

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 35.08:17.022.1

DOI <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2026-94-126-132>

### **Фросіняк Руслан Вікторович,**

доктор філософії в галузі «Публічне управління та адміністрування»,  
старший викладач кафедри економіки та публічного управління  
(Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-404X>

Scopus Author ID: 60263633900



### **Ворона Петро Васильович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами,  
ветеран російсько-української війни, УБД,  
голова відокремленого підрозділу ГО «Захист держави» в Полтавській області  
(Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6755-9023>

Scopus Author ID: 57207847503



## УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОЇ ПОВЕДІНКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*У статті обґрунтовано значення доброчесної поведінки публічних службовців як чинника довіри громадян, ефективності публічної політики та інституційної спроможності держави. Визначено й систематизовано управлінські інструменти формування доброчесної поведінки у діяльності органів публічної влади. Показано, що її забезпечення пов'язане з організаційною культурою, кадровою політикою, підзвітністю та внутрішнім контролем, а також роллю етичного лідерства. Проаналізовано потенціал рекомендацій ОЕСР і моделі Common Assessment Framework як інструментів превентивного управління корупційними ризиками.*

**Ключові слова:** доброчесність, публічна служба, органи публічної влади, управлінські інструменти, етичне лідерство, підзвітність, прозорість.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні проблема доброчесної поведінки публічних службовців набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів публічної влади, ефективність реалізації державної політики та інституційну спроможність держави загалом. Попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази у сфері запобігання корупції та розвитку доброчесності, практична реалізація відповідних принципів у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування залишається фрагментарною та нерівномірною. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі саме управлінських інструментів як системного засобу впливу на поведінкові моделі публічних службовців, виходячи не лише з контрольної чи каральної логіки,

а й з позицій організаційного розвитку, кадрової політики та управління людськими ресурсами в публічному секторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика доброчесної поведінки публічних службовців та її інституційного забезпечення висвітлювалася у працях вітчизняних науковців з позицій етики публічної служби, правосвідомості та організаційних засад публічного управління. Зокрема, Н. Бондар та І. Гетьман аналізують концептуальні й правові виміри доброчесності як принципу державної служби [1]. Н. Корчак розглядала доброчесність як чинник формування правосвідомості публічних службовців у контексті реформування державної служби [2], а також у співавторстві з О. Пархоменко-Кучевіч аналізувала етичний і юридичний виміри доброчесності державного службовця [3]. О. Булгакова

розглядає доброчесність як інструмент забезпечення ефективності публічного врядування, акцентуючи увагу на її управлінському потенціалі, взаємозв'язку з результативністю діяльності органів публічної влади та впливі на якість прийняття управлінських рішень [4]. В. Балдинок зосереджувався на морально-етичних засадах функціонування територіальних громад [5], тоді як В. Горник, С. Сімак та Т. Бельська досліджували взаємозв'язок доброчесності та довіри громадян до державних службовців [6]. Н. Янюк у своїх працях розглядала оновлені законодавчі підходи до принципів служби в органах місцевого самоврядування [7], а Н. Камінська аналізувала доброчесність крізь призму її соціально-правового змісту та значення для сучасних реформ [8]. Л. Шимченко та І. Березанська приділяли увагу ролі доброчесності в системі функціонування об'єднаних територіальних громад, зокрема в управлінському та комунікаційному вимірах [9]. Л. Деркач обґрунтувала роль етичного лідерства як системного управлінського чинника запобігання корупції в органах публічної влади, зосередивши увагу на взаємозв'язку між управлінськими процесами, організаційною культурою та доброчесною поведінкою публічних службовців [10].

У межах дослідження застосовано аналіз наукових джерел, узагальнення підходів до розуміння доброчесності у публічному управлінні та елементів порівняльного аналізу управлінських інструментів, що використовуються в діяльності органів публічної влади.

