

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.2>

УДК 35.075.5-027.555(477) :[005.334:17]“364”

Д. М. Тюріна,

д. держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління,

Національний аерокосмічний університет

«Харківський авіаційний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

КЛАСИФІКАЦІЯ ЕТИЧНИХ РИЗИКІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

D. Tiurina,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,

National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

CLASSIFICATION OF ETHICAL RISKS IN PUBLIC SERVICE UNDER MARTIAL LAW

У статті наведено результати теоретико-аналітичного дослідження сучасних підходів до забезпечення етичної поведінки публічних службовців в умовах воєнного стану. Встановлено, що воєнні виклики значно посилюють етичні ризики, пов'язані з ухваленням управлінських рішень, комунікацією, інформаційною безпекою та психологічною стійкістю службовців. Зазначено,

що нормативною основою оновлення етичних стандартів став Наказ НАДС № 116-25, який адаптує правила професійної поведінки до умов підвищеної відповідальності та суспільних очікувань. Вказано, що нормативні зміни спрямовані на посилення доброчесності, політичної нейтральності, запобігання конфлікту інтересів та формування етичної культури публічної служби. Проаналізовано класифікацію етичних ризиків за джерелами виникнення, сферою прояву, наслідками та рівнем контрольованості. Обґрунтовано доцільність застосування комплексної системи управління етичними ризиками, яка охоплює нормативно-правові, організаційно-управлінські, освітньо-психологічні та цифрові механізми. Підкреслено, що стратегічною метою є формування етичної резильєнтності публічної служби – здатності зберігати морально-ціннісну стабільність, довіру громадян і ефективність управління незалежно від зовнішніх загроз.

The article presents the results of a theoretical and analytical study of ethical behavior regulation in the public service under martial law. It is established that wartime conditions intensify ethical risks related to decision-making, crisis communication, information security, political influence, and emotional resilience of public servants. Such risks increasingly affect public trust, transparency of governance, and institutional stability. It is noted that the updated ethical framework is based on Order No. 116-25 of the National Agency of Ukraine for Civil Service, which modernizes the General Rules of Ethical Conduct by adapting them to the challenges of hybrid warfare, public pressure, and the growing demand for integrity. The document specifies standards of accountability, political neutrality, prevention of manipulation and conflict of interest, non-discrimination, and responsible digital behavior.

The article considers a multidimensional classification of ethical risks, structured by origin, manifestation, domain of influence, controllability, probability of escalation, and consequences for public administration. Based on this classification, the development of a comprehensive ethical risk management system

is substantiated, incorporating regulatory, managerial, educational-psychological, and digital instruments. These mechanisms aim not only at preventing violations but also at forming an organizational environment that strengthens moral motivation, supports ethical leadership, and institutionally discourages unethical behavior.

It is emphasized that the strategic objective of ethical risk management is the formation of ethical resilience in the public service. Ethical resilience is defined as the ability to maintain moral values, transparency, and accountability regardless of instability, crisis pressures, and information challenges. Strengthening ethical resilience enhances the legitimacy of public authority, supports institutional robustness, and contributes to effective governance during wartime and post-war reconstruction.

Ключові слова: *публічна служба; етичні ризики; доброчесність; нормативно-правові засади; етична поведінка; управління ризиками; воєнний стан; етична резильєнтність; державне управління.*

Keywords: *public service, ethical risks, integrity, legal and regulatory framework, ethical behavior, risk management, martial law, ethical resilience, public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Воєнний стан поставив перед системою публічного управління низку викликів, пов'язаних не лише з організаційною перебудовою, а й з необхідністю збереження моральних орієнтирів державних службовців. У кризових умовах суспільство очікує від представників влади відповідальності, неупередженості та стійкості. Це вимагає перегляду традиційних етичних стандартів і створення механізмів адаптації до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика етики публічної служби посідає центральне місце в сучасних дослідженнях державного управління, адже саме моральна надійність і професійна

добročесність службовців формують довіру громадян до влади.

Вагомий внесок у дослідження публічного управління, публічної служби, її модернізації зробили українські вчені: В. Бакуменко [1], А. Дегтяр [4], С. Домбровська [10], О. Пархоменко-Куцевіл [8], І. Полехіна [9], О. Поступна [2].

