

УДК 351.83:342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/23>

Чудновець І. С.

<https://orcid.org/0009-0006-0699-3922>

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті розглянуто правові механізми, спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби, які є визначальними для ефективного функціонування державного апарату. Підкреслюється, що прозорість і доброчесність у процесах відбору, призначення та кар'єрного зростання державних службовців виступають ключовими факторами для зміцнення довіри громадян до органів державної влади, мінімізації корупційних ризиків і підвищення професіоналізму управлінців. Аналіз чинної нормативно-правової бази України свідчить про її потенціал у забезпеченні зазначених принципів, однак практична реалізація стикається з низкою викликів. З'ясовано, що основними проблемами є недосконалість механізмів контролю за дотриманням законодавства у сфері конкурсного відбору, декларування доходів та запобігання конфлікту інтересів. Наголошено на необхідності впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема електронних платформ для подання документів, організації конкурсних процедур і моніторингу діяльності службовців, що сприятиме зменшенню можливостей для зловживань та підвищенню прозорості управлінських процесів. Вказано, що важливим залишається формування етичної культури серед державних службовців шляхом вдосконалення етичних кодексів, проведення тренінгів із питань доброчесності та впровадження дієвих механізмів реагування на порушення етичних стандартів. Особливу увагу варто звернути на міжнародний досвід, який демонструє ефективність запровадження незалежних органів із питань етики та антикорупційного контролю. Зазначено, що в Україні доцільно розглянути можливість посилення ролі таких інституцій та забезпечення їхньої незалежності від політичного впливу. Висновується, що досягнення високого рівня прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби потребує комплексної модернізації правових механізмів із врахуванням сучасних викликів і найкращих міжнародних практик. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності державного управління, але й формуванню довіри громадян до держави та її інститутів.

Ключові слова: державна служба, прозорість, доброчесність, етичні засади, кадрова політика, організаційно-правові механізми, запобігання корупції, міжнародний досвід.

Постановка проблеми. Забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби є однією з ключових умов ефективного функціонування державного апарату та формування довіри громадян до органів публічної влади. У сучасних умовах, коли суспільство висуває високі вимоги до якості державного управління, питання законодавчого регулювання та впровадження механізмів, що унеможливають корупцію, фаворитизм і зловживання службовим становищем, набувають особливої актуальності.

Правові механізми, які спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці, є важливим елементом системи публічного

адміністрування. Вони включають і нормативно-правові акти, що визначають загальні принципи й процедури добору кадрів, й інституційні інструменти контролю за їх дотриманням. Зокрема, міжнародні стандарти, такі як рекомендації ООН, Ради Європи та Європейського Союзу, наголошують на необхідності створення відкритих конкурсних процедур, впровадження антикорупційних заходів і забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів.

В Україні питання прозорості та доброчесності у кадровій політиці регулюються низкою законодавчих актів, серед яких ключову роль відіграють Закон України «Про державну службу»,



Закон України «Про запобігання корупції» та інші нормативні документи. Проте практика їх застосування демонструє наявність низки викликів, таких як недостатня ефективність механізмів контролю, відсутність чітких критеріїв оцінки професійної компетентності кандидатів і ризику політичного впливу на процес призначення посадовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державної служби є надзвичайно складним і багатограним явищем, яке вимагає глибокого та всебічного наукового дослідження. Ця сфера охоплює широкий спектр аспектів, включаючи правове регулювання, організаційно-управлінські механізми, професійну етику та соціальну відповідальність державних службовців. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних засад функціонування державної служби зробили такі відомі українські науковці, як В. Авер'янов, В. Бевзенко, А. Берлач, Н. Берлач, В. Білоус, Ю. Битяк, Н. Бортник, Н. Добрянська, О. Дрозд, О. Дубинський, Т. Коломоєць, В. Колпаков, О. Кузьменко, Н. Литвин, Т. Мацелик, Н. Обушна, В. Петков, Г. Ткач, І. Шопіна та інші. Їхні дослідження сприяють формуванню цілісного розуміння сутності державної служби, її принципів, функцій та ролі в забезпеченні ефективного управління державою. Завдяки цим та іншим працям створюється наукова база для вдосконалення нормативно-правового регулювання цієї сфери та розробки рекомендацій щодо підвищення професійного рівня державних службовців, що є важливим елементом у розвитку демократичної правової держави.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз існуючих правових механізмів забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби в Україні, виявлення їхніх недоліків і визначення шляхів удосконалення. Особлива увага приділяється питанням гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, а також розробці рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері кадрової політики.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-правовий механізм є найбільш комплексним серед інших механізмів і складається з двох ключових компонентів: організаційної та правової. Організаційна компонента визначає структуру механізму, суб'єктний склад державних органів і посадових осіб, які відповідають за реалізацію функцій кадрового забезпечення в державі, а також регулює взаємозв'язки між ними. Вертикальні