**Метою статті є** визначення та систематизація управлінських інструментів формування доброчесної поведінки публічних службовців у діяльності органів публічної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Доброчесна поведінка у сфері публічної служби розглядається як ключова передумова належного функціонування органів публічної влади та досягнення управлінських результатів. Йдеться не лише про дотримання морально-етичних норм окремими посадовими особами, а про системну характеристику діяльності публічних службовців, яка безпосередньо впливає на сприйняття влади з боку суспільства. Саме рівень доброчесності визначає ступінь прозорості управлінських процесів, відкритість прийняття рішень і здатність громадян довіряти публічним інституціям, розраховуючи на їхню відповідальність, передбачуваність та безпеку.

Нормативне регулювання публічної служби в Україні має комплексний характер і здійснюється через сукупність законодавчих актів, що визначають правові засади діяльності різних категорій публічних службовців у системі органів державної влади та місцевого самоврядування. У межах цього нормативного поля саме реформа державної служби стала ключовим напрямом інституційних змін, у рамках якого питання доброчесної поведінки отримало чітке концептуальне та правове оформлення. Так, Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [11] закріплює доброчесність як один з основних принципів державної служби, пов'язуючи її зі спрямуванням діяльності службовця на захист публічного інтересу та недопущення домінування приватних інтересів під час здійснення службових повноважень, а також встановлює обов'язок дотримання правил етичної поведінки як складової професійної діяльності.

У вітчизняних дослідженнях проблематики доброчесності та запобігання корупції значну увагу приділено феномену етичного лідерства як чиннику трансформації управлінського середовища публічної служби. Зокрема,

у дисертаційному дослідженні Л. Деркач доведено, що корупція в органах публічної влади має системний характер і зумовлюється не лише індивідуальними порушеннями, а й інституційними деформаціями, неформальними управлінськими практиками та слабкістю організаційної культури. Авторка обґрунтовує, що етичне лідерство виступає інтегративним механізмом впливу на доброчесну поведінку публічних службовців, поєднуючи особистий приклад керівництва, інституційні умови, управлінські процедури та соціальний вимір взаємодії влади і суспільства. Встановлено, що ефективність антикорупційних заходів зростає за умови переходу від формально-нормативного регулювання до інтеграції етичних цінностей у кадрові процеси, систему підготовки управлінців, мотиваційні механізми та внутрішній контроль. Зроблено висновок, що формування етичного лідерства потребує комплексного управлінського підходу, спрямованого на зміну організаційної культури та закріплення доброчесності як стійкої управлінської практики в діяльності органів публічної влади [10].

Поведінкові стандарти публічних службовців в Україні визначаються спеціальними етичними вимогами, закріпленими у Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених відповідним актом Національного агентства України з питань державної служби [12]. Зазначений документ встановлює комплекс обов'язків, спрямованих на забезпечення належного виконання службових повноважень, що передбачає професійну сумлінність, неупередженість у прийнятті рішень та орієнтацію виключно на публічний інтерес. Особливий акцент зроблено на недопущенні будь-яких форм прерференцій чи проявів прихильності до окремих осіб або організацій, незалежно від їх політичної, громадської чи релігійної належності, а також на персональній відповідальності службовця за прийняті рішення та вчинені дії чи бездіяльність. У цьому контексті етичні правила виступають не лише нормативною вимогою, а й інструментом управлінського впливу на поведінкові моделі публічних службовців.

Діяльність публічних службовців, незалежно від рівня органу влади, передбачає дотримання стандартів доброчесної поведінки, що орієнтують їх професійну діяльність на пріоритет публічного інтересу та мінімізацію ризиків зіткнення приватних і службових мотивів. У цьому контексті ключову роль відіграють норми Закону України «Про запобігання корупції» [13], якими встановлюються обов'язки щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, заборона використання службового становища в особистих цілях, а також обмеження щодо використання службової інформації. Такі вимоги спрямовані не лише на недопущення корупційних правопорушень, а й на формування передбачуваних та неупереджених моделей поведінки публічних службовців у процесі реалізації владних повноважень.

Важливим елементом доброчесної поведінки є дотримання встановлених обмежень щодо обігу службової інформації, включно з персональними даними та відомостями з обмеженим доступом, що забезпечує захист прав громадян і стабільність функціонування публічних інституцій [3]. У цьому вимірі доброчесність тісно пов'язується з етикою публічної служби, яка виконує не декларативну, а інструментальну функцію, спрямовану на запобігання корупційним проявам та формування належних поведінкових стандартів. Нормативно закріплені етичні вимоги трансформуються в систему конкретних управлінських орієнтирів, що охоплюють

законність дій, неупередженість, політичну нейтральність, професійну компетентність, ефективність виконання повноважень та персональну відповідальність за прийняті рішення.

