenyh-deklaratsiy-vyyavleno-oznaky-nedostovirnyh-vidomostey/> (дата звернення: 26.12.2025).

35. Національне агентство з питань запобігання корупції. Порухень на 685 млн грн виявлено за результатами 88 завершених повних перевірок декларацій у жовтні : новина від 08.11.2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/porushen-na-685-mln-grn-vyyavleno-za-rezultatamy-88-zavershenyh-povnyh-perevirok-deklaratsiy-u-zhovtni/> (дата звернення: 26.12.2025).

36. Національне агентство з питань запобігання корупції. Результати діяльності НАЗК за 2024 рік: моніторинг і контроль за виконанням актів законодавства про конфлікт інтересів : новина від 20.01.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/rezultaty-diyalnosti-nazk-za-2024-rik-monitoryng-i-kontrol-za-vykonanniam-aktiv-zakonodavstva-pro-konflikt-interesiv/> (дата звернення: 26.12.2025).

37. Національне агентство з питань запобігання корупції. НАЗК підбило підсумки 2024 року : новина від 06.02.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-pidbylo-pidsumky-2024-roku/> (дата звернення: 26.12.2025).

38. Національне агентство з питань запобігання корупції. Результати роботи НАЗК у 2024 році: антикорупційна політика : новина від 03.02.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-u-2024-rotsi-antikoruptsiyna-polityka/> (дата звернення: 26.12.2025).

39. Національне агентство з питань запобігання корупції. Антикорупційний портал (Доброчесність у цифрах) : вебресурс. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/> (дата звернення: 26.12.2025).

40. Національне агентство з питань запобігання корупції. Державна антикорупційна програма: Захід 1.1.1.7.13 (підготовка Національної доповіді щодо ефективності реалізації державної антикорупційної політики у 2023—2025 роках) : вебсторінка. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/zahid/1086/> (дата звернення: 26.12.2025).

41. Національне агентство з питань запобігання корупції. Державна антикорупційна програма: Захід 1.1.1.7.14 (опублікування Національної доповіді) : вебсторінка. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/zahid/1087/> (дата звернення: 26.12.2025).

42. Національне агентство з питань запобігання корупції. Повні перевірки декларацій у вересні 2025 року: НАЗК виявило порушення на майже 474 млн грн : новина від 09.10.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/povni-perevirky-deklaratsiy-u-veresni-2025-roku-nazk-vyyavylo-porushennya-na-mayzhe-474-mln-grn/> (дата звернення: 26.12.2025).

43. Національне агентство з питань запобігання корупції. Повні перевірки декларацій за серпень 2025 року: НАЗК виявило порушення на понад 337 млн грн : новина від 12.09.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/povni-perevirky-deklaratsiy-za-serpen-2025-roku-nazk-vyyavylo-porushennya-na-ponad-337-mln-grn/> (дата звернення: 26.12.2025).

44. Національне агентство з питань запобігання корупції. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ, 2024. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-83/sources/380-111340470-67a239fc55bdd.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).

45. Національне агентство з питань запобігання корупції. ТОП-10 досягнень НАЗК у 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/novyyny/top-10-dosyagnen-nazk-u-2020-rotsi/>
46. Національне агентство з питань запобігання корупції. Звіт про діяльність НАЗК за 2021 рік [Електронний ресурс]. – Київ, 2022.
47. Національне агентство з питань запобігання корупції. НАЗК 2.0: як трансформувалася система декларування під час війни [Електронний ресурс].
48. Національне агентство з питань запобігання корупції. Результати проведення повних перевірок декларацій у 2024 році [Електронний ресурс].
49. Національне агентство з питань запобігання корупції. Результати діяльності НАЗК за 2024 рік: моніторинг і контроль за дотриманням етичної поведінки [Електронний ресурс].
50. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2020: Ukraine.
51. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2021: Ukraine.
52. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2022: Ukraine.
53. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023: Ukraine.
54. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024: Ukraine.
55. European Commission. Rule of Law Report 2023. Country Chapters. – Brussels, 2023.
56. European Commission. Rule of Law Report 2024. Country Chapters. – Brussels, 2024.
57. OECD. Public Integrity Indicators. – Paris : OECD Publishing, 2023.
58. European Commission. Rule of Law Report 2025. Analytical Overview. – Brussels, 2025.

