*УДК: 35.088.6:005.574 (477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-320-333*

**Захаріна Оксана Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, https://orcid.org/0000-0002-2622-7663

**Діденко Ігор Володимирович** магістр, Поліський національний університет, Житомир, https://orcid.org/0009-0001-1838-1089

# МЕХАНІЗМИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНОГО БРЕНДУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

**Анотація.** У статті комплексно досліджено теоретичні засади та практичні механізми запобігання і врегулювання конфлікту інтересів у системі державної служби. Розкрито зміст поняття «конфлікт інтересів» у контексті публічного управління, визначено його види, структурні елементи та ключові фактори виникнення в діяльності державних службовців. Особливу увагу приділено інституційним, організаційним і поведінковим передумовам, які посилюють ризики неупередженості та можуть негативно впливати на якість публічних рішень.

Проаналізовано сучасні європейські підходи до етичного регулювання поведінки посадових осіб, зокрема механізми незалежного етичного контролю, стандарти прозорості, процедури декларування приватних інтересів, а також моделі відповідальності за порушення правил доброчесності. Показано, як ці інструменти формують загальний професійний «бренд державного службовця» – образ фахівця, чия діяльність ґрунтується на довірі, підзвітності та служінні суспільному інтересу.

Оцінено можливості імплементації європейського досвіду в українських регіонах з урахуванням національних адміністративних практик, нормативно-правових обмежень та регіональних управлінських особливостей. Визначено умови, які сприяють адаптації успішних моделей етичного регулювання, включно з інституційною спроможністю органів влади, якістю управлінських процесів та рівнем сформованості культури доброчесності.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів на регіональ-

ному рівні. Серед них – посилення внутрішнього контролю, розвиток етичних комісій, стандартизація процедур оцінювання ризиків, удосконалення навчальних програм для державних службовців та формування послідовної комунікації, спрямованої на підтримання позитивного іміджу професії. Окрему увагу приділено необхідності впровадження сучасних цифрових інструментів прозорості, які забезпечують відкритість управлінських процесів, автоматизують фіксацію потенційних ризиків, підвищують підзвітність посадових осіб та мінімізують можливість приховування приватних інтересів за рахунок цифрового слідкування рішень, витрат і взаємодій у межах публічної служби.

**Ключові слова:** конфлікт інтересів, державна служба, етичні стандарти, врегулювання конфлікту інтересів, європейський досвід, публічне управління, регіональна практика, бренд державного службовця.

**Zakharina Oksana Volodymyrivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, https://orcid.org/0000-0002-2622-7663

**Didenko Igor Volodymyrovych** Master's degree, Polissia National University, Zhytomyr, https://orcid.org/0009-0001-1838-1089

## MECHANISMS FOR RESOLVING CONFLICTS OF INTEREST IN THE CIVIL SERVICE: EUROPEAN PRACTICES AND THEIR ROLE IN SHAPING THE PROFESSIONAL BRAND OF A PUBLIC SERVANT

**Abstract.** The article comprehensively examines the theoretical foundations and practical mechanisms for preventing and resolving conflicts of interest in the civil service system. It reveals the meaning of the concept of 'conflict of interest' in the context of public administration, defines its types, structural elements and key factors of occurrence in the activities of civil servants. Particular attention is paid to institutional, organizational and behavioral prerequisites that increase the risks of impartiality and may negatively affect the quality of public decisions.

It analyses contemporary European approaches to the ethical regulation of officials' behavior, in particular mechanisms of independent ethical control, transparency standards, procedures for declaring private interests, and models of accountability for violations of integrity rules. It shows how these instruments shape the overall professional 'brand of a civil servant' – the image of a specialist whose activities are based on trust, accountability and serving the public interest.

The possibilities for implementing European experience in Ukrainian regions are assessed, taking into account national administrative practices, regulatory and legal

restrictions, and regional management characteristics. Conditions conducive to the adaptation of successful models of ethical regulation are identified, including the institutional capacity of authorities, the quality of management processes, and the level of integrity culture.

Based on the analysis, recommendations were developed to improve the system for preventing and resolving conflicts of interest at the regional level. These include strengthening internal control, developing ethics committees, standardizing risk assessment procedures, improving training programmers for civil servants, and establishing consistent communication aimed at maintaining a positive image of the profession. Particular attention is paid to the need to introduce modern digital transparency tools that ensure the openness of management processes, automate the recording of potential risks, increase the accountability of officials, and minimize the possibility of concealing private interests through digital tracking of decisions, expenses, and interactions within the public service.