З огляду на це, рівень дотримання стандартів доброчесності безпосередньо корелює з результативністю діяльності органів публічної влади, оскільки ефективність управління значною мірою визначається якістю виконання службових обов'язків конкретними посадовими особами. Доброчесність у цьому сенсі виступає не лише моральною характеристикою, а інтегрованою управлінською категорією, що поєднує професійну етику, компетентність, самодисципліну та орієнтацію на публічний інтерес. Саме через сукупність таких якостей формується спроможність публічних службовців реалізовувати владні повноваження у спосіб, що відповідає принципам належного врядування [6].

Прозорість діяльності органів публічної влади виступає однією з базових умов формування доброчесної поведінки публічних службовців, оскільки безпосередньо впливає на характер взаємодії між владою та громадянами. Забезпечення відкритого доступу до інформації про управлінські рішення, плани діяльності та результати їх реалізації створює передумови для суспільного контролю й підзвітності, а отже – для підвищення довіри до публічних інституцій. У цьому сенсі прозорість набуває значення не лише принципу, а й управлінського інструменту, який дозволяє формувати передбачувані та відповідальні моделі поведінки службовців. Натомість обмеження доступу до інформації або формальний характер її оприлюднення сприяють поширенню сумнівів щодо неупередженості діяльності органів влади та створюють ґрунт для сприйняття управлінських процесів як закритих і потенційно корупційних.

Не менш важливим чинником доброчесної поведінки є інституційно забезпечена незалежність публічних службовців у процесі прийняття рішень, що передбачає їх захищеність від політичного, економічного чи іншого позаслужбового впливу [6]. Така незалежність досягається не декларативно, а через застосування управлінських механізмів, спрямованих на мінімізацію зовнішнього тиску та запобігання конфлікту інтересів. Коли громадяни спостерігають, що рішення ухвалюються на основі чітко визначених процедур і без ознак вибірковості, це сприяє зміцненню довіри до органів публічної влади. Водночас навіть уявлення про корупційний вплив на діяльність службовців суттєво підриває легітимність управлінських рішень, оскільки переносить недовіру з окремих посадових осіб на публічну владу в цілому.

Підзвітність публічних службовців виступає одним із ключових управлінських механізмів, що безпосередньо впливають на рівень суспільної довіри до органів публічної влади. Запровадження процедур контролю за результатами службової діяльності, зокрема через систему звітування, внутрішні та зовнішні аудити, а також діяльність незалежних контрольних інституцій, створює умови для відповідальності посадових осіб за прийняті рішення і вчинені дії. За відсутності таких інструментів або їх формального застосування довіра до публічної служби істотно знижується, що підтверджується результатами узагальнення управлінської практики [14].

Водночас доброчесна поведінка публічних службовців має не лише регулятивне, а й прикладне значення, оскільки формує суспільні уявлення про допустимі стандарти поведінки у публічній сфері. Дотримання етичних норм, законності та професійних стандартів

у повсякденній діяльності посадових осіб сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій і створює підґрунтя для наслідування з боку громадян. У цьому сенсі доброчесність виконує функцію нематеріального управлінського ресурсу, що впливає на репутацію органів влади та держави в цілому [15].

Корупційні практики, навпаки, підривають легітимність публічної влади та нівелюють результати управлінських рішень, оскільки асоціюються із зловживанням повноваженнями і порушенням етичних стандартів. Тому протидія корупції має розглядатися не як декларативний пріоритет, а як системно реалізований напрям державної політики, що передбачає невідворотність відповідальності за порушення встановлених норм. Саме наявність дієвих механізмів реагування на корупційні та неетичні дії посадових осіб є необхідною умовою відновлення і підтримання довіри громадян до органів публічної влади.