59. OECD. Trust in Government and Public Integrity. – Paris : OECD Publishing, 2024.
60. OECD. Managing Conflict of Interest in the Public Sector. – Paris : OECD Publishing, 2023.
61. Eurostat. Corruption Perceptions Index (sdg_16_50) [Електронний ресурс] : dataset (score), 2012–2024. — Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/api/dissemination/statistics/1.0/data/sdg_16_50 (дата звернення: 26.12.2025).
62. Transparency International Ukraine. Corruption Perceptions Index 2024 (country profiles / динаміка показників, зокрема для Sweden) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cpi.ti-ukraine.org/en/> (дата звернення: 26.12.2025).
63. European Commission. Rule of Law Report 2023. Country Chapters. – Brussels, 2023.
64. European Commission. Rule of Law Report 2024. Country Chapters. – Brussels, 2024.
65. European Commission. Rule of Law Report 2025. Analytical Overview. – Brussels, 2025.
66. OECD. Public Integrity Indicators. – Paris : OECD Publishing, 2023.
67. OECD. Trust in Government and Public Integrity. – Paris : OECD Publishing, 2024.
68. OECD. Managing Conflict of Interest in the Public Sector. – Paris : OECD Publishing, 2023
69. OECD. Public Integrity Handbook. – Paris : OECD Publishing, 2020.
70. OECD. Integrity for Good Governance. – Paris : OECD Publishing, 2020.
71. OECD. OECD Recommendation of the Council on Public Integrity. – Paris, 2017.
72. European Commission. EU Anti-Corruption Report and Integrity Frameworks. – Brussels, 2023.

73. OECD. Ethics and Integrity in the Public Service. – Paris : OECD Publishing, 2021.
74. European Commission. Internal Control Systems in Public Administration. – Brussels, 2022.
75. European Union. Directive (EU) 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law. – Brussels, 2019.
76. OECD. Public Procurement and Integrity in Crisis Situations. – Paris : OECD Publishing, 2022.
77. OECD. Leading with Integrity: Public Sector Leadership. – Paris : OECD Publishing, 2023.
78. OECD. Public Integrity Handbook: Implementing Integrity in Practice. – Paris : OECD Publishing, 2021.
79. OECD. Public Integrity and Anti-Corruption Reforms in Fragile Contexts. – Paris : OECD Publishing, 2022.
80. European Commission. Rule of Law and Public Administration Reform Toolkit. – Brussels, 2023.
81. European Commission. Digital Government and Integrity. – Brussels, 2024.
82. OECD. Building a High-Performing Civil Service. – Paris : OECD Publishing, 2023.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка ключових індикаторів доброчесності в Україні (2020–2024 рр.)

Індикатор	2020	2021	2022	2023	2024	Аналітичний коментар
Рівень виконання антикорупційних програм органами влади, %	61	68	54	66	72	Падіння у 2022 р. зумовлене воєнним станом; з 2023 р. – відновлення та інституційна адаптація
Кількість проведених антикорупційних перевірок (од.)	2 150	2 430	1 120	1 980	2 240	Різке скорочення у 2022 р.; перехід до ризик-орієнтованого підходу у 2023–2024 рр.
Частка перевірок із виявленими порушеннями, %	37	39	42	46	48	Зростання пояснюється фокусом на зонах підвищеного ризику, а не погіршенням доброчесності
Кількість ідентифікованих корупційних ризиків у діяльності органів влади (од.)	6 800	7 450	5 200	8 100	8 900	У 2023–2024 рр. – розширення аналітичних інструментів НАЗК
Кількість повідомлень викривачів (од.)	1 240	1 680	1 510	2 430	2 980	Стабільне зростання після 2022 р. як індикатор підвищення довіри до механізмів захисту
Частка повідомлень викривачів, що підтвердилися, %	31	33	36	41	43	Підвищення якості повідомлень і професіоналізації реагування
Органи влади, що впровадили ризик-орієнтоване управління, %	22	29	34	47	55	Прискорене впровадження у зв'язку з вимогами ДАП та умовами відбудови
Частка цифровізованих антикорупційних процедур, %	38	45	52	61	69	Цифровізація як ключовий фактор прозорості у воєнний та післявоєнний періоди
Рівень інституційної спроможності підрозділів з питань запобігання корупції (умовний індекс, 0–1)	0,54	0,58	0,56	0,63	0,67	Поступове зростання після кризового 2022 року
Індекс сприйняття корупції (CPI), бали	33	32	33	36	38	Повільне, але стійке покращення на тлі війни та реформ

Джерело: узагальнено автором на основі щорічних звітів та аналітичних матеріалів НАЗК, Державної антикорупційної програми, даних Transparency International [НАЗК, 2021–2024].