Значний науковий доробок у дослідженні різних аспектів морально етичної проблематики публічної служби зробили вітчизняні вчені: О. Антонова [5], Т. Василевська [3], О. Олешко [7], І. Полехіна [9], Н. Сорокіна [11] та ін. Концептуальні положення їхніх праць спрямовані на осмислення етичної поведінки публічних службовців у контексті становлення сучасної системи публічного управління.

У цих дослідженнях значна увага приділяється питанням доброчесності, запобіганню корупційним проявам, урегулюванню конфлікту інтересів, розвитку механізмів етичного контролю, а також формуванню етичної культури державної служби як важливої складової професіоналізації публічного сектору.

Окремі аспекти управління етичними ризиками розглядаються у працях з державного аудиту, кадрової політики та антикорупційного менеджменту. Водночас більшість наукових праць зосереджується на загальних принципах доброчесності або на етичних кодексах, не враховуючи потребу у створенні системного механізму ідентифікації, класифікації та попередження етичних ризиків на всіх рівнях публічної служби.

Важливим кроком у розвитку етичної інфраструктури публічної служби став Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 серпня 2025 року № 116-25 «Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», яким оновлено загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [6]. Документ поглиблює розуміння принципів доброчесності, політичної нейтральності, комунікаційної культури, а також запроваджує сучасні підходи

до моніторингу етичної поведінки. Проте залишається відкритим питання практичного впровадження цих норм, їх інституційного забезпечення та контролю ефективності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування системи управління етичними ризиками у публічній службі, що охоплює не лише нормативні вимоги, а й механізми їх реалізації, контролю та моніторингу.

Проблема дослідження полягає у відсутності комплексного підходу до класифікації етичних ризиків і створення ефективної системи управління ними, яка б забезпечувала прозорість, підзвітність і моральну стійкість публічних службовців. Вирішення зазначеної проблеми має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки сприяє вдосконаленню етичної культури державного управління, підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій та зміцненню інституційної спроможності публічної служби України відповідно до європейських стандартів належного врядування.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування сучасних етичних засад публічної служби, визначення класифікації й механізмів управління етичними ризиками з акцентом на формування етичної резильєнтності публічної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. До суб'єктів публічної служби належать особи, які здійснюють професійну діяльність з реалізації публічних інтересів та виконують функції держави або територіальних громад, а їхній правовий статус визначається системою нормативно-правових актів. Базові засади публічної служби закріплені у Конституції України, яка визначає принципи організації публічної влади та її інституційний склад. Закон України «Про державну службу» регламентує діяльність державних службовців, які працюють в органах законодавчої, виконавчої та судової влади й виконують повноваження від імені держави. Важливою складовою публічної служби є посадові особи місцевого самоврядування, правовий статус яких

установлено Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; вони забезпечують реалізацію управлінських рішень та інтересів територіальних громад. Окрему групу становлять службовці органів зі спеціальним статусом, діяльність яких регулюється окремими законами, зокрема щодо дипломатичної служби, судової влади, Національної поліції, прокуратури та військової служби. У ширшому розумінні до публічної служби належать також працівники державних і комунальних установ, а також особи, тимчасово залучені до виконання публічних завдань, якщо їхня діяльність пов'язана з реалізацією владних повноважень та фінансується з бюджету. У такому підході публічна служба постає як комплексна, нормативно врегульована система професійної діяльності, спрямованої на забезпечення суспільних інтересів, функціонування публічної влади та підтримання ефективності державних інституцій.

Важливою подією у розвитку нормативно-етичних засад публічної служби став Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 серпня 2025 року № 116-25, яким оновлено Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Документ спрямований на адаптацію етичних стандартів до умов воєнного стану, зосереджуючи увагу на підвищенні особистої відповідальності посадових осіб, запобіганні зловживанням владними повноваженнями та забезпеченні політичної нейтральності. Уточнено вимоги щодо дотримання принципів доброчесності, недопущення конфлікту інтересів, інформаційної безпеки та комунікаційної поведінки, зокрема у цифровому середовищі. Окремий акцент зроблено на підтриманні психологічної стійкості, емоційної врівноваженості та культури взаємодії в колективах. Наказ поширює етичні стандарти не лише на державних службовців, а й на посадових осіб місцевого самоврядування, у тому числі тих, що працюють у складі військових адміністрацій, що сприяє уніфікації ціннісних орієнтирів публічної служби на всіх рівнях. У такий спосіб оновлені норми набувають не декларативного, а практичного характеру, виконуючи

стратегічну функцію зміцнення довіри громадян до влади та підвищення стійкості системи публічного управління.

