

АНОТАЦІЯ

Деркач Л. Ю. Формування етичного лідерства як чинник запобігання корупції в органах публічної влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування. – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Дисертація присвячена актуальній науковій проблемі формування етичного лідерства як ключового чинника запобігання корупції в органах публічної влади. Актуальність теми зумовлена необхідністю розбудови ефективної системи протидії корупції в контексті євроінтеграційних процесів, реформування публічного управління, а також потребою пошуку нових управлінських підходів, спрямованих на утвердження принципів доброчесності, прозорості та підзвітності в діяльності публічних інституцій.

У дисертації здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування етичного лідерства як чинника запобігання корупції в органах публічної влади України. Комплексний характер дослідження дозволив запропонувати системні рішення щодо розбудови етичної інфраструктури, вдосконалення нормативно-правового, інституційно-організаційного та освітньо-комунікаційного забезпечення етичного лідерства, спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків, формування культури доброчесності та підвищення довіри громадян до публічних інституцій.

Досліджено еволюцію теоретичних підходів до етичного лідерства в публічному управлінні від формального дотримання етичних норм і правил до формування цілісної управлінської парадигми, заснованої на моральних цінностях та принципах. Проаналізовано трансформацію концептуальних засад запобігання корупції: від переважно каральних і контрольних механізмів до комплексного підходу, що поєднує інституційні, організаційні та ціннісно-мотиваційні інструменти. Встановлено, що етичне лідерство є багатовимірним

феноменом, який охоплює особистісні якості та поведінкові моделі керівників, організаційну культуру та етичну інфраструктуру публічних інституцій, системні механізми протидії корупції. Обґрунтовано, що ефективне формування етичного лідерства як чинника запобігання корупції вимагає узгоджених зусиль на всіх рівнях – індивідуальному, організаційному та суспільному.

Систематизовано методологічні підходи до дослідження етичного лідерства з акцентом на інтеграцію системного, структурно-функціонального, компаративного та емпіричного підходів. Це дозволило концептуалізувати етичне лідерство як цілісну систему з елементами, функціональними зв'язками та ієрархічними рівнями, що виконує функції адаптації, цілеспрямування, інтеграції та відтворення морального «генетичного коду» управлінських систем. Запропоновано методологію діагностики рівня сформованості етичного лідерства, яка передбачає комплексну оцінку етичної обізнаності, етичних навичок та етичної поведінки публічних службовців, дозволяє виявляти проблемні зони та визначати пріоритетні напрями розвитку етичних компетентностей.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення формування етичного лідерства в органах публічної влади України, виявлено його фрагментарність та недостатню системність. Обґрунтовано необхідність запровадження уніфікованого Етичного кодексу публічної служби, посилення механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, вдосконалення процедур громадського моніторингу доброчесності службовців. Визначено, що ключовими правовими актами, які регулюють етичні аспекти публічної служби в Україні, є Закони «Про запобігання корупції», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про судоустрій і статус суддів», а також галузеві етичні кодекси та правила поведінки. Водночас встановлено, що наявна нормативно-правова база не забезпечує системного регулювання процесів формування етичного лідерства, має значні прогалини щодо визначення стандартів етичної поведінки, процедур етичного контролю та механізмів відповідальності за порушення етичних норм.

Досліджено організаційно-функціональну структуру системи формування

етичного лідерства, включаючи трансформацію ролі керівників від формального адміністрування до етичного лідерства, спрямованого на розвиток культури доброчесності. Проаналізовано роль і функції антикорупційних інституцій у формуванні та підтримці етичного лідерства в органах публічної влади, зокрема Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро України, Національного агентства України з питань державної служби, уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції. Виявлено інституційні проблеми та дисфункції, зокрема відсутність спеціалізованих структур, відповідальних за розвиток етичної інфраструктури, недостатню координацію антикорупційних зусиль, обмежену інтеграцію етичних критеріїв у системи управління персоналом. Обґрунтовано необхідність інституційної розбудови системи формування етичного лідерства для забезпечення ефективної антикорупційної політики, зокрема доцільність створення спеціалізованих етичних комісій в органах публічної влади, запровадження інституту етичного омбудсмена, розвитку мережі уповноважених з питань етики.