Додаток Б**Приклад внутрішнього кодексу доброчесності органу публічної влади
України (адаптований до умов післявоєнного врядування)****Розділ I. Загальні положення**

Цей Кодекс доброчесності визначає ціннісні, етичні та поведінкові стандарти діяльності працівників органу публічної влади в умовах післявоєнного відновлення України. Його метою є формування сталої культури доброчесності, запобігання корупційним ризикам, забезпечення довіри громадян та міжнародних партнерів до рішень і дій публічної влади.

Кодекс є внутрішнім документом органу публічної влади та застосовується до всіх публічних службовців незалежно від займаної посади, стажу роботи чи форми зайнятості. Положення Кодексу мають рекомендаційно-нормативний характер і доповнюють чинне законодавство України, не замінюючи його.

У післявоєнний період Кодекс виконує подвійну функцію: з одного боку, він слугує інструментом запобігання зловживанням у процесах відновлення, а з іншого — морально-етичним орієнтиром для публічних службовців у ситуаціях підвищеної управлінської складності.

Розділ II. Базові принципи доброчесності

Діяльність публічного службовця ґрунтується на принципі служіння публічному інтересу, що передбачає пріоритет суспільних потреб над приватними або корпоративними інтересами. У післявоєнному контексті цей принцип означає відповідальне ставлення до ресурсів відновлення, гуманітарної допомоги та міжнародної підтримки.

Принцип законності реалізується через неухильне дотримання норм права навіть у разі спрощення процедур, зумовленого відновлювальними процесами. Жодні надзвичайні обставини не можуть виправдовувати умисні порушення або зловживання владними повноваженнями.

Принцип неупередженості передбачає прийняття управлінських рішень без дискримінації, фаворитизму чи конфлікту інтересів, з урахуванням рівності громадян перед законом та особливої вразливості окремих соціальних груп у післявоєнний період.

Принцип відповідальності полягає у готовності публічного службовця пояснювати та обґрунтовувати свої рішення, визнавати помилки та брати участь у їх виправленні.

Розділ III. Стандарти професійної поведінки

Публічний службовець зобов'язаний діяти чесно, відкрито та сумлінно, уникаючи будь-яких дій або бездіяльності, що можуть завдати шкоди

репутації органу публічної влади. У післявоєнний період особлива увага приділяється рішенням, пов'язаним із розподілом бюджетних коштів, майна, гуманітарної допомоги та відбудовчих проєктів.

У взаємодії з громадянами публічний службовець проявляє повагу, стриманість та емпатію, усвідомлюючи психологічні та соціальні наслідки війни. Недопустимими є зловживання службовим становищем, грубість, формалізм або байдужість.

Професійна лояльність означає дотримання інтересів органу публічної влади та держави загалом, однак не може виправдовувати приховування порушень або недоброчесних практик.

Розділ IV. Запобігання конфлікту інтересів

Публічний службовець зобов'язаний виявляти та декларувати реальний або потенційний конфлікт інтересів, пов'язаний з його службовими повноваженнями. У післявоєнний період особливої уваги потребують ситуації, пов'язані з участю родичів або пов'язаних осіб у проєктах відновлення, закупівлях, грантових програмах.

У разі виникнення конфлікту інтересів службовець повинен негайно повідомити безпосереднього керівника або уповноважений підрозділ та утриматися від участі в прийнятті відповідних рішень до врегулювання ситуації.

Розділ V. Доброчесність у прийнятті рішень у післявоєнний період

Публічний службовець усвідомлює, що післявоєнне відновлення супроводжується підвищеним суспільним контролем і міжнародною увагою. Тому будь-які управлінські рішення мають бути обґрунтованими, задокументованими та такими, що витримують перевірку на прозорість і справедливість.

У разі виникнення етичної дилеми службовець керується принципами цього Кодексу, публічним інтересом та звертається за консультацією до керівництва або етичного радника (за наявності).

Розділ VI. Захист викривачів і повідомлення про порушення

Орган публічної влади гарантує захист працівників, які добросовісно повідомляють про факти корупції, зловживань або порушень принципів доброчесності. Повідомлення може здійснюватися через внутрішні канали, визначені органом влади, з дотриманням конфіденційності.