Принцип доброчесності публічних службовців посідає центральне місце у системі антикорупційного регулювання, оскільки саме через нього конкретизуються вимоги до поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Нормативну основу стандартів доброчесності становить Закон України «Про запобігання корупції», яким визначено загальні засади етичної поведінки, правила запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, а також обмеження щодо використання службового становища і пов'язаних з ним можливостей [13]. У межах реалізації зазначених норм законодавець визначає спеціально уповноважений орган, на який покладаються функції контролю та моніторингу дотримання вимог антикорупційного законодавства. Така модель дозволяє розглядати доброчесність не лише як задекларований принцип, а як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, що реалізується через встановлені законом процедури нагляду, оцінювання та реагування на порушення. Саме в цьому аспекті антикорупційне законодавство створює підґрунтя для застосування управлінських інструментів формування доброчесної поведінки у публічній службі.

Common Assessment Framework (CAF) є європейською моделлю організаційного самооцінювання у публічному секторі, спрямованою на підвищення якості управління, результативності діяльності та орієнтації органів влади на потреби громадян. Модель ґрунтується на принципах управління якістю та логіці циклу PDCA і передбачає системний аналіз управлінських процесів і досягнутих результатів за уніфікованими критеріями. CAF не має контрольного чи наглядового характеру та не передбачає застосування санкцій; його призначення полягає у формуванні всередині органу публічної влади спільного бачення проблемних і сильних сторін діяльності, створенні аналітичної основи для управлінських рішень і підтримці процесів безперервного вдосконалення.

У контексті формування доброчесної поведінки публічних службовців CAF не може розглядатися як самостійний антикорупційний інструмент у вузькому розумінні. Водночас його застосування має потенціал впливу на доброчесність опосередковано – через розвиток доказової управлінської культури, підвищення прозорості внутрішніх процедур, виявлення системних управлінських дисбалансів та посилення колективної відповідальності за результати діяльності. В умовах публічної служби України використання CAF може розглядатися як допоміжний управлінський механізм, що доповнює нормативно-правові та антикорупційні

інструменти і сприяє превентивному виміру доброчесності шляхом зміни організаційної логіки та управлінських практик.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) протягом останнього десятиліття сформува-ла комплекс рекомендацій, спрямованих на розвиток доброчесності у публічному секторі, які розглядають її не як сукупність окремих антикорупційних заходів, а як системну характеристику публічного управління. У відповідних документах ОЕСР доброчесність пов'язується з питаннями стратегічного управління, лідерства, управління людськими ресурсами, внутрішнього контролю, підзвітності та організаційної культури. Такий підхід ґрунтується на розумінні того, що формальна наявність етичних норм і правових заборон є недостатньою без інституційних механізмів, здатних інтегрувати вимоги доброчесності у щоденну управлінську практику органів публічної влади та поведінкові моделі публічних службовців.

У контексті формування доброчесної поведінки публічних службовців практичний інтерес для органів публічної влади України становлять положення Рекомендації Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності [16], які орієнтовані на інституціоналізацію доброчесності через управлінські процеси, а не виключно через нормативні заборони. Насамперед ідеться про закладений у Рекомендації підхід до побудови цілісної системи публічної доброчесності, інтегрованої в загальну систему публічного управління, що передбачає відповідальність керівництва за управління доброчесністю та її зв'язок із кадровими, організаційними й контрольними процедурами (розд. II, III). Важливим управлінським інструментом, запропонованим у документі, є ризик-орієнтований підхід до доброчесності, який передбачає ідентифікацію та мінімізацію ризиків порушення стандартів доброчесності на етапі проектування управлінських процесів, а не реагування постфактум (розд. II, IV). Окрему увагу в Рекомендації приділено інтеграції стандартів доброчесності в систему управління персоналом, зокрема через меритократичні процедури добору, оцінювання та просування публічних службовців, а також оцінювання управлінської діяльності керівників з урахуванням їхньої відповідальності за стан доброчесності в організації (розд. III). Крім того, Рекомендація передбачає використання інструментів внутрішнього контролю та організаційного навчання як засобів формування відкритої організаційної культури, у межах якої етичні дилеми, порушення та ризики доброчесності стають предметом управлінського аналізу і корекції (розд. III, IV). Сукупно ці положення дозволяють розглядати рекомендації ОЕСР як джерело конкретних управлінських інструментів, здатних посилити превентивний вимір доброчесності в системі публічної служби України.