У кризових умовах значно зростає кількість ситуацій, коли службовці діють в умовах обмеженої інформації, часу й ресурсів. Це підвищує ризики прийняття упереджених рішень, емоційних реакцій, інформаційних помилок або неетичної комунікації. Воєнний стан також зумовлює появу нових етичних дилем – між службовим обов'язком і гуманітарними міркуваннями, між лояльністю до держави і особистими переконаннями. Саме тому необхідне впровадження системного підходу до виявлення, класифікації та управління етичними ризиками, які можуть підривати довіру громадян до держави.

Етичні ризики – це потенційні або реальні ситуації, у яких дії чи рішення службовця можуть суперечити принципам доброчесності, справедливості, політичної нейтральності або підважувати довіру суспільства до влади. В умовах воєнного стану такі ризики набувають системного характеру.

У контексті дії Наказу НАДС № 116-25 етичні ризики доцільно визначати як ймовірність порушення принципів доброчесності, політичної нейтральності, лояльності та професійної етики, що може призвести до втрати довіри громадян і зниження ефективності публічного управління. В умовах війни ці ризики посилюються через підвищений рівень стресу, невизначеність, швидкість ухвалення рішень і дефіцит ресурсів. Етичні ризики можна класифікувати за кількома взаємопов'язаними критеріями. (Табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація етичних ризиків публічної служби

Критерій класифікації	Тип ризику	Характеристика
За джерелом виникнення	Особистісні ризики	Пов'язані з моральними якостями, психологічним станом або недостатньою етичною компетентністю службовця.
	Інституційні ризики	Породжені недосконалістю організаційної культури, нечіткими правилами поведінки або подвійними стандартами в керівництві.
	Системні (зовнішні) ризики	Пов'язані з умовами воєнного стану, інформаційним тиском, нестачею контролю або політичними маніпуляціями.
За сферою прояву	Управлінські	Ризики ухвалення упереджених, непрозорих або неправомірних рішень.
	Комунікаційні	Ризики, що виникають у процесі публічних висловлювань, взаємодії зі ЗМІ чи громадськістю.
	Корупційні	Ризики отримання неправомірної вигоди, лобіювання чи конфлікту інтересів.
	Інформаційно-безпекові	Ризики порушення службової таємниці, поширення неперевіраних даних, маніпуляцій у цифровому середовищі
	Психологічні та емоційні	Ризики втрати самоконтролю, професійного вигорання, зниження моральної стійкості під час стресу чи бойових дій.
За рівнем впливу	Індивідуальні	Стосуються окремого службовця або невеликої групи (особиста поведінка, комунікація)
	Колективні	Формуються у межах організації, впливаючи на моральний клімат і довіру до керівництва.
	Суспільно-політичні	Впливають на репутацію державної служби в цілому, підривають легітимність влади
За ступенем контрольованості	Керовані ризики	Можуть бути попереджені завдяки етичним кодексам, тренінгам, наставництву.
	Частково керовані	Потребують моніторингу й оперативного реагування (конфлікт інтересів, інформаційна поведінка).
	Некеровані (форс-мажорні)	Спричинені надзвичайними обставинами війни, які потребують гнучкого, ситуативного етичного рішення
За наслідками для публічної служби	Репутаційні	Втрата довіри громадян до конкретного органу або системи влади.
	Правові	Притягнення службовців до дисциплінарної чи кримінальної відповідальності.
	Функціональні	Зниження ефективності управлінських процесів, дестабілізація колективів.
	Безпекові	Створення загроз національній або інформаційній безпеці держави.