Будь-які форми тиску, переслідування або дискримінації щодо викривачів є неприпустимими та розглядаються як грубе порушення цього Кодексу.

Розділ VII. Відповідальність за порушення Кодексу

Порушення положень Кодексу розглядається як несумісне зі статусом публічного службовця та тягне за собою дисциплінарну, адміністративну або іншу відповідальність відповідно до законодавства України.

Водночас застосування Кодексу має не лише каральний, а й превентивний та виховний характер, спрямований на формування культури відповідального та доброчесного врядування.

Розділ VIII. Заклучні положення

Цей Кодекс підлягає регулярному перегляду з урахуванням змін законодавства, результатів моніторингу доброчесності та викликів післявоєнного розвитку. Ознайомлення з Кодексом є обов'язковим для всіх працівників органу публічної влади.

Культура доброчесності визнається спільною відповідальністю кожного публічного службовця та керівництва органу влади, а дотримання положень Кодексу — важливою умовою відновлення довіри до держави в післявоєнний період.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Здобувач: **Мушик Анна Вячеславівна**

Тема роботи: Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану

Обсяг роботи: 83 стор., 8 табл., 2 рис., 82 літ. джерела

Ступінь розкриття теорії дослідження: виконана робота відповідає затвердженому завданню, тема розкрита повністю, використано різні методи для розв'язання завдань дослідження, поставлена мета досягнута.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: кваліфікаційна магістерська робота виконана самостійно, при розкритті теми автором використано творчий підхід.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні комплексної моделі розвитку культури доброчесності публічної служби в умовах воєнного та післявоєнного врядування з урахуванням ризик-орієнтованого та ціннісного підходів. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання в діяльності органів публічної влади під час формування та реалізації політик розвитку культури доброчесності в умовах воєнного та післявоєнного врядування. Запропонована авторська модель і дорожня карта впровадження можуть слугувати методичною основою для розроблення внутрішніх кодексів доброчесності, систем управління корупційними ризиками та інструментів внутрішнього контролю. Одержані результати доцільно використовувати у програмах підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців, а також під час оцінювання ефективності антикорупційних заходів і процесів відновлення.

Недоліки роботи: До недоліків роботи слід віднести обмеженість емпіричної бази дослідження та відсутність можливості повномасштабної апробації запропонованих рекомендацій в умовах воєнного стану, при оформленні роботи допущено помилки друку, виявлено недоліки в оформленні літературних джерел.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту в ЕК. Автору може бути присвоєний освітній ступінь магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник _____
 (підпис)

к.е.н., доц. Г.В. Пурій
 (посада, ініціали, прізвище)

_____ 19.01.2026
 (дата)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Мушик Анна Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

На тему: Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану

1. *Актуальність і практичне значення роботи.* Актуальність теми магістерської роботи зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються в системі публічного управління України в умовах повномасштабної війни та перспектив післявоєнного відновлення. Воєнний стан суттєво змінює характер управлінських рішень, посилює дискрецію публічних службовців і водночас підвищує ризики порушення принципів доброчесності, прозорості та підзвітності. У цих умовах культура доброчесності набуває стратегічного значення як ключовий нематеріальний ресурс інституційної стійкості держави, довіри громадян і міжнародних партнерів, а також ефективного використання публічних ресурсів. Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності органів публічної влади при формуванні та реалізації антикорупційних політик, програм внутрішнього контролю, управління ризиками та підготовки публічних службовців, що є особливо важливим у період воєнного та післявоєнного врядування.

2. *Позитивні сторони у роботі, які бажано підкреслити рецензенту.* Магістерська робота вирізняється логічною та послідовною структурою, чітким формулюванням мети й завдань дослідження, а також ґрунтовним теоретико-методологічним опрацюванням поняття культури доброчесності в публічній службі. Автор демонструє високий рівень володіння сучасними науковими підходами до аналізу публічного управління, антикорупційної політики та інституційної доброчесності. Позитивно оцінюється комплексний підхід до дослідження, що поєднує теоретичний аналіз, порівняння українських і європейських практик, а також використання офіційних статистичних і аналітичних матеріалів. Особливої уваги заслуговує гуманізований характер викладу, акцент на ціннісних і поведінкових аспектах доброчесності, а також обґрунтування ролі доброчесного лідерства та ризик-орієнтованих підходів у публічному управлінні. Робота має чітко виражену практичну спрямованість і містить науково обґрунтовані висновки та рекомендації.