На основі аналізу зарубіжного досвіду виявлено три базові моделі формування етичного лідерства як чинника запобігання корупції: англосаксонську, континентально-європейську та азійську, кожна з яких має специфічні механізми розвитку доброчесності та етичних компетентностей публічних службовців. Англосаксонська модель (США, Велика Британія, Канада) характеризується високим рівнем формалізації етичних вимог, розвиненою системою етичних кодексів, значною роллю громадського контролю, активним використанням комунікаційних технологій та освітніх програм для формування етичної культури. Континентально-європейська модель (Нідерланди, Німеччина, Франція) базується на інтеграції етичних цінностей у професійну культуру публічної служби, впровадженні комплексної етичної інфраструктури, розвитку систем самооцінювання та внутрішнього контролю, використанні механізмів багаторівневого врядування для координації антикорупційних зусиль. Азійська модель (Сінгапур, Південна Корея, Японія) спирається на поєднання жорстких санкцій за корупційні правопорушення з

розвитком високих стандартів професійної етики, культивуванням суспільних цінностей доброчесності, впровадженням меритократичних принципів у системи управління персоналом на публічній службі.

Виявлено загальну тенденцію переходу від формального впровадження етичних стандартів до інтегрованого підходу, за якого моральні чесноти й установки на доброчесну поведінку прищеплюються управлінцям як невід'ємний елемент їх професійної соціалізації та кар'єрного розвитку. Визначено найбільш перспективні для України напрями адаптації зарубіжного досвіду, зокрема щодо формування цілісної етичної інфраструктури, запровадження інноваційних методик етичного навчання, розвитку механізмів громадського контролю. Обґрунтовано доцільність поетапного впровадження кращих елементів усіх трьох моделей з урахуванням національної специфіки та рівня інституційної спроможності органів публічної влади.

На основі проведеної діагностики рівня сформованості етичного лідерства в органах публічної влади України виявлено суттєвий розрив між формальною наявністю етичних кодексів і настанов та реальною практикою їх імплементації. Встановлено, що рівень обізнаності управлінців зі стандартами професійної етики є відносно високим, однак здатність застосовувати етичні знання при ухваленні управлінських рішень оцінюється значно нижче, а готовність дотримуватись задекларованих етичних принципів у ситуаціях морального вибору є найбільш проблемною зоною. Ідентифіковано ключові чинники, що перешкоджають формуванню етичного лідерства в органах публічної влади України, включаючи інституційні (надмірна централізація та ієрархічність процесів ухвалення управлінських рішень, непрозорість багатьох процедур, структурні вади системи матеріального забезпечення службовців), соціокультурні (патерналістсько-підданські установки у відносинах з владою, низький рівень суспільної довіри до органів влади, етичний релятивізм) та освітньо-професійні (брак належних компетентностей у керівних кадрах, недосконалість програм професійного розвитку) бар'єри.

Обґрунтовано комплексний підхід до інтеграції етичних стандартів у систему управління персоналом публічної служби, що передбачає включення

етичних критеріїв у процедури відбору, оцінювання, мотивації та розвитку службовців. Запропоновано методики етичного тестування кандидатів на керівні посади, модель етичних компетентностей публічних службовців, систему індикаторів етичної поведінки для використання в процедурах атестації та оцінювання результатів діяльності. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації з питань етики публічної служби, запровадження інноваційних форм етичного навчання (симуляційних ігор, кейс-стаді, моделювання етичних дилем).

Проаналізовано механізми забезпечення персональної відповідальності керівників за етичну поведінку підлеглих, визначено шляхи посилення їх ролі у формуванні культури доброчесності. Розроблено модель відповідальності керівників, яка поєднує контрольні, превентивні та мотиваційні механізми, передбачає чіткі критерії та процедури оцінювання дій керівника щодо забезпечення етичної поведінки підлеглих, диференційовану шкалу відповідальності за різні типи порушень.

Досліджено роль громадянського суспільства у формуванні етичного лідерства та запобіганні корупції, визначено, що ключовими напрямками розвитку його потенціалу є підвищення обізнаності громадян щодо етичних стандартів публічної служби, розбудова ефективних механізмів громадського контролю, створення системи захисту та заохочення викривачів корупції, антикорупційне виховання молоді. Розроблено рекомендації щодо проведення інформаційно-просвітницьких кампаній з питань етики публічної служби, створення спеціалізованих онлайн-платформ та мобільних додатків для підвищення етичної грамотності громадян, впровадження антикорупційних освітніх програм у закладах освіти всіх рівнів. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи захисту та заохочення викривачів корупції через запровадження ефективних юридичних гарантій, конфіденційних каналів повідомлення, матеріальних та моральних стимулів, освітньо-тренінгових програм.

