

УДК 351.74:343.352

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/22>

Чудновець І. С.

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

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

## МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

*У статті досліджуються механізми запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі, яка є ключовим елементом ефективного функціонування державних інституцій. Корупція на державній службі визначається як одна з найбільш гострих проблем сучасного суспільства, що негативно впливає на довіру громадян до органів влади, ефективність управління та реалізацію принципів верховенства права. У контексті кадрової політики корупційні практики спричиняють нераціональне використання людських ресурсів, що призводить до зниження якості державного управління. Наголошується, що кадрова політика має базуватися на принципах прозорості, об'єктивності та справедливості у процесах відбору, призначення та просування кадрів. Для досягнення цих цілей необхідним є розроблення та впровадження ефективних антикорупційних механізмів, які мінімізують ризики зловживань і забезпечують рівні можливості для всіх кандидатів. У статті окреслюються ключові напрями боротьби з корупцією у сфері кадрової політики, серед яких: забезпечення прозорості та відкритості кадрових процесів; проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів, що регулюють кадрову політику; формування високих стандартів професійної етики серед державних службовців; впровадження систем внутрішнього контролю; застосування сучасних цифрових технологій; залучення громадськості до контролю за діяльністю державних службовців; створення незалежних наглядових органів.*

*У висновках підкреслюється, що ефективна кадрова політика є важливою передумовою для мінімізації корупційних ризиків. Її реалізація має ґрунтуватися на чітких процедурах відбору та призначення кадрів, спрямованих на забезпечення справедливого конкурсу та оцінки кандидатів виключно за їх професійними якостями та компетенціями. Особливу увагу приділено важливості міжнародної співпраці у сфері боротьби з корупцією. Вказано, що використання найкращих практик інших країн та адаптація їх до національного контексту сприяють підвищенню ефективності антикорупційних заходів і зміцненню системи державного управління.*

**Ключові слова:** корупція, механізми запобігання корупції, кадрова політика, державна служба, державне управління, верховенство права, етичні норми, доброчесність.

**Постановка проблеми.** Доводиться констатувати, що корупція на державній службі є однією з найбільш актуальних проблем, що стоять перед сучасними державами. Вона підриває довіру суспільства до державних інституцій, знижує ефективність управління та заважає реалізації принципів верховенства права. У контексті кадрової політики корупційні практики можуть призводити до неефективного використання людських ресурсів, що негативно впливає на якість державного управління загалом.

Кадрова політика на державній службі має бути спрямована на забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості у процесах від-

бору, призначення та просування кадрів. Це вимагає розробки та впровадження ефективних механізмів запобігання корупції, які б мінімізували можливості для зловживань та забезпечували рівні можливості для всіх кандидатів.

Основними механізмами запобігання корупції в цій сфері є вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження прозорих процедур відбору та призначення на посади, а також підвищення відповідальності посадових осіб за порушення антикорупційного законодавства. Важливим аспектом є також формування культури доброчесності серед державних службовців, що передбачає виховання у них стійких



етичних принципів та нетерпимості до корупційних проявів.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує роль антикорупційних органів та громадянського суспільства, які можуть здійснювати контроль за дотриманням законодавства та сприяти виявленню і притягненню до відповідальності осіб, причетних до корупційних дій. Впровадження інноваційних технологій, таких як електронні системи управління персоналом, також може значно знизити ризики корупції шляхом автоматизації процесів та зменшення людського фактору.

Отже, запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі є складним і багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу та тісної співпраці між державними органами, громадянським суспільством та міжнародними партнерами, що у свою чергу, зумовлює потребу наукового осмислення цієї проблематики.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання запобігання корупції нині є однією з нагальних суспільних проблем, що торкається багатьох сфер нашого буття. Особливий акцент робиться на публічній сфері, зокрема її складовій державній службі, що стала предметом багатьох наукових розвідок відомих українських вчених, з-поміж яких: Н. О. Армаш, А. І. Берlach, Н. П. Бортник, М. Ю. Віхляєв, В. Д. Гвоздецький, О. В. Джафарова, Н. В. Добрянська, О. Ю. Дубинський, І. М. Жаровська, В. О. Заросило, Т. О. Коломоець, В. К. Колпаков, С. В. Петков, І. М. Шопіна та ін.