Критерій класифікації	Тип ризику	Характеристика
За ступенем контролюваності	Керовані	Можуть бути попереджені через кодекси етики, наставництво, навчання та внутрішній контроль.
	Частково керовані	Потребують постійного моніторингу та регулювання (комунікація, конфлікт інтересів, цифрова поведінка).
	Некеровані	Виникають у результаті зовнішніх або непередбачуваних обставин і потребують ситуаційного прийняття рішень.
За тривалістю впливу	Короткострокові	Ситуативні, можуть бути усунені швидко (емоційні реакції, помилки).
	Середньострокові	Потребують запровадження коригувальних заходів, навчання або зміни поведінки.
	Довгострокові	Формуються поступово та закріплюються в практиках (толерування порушень, корупційні схеми).
За нормативною визначеністю	Нормативні	Виникають через нечіткість або суперечливість законодавства та стандартів етичної поведінки.
	Процедурні	Пов'язані з відсутністю або нечіткістю регламентів, алгоритмів дій чи внутрішніх політик.
	Поведенкові	Виникають у ситуаціях морального вибору, де поведінка не регулюється однозначно нормою.

Джерело: сформовано на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11].

Запропонована класифікація етичних ризиків демонструє їх комплексний і багатовимірний характер, що обумовлює необхідність системного підходу до їх управління. Різні типи ризиків можуть проявлятися одночасно, взаємно підсилювати один одного та трансформуватися залежно від організаційного середовища, рівня підготовки службовців та зовнішніх умов. Така систематизація дає можливість не лише точніше ідентифікувати природу та джерела етичних загроз, а й визначити доцільні механізми їх прогнозування, попередження й реагування. Вона слугує основою для формування ефективної моделі етичного управління, у межах якої етичні стандарти, професійна підготовка, культура доброчесності та інституційні механізми контролю розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної

превентивної системи. У практичному вимірі це дозволяє підвищити якість публічного управління, зміцнити довіру громадян до органів влади та забезпечити стійкість публічної служби до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Розуміння структури та природи етичних ризиків створює передумови для побудови ефективної системи їх подолання та попередження. Класифікація, представлена вище, демонструє, що етичні ризики у публічній службі не є випадковими чи ізольованими явищами, а виступають результатом взаємодії індивідуальних, організаційних та зовнішніх чинників. Саме тому подальшим кроком є визначення інструментів їх управління, здатних забезпечити сталу, відповідальну і морально виважену діяльність публічних службовців.

Управління етичними ризиками у публічній службі слід розглядати як системний процес, спрямований на ідентифікацію, попередження, реагування та мінімізацію наслідків морально-професійних відхилень у діяльності посадових осіб. Цей процес охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих не лише на виправлення порушень, а й на створення середовища, у якому недоброчесна поведінка стає малоімовірною або неможливою.

Першим компонентом системи є нормативно-правовий механізм, що забезпечує формальне закріплення стандартів етичної поведінки, процедур контролю та відповідальності. Він включає етичні кодекси, положення про конфлікт інтересів, процедури етичного аудиту, роботу дисциплінарних комісій та механізми внутрішньої перевірки. Саме нормативна база створює обов'язкові правила гри та визначає межі допустимості.

Другим важливим елементом виступає організаційно-управлінський механізм, який забезпечує практичну реалізацію етичних стандартів через управлінські практики, стиль керівництва та корпоративну культуру. Його змістовними компонентами є прозорість управлінських рішень, механізми наставництва для нових службовців, підтримка етичного лідерства та формування культури довіри й відповідальності.

Третім складником є освітньо-психологічний механізм, спрямований на розвиток професійної етичної компетентності. Він охоплює підготовку та перепідготовку службовців з питань етики, стрес-менеджменту, емоційної регуляції та профілактики професійного вигорання. Такий підхід забезпечує розуміння етичних норм не лише як зовнішніх вимог, а як внутрішньо прийнятої професійної позиції.

Четвертий напрям – цифровий механізм, що передбачає застосування сучасних інформаційних технологій для підтримки етичної поведінки. До нього належать електронні системи моніторингу, платформи для анонімних звернень, цифрові етичні радники, чат-боти для консультацій, а також алгоритмічні інструменти оцінювання ризикових ситуацій. Його поява відображає цифровізацію публічного управління та нові потреби інформаційної безпеки.