Обґрунтовано необхідність розвитку міжсекторального партнерства між органами публічної влади, бізнесом та інститутами громадянського суспільства

для формування культури етичного лідерства та запобігання корупції. Запропоновано модель такого партнерства, яка включає створення публічно-приватних проєктів з розвитку етичної інфраструктури, комплаєнс-офісів за участі експертів різних секторів, розробку спільних етичних стандартів для міжсекторальної взаємодії, проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, розвиток соціальної відповідальності бізнесу з акцентом на антикорупційні ініціативи, налагодження освітньо-дослідницького партнерства у сфері професійної етики. Визначено, що такий підхід дозволяє об'єднати ресурси, експертизу та зусилля різних суспільних акторів, забезпечуючи системність та сталість етичних трансформацій.

Розроблено комплексну модель етичної інфраструктури органів публічної влади, яка поєднує формальні (нормативно-правові, інституційні, управлінські) та неформальні (ціннісні, комунікаційні, культурні) компоненти у єдину багаторівневу систему. Формальними елементами є: нормативно-правове забезпечення (закони, положення, етичні кодекси); інституційні механізми імплементації та контролю (етичні комісії, уповноважені особи з питань етики, інститут омбудсмена); інструменти управління персоналом (процедури відбору, оцінювання, мотивації та розвитку на засадах доброчесності); системи моніторингу та підзвітності. Неформальними компонентами виступають: лідерська філософія та особистий приклад керівництва; організаційна культура та етичний клімат; комунікаційні практики та діалог щодо етичних питань; партнерські мережі та спільноти практик.

Розроблено рекомендації щодо практичної імплементації запропонованої моделі, включаючи нормативно-правове забезпечення (зміни до антикорупційного законодавства, запровадження уніфікованого Етичного кодексу), інституційне забезпечення (створення спеціалізованих етичних структур, запровадження інституту етичного омбудсмена), кадрове забезпечення (розвиток етичних компетентностей керівників, запровадження етичних критеріїв у процедури відбору та оцінювання), освітньо-комунікаційне забезпечення (розвиток системи етичного навчання, проведення інформаційно-просвітницьких кампаній), громадський контроль (розвиток механізмів

моніторингу доброчесності, захист викривачів корупції). Обґрунтовано, що ефективність запропонованої моделі забезпечується системною взаємодією всіх елементів, їх інтеграцією в повсякденні управлінські процеси, постійним оновленням та адаптацією до нових викликів, а також активним залученням зовнішніх стейкхолдерів до створення та підтримки етичного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання органами державної влади при формуванні та реалізації антикорупційної політики, розробці етичних кодексів та внутрішніх політик доброчесності, удосконаленні організаційно-правових механізмів запобігання корупції, визначенні пріоритетів та інструментів розвитку етичного лідерства в органах публічної влади України.

Ключові слова: публічне управління, запобігання корупції, попередження корупції, боротьба з корупцією, етичне лідерство, антикорупційна політика, етична інфраструктура, доброчесність, етичні компетентності, етичний кодекс, публічна служба, організаційна культура, громадський контроль, міжсекторальне партнерство.

ABSTRACT

Derkach L. Yu. Formation of ethical leadership as a factor in preventing corruption in public authorities. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 281 Public Management and Administration. – V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the current scientific problem of the formation of ethical leadership as a key factor in preventing corruption in public authorities. The relevance of the topic is due to the need to build an effective system for combating corruption in the context of European integration processes, public administration reform, as well as the need to find new management approaches aimed at establishing the principles of integrity, transparency and accountability in the activities of public institutions.

The dissertation provides theoretical and methodological justification and develops practical recommendations for the formation of ethical leadership as a factor in preventing corruption in public authorities of Ukraine. The comprehensive nature of the study allowed us to propose systemic solutions for the development of ethical infrastructure, improvement of regulatory, institutional, organizational and educational and communication support for ethical leadership, aimed at minimizing corruption risks, forming a culture of integrity and increasing citizens' trust in public institutions.

The evolution of theoretical approaches to ethical leadership in public administration from formal adherence to ethical norms and rules to the formation of a holistic management paradigm based on moral values and principles is studied. The transformation of the conceptual foundations of corruption prevention is analyzed: from mainly punitive and control mechanisms to a comprehensive approach combining institutional, organizational and value-motivational tools. It is established that ethical leadership is a multidimensional phenomenon that encompasses personal qualities and behavioral models of managers, organizational culture and ethical infrastructure of

public institutions, and systemic mechanisms for combating corruption. It is substantiated that the effective formation of ethical leadership as a factor in preventing corruption requires concerted efforts at all levels – individual, organizational and social. Methodological approaches to the study of ethical leadership are systematized with an emphasis on the integration of systemic, structural-functional, comparative and empirical approaches. This allowed us to conceptualize ethical leadership as a holistic system with elements, functional relationships and hierarchical levels, which performs the functions of adaptation, targeting, integration and reproduction of the moral «genetic code» of management systems. A methodology for diagnosing the level of formation of ethical leadership is proposed, which involves a comprehensive assessment of ethical awareness, ethical skills and ethical behavior of public servants, allows us to identify problem areas and determine priority areas for the development of ethical competencies. The regulatory and legal support for the formation of ethical leadership in public authorities of Ukraine is analyzed, its fragmentation and lack of systematicity are revealed. The need to introduce a unified Code of Ethics for the public service, strengthen mechanisms for preventing and resolving conflicts of interest, and improve procedures for public monitoring of the integrity of civil servants is substantiated. It was determined that the key legal acts regulating the ethical aspects of public service in Ukraine are the Laws «On Prevention of Corruption», «On Civil Service», «On Service in Local Self-Government Bodies», «On the Judiciary and the Status of Judges», as well as sectoral ethical codes and rules of conduct. At the same time, it was established that the existing regulatory framework does not provide systematic regulation of the processes of forming ethical leadership, has significant gaps in determining standards of ethical behavior, ethical control procedures and mechanisms of responsibility for violations of ethical norms.

The organizational and functional structure of the system for the formation of ethical leadership was studied, including the transformation of the role of managers from formal administration to ethical leadership aimed at developing a culture of integrity. The role and functions of anti-corruption institutions in the formation and support of ethical leadership in public authorities were analyzed, in particular, the National Agency for the Prevention of Corruption, the National Anti-Corruption

Bureau of Ukraine, the National Agency for the Civil Service of Ukraine, authorized units (persons) for the prevention and detection of corruption. Institutional problems and dysfunctions were identified, in particular, the lack of specialized structures responsible for the development of ethical infrastructure, insufficient coordination of anti-corruption efforts, limited integration of ethical criteria into personnel management systems. The need for institutional development of the system of ethical leadership formation to ensure effective anti-corruption policy is substantiated, in particular the expediency of creating specialized ethical commissions in public authorities, introducing the institute of an ethical ombudsman, and developing a network of ethics commissioners.

Based on the analysis of foreign experience, three basic models of ethical leadership formation as a factor in preventing corruption have been identified: Anglo-Saxon, Continental European, and Asian, each of which has specific mechanisms for developing integrity and ethical competencies of public servants. The Anglo-Saxon model (USA, Great Britain, Canada) is characterized by a high level of formalization of ethical requirements, a developed system of ethical codes, a significant role of public control, and the active use of communication technologies and educational programs to form an ethical culture. The continental European model (Netherlands, Germany, France) is based on the integration of ethical values into the professional culture of the public service, the implementation of a comprehensive ethical infrastructure, the development of self-assessment and internal control systems, the use of multi-level governance mechanisms to coordinate anti-corruption efforts. The Asian model (Singapore, South Korea, Japan) is based on a combination of tough sanctions for corruption offenses with the development of high standards of professional ethics, the cultivation of public values of integrity, the introduction of meritocratic principles into the personnel management system in the public service.

A general trend of transition from the formal implementation of ethical standards to an integrated approach has been identified, in which moral virtues and attitudes towards honest behavior are instilled in managers as an integral element of their professional socialization and career development. The most promising directions for Ukraine in adapting foreign experience have been identified, in particular regarding the

formation of a holistic ethical infrastructure, the introduction of innovative methods of ethical training, and the development of public control mechanisms. The feasibility of gradually introducing the best elements of all three models, taking into account national specifics and the level of institutional capacity of public authorities, has been substantiated.