**Keywords:** conflict of interest, civil service, ethical standards, conflict of interest resolution, European experience, public administration, regional practice, civil servant brand.

**Постановка проблеми.** Становлення ефективної, прозорої та доброчесної системи державної служби є однією з ключових передумов демократичного розвитку України. Одним із головних викликів у цьому процесі залишається проблема конфлікту інтересів, яка суттєво впливає на рівень довіри громадян до органів влади, якість управлінських рішень та дотримання етичних стандартів поведінки посадових осіб. В країнах Європейського Союзу сформовано розвинуті механізми забезпечення прозорості, контролю за діяльністю службовців і підтримання високих стандартів публічної доброчесності. Тому їх досвід є важливим орієнтиром для вдосконалення української практики запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема врегулювання конфлікту інтересів на державній службі є об’єктом наукових досліджень у сферах права, державного управління, професійної етики та антикорупційної політики.

Українські науковці, зокрема Т. Василевська, П. Лопушинський, А. Липовська, Ф. Бородкіна, О. Голяшкіна та В. Дергачов, аналізують правові й організаційні засади запобігання конфлікту інтересів, окреслюють його сутність, види та основні чинники виникнення у діяльності державних службовців. О. Дзьобань та О. Соснін звертаються до етико-філософських і ціннісних аспектів поведінки посадових осіб, розглядаючи конфлікт інтересів як складову моральної відповідальності й доброчесності у публічному управлінні.

К. Бугайчук, О. Климович, Ю. Якименко, Я. Зелінська, В. Мартиновський та В. Гаращук досліджують адміністративно-правові механізми врегулювання

конфлікту інтересів, зокрема процедури декларування, запобігання сумісництву та контролю за службовою діяльністю. О. Токар-Остапенко аналізує практичні аспекти формування антикорупційної культури та проблеми, які ускладнюють імплементацію європейських підходів у національну систему тощо.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та аналіз механізмів врегулювання конфлікту інтересів на державній службі, дослідження європейського досвіду у цій сфері та визначення можливостей його застосування в системі державного управління України.

**Методи дослідження.** Для опрацювання теоретичних підходів до проблеми конфлікту інтересів застосовано метод аналізу і синтезу, для вивчення взаємозв'язків у механізмах його врегулювання – системно-структурний метод. Порівняльний аналіз використано для зіставлення українського та європейського досвіду, а контент-аналіз нормативно-правових актів – для оцінки сучасного стану правового регулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Державна служба виступає особливим інститутом влади, покликаним забезпечувати реалізацію державної політики шляхом підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень. Її специфіка зумовлює наявність множинності інтересів – особистих, групових, суспільних і державних, які можуть вступати у суперечність між собою в процесі управлінської діяльності. Саме зіткнення цих інтересів нерідко призводить до виникнення різних видів конфліктних ситуацій, серед яких особливе місце посідає конфлікт інтересів як специфічне явище державної служби. Жодна держава не є повністю захищеною від проявів конфлікту інтересів у діяльності посадових осіб. У всьому світі уряди вживають заходів для запобігання та врегулювання таких ситуацій, проте ефективність цих заходів залежить від рівня розвитку національної системи державного управління, правової культури та механізмів контролю доброчесності державних службовців.

Відтак поняття «конфлікт інтересів» у системі державної служби є ключовим елементом етики публічного управління, оскільки безпосередньо пов'язане з питаннями доброчесності, прозорості та довіри громадян до влади. В цілому у науковій літературі конфлікт інтересів розглядається як суперечність між приватними інтересами особи та її службовими обов'язками. Така ситуація може впливати на об'єктивність і неупередженість прийняття рішень.

Закон України «Про запобігання корупції» (ст. 1, пункт 8) визначає конфлікт інтересів як суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що може вплинути на неупереджене виконання нею своїх повноважень або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень. Крім того, порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів детально регламентований у статтях 28-36 даного Закону.

Водночас, науковці підкреслюють, що конфлікт інтересів не завжди передбачає корупційні дії, однак створює потенційні ризики зловживання владою або використання службового становища в особистих цілях. Сутність цього явища полягає у наявності подвійної мотивації державного службовця – між суспільним обов'язком діяти в інтересах держави та власною вигодою, яка може бути матеріальною, нематеріальною або пов'язаною з особистими стосунками.