**Постановка завдання.** Мета цієї статті – розгляд механізмів запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі, за допомогою яких можливо досягти суттєвого зниження рівня корупції та підвищення ефективності державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Корупція є однією з найсерйозніших загроз для належного функціонування державних інституцій, оскільки вона суттєво підриває довіру громадян до органів влади, знижує якість надання державних послуг та перешкоджає економічному розвитку країни. Як зазначають автори монографії під редакцією професорів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка, корупція завдає значної, а інколи й непоправної шкоди як суспільству, так і державі, а також окремим громадянам. Її наслідки проявляються у багатьох аспектах: вона ускладнює виконання державою її функцій, адже призначення на посади за неправомірну вигоду знижує ефективність роботи державних органів та установ; погіршує інвес-

тиційний клімат, створюючи непередбачувані умови для бізнесу і знижуючи перспективи довгострокового інвестування; сприяє подорожчання управлінського апарату, що в кінцевому результаті відображається на платниках податків; деморалізує управлінський апарат як у державному, так і в приватному секторі, нівелюючи стимули до чесної роботи та знижуючи загальний рівень етики; підриває легітимність вищих ешелонів влади через втрату довіри до них; формує психологічну готовність корумпованих чиновників ставити особисті інтереси вище суспільних; нівелює правосуддя, оскільки вирішальним фактором стає фінансова спроможність сторін; створює загрозу демократичним процесам, позбавляючи населення мотивації до участі у виборах; негативно впливає на національну економіку, підриваючи конкуренцію на внутрішньому і зовнішньому ринках та збільшуючи вартість товарів і послуг; а також паралізує діяльність малого і середнього бізнесу, завдаючи щорічних збитків, які оцінюються експертами у мільйони доларів США. Відтак, корупція є системним явищем, що має багатомірні наслідки для державного управління, економіки та соціальної сфери [1, с. 13–14].

Корупція, на думку науковців, становить особливу загрозу в тих сферах, які безпосередньо впливають на повсякденне життя громадян, таких як громадська безпека, охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальне господарство тощо. У цих секторах бездіяльність чиновників підриває довіру населення до державних інституцій. Це створює своєрідну «кореневу систему» корупції, яка підтримує її на вищих рівнях [1, с. 13–14].

З приводу цього Ж. С. Оксисюк та Н. П. Кризина також підкреслюють, що корупція є одним з основних факторів, що заважає ефективному функціонуванню державних органів, порушуючи стабільність держави. Корупція становить серйозну загрозу для розвитку України, впливаючи на національну безпеку та демократичний розвиток країни. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з поширенням корупційних практик серед посадових осіб державної влади та органів місцевого самоврядування. [2, с. 115]. Особливо важливою є боротьба з корупцією у сфері кадрової політики на державній службі, оскільки саме кадрові рішення визначають ефективність і прозорість діяльності державних органів.

На думку Б. М. Головкина, механізм протидії корупції передбачає інтеграцію міжнародних антикорупційних стандартів у правову систему України, ефективне впровадження державної анти-

корупційної політики, реалізацію відповідних ініціатив, розширення міжнародного співробітництва, а також активну участь громадських організацій у сфері запобігання та боротьби з корупцією. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення захисту прав і свобод особи, інтересів суспільства, держави та бізнесу від корупційних загроз [3, с. 254].

Водночас, С. В. Мирославський та А. В. Лещенко наголошують на тому, що модернізація антикорупційних механізмів у сфері публічного управління в Україні є ключовим чинником для підвищення ефективності державного управління та забезпечення прозорості в діяльності державних органів [4, с. 31].