Поряд із Рекомендацією Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності, інструментальний інтерес для аналізу управлінських механізмів формування доброчесної поведінки публічних службовців становлять положення Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, ухвалені як додаток до рекомендацій

ОЕСР щодо подальшої боротьби з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях [17]. Попри те, що зазначений документ первинно адресований корпоративному сектору, закладена в ньому логіка управління доброчесністю як елементом організаційної системи має універсальний характер і може бути адаптована до діяльності органів публічної влади. Йдеться насамперед про ризик-орієнтований підхід до запобігання корупційним проявам, відповідальність керівництва за функціонування систем внутрішнього контролю, інтеграцію стандартів етики у кадрові та організаційні процедури, а також розвиток механізмів навчання, консультування і внутрішнього реагування на порушення. У такому трактуванні ці рекомендації не формують самостійної моделі публічної доброчесності, а виконують допоміжну функцію, конкретизуючи управлінські інструменти реалізації принципів доброчесності на рівні внутрішніх процесів органів публічної влади.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що формування доброчесної поведінки публічних службовців не може зводитися виключно до нормативно-правового регулювання чи застосування контрольних і каральних механізмів, а має розглядатися як комплексне управлінське завдання, інтегроване в систему публічного управління. Доброчесність у цьому контексті постає не лише етичною характеристикою окремого службовця, а системною управлінською категорією, що визначає якість управлінських процесів, рівень підзвітності, прозорості та довіри громадян до органів публічної влади. Аналіз чинного законодавства та наукових підходів засвідчив, що в Україні сформовано базові правові та інституційні засади забезпечення доброчесності, однак їх практична реалізація залишається фрагментарною, що зумовлює необхідність активнішого використання управлінських інструментів, орієнтованих на превентивний вплив на поведінкові моделі публічних службовців. Доведено, що ключову роль у цьому процесі відіграють такі інструменти, як етичне лідерство, прозорість і підзвітність управлінських процедур, незалежність у прийнятті рішень, інтеграція стандартів доброчесності в кадрову політику, систему мотивації та внутрішнього контролю. Особливу увагу приділено потенціалу використання європейських та міжнародних підходів, зокрема моделі САФ і рекомендацій ОЕСР, які дозволяють інституціоналізувати доброчесність через управлінські процеси, ризик-орієнтований підхід, організаційне навчання та розвиток відкритої управлінської культури. Обґрунтовано, що адаптація цих інструментів до умов публічної служби України здатна посилити превентивний вимір доброчесності та сприяти переходу від формального дотримання правил до сталих доброчесних управлінських практик. Перспективи подальших наукових розвідок вбачаються у поглибленому аналізі ефективності конкретних управлінських інструментів формування доброчесної поведінки на різних рівнях публічної влади, а також у розробленні індикаторів оцінювання доброчесності як складової інституційної спроможності органів публічної влади.