У європейській практиці поширеним є підхід, запропонований у Рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), де конфлікт інтересів розглядається як суперечність між державними обов'язками та приватними інтересами посадової особи, що може негативно впливати на неупереджене виконання службових функцій. У межах даного підходу виокремлюють три основні види конфлікту інтересів: фактичний (реальний), уявний та потенційний (рис. 1).

Реальний конфлікт виникає тоді, коли приватний інтерес безпосередньо впливає на службові рішення. Уявний конфлікт стосується ситуацій, коли існує підстава вважати, що приватний інтерес може впливати на дії посадовця, навіть якщо фактичного впливу немає. Відповідно до положень Закону України «Про запобігання корупції» (стаття 1), під приватним інтересом слід розуміти будь-який особистий інтерес особи, що може мати як майновий, так і немайновий характер і потенційно впливати на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень під час виконання службових або професійних обов'язків. Такий інтерес може бути зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими відносинами з фізичними або юридичними особами, а також участю чи діяльністю у громадських, політичних, релігійних або інших організаціях.

Рис. 1. Види конфлікту інтересів на державній службі

Потенційний конфлікт інтересів означає наявність таких приватних інтересів, які за певних обставин можуть призвести до суперечності між особистими й службовими обов'язками у майбутньому.

Відповідно до положень Кодексу етичної поведінки державних службовців, конфлікт інтересів виникає тоді, коли особистий інтерес може впливати на

безсторонність та об'єктивність виконання службових обов'язків. До особистого інтересу належать будь-які вигоди для самого службовця, членів його родини, близьких осіб або організацій, із якими він має особисті чи ділові зв'язки.

Основними характеристиками конфлікту інтересів є:

– наявність приватного інтересу, який здатен впливати на службову поведінку;

– існування дискреційних повноважень, які дозволяють ухвалювати рішення на користь певних осіб;

– відсутність належного контролю чи прозорості процесу ухвалення рішень;

– реальний або потенційний вплив конфлікту на результати управлінської діяльності.

Передумовами його виникнення можуть бути також низький рівень етичної культури державного службовця, наявність дискреційних повноважень, які передбачають суб'єктивну оцінку при прийнятті рішень, недосконала система контролю й звітності, а також відсутність чітких норм щодо порядку врегулювання конфлікту інтересів.

Таким чином, конфлікт інтересів на державній службі має особливе значення, оскільки він безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень доброчесності службовців і довіру громадян до державних інститутів. Неврегульовані або приховані конфлікти інтересів можуть призвести до порушення принципів неупередженості, справедливості та відповідальності державної служби. Саме тому ефективна система запобігання і врегулювання конфлікту інтересів є невід'ємною складовою антикорупційної політики держави, спрямованої на підвищення прозорості та професійної етики державних службовців.

Водночас, механізми врегулювання конфлікту інтересів у сучасній науці державного управління розглядаються як сукупність правових, організаційних, інституційних та етичних інструментів, спрямованих на забезпечення неупередженості, об'єктивності та доброчесності діяльності державних службовців. У контексті державного управління механізм врегулювання конфлікту інтересів трактується як системно впорядкований комплекс заходів, який забезпечує баланс між приватними і публічними інтересами, а також запобігає виникненню ситуацій, коли особисті мотиви можуть вплинути на прийняття службових рішень.

Важливо розмежовувати поняття запобігання і врегулювання конфлікту інтересів. Відмітимо, що запобігання спрямоване на формування умов, за яких конфлікт не виникає, тоді як врегулювання передбачає реагування на вже існуючу ситуацію через застосування відповідних управлінських і правових процедур. У сучасній науці державного управління підкреслюється, що

ефективна система врегулювання конфлікту інтересів має поєднувати обидва ці аспекти, забезпечуючи як превентивні, так і коригувальні механізми.

Структурно механізми врегулювання конфлікту інтересів охоплюють кілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, нормативно-правовий компонент, який визначає правові засади регулювання конфлікту інтересів, закріплені у законах, кодексах етики та антикорупційних актах. По-друге, організаційний компонент. Він охоплює діяльність інституцій, уповноважених на здійснення контролю за дотриманням етичних стандартів і процедур врегулювання конфліктів, зокрема Національного агентства з питань запобігання корупції, кадрових служб та внутрішніх комісій з питань етики. Про-третє, управлінський компонент забезпечує реалізацію практичних процедур – повідомлення про конфлікт інтересів, самовідводу, проведення перевірок, розслідувань та моніторингу дотримання етичних норм. І, нарешті, етичний компонент відображає систему моральних цінностей державної служби, зокрема принципи доброчесності, публічності, прозорості, об'єктивності та підзвітності.