зв'язки в організаційній структурі забезпечують ієрархічне підпорядкування і розподіл повноважень, тоді як горизонтальні зв'язки сприяють ефективній взаємодії рівноправних суб'єктів у процесі вирішення спільних завдань. Крім того, ця компонента охоплює організацію та регулювання таких процесів, як найм і відбір кадрів на державну службу, оцінювання їхньої професійної діяльності, функціонування системи професійного навчання, управління кар'єрою та адаптацією кадрів у державному управлінні. Правова компонента включає нормативно-правову базу, яка регламентує здійснення державної кадрової політики відповідно до положень Конституції, кодексів, законів, постанов, інструкцій та методик. Вона слугує основою для правового забезпечення всіх аспектів кадрової політики в контексті розвитку кадрового потенціалу державної служби (КПДС) [1, с. 208].

З огляду на зазначене, варто акцентувати увагу на тому, що основою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання чи органу державного управління є ефективне управління трудовими ресурсами, що включає розроблення та впровадження кадрової політики. Кадрова політика, у своєму широкому розумінні, становить систему принципів і норм, які визначають підходи до формування, розвитку та використання людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації [2, с. 7].

Кадрова політика в системі державного управління визначається державою, тому науковці часто досліджують її у взаємозв'язку з поняттям державної кадрової політики. Цей термін також може бути представлений як кадрова політика у сфері державного управління або як державна політика, спрямована на регулювання питань державної служби [2, с. 7].

Забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби є ключовим елементом ефективного функціонування публічної адміністрації. Ці принципи сприяють підвищенню довіри суспільства до органів державної влади, запобігання корупції та формуванню професійного корпусу державних службовців. У сучасних умовах реформування державного управління в Україні особливого значення набуває розробка та впровадження правових механізмів, які гарантують дотримання цих принципів.

Як зазначають Є. В. Михайловська, Т. В. Шлапко та Г. С. Зінченко, правове регулювання вимог до осіб, які претендують на зайняття посад у сфері державної служби, має охоплювати

не лише встановлення формальних кваліфікаційних критеріїв, але й передбачати дієві механізми перевірки їхньої доброчесності, виявлення та запобігання конфліктам інтересів, забезпечення дотримання етичних стандартів і протидії корупційним проявам. Саме на цьому етапі формуються засади суспільної довіри до державних інституцій, що є ключовим чинником забезпечення їхньої легітимності та прозорості у взаємодії з громадянами [3, с. 30].

Прозорість є однією з базових засад, закріплених у законодавстві про державну службу. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [4], процеси відбору, призначення та просування по службі мають бути відкритими і зрозумілими для громадськості. Основними правовими механізмами забезпечення прозорості є:

1. Конкурсний відбір. Законодавство передбачає обов'язкове проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби. Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивного втручання та забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів.

2. Публічність інформації. Інформація про вакансії, вимоги до кандидатів, результати конкурсів та рішення конкурсних комісій має бути доступною для громадськості. Це забезпечується через офіційні вебсайти органів влади та Єдиний портал вакансій державної служби.

3. Залучення громадськості. Участь представників громадських організацій у конкурсних комісіях сприяє підвищенню рівня контролю за дотриманням принципів прозорості.

4. Електронізація процесів. Використання електронних систем для подання заявок, тестування кандидатів та оцінювання їхніх компетенцій знижує ризики маніпуляцій і підвищує об'єктивність процесу.