## Список використаних джерел

1. Бондар Н. А., Гетьман І.Ю. Добросесність як принцип державної служби: концептуальний та правовий аналіз. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 91, ч. 1. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.1.3>
2. Корчак Н. М. Добросесність як інструмент розвитку правосвідомості публічних службовців в умовах реформування державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/152356>
3. Корчак Н. М., Пархоменко-Куцевіл О. І. Добросесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Наукові праці Київського авіаційного інституту. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2021. № 2 (59). С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.59.15598>
4. Булгакова О. В. Добросесність як інструмент забезпечення ефективності публічного врядування. *Центрально-український вісник права та публічного управління*. 2025. № 1. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-1>
5. Балдинюк В. М., Балдинюк В. В. Морально-етичні засади функціонування територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-19>
6. Горник В. Г., Сімак С. В., Бельська Т. В. Добросесність як основа довіри громадян до державних службовців. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75), № 2. С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/17>
7. Янюк Н. В. Принципи служби в органах місцевого самоврядування: новели у законодавстві України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2.5. С. 392–398. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.61>
8. Камінська Н. М. Добросесність: соціально-правовий зміст і значення для сучасних реформ. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2023. № 2 (26). С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.33270/02232602.32>
9. Шимченко Л. А., Березанська І. М. Добросесність в системі функціонування об'єднаних територіальних громад: комунікаційний та управлінський елементи. *Економічний вісник університету*. 2023. Том 18, № 3. С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-12-16>. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/uk/journals/tom-18-3-2023/dobrochesnist-v-sistemi-funktsionuvannya-ob-yednanikh-teritorialnikh-gromad-komunikatsiynu-ta-upravlinsky-elementi>
10. Деркач Л. Ю. *Формування етичного лідерства як чинник запобігання корупції в органах публічної влади*: дис. ... д-ра філос. : 281 «Публічне управління та адміністрування». Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025. 247 с. URL: <https://surli.cc/votbvs>
11. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
12. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 р. № 158. *Офіційний вісник України*. 2016. № 74. Ст. 2493.
13. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
14. Посібник для керівників державної служби / за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 422 с.
15. Свічинський В. С. *Оцінювання якості та ефективності діяльності місцевих органів публічної влади*: дис. ... д-ра філос. : 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2025. URL: <https://surli.cc/qhvtux>
16. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Council Recommendation of 26 January 2017. *OECD Legal Instruments*. 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
17. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance. Annex II to the Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (adopted 18 Feb. 2010). *OECD Legal Instruments*. 2010. URL: <https://surli.cc/pfklpr>

## References

1. Bondar, N. A., & Hetman, I. Yu. (2025). Dobrochesnist yak pryntsyyp derzhavnoi sluzhby: kontseptualnyi ta pravovyi analiz [Integrity as a principle of civil service: conceptual and legal analysis]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 91(1), 26–30. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.1.3> [in Ukrainian].
2. Korchak, N. M. (2023). Dobrochesnist yak instrument rozvytku pravosvidomosti publichnykh sluzhbovtiv v umovakh reformuvannya derzhavnoi sluzhby [Integrity as an instrument for developing the legal consciousness of public servants in the context of civil service reform]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(4), 82–88. <https://doi.org/10.15421/152356> [in Ukrainian].
3. Korchak, N. M., & Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2021). Dobrochesnist derzhavnoho sluzhbovtvia: etychnyi ta yurydychnyi vymiry [Integrity of a civil servant: ethical and legal dimensions]. *Naukovi pratsi Kyivskoho aviatsiinoho instytutu. Seriya: Yurydychnyi visnyk "Povitriane i kosmichne pravo"*, 2(59), 78–84. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.59.15598> [in Ukrainian].
4. Bulhakova, O. V. (2025). Dobrochesnist yak instrument zabezpechennia efektyvnosti publichnoho vriaduvannya [Integrity as an instrument for ensuring the effectiveness of public governance]. *Tsentrálnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia*, 1. <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-1> [in Ukrainian].
5. Baldyniuk, V. M., & Baldyniuk, V. V. (2025). Moralno-etychni zasady funktsionuvannya terytorialnykh hromad [Moral and ethical foundations of the functioning of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-19> [in Ukrainian].
6. Hornyk, V. H., Simak, S. V., & Bielska, T. V. (2025). Dobrochesnist yak osnova doviry hromadian do derzhavnykh sluzhbovtiv [Integrity as the basis of citizens' trust in civil servants]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannya*, 36(75), 2, 108–113. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/17> [in Ukrainian].
7. Yaniuk, N. V. (2025). Pryntsyypy sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannya: novely u zakonodavstvi Ukrainy [Principles of service in local self-government bodies: legislative novelties in Ukraine]. *Analitychno-porivniialne pravoznavstvo*, 2.5, 392–398. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.61> [in Ukrainian].