Based on the conducted diagnostics of the level of formation of ethical leadership in public authorities of Ukraine, a significant gap has been identified between the formal presence of ethical codes and guidelines and the real practice of their implementation. It has been established that the level of awareness of managers with standards of professional ethics is relatively high, however, the ability to apply ethical knowledge when making managerial decisions is assessed much lower, and the willingness to adhere to declared ethical principles in situations of moral choice is the most problematic area. Key factors that hinder the formation of ethical leadership in public authorities of Ukraine have been identified, including institutional (excessive centralization and hierarchy of management decision-making processes, opacity of many procedures, structural flaws in the system of material support for employees), socio-cultural (paternalistic-subjective attitudes in relations with the authorities, low level of public trust in authorities, ethical relativism) and educational and professional (lack of proper competencies among management personnel, imperfection of professional development programs) barriers.

A comprehensive approach to integrating ethical standards into the public service personnel management system has been substantiated, which involves the inclusion of ethical criteria in the procedures for selection, assessment, motivation and development of employees. Methods for ethical testing of candidates for management positions, a model of ethical competencies of public servants, a system of ethical behavior indicators for use in certification procedures and performance evaluation have been proposed. Recommendations have been developed for improving professional training and advanced training programs on public service ethics, introducing innovative forms of ethical training (simulation games, case studies, modeling of ethical dilemmas). The mechanisms for ensuring personal responsibility of managers for the ethical behavior of subordinates have been analyzed, and ways to strengthen

their role in forming a culture of integrity have been identified. A model of manager responsibility has been developed, which combines control, preventive and motivational mechanisms, provides clear criteria and procedures for evaluating the manager's actions to ensure the ethical behavior of subordinates, and a differentiated scale of responsibility for various types of violations.

The role of civil society in the formation of ethical leadership and the prevention of corruption was studied, it was determined that the key areas for the development of its potential are raising citizens' awareness of ethical standards of public service, developing effective mechanisms of public control, creating a system of protection and encouragement of whistleblowers of corruption, and anti-corruption education of youth. Recommendations were developed for conducting information and educational campaigns on public service ethics, creating specialized online platforms and mobile applications to increase the ethical literacy of citizens, and implementing anti-corruption educational programs in educational institutions of all levels. The need to improve the system of protection and encouragement of whistleblowers of corruption through the introduction of effective legal guarantees, confidential channels of communication, material and moral incentives, and educational and training programs was substantiated.

The need to develop intersectoral partnerships between public authorities, business, and civil society institutions to form a culture of ethical leadership and prevent corruption was substantiated. A model of such a partnership is proposed, which includes the creation of public-private projects for the development of ethical infrastructure, compliance offices with the participation of experts from different sectors, the development of common ethical standards for intersectoral interaction, the conduct of information and educational campaigns, the development of business social responsibility with an emphasis on anti-corruption initiatives, the establishment of educational and research partnerships in the field of professional ethics. It is determined that such an approach allows combining resources, expertise and efforts of various social actors, ensuring the systematicity and sustainability of ethical transformations.

A comprehensive model of the ethical infrastructure of public authorities has

been developed, which combines formal (regulatory, institutional, managerial) and informal (value, communication, cultural) components into a single multi-level system. Formal elements are: regulatory and legal support (laws, regulations, codes of ethics); institutional mechanisms of implementation and control (ethics commissions, ethics officers, ombudsman institution); personnel management tools (selection, assessment, motivation and development procedures based on integrity); monitoring and accountability systems. Informal components are: leadership philosophy and personal leadership example; organizational culture and ethical climate; communication practices and dialogue on ethical issues; partner networks and communities of practice.

Recommendations have been developed for the practical implementation of the proposed model, including regulatory and legal support (amendments to anti-corruption legislation, introduction of a unified Code of Ethics), institutional support (creation of specialized ethical structures, introduction of the institute of an ethical ombudsman), human resources support (development of ethical competencies of managers, introduction of ethical criteria in selection and assessment procedures), educational and communication support (development of an ethical training system, conducting information and educational campaigns), public control (development of integrity monitoring mechanisms, protection of whistleblowers). It is substantiated that the effectiveness of the proposed model is ensured by the systemic interaction of all elements, their integration into everyday management processes, constant updating and adaptation to new challenges, as well as the active involvement of external stakeholders in the creation and maintenance of an ethical environment.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by state authorities in the formation and implementation of anti-corruption policy, the development of ethical codes and internal integrity policies, the improvement of organizational and legal mechanisms for preventing corruption, and the identification of priorities and tools for the development of ethical leadership in public authorities of Ukraine.

Keywords: public administration, corruption prevention, corruption prevention, fight against corruption, ethical leadership, anti-corruption policy, ethical infrastructure, integrity, ethical competencies, code of ethics, public service,

organizational culture, public control, intersectoral partnership.