Загальною метою застосування цих механізмів є формування етичної резильєнтності публічної служби, тобто її здатності діяти стабільно, морально та відповідально незалежно від зовнішніх викликів, суспільних трансформацій чи управлінського тиску. Така модель управління етичними ризиками забезпечує не лише запобігання порушенням, а й підвищення якості публічного управління, довіри громадян та інституційної сталості державної служби.

Ефективність механізмів управління етичними ризиками значною мірою залежить не лише від регламентів чи контролю, а від здатності системи публічної служби адаптуватися до складних умов і зберігати сталість етичних норм у змінному середовищі. Тому наступним важливим елементом концептуального підходу до етики публічної служби є визначення стратегічної мети такого управління, яка виходить за межі формального дотримання правил та орієнтується на формування внутрішньої стійкості моральних засад державного апарату. Саме таку роль виконує концепт етичної резильєнтності.

Управління етичними ризиками має бути спрямоване на формування етичної резильєнтності публічної служби, під якою розуміється її здатність

підтримувати морально-ціннісну стабільність, зберігати довіру громадян, забезпечувати прозорість і відповідальність управлінських рішень, навіть за умов надзвичайних загроз або нестабільності. Така резильєнтність означає не лише стійкість етичних норм, а й уміння адаптувати їх до нових соціальних, правових та управлінських реалій без втрати змісту, принциповості та легітимності.

Формування етичної резильєнтності передбачає інтеграцію трьох ключових складових:

- моральної, що ґрунтується на усвідомленні суспільної місії публічної служби, доброчесності, служінні громадянам та інтеграції етичних цінностей у професійну ідентичність службовця;
- організаційної, яка включає формалізацію і прозорість процедур, ефективні механізми підзвітності, наявність внутрішніх правил поведінки, забезпечення справедливості у прийнятті рішень та застосуванні дисциплінарних норм;
- психологічної, пов'язаної з розвитком стресостійкості, навичок саморегуляції, командної підтримки, а також відповідального лідерства, яке задає моральні орієнтири в умовах невизначеності.

Поєднання зазначених компонентів забезпечує перехід від реактивного підходу, зосередженого лише на запобіганні порушенням, до проактивної моделі етичного управління, що формує культуру відповідальності, довіри та професійної гідності. У цьому контексті етична резильєнтність стає не лише інструментом стабільності, а й ресурсом розвитку публічної служби, підвищуючи її спроможність ефективно діяти в умовах суспільної кризи, реформ і трансформацій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження засвідчує, що забезпечення етичної поведінки публічних службовців в умовах воєнного стану переходить із площини декларативних вимог у сферу безпекових пріоритетів держави. Наявні нормативно-правові зміни, зокрема оновлений Наказ НАДС № 116-25,

формують основу сучасної етичної архітектури публічної служби та відображають потребу адаптації професійних стандартів до підвищеного рівня суспільних ризиків, інформаційної напруги та управлінської відповідальності.

Запропонована класифікація етичних ризиків показує їх багаторівневий характер і взаємозалежність індивідуальних, організаційних та системних чинників. Вона дозволяє чітко ідентифікувати природу етичних загроз та обґрунтовує необхідність запровадження комплексного підходу до управління ними. Система управління етичними ризиками, що включає нормативно-правові, організаційно-управлінські, освітньо-психологічні та цифрові механізми, має стати невід'ємною складовою сучасної державної кадрової політики та процесу професіоналізації публічної служби.

Ключовим концептом, який визначає якісний вимір упровадження етичних стандартів, є етична резильєнтність – здатність публічної служби забезпечувати моральну стабільність, відповідальність і прозорість управлінських рішень незалежно від масштабу зовнішніх викликів. Її формування вимагає не лише удосконалення норм і процедур, а й внутрішньої трансформації культури управління, розвитку етичного лідерства, підтримки психологічної стійкості та впровадження інноваційних інструментів етичного моніторингу.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаються у: розробленні індикаторів вимірювання етичної резильєнтності публічної служби; моделюванні цифрових інструментів виявлення етичних ризиків та поведінкових аномалій; порівняльному аналізі міжнародних стандартів етичного управління в умовах кризових станів; створенні методик тренінгової підготовки службовців до прийняття етичних рішень у ситуаціях моральної невизначеності.