8. Kaminska, N. M. (2023). Dobrochesnist: sotsialno-pravovyi zmist i znachennia dlia suchasnykh reform [Integrity: socio-legal content and significance for contemporary reforms]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava*, 2(26), 32–41. <https://doi.org/10.33270/02232602.32> [in Ukrainian].
9. Shymchenko, L. A., & Berezanska, I. M. (2023). Dobrochesnist v systemi funktsionuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad: komunikatsiyni ta upravlinskyi elementy [Integrity in the functioning of amalgamated territorial communities: communication and management dimensions]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, 18(3), 12–16. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-12-16>. <https://ue-bulletin.com.ua/uk/journals/tom-18-3-2023/dobrochesnist-v-sistemi-funktsionuvannya-ob-yednanikh-teritorialnikh-gromad-komunikatsiyny-ta-upravlinskyi-elementi> [in Ukrainian].
10. Derkach, L. Yu. (2025). *Formuvannia etychnoho liderstva yak chynnyk zapobihannia koruptsii v orhanakh publichnoi vlady* [Formation of ethical leadership as a factor in preventing corruption in public authorities] (Doctoral dissertation, speciality 281 “Public Administration”). V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv. <https://surli.cc/votbvs> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu* [On Civil Service]: Law of Ukraine No. 889-VIII of December 10, 2015. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2016(4), Art. 43 [in Ukrainian].
12. National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs. (2016). *Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtsiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia* [On approval of the General rules of ethical conduct of civil servants and local self-government officials]: Order No. 158 of August 5, 2016. *Oftsiniy visnyk Ukrainy*, 74, Art. 2493 [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Pro zapobihannia koruptsii* [On Prevention of Corruption]: Law of Ukraine No. 1700-VII of October 14, 2014. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 49, Art. 2056 [in Ukrainian].
14. Lykhach, Yu. (Ed.). (n.d.). *Posibnyk dlia kerivnykiv derzhavnoi sluzhby* [Handbook for civil service managers]. Kyiv : TOV “VISTKA”, 422 p. [in Ukrainian].
15. Svichynskiy, V. S. (2025). *Otsiniuvannia yakosti ta efektyvnosti diialnosti mistsevykh orhaniv publichnoi vlady* [Assessment of the quality and effectiveness of local public authorities] (Doctoral dissertation, speciality 281 “Public Administration”). Odesa Polytechnic National University, Odesa. <https://surli.cc/qhvtux> [in Ukrainian].
16. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Legal Instruments. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance: Annex II to the Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. OECD Legal Instruments. <https://surli.cc/pfkplr>

### **Frosiniak Ruslan,**

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,  
Senior Lecturer at the Department of Economics and Public Administration  
(Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-404X>  
Scopus Author ID: 60263633900

### **Vorona Petro,**

Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor at the Department of Public Service and Management of Educational Institutions,  
Veteran of the Russian-Ukrainian War, participant in hostilities,  
Head of a separate unit of the NGO «Defense of the State» in the Poltava region  
(Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6755-9023>  
Scopus Author ID: 57207847503

## **MANAGEMENT INSTRUMENTS FOR SHAPING INTEGRITY-ORIENTED BEHAVIOR IN PUBLIC AUTHORITIES**

*This article examines integrity-oriented behavior of public servants as a key factor of public trust, effective public policy implementation, and institutional capacity of public authorities in the context of public administration reform in Ukraine. Despite the existence of a developed legal framework for corruption prevention, practical mechanisms for influencing the behavioral patterns of public servants remain fragmented and predominantly focused on control and punitive measures, which necessitates a managerial rethinking of integrity.*

*The purpose of the article is to identify and systematize management instruments for shaping integrity-oriented behavior of public servants within public authorities. The study is based on the analysis and generalization of domestic and international academic approaches to integrity in public administration, as well as a comparative review of management instruments applied in public governance practice.*

*It is substantiated that integrity-oriented behavior should be understood as a systemic managerial characteristic formed through organizational culture, human resource management, accountability mechanisms, and internal control. The article demonstrates that legal regulation alone is insufficient without the integration of integrity standards into everyday managerial processes. Particular attention is paid to ethical leadership as a managerial factor influencing the reproduction of integrity-oriented behavioral patterns in public service.*

*The potential of international governance frameworks, including OECD recommendations and the Common Assessment Framework, is analyzed as a source of management instruments for the preventive management of corruption risks. It is shown that a risk-based approach, integration of integrity standards into human resource management, and the development of internal control and organizational learning mechanisms contribute to strengthening the institutionalization of integrity-oriented behavior in public authorities of Ukraine.*

**Key words:** *integrity, public service, public authorities, management instruments, ethical leadership, accountability, transparency.*



Дата першого надходження статті до видання: 28.01.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.03.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 19.05.2026