Доброчесність є невід'ємною складовою ефективної кадрової політики. Вона передбачає дотримання державними службовцями високих стандартів професійної етики, уникнення конфлікту інтересів та протидію корупції. Основні правові механізми забезпечення доброчесності включають:

1. Кодекси етики. Законодавство України передбачає прийняття кодексів етики для державних службовців, які регламентують їхню поведінку й встановлюють етичні стандарти [5–6].

2. Декларування доходів і майна. Обов'язок подавати декларації про доходи та майно спрямований на запобігання корупції та контролювання відповідності способу життя службовців їхнім доходам [7].

3. Запобігання конфлікту інтересів. Законодавство зобов'язує державних службовців декларувати потенційні конфлікти інтересів і вживати заходів для їх усунення [7].

4. Антикорупційний контроль. Спеціалізовані органи, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), здійснюють моніторинг дотримання антикорупційного законодавства [7].

5. Навчання і підвищення кваліфікації. Проведення тренінгів та навчальних програм з етики й антикорупційного законодавства сприяє формуванню культури доброчесності серед державних службовців. У цьому контексті, К. О. Чеченко наголошує, що ключовими морально-етичними зобов'язаннями державного службовця є дотримання принципів державної служби та норм етичної поведінки, забезпечення поваги до людської гідності, недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина. Особливу увагу слід приділяти шанобливому ставленню до державних символів України, виконанню посадових обов'язків із високим рівнем професійності та сумлінності, а також дотриманню умов контракту про проходження державної служби, якщо такий укладено. Крім того, важливим аспектом є забезпечення відповідності вимогам законодавства у сфері запобігання та протидії корупції, а також уникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів під час виконання службових обов'язків. Ці положення, зокрема, закріплені у частині першій статті 8 Закону України «Про державну службу» і є невід'ємною складовою етичної культури державного службовця [8, с. 672].

На думку Є. О. Христинченка, доброчесність державного службовця є ключовим чинником не лише для забезпечення результативності державного управління, але й для зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Цей принцип не обмежується сукупністю етичних норм, а виступає дієвим інструментом у запобіганні корупційним проявам, а також у забезпеченні прозорості процесу прийняття управлінських рішень. У рамках антикорупційної політики доброчесність набуває значення основоположної морально-етичної засади, яка формує поведінкові орієнтири державного службовця. Вона передбачає дотримання принципів сумлінного ставлення до громадян, об'єктивності, чесності та раціонального використання державних ресурсів, що є невід'ємними складовими професійної етики в системі публічної служби [9, с. 980].

Незважаючи на наявність розвинутої нормативно-правової бази, існує низка викликів, які ускладнюють реалізацію принципів прозорості та доброчесності:

1. Недостатній рівень правозастосування. Формалізм у проведенні конкурсних процедур і недосконалість механізмів контролю призводять до порушень принципу прозорості.

У своїх дослідженнях, присвячених кадровому забезпеченню митних органів, І. В. Яромій, акцентує увагу на тому, що однією з ключових проблем є недостатній рівень прозорості та об'єктивності в реалізації кадрових процедур. Зокрема, це стосується конкурсного відбору, процесів просування по службі та системи оцінки ефективності роботи. Така ситуація нерідко призводить до призначення на посади осіб не за їхніми професійними якостями, а відповідно до інших, нерелевантних критеріїв, що, у свою чергу, негативно впливає на загальну ефективність функціонування митних органів [10, с. 513].

2. Корупційні ризики. Низький рівень відповідальності за порушення антикорупційного законодавства створює сприятливі умови для зловживань. Так, К. В. Палагнюк зазначає, що відсутність ефективного контролю за кадровими процесами, формалізований підхід до відбору персоналу, а також практика призначення осіб на посади на основі особистих зв'язків або корупційних домовленостей, а не з урахуванням їхніх професійних та моральних якостей, створюють умови для зловживання владними повноваженнями, виникнення конфлікту інтересів та інших правопорушень [11, с. 162–163].

3. Недостатня цифровізація. Відсутність повсюдного впровадження електронних інструментів у кадрових процесах знижує ефективність контролю за їх прозорістю.