У цьому контексті варто розглянути декілька ключових напрямів, які є визначальними для протидії корупційним проявам у сфері кадрової політики на державній службі. Передусім, це *прозорість та відкритість у кадрових процесах*. Варто наголосити, що забезпечення прозорості та відкритості процедур набору, призначення та просування по службі державних службовців є одним із ключових механізмів запобігання корупції. Відкриті конкурси на посади, чіткі критерії відбору та регулярне оприлюднення інформації про вакансії й результати конкурсів дозволяють зменшити ризики корупційних зловживань. Сьогодні цьому сприяє низка законодавчих актів, з-поміж яких, передусім, Закони України «Про державну службу» [5] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [6] і, безперечно, «Про запобігання корупції» [7].

Ще одним важливим напрямом виступає *антикорупційна експертиза нормативно-правових актів*, зокрема тих, що регламентують кадрову політику. Це дозволяє виявити потенційні корупційні ризики на етапі розробки та прийняття нормативних документів, а також вчасно внести необхідні зміни для їх усунення. У цьому контексті Б. О. Гребенюк акцентує увагу на важливості створення спеціалізованих нормативно-правових документів, які б регламентували процедуру здійснення антикорупційного моніторингу в Україні, зокрема в усіх адміністративно-територіальних центрах [8, с. 49–50].

Запобігання корупції також вимагає *формування високих стандартів професійної етики* серед державних службовців. Це може бути досягнуто шляхом регулярного проведення тренінгів та семінарів з питань етики й антикорупційної поведінки, а також шляхом впровадження системи наставництва для нових співробітників.

Автори навчального посібника «Кадрова політика в державній службі» (Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко) наголошують на тому, що державні службовці у своїй професійній діяльності зобов'язані дотримуватися принципів етики державної служби, які базуються на нормах Конституції України, положеннях законодавства про державну службу та актах щодо запобігання корупції. До таких принципів належать: служіння інтересам держави та суспільства, дотримання гідної поведінки, прояв доброчесності, забезпечення лояльності, дотримання політичної нейтральності, забезпечення прозорості та підзвітності, а також виконання своїх обов'язків із сумлінністю. Ці етичні засади сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій і забезпечують ефективне функціонування системи державного управління [9, с. 196].

На думку науковців, у професійному етикеті важливе значення мають морально-етичні якості працівника, зокрема сумлінність, доброчесність, чуйність, повага до оточуючих, коректність, тактовність, точність у виконанні завдань, делікатність у спілкуванні, скромність і простота у поведінці. Особливу увагу також приділяють таким рисам, як здатність до співчуття та милосердя, які сприяють формуванню довірливих і гармонійних відносин у колективі та з партнерами. Ці характеристики є ключовими для забезпечення високого рівня професійної культури та дотримання етичних норм у робочій діяльності [9, с. 201].

Вчені наголошують, що навіть ґрунтовне знання норм етикету не завжди забезпечує правомірність та доречність поведінки особи, якщо вона не володіє здатністю до емоційної емпатії та підтримки свого співрозмовника. Життєві обставини є настільки різноманітними та динамічними, що жодна система правил чи нормативів не здатна охопити всі можливі ситуації. Лише розвинений такт, який включає вміння знаходити баланс у висловлюваннях, діях та щире зацікавлення іншою особою, може стати ключовим фактором у забезпеченні належної комунікативної взаємодії [9, с. 202].

Особливу увагу та тактовність необхідно проявляти до осіб, які демонструють нервозність, страх або збентеження. Зазвичай така поведінка характерна для надто збуджених та вразливих індивідів. Не слід відповідати різкістю на різкість або грубістю на грубість. Спокійна, впевнена та доброзичлива манера ведення діалогу є найефективнішим засобом для подолання негативних реакцій.

цій та забезпечення сприятливої атмосфери для обговорення [9, с. 202].

Особливим аспектом є *впровадження системи внутрішнього контролю*. Ефективна система внутрішнього контролю на державній службі є ще одним дієвим механізмом запобігання корупції. Вона включає регулярні перевірки діяльності державних службовців, моніторинг дотримання законодавства та внутрішніх нормативних актів, а також оперативне реагування на виявлені порушення.

Натомість, К. В. Палагнюк у своєму дослідженні, присвяченому запобіганню корупційним проявам у кадровій політиці державних органів у сфері охорони здоров'я, наголошує на важливості належного контролю за кадровими процесами. Вона акцентує увагу на тому, що формалізований підхід до відбору кадрів, а також практика призначення осіб на посади на основі особистих зв'язків чи корупційних домовленостей, а не за професійними та моральними критеріями, створюють передумови для зловживань владою, конфліктів інтересів та інших порушень. Це, в свою чергу, негативно впливає на якість управлінських рішень, знижує ефективність використання бюджетних коштів та сприяє зростанню соціальної напруги [10, с. 163].

Кадрова політика є ключовим елементом у запобіганні корупційним проявам, на що звертає увагу О. В. Джафарова, досліджуючи різні аспекти запобігання корупції в процесі проходження служби в органах Національної поліції [11, с. 100–101].

У контексті боротьби з корупцією, важливими є міркування І. Гусак, яка підкреслює, що до тих пір, поки на більшості державних посад не будуть працювати фахівці з високим рівнем професіоналізму, відповідальністю за долю держави та патріотизмом, країна не зможе досягти справжньої демократичної, соціально орієнтованої та ефективної системи державного управління. Це також вплине на здатність України зайняти рівноправне місце серед країн європейської спільноти. Таким чином, кадрова політика може виступати як індикатор суспільного розвитку [12].

В умовах активного впровадження цифровізації, неабияким чинником запобігання корупції є *використання сучасних технологій*. Сучасні технології відіграють важливу роль у запобіганні корупції. Автоматизація кадрових процесів, використання електронних баз даних і систем електронного документообігу дозволяють мінімізувати людський фактор і, відповідно, зменшити можливість для корупційних дій.

*Залучення громадськості до процесів контролю за діяльністю державних службовців та створення незалежних наглядових органів* – ще один дієвий механізм, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності кадрової політики. Громадські організації можуть брати участь у моніторингу кадрових процесів, а також надавати рекомендації щодо їх вдосконалення.

Натомість, вказане вище дає підстави мовити про те, що запобігання корупції в кадровій політиці державної служби вимагає цілісного підходу, що охоплює правові, організаційні та технологічні заходи. Лише при належному впровадженні цих механізмів можна суттєво знизити рівень корупції та підвищити ефективність державного управління. Ефективна антикорупційна діяльність сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій та створенню умов для соціально-економічного розвитку країни. Подібну думку також підкреслює, Б. О. Гребенюк, який вважає, що вдосконалення боротьби з корупцією слід поєднувати з комплексним впровадженням правових, політичних, організаційних, технічних та фінансових заходів, які забезпечують розвиток необхідних механізмів. Реалізація цих заходів дозволить створити передумови для кардинальної зміни ситуації у сфері протидії масштабним проявам корупції [8, с. 50].

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище, можемо констатувати, що вказані механізми запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій. Проведений аналіз дозволив зробити кілька ключових висновків.

По-перше, ефективна кадрова політика є однією з основних передумов для мінімізації корупційних ризиків. Вона повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, рівності можливостей та об'єктивності у процесі відбору та призначення на посади. Це передбачає впровадження чітких процедур, які забезпечують справедливий конкурс та відбір кандидатів на основі їх професійних якостей та компетенцій.

По-друге, важливим механізмом є система контролю та моніторингу діяльності державних службовців. Необхідно створювати незалежні органи, які будуть здійснювати постійний нагляд за дотриманням антикорупційного законодавства. Це включає регулярні аудити, перевірки декларацій про доходи та витрати, а також застосування сучасних технологій для виявлення можливих конфліктів інтересів.

По-третє, значну роль відіграє підвищення рівня правової культури та етики державних службовців. Освітні програми та тренінги повинні бути спрямовані на формування у працівників розуміння важливості дотримання етичних норм та стандартів поведінки. Це сприятиме зменшенню толерантності до корупційних практик та підвищенню відповідальності за свої дії.