Таким чином, формування ефективної системи управління етичними ризиками є ключовою умовою зміцнення довіри громадян до держави, підвищення інституційної спроможності публічної влади та стійкості української державності в умовах нинішніх і майбутніх викликів.

Література

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Бульба В. Г., Поступна О. В. Роль публічного управління в синергії взаємодії громадянської ідентичності та охорони здоров'я: український контекст та теоретико-методологічні засади. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2025. № 1. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/article/view/336931>.
3. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. № 1 (60). С. 155–161.
4. Дегтяр А. О., Церковний А. О., Пшинка Г. В. Механізми державного управління сферою культури в Україні : монографія. Харків : НАУ «ХАІ», 2023. 256 с.
5. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / Серьогін С. М., Антонова О. В., Хожило І. І. [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 272 с.
6. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 серпня 2025 р. № 116-25 «Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-25#Text>.
7. Олешко О. М. Управління конфліктами інтересів у професійній діяльності державних службовців : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2018. 257 с.
8. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія. Київ : ФАДА ЛТД, 2010. 296 с.

9. Полехіна І. С. Механізми розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2019. 229 с.

10. Рубан Ю. В., Шведун В. О., Домбровська С. М. та ін. Державне управління у сфері цивільного захисту в Україні: нормативно-правовий аспект : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2017. 410 с.

11. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 296 с.

References

1. Bakumenko, V. D. (2000), *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky* [Formation of public management decisions: problems of theory, methodology, practice], Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine.

2. Bulba, V.G. and Postupna, O.V. (2025), “The role of public administration in the synergy of interaction between civic identity and health care: Ukrainian context and theoretical and methodological principles”, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriia: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*, [Online], vol. 1, available at: <http://aprus.khpi.edu.ua/article/view/336931> (Accessed 5 December 2025).

3. Vasylevska, T.E. (2018), “Ethical competencies of public servants in the context of public administration reform”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (60), pp. 155–161.

4. Diehtiar, A.O. Tserkovnyi, A.O. and Pshynka, H.V. (2023), *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia sferoiu kultury v Ukraini* [Mechanisms of public administration of the cultural sphere in Ukraine], NAU «KhAI», Kharkiv, Ukraine.

5. Serohin, S.M. Antonova, O.V. and Khozhylo, I.I. (2007), *Moralno-etychni zasady rozvytku derzhavnoi sluzhby Ukrainy: yevropeiskyi ta vitchyzniani*

dosvid [Moral and ethical principles of development of the civil service of Ukraine: European and domestic experience], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), *Order “On Approval of Changes to the General Rules of Ethical Behavior of Civil Servants and Local Self-Government Officials”*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-25#Text> (Accessed 5 December 2025).

7. Oleshko, O.M. (2018), “Management of conflicts of interest in the professional activity of civil servants”, Ph.D. Thesis, Dnipro, Ukraine.

8. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2010), *Formuvannia, rozvytok ta modernizatsiia derzhavnykh posad: kontseptualno-metodolohichni zasady* [Formation, development and modernization of civil service positions: conceptual and methodological principles], FADA LTD, Kyiv, Ukraine.

9. Polekhina, I.S. (2019), “Mechanisms of development of corporate culture of public administration in Ukraine”, Ph.D. Thesis, Kharkiv, Ukraine.

10. Ruban, Yu.V. Shvedun, V.O. and Dombrovska, S.M. (2017), *Derzhavne upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu v Ukraini: normatyvno-pravovyi aspekt* [Public administration in the field of civil protection in Ukraine: regulatory and legal aspect], NUTsZU, Kharkiv, Ukraine.

11. Sorokina, N.H. (2020), *Moralno-etychni osnovy publichnoi sluzhby v umovakh transformatsii vlady v Ukraini* [Moral and ethical foundations of public service in the conditions of power transformation in Ukraine], GRANI, Dnipro, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.