4. Низький рівень свідомості службовців. Брак належного розуміння важливості етичних стандартів серед частини державних службовців ускладнює формування культури доброчесності. У цьому контексті необхідно погодитися з позицією К. О. Чеченко, яка підкреслює, що правова культура та правосвідомість громадян є відображенням якості правового життя суспільства та рівня правових цінностей у державі. Важливою складовою правової системи держави є інститут державної служби, основним завданням якого є реалізація функцій держави, аналіз і впровадження державної політики, забезпечення прав і свобод громадян шляхом надання адміністративних послуг, здійснення нагляду та контролю за дотриманням законодавства, а також виконання

інших повноважень, передбачених законодавством. Центральну роль у цих процесах відіграють державні службовці – особи, на яких покладено безпосереднє виконання завдань і функцій відповідних органів державної влади згідно з їх посадовими обов'язками та в межах визначених законом повноважень. Для ефективного виконання своїх функцій державний службовець повинен мати високий рівень професійної підготовки, володіти спеціальними знаннями та вміння застосовувати набуті компетентності й навички на практиці. Однак, окрім професійних якостей, до державних службовців як публічних осіб висуваються також високі морально-етичні вимоги. Особистісні характеристики державного службовця є не менш важливими, ніж його професійна компетентність, оскільки вони безпосередньо впливають на якість виконання службових обов'язків і довіру громадян до державних інституцій [12, с. 144–145].

Зважаючи на вказане вище, для підвищення ефективності правових механізмів забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби необхідно:

1. Удосконалити законодавство. Внести зміни до нормативно-правових актів з метою посилення відповідальності за порушення принципів прозорості й доброчесності.

2. Розширити використання цифрових технологій. Забезпечити повсюдне впровадження електронних платформ для управління кадровими процесами, що мінімізує людський фактор і підвищить об'єктивність рішень.

3. Посилити громадський контроль. Створити механізми для більш активної участі громадськості в оцінюванні роботи державних службовців і моніторингу кадрових процесів.

4. Підвищити рівень навчання службовців. Розробити й впровадити спеціалізовані тренінги з питань етики, антикорупційного законодавства та принципів доброчесності.

5. Забезпечити належний рівень фінансування системи контролю. Це дозволить підвищити ефективність роботи органів, відповідальних за моніторинг дотримання законодавства.

Отже, прозорість і доброчесність є ключовими принципами, які мають визначати засади кадрової політики державної служби в Україні. Їх реалізація можлива лише за умов належного функціонування правових механізмів, які потребують постійного вдосконалення відповідно до актуальних викликів сучасності. Використання цифрових технологій, посилення ролі громадського контролю та формування високого рівня професійної етики серед

державних службовців виступають важливими напрямками для створення ефективної, прозорої та доброчесної системи державної служби, яка відповідає принципам верховенства права та потребам демократичного суспільства. Водночас варто погодитися з позицією А. Куртєва, який зазначає, що на сучасному етапі розвитку українського суспільства проблема організації системи кадрового забезпечення державної служби набуває особливої актуальності та вимагає розробки нових підходів до її вирішення. У контексті повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що триває з 24 лютого 2022 року, питання ефективності державного управління набуває критичного значення, адже саме від його дієвості залежить здатність держави протистояти зовнішнім загрозам та забезпечувати стабільність функціонування суспільства [13, с. 63].

Висновки. У статті було розглянуто правові механізми забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби, що є ключовим елементом ефективного функціонування державного апарату. На основі проведеного аналізу можна зробити низку висновків, які стосуються і теоретичних, і практичних аспектів цієї проблематики.

По-перше, забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби є фундаментальним чинником, що сприяє зміцненню довіри громадян до органів державної влади. Прозорість у процесах відбору, призначення та просування по службі створює умови для мінімізації корупційних ризиків і підвищення рівня професіоналізму державних службовців.

По-друге, нормативно-правова база України в цій сфері має достатній потенціал для забезпе-

чення прозорості та доброчесності, однак її реалізація на практиці стикається з низкою викликів. Зокрема, потребують вдосконалення механізми контролю за дотриманням законодавства, що регламентує процедури конкурсного відбору, декларування доходів та уникнення конфлікту інтересів.