По-четверте, слід підкреслити важливість міжнародної співпраці у сфері боротьби з корупцією. Використання позитивного досвіду інших країн, а також участь у міжнародних ініціативах дозволяє адаптувати найкращі практики до національного контексту, що підвищує ефективність антикорупційних заходів.

Нарешті, необхідно зазначити, що запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Залучення громадськості до контролю за діяльністю державних службовців та забезпечення прозорості у всіх аспектах їх роботи є ключовими елементами успішної антикорупційної стратегії.

Відтак, реалізація ефективних механізмів запобігання корупції в кадровій політиці сприятиме не лише підвищенню довіри суспільства до державних інституцій, але й загальному зміцненню правової держави.

### Список літератури:

1. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: монографія/ автор. кол. ; В. В. Василевич, Т. Е. Василевська, В. Ф. Нестерович, Е. В. Расюк, А. В. Савченко, В. Л. Федоренко(кер.) та ін. ; за ред. проф. Ю.В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. К. : Видавництво Ліра-К, 2016. 524 с.
2. Октисюк Ж. С., Кризина Н. П. Запобігання корупції на державній службі: сучасний стан та проблеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 113–119.
3. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254–260.
4. Мирославський С. В., Лещенко А. В. Реформування антикорупційних механізмів у сфері публічного управління України: оцінка ефективності та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 6. Т. 36 (75). С. 29–35.
5. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування 7 червня 2001 року № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.
7. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
8. Гребенюк Б. О. Методи запобігання та протидії корупції в державних органах України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 1 (69). С. 48–51.
9. 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.
10. Палагнюк К. В. Запобігання корупції в кадровій політиці державних органів у сфері охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 162–169.
11. Джафарова О. В. Деякі аспекти запобігання корупції під час проходження служби в органах Національної поліції. *Сучасна європейська поліцейстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України*. Харків, 2019. С. 100–101. URL: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/11\\_04\\_2019/pdf/46.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/11_04_2019/pdf/46.pdf)
12. Гусак І. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Науковий вісник «Державне управління»*. 2013. Вип. 11. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26860/gusak.pdf>

### Chudnovets I. S. MECHANISMS FOR PREVENTING CORRUPTION WITHIN THE CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY SYSTEM

*The article examines the mechanisms for preventing corruption in the system of personnel policy in the civil service, which is a key element of the effective functioning of state institutions. Corruption in the civil service is defined as one of the most acute problems of modern society, which negatively affects citizens' trust in government bodies, the effectiveness of management and the implementation of the principles of the rule of law. In the context of personnel policy, corrupt practices cause the irrational use of human resources, which leads to a decrease in the quality of public administration. It is emphasized that personnel policy should be*

*based on the principles of transparency, objectivity and fairness in the processes of selection, appointment and promotion of personnel. To achieve these goals, it is necessary to develop and implement effective anti-corruption mechanisms that minimize the risks of abuse and provide equal opportunities for all candidates. The article outlines key areas of combating corruption in the field of personnel policy, including: ensuring transparency and openness of personnel processes; conducting anti-corruption expertise of regulatory legal acts regulating personnel policy; forming high standards of professional ethics among civil servants; implementing internal control systems; using modern digital technologies; involving the public in monitoring the activities of civil servants; creating independent supervisory bodies.*

*The conclusions emphasize that effective personnel policy is an important prerequisite for minimizing corruption risks. Its implementation should be based on clear procedures for selecting and appointing personnel aimed at ensuring fair competition and assessing candidates solely on their professional qualities and competencies. Particular attention is paid to the importance of international cooperation in the fight against corruption. It is indicated that the use of best practices from other countries and their adaptation to the national context contribute to increasing the effectiveness of anti-corruption measures and strengthening the public administration system.*

**Keywords:** *corruption, corruption prevention mechanisms, personnel policy, civil service, public administration, rule of law, ethical norms, integrity.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026