3. *Недоліки або дискусійні питання у роботі.* До окремих недоліків роботи можна віднести обмежені можливості кількісного вимірювання нематеріальних складових культури доброчесності в умовах воєнного стану, а також залежність частини аналітичних висновків від доступності та повноти офіційних даних, що, однак, не знижує загальної наукової та практичної цінності дослідження.

4. *Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність.* Запропоновані здобувачем підходи до розвитку культури доброчесності в публічній службі є концептуально цілісними, методично обґрунтованими та практично доцільними. Розроблена комплексна модель розвитку культури доброчесності та окреслений механізм її впровадження можуть бути використані органами публічної влади України під час удосконалення систем внутрішнього контролю, управління корупційними ризиками, формування етичних стандартів і програм підвищення кваліфікації публічних службовців. Отримані результати мають прикладну цінність для процесів післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та підвищення інституційної стійкості публічного управління загалом.

5. *Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати):* Робота Мушик Анни Вячеславівни рекомендується до захисту в ЕК.

Рецензент:

Професор кафедри міжнародних відносин,
доктор педагогічних наук

В.В. КУЛІШОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

спец. 281 Публічне управління та адміністрування

Мушик Анна Вячеславівна

(Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	10
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0- 15	15
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	20
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння студентом літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	10
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної роботи		
2.1. <i>Дотримання графіка виконання кваліфікаційної роботи</i>	0-5	5
2.2. <i>Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення</i>	0-5	5
2.3. <i>Наявність підтвердження апробації результатів дослідження</i>	0-5	5
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	70
3. Захист кваліфікаційної роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної роботи в доповіді, стиль викладення, мовна /грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Голова комісії _____

В.В. Орлов, канд. наук держ. упр., доцент

Заст. голови комісії _____

Г.В. Коваль, доктор наук держ. упр., професор

Зовнішній експерт _____

О.С. Ольшанівська, депутат, арбітражний керуючий Дніпропетровської ОДА

Член комісії _____

Г.В.Пурій, зав.каф. публічного управління і адміністрування ДУЕТ, к.е.н., доцент

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної
роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Мушик Анна Вячеславівна, здобувачка 2 курсу, групи ЗПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026

(дата)

(підпис)

А.В. МУШИК

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Мушик Анна Вячеславівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлена з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

А.В. МУШИК
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Мушик Анна Вячеславівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Удосконалення антикризового управління підприємством» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

19.01.2026

(дата)

(підпис)

А.В. МУШИК

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Author / Автор	Мушик А.В.
Title / Назва	Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану
Date of Issue / Дата видання	2026
Publisher / Видавець	Державний університет економіки і технологій
Citation / Цитування	Мушик А.В. Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. Г.В. Пурій. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 83 с.
Subject Keywords / Ключові слова	культура доброчесності, публічна служба, публічне управління та адміністрування, воєнний та післявоєнний стан, антикорупційна політика, управління корупційними ризиками, доброчесне лідерство, інституційна стійкість та довіра до влади.
Abstract / Анотація	Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню розвитку культури доброчесності в системі публічної служби як ключового чинника підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного врядування. Об'єктом дослідження є система публічної служби України, в межах якої культура доброчесності розглядається як важливий інституційний та ціннісний ресурс забезпечення довіри громадян, підзвітності влади та належного управління публічними ресурсами. У роботі систематизовано теоретичні підходи до трактування понять доброчесності, культури доброчесності та етичного врядування, узагальнено сучасні наукові концепції й міжнародні стандарти у сфері публічної служби. Проаналізовано нормативно-правові та інституційні засади формування культури доброчесності в Україні, визначено основні ризики та виклики її розвитку в умовах воєнного стану, зокрема посилення дискреційних повноважень, ресурсних обмежень і підвищених корупційних загроз. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення механізмів формування та розвитку культури доброчесності в публічній службі шляхом застосування ризик-орієнтованого, ціннісного та управлінського підходів. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо інтеграції культури доброчесності в систему публічного управління, які можуть бути використані органами публічної влади у процесах антикорупційної політики, внутрішнього контролю та підготовки публічних службовців. Отримані результати мають прикладне значення та сприяють підвищенню інституційної спроможності публічної служби в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.