По-третє, важливим аспектом є впровадження сучасних інформаційних технологій у кадрову політику державної служби. Використання електронних платформ для подання документів, проведення конкурсів і моніторингу діяльності службовців сприяє підвищенню прозорості процесів і зменшенню можливостей для зловживань.

По-четверте, важливим залишається питання формування етичної культури серед державних службовців. Для цього необхідно посилити роль етичних кодексів, проводити регулярні тренінги з питань доброчесності та відповідальності, а також запровадити дієві механізми реагування на порушення етичних норм.

По-п'яте, міжнародний досвід свідчить про ефективність інституційного забезпечення прозорості та доброчесності через створення незалежних органів з питань етики та антикорупційного контролю. В Україні доцільно розглянути можливість посилення ролі таких органів і забезпечення їхньої незалежності від політичного впливу.

Отже, для досягнення високого рівня прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби необхідна комплексна модернізація правових механізмів із врахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду. Це дозволить не лише підвищити якість державного управління, але й сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби в очах суспільства.

Список використаних джерел

1. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
2. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с.
3. Михайловська Є. В., Шлапко Т. В., Зінченко Г. С. Порівняльний аналіз правового регулювання вимог до кандидатів на державну службу: напрями вдосконалення українського законодавства в контексті забезпечення доброчесності та запобігання корупції. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. Вип. 89. Ч. 3. С. 28–36.
4. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
5. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 року № 158. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/11/nakaz-158.pdf>
6. Кодекс етичної поведінки державних службовців Державної податкової служби України: затверджено наказом Державної податкової служби України від 24.11.2025 р. № 1119. URL: https://tax.gov.ua/data/normativ/000/005/79818/Kodeks_etichno_poved_nki.doc

7. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
8. Чеченко К. О. Добросесність як принцип державної служби України та зарубіжних країн: компаративно-правовий аналіз морально-етичної цінності (на прикладі Французької Республіки та Королівства Нідерландів). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 671–675.
9. Христинченко Є. О. Правові форми та функції корпоративної добросесності державного службовця. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1 (31). С. 978–987.
10. Яромій І. В. Кадрове забезпечення в митних органах. *Правові новели*. 2023. № 19. С. 513–518.
11. Палагнюк К. В. Запобігання корупції в кадровій політиці державних органів у сфері охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 162–169.
12. Чеченко К. О. Принцип добросесності державної служби: етимологія та генеза морально-етичної норми. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 143–151.
13. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2025 № 1. (8). С. 62–70.

Chudnovets I. S. LEGAL MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY AND INTEGRITY IN CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY

The article examines legal mechanisms aimed at ensuring transparency and integrity in the personnel policy of the civil service, which are crucial for the effective functioning of the state apparatus. It is emphasized that transparency and integrity in the processes of selection, appointment and career growth of civil servants are key factors for strengthening citizens' trust in state authorities, minimizing corruption risks and increasing the professionalism of managers. An analysis of the current regulatory framework of Ukraine indicates its potential in ensuring the above principles, however, practical implementation faces a number of challenges. It was found that the main problems are the imperfection of mechanisms for monitoring compliance with legislation in the field of competitive selection, declaration of income and prevention of conflicts of interest. The need to introduce modern information technologies, in particular electronic platforms for submitting documents, organizing competitive procedures and monitoring the activities of employees, is emphasized, which will help reduce opportunities for abuse and increase the transparency of management processes. It is indicated that it remains important to form an ethical culture among civil servants by improving ethical codes, conducting training on integrity issues and implementing effective mechanisms for responding to violations of ethical standards. Particular attention should be paid to international experience, which demonstrates the effectiveness of the introduction of independent bodies on ethics and anti-corruption control. It is noted that in Ukraine it is advisable to consider the possibility of strengthening the role of such institutions and ensuring their independence from political influence. It is concluded that achieving a high level of transparency and integrity in the personnel policy of the civil service requires a comprehensive modernization of legal mechanisms taking into account modern challenges and best international practices. This will contribute not only to increasing the efficiency of public administration, but also to building citizens' trust in the state and its institutions.

Keywords: *civil service, transparency, integrity, ethical principles, personnel policy, organizational and legal mechanisms, prevention of corruption, international experience.*

Дата першого надходження статті до видання: 23.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026