У сучасній науці державного управління сформувалося кілька підходів до дослідження механізмів врегулювання конфлікту інтересів. Так, інституційний підхід акцентує увагу на ролі спеціалізованих органів контролю та моніторингу, які здійснюють нагляд за дотриманням норм етичної поведінки та запобігають корупційним ризикам. В свою чергу, поведінковий підхід зосереджується на формуванні етичної культури державних службовців, розвитку їх моральної відповідальності та усвідомленні суспільної значущості їхньої діяльності. Системний підхід розглядає врегулювання конфлікту інтересів як частину ширшої антикорупційної політики держави, інтегрованої в управлінські процеси. Тоді як управлінсько-комунікаційний підхід наголошує на необхідності відкритості та взаємодії державних органів із громадянським суспільством і засобами масової інформації для забезпечення публічного контролю та підвищення довіри до влади.

На основі аналізу сучасних теоретичних підходів до проблеми врегулювання конфлікту інтересів у державному управлінні можна виокремити три основні моделі: превентивну, регулятивну та комплексну. Кожна з них має власну логіку, інструменти реалізації та сферу ефективності і відображає різні рівні зрілості державного управління та управлінської культури.

Превентивна модель зорієнтована насамперед на створення умов, за яких виникнення конфлікту інтересів стає малоймовірним. Її головна мета – не допустити ситуацій, у яких приватні інтереси службовця можуть вплинути на виконання ним службових обов'язків. Основою цієї моделі є формування високої етичної культури державної служби, системне підвищення рівня обізнаності працівників про ризики конфлікту інтересів і способи їх уникнення. Значна увага приділяється розробленню та впровадженню кодексів етичної поведінки,

стандартів доброчесності, програм навчання та підготовки державних службовців. Превентивна модель передбачає також ефективне функціонування процедур повідомлення про потенційний конфлікт інтересів і самовідводу у випадках, коли такий конфлікт може виникнути. У науковій літературі наголошується, що сила превентивної моделі полягає в її профілактичному потенціалі, оскільки вона дозволяє мінімізувати ризики ще до того, як конфлікт проявиться на практиці, тим самим сприяючи формуванню довіри громадян до державних інституцій.

Регулятивна модель, на відміну від превентивної, зосереджується на реагуванні на вже виявлені факти конфлікту інтересів. Її метою є відновлення справедливості, усунення порушень і притягнення винних осіб до відповідальності. Такий підхід передбачає наявність розвиненого механізму контролю та нагляду, який дозволяє своєчасно виявляти, документувати та розслідувати випадки порушень. У межах моделі активно застосовуються дисциплінарні, адміністративні та кримінально-правові заходи впливу, а також внутрішні службові перевірки. Важливу роль відіграють незалежні інституції, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції, органи внутрішнього аудиту та комісії з питань етики. Регулятивна модель підкреслює необхідність суворого дотримання законодавчих норм, прозорості процедур розслідування та невідворотності відповідальності.

Комплексна модель об’єднує найефективніші елементи двох попередніх підходів і розглядає врегулювання конфлікту інтересів як безперервний цикл управлінських дій, який починається з профілактики та освіти, продовжується виявленням та реагуванням на порушення і завершується моніторингом та оцінкою ефективності вжитих заходів. Ця модель ґрунтується на розумінні того, що конфлікт інтересів – це не лише юридичне чи дисциплінарне порушення, а передусім управлінський і морально-етичний феномен, який потребує цілісного підходу. У межах комплексної моделі механізми врегулювання конфлікту інтересів інтегруються в загальну систему управління державним органом. Водночас передбачено регулярне навчання персоналу, аудит етичних ризиків, публічну звітність, участь громадськості у моніторингу. Вона передбачає не лише реагування на конкретні порушення, але й формування організаційної культури доброчесності, коли уникнення конфлікту інтересів стає нормою поведінки, а не вимогою «згори».

Таким чином, кожна з моделей має свою роль у загальній системі забезпечення доброчесності державної служби. Превентивна модель зміцнює моральні засади державного управління, регулятивна модель гарантує справедливість і відповідальність, а комплексна – забезпечує сталий розвиток системи врегулювання конфлікту інтересів, роблячи її невід’ємною складовою управлