

# Інтеграція доброчесності в мотивацію публічних службовців



ЗИМОВА  
НАУКОВА  
ШКОЛА – 2026

17 – 20 лютого 2026 року

Аналіз сучасних підходів та міжнародних стандартів у контексті реформ України

«РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»,

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

Доброчесність в публічному управлінні: теорія та практика

# Актуальність теми



ЗИМОВА  
НАУКОВА  
ШКОЛА – 2026

17 – 20 лютого 2026 року

- Трансформація публічного управління вимагає переходу від раціонального вибору до ціннісної парадигми
- Доброчесність стає центральним елементом мотиваційного ядра службовця
- Необхідність інтеграції етики в щоденну практику замість лише контролю порушень





# Концепт доброчесності

- Узгодження поведінки зі спільними етичними цінностями та нормами
- Пріоритет публічного інтересу над приватним
- Інтерналізація професійної місії як механізм протидії корупції
- Акцент на формуванні мотиваційних механізмів, а не лише санкцій



# Теорія мотивації публічної служби (PSM)



Альтернатива моделі  
homo economicus



Мотивація через  
нормативні та  
альтруїстичні цінності

Чотири емпірично валідовані виміри



Політика



Інтерес



Співчуття



Самопожертва



Основа для «вбудовування» доброчесності  
в професійну ідентичність



# Структурні компоненти мотивації публічної служби (PSM) та їх зв'язок із доброчесністю



## Потяг до публічної політики

Бажання брати участь у формуванні суспільних стратегій та відчувати власну значущість.

Забезпечує етичну відповідальність за наслідки політичних рішень, запобігаючи лобіюванню вузькогрупових інтересів.



## Відданість публічному інтересу

Почуття громадянського обов'язку та необхідності виконання суспільних зобов'язань.

Фундамент доброчесності, що формує внутрішній бар'єр проти зловживання ресурсами громади.



## Співчуття

Турбота про добробут інших, емпатія та бажання захистити вразливі верстви.

Мотивує до справедливого та неупередженого надання публічних послуг.



## Самопожертва

Готовність поступитися особистими вигодами задля суспільно значущого результату.

Дозволяє зберігати цілісність та гідність у ситуаціях складного етичного вибору.

# Логіка доречності та Moral Foundations Theory

## Заміна парадигми



Турбота



Справедливість



Лояльність

## MFT: Moral Foundations Theory

роль моральних інтуїцій у стримуванні егоїзму



Перехід від комплаєнсу до ціннісної саморегуляції

# Міжнародні стандарти: Рекомендації ОЕСР



Фрагментарні заходи



Цілісні стратегії

Еволюція від фрагментарних антикорупційних заходів до цілісних стратегій

Три ключові категорії



13 принципів добросовісного врядування



Побудова системи



Формування культури



Механізми підзвітності

# Принципи побудови цілісної системи публічної доброчесності за рекомендаціями ОЕСР



## Побудова системи (System)

### Ключові принципи та їх механізми

- Демонстрація політичної відданості
- Чіткість інституційних обов'язків
- Розробка стратегічного підходу на основі даних

### Вплив на мотивацію службовців

Створює стабільне середовище, де службовець відчуває підтримку з боку керівництва та розуміє цілі організації.



## Культура (Culture)

### Ключові принципи та їх механізми

- Просування меритократії
- Забезпечення етичного лідерства
- Навчання та консультування
- Створення відкритої культури

### Вплив на мотивацію службовців

Мотивує через справедливе просування по службі та можливість отримати пораду в складних етичних ситуаціях.



## Відповідальність (Accountability)

### Ключові принципи та їх механізми

- Управління ризиками
- Ефективний внутрішній контроль
- Прозорість прийняття рішень
- Залучення стейкхолдерів
- Вплив на ризиками

### Вплив на мотивацію службовців

Підвищує довіру до системи та власну гордість службовця за причетність до прозорої інституції.

# Роль меритократії та етичних стандартів



**Системи найму на засадах заслуг:**  
Підвищують мотивацію, довіру та ефективність.



**Етичні кодекси:**  
Допомагають уникнути ненавмисних порушень.



**Формування легітимної кар'єрної траєкторії:** На основі компетентності, а не лояльності.

# Багатофакторна модель персоналізованої мотивації



## Індивідуально-демографічні

### Конкретні чинники:

Вік, гендер, рівень освіти (наявність наукового ступеня), стаж роботи.

### Роль у формуванні доброчесної поведінки:

Визначають рівень резистентності до вигорання; наприклад, молоді кадри (20-35 років) потребують більше динамічних стимулів.



## Матеріально-забезпечувальні

### Конкретні чинники:

Рівень оплати праці, фінансова стабільність, матеріальна база робочого місця.

### Роль у формуванні доброчесної поведінки:

Виконують гігієнічну функцію: достатній рівень доходу мінімізує побутову корупцію та спокусу легкого збагачення.



## Соціально-професійні

### Конкретні чинники:

Визнання заслуг, повага колективу, кар'єрне зростання, постійне навчання.

### Роль у формуванні доброчесної поведінки:

Формують професійну ідентичність та гордість за службу, що є основою нематеріальної доброчесності.



## Психологічно-атмосферні

### Конкретні чинники:

Стосунки з керівництвом, клімат у команді, відчуття безпеки та довіри.

### Роль у формуванні доброчесної поведінки:

Створюють середовище, де етична поведінка є нормою, а не винятком, через підтримку колег.

# Фактори багатофакторної моделі

**Індивідуально-демографічні**



**Індивідуально-демографічні**

Вік, освіта, стаж  
(вплив на  
резистентність  
до вигорання)

**Матеріально-забезпечувальні**



**Матеріально-забезпечувальні**

Оплата,  
стабільність  
(мінімізація  
побутової  
корупції)

**Соціально-професійні**



**Соціально-професійні**

Визнання,  
кар'єра,  
навчання  
(формування  
ідентичності)

**Психологічно-атмосферні**



**Психологічно-атмосферні**

Клімат у  
колективі, довіра  
(етична  
поведінка як  
норма)

# Зворотний зв'язок та етичне лідерство



## Визнання етичних зусиль

Визнання етичних зусиль службовця організацією як ключовий мотиватор



## Етичний лідер

Етичний лідер як «моральна особа» та «моральний менеджер»



## Трансляція стандартів

Трансляція стандартів через рольове моделювання, комунікацію та послідовність рішень

# Доброчесність як внутрішній драйвер.



## Внутрішня мотивація

Інтеграція доброчесності, а не лише зовнішній контроль.



## Стійка етична поведінка

Найбільш стійка форма етичної поведінки.



## Високий рівень PSM

Збіг цінностей публічної служби та особистих моральних установок.

# Гігієнічна роль матеріальних стимулів.



Винагорода рідко є первинним джерелом добросовісної мотивації, але є необхідною умовою для зменшення вразливості до побутових корупційних стимулів і підтримання базового відчуття справедливості

# Пріоритет персоналізації.

Уніфіковані системи мотивації втрачають ефективність. Майбутнє - за гнучкими моделями, що враховують вікові та освітні особливості службовців, пропонуючи молодим фахівцям розвиток, а досвідченим - визнання та вплив.



# Системність та лідерство.

Доброчесність неможлива без «тону згори» (tone at the top). Політична воля керівництва та впровадження 13 принципів ОЕСР створюють інституційний каркас, у якому мотивований службовець може діяти етично без страху перед репресіями.



# Моніторинг через дані.

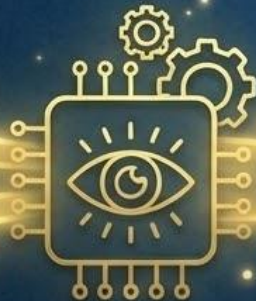
Ефективність інтеграції доброчесності має оцінюватися через об'єктивні індикатори (такі як показники ОЕСР або результати перевірок НАЗК), що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення кадрової політики.



ОЕСР



НАЗК



МОНІТОРИНГ /  
ІНДИКАТОРИ



УПРАВЛІНСЬКІ  
РІШЕННЯ



ВДОСКОНАЛЕННЯ  
ПОЛІТИКИ

# Висновки та перспективи



Внутрішня  
мотивація

Зовнішні  
механізми



Цифровізація



KPI



**Інтеграція  
добročесності** вимагає  
синтезу внутрішньої  
мотивації та зовнішніх  
механізмів.

**Перспективи:**  
дослідження впливу  
**цифровізації**,  
розробка KPI для оцінки  
добročесності.

**Стратегічна мета  
для України:**  
формування корпусу  
професійних, мотивованих,  
мотивованих, непохитно  
добročесних службовців.

# Університет митної справи та фінансів кафедра Публічного управління та митного адміністрування



ЗИМОВА  
НАУКОВА  
ШКОЛА – 2026  
17 – 20 лютого 2026 року



## ДЯКУЮ ЗА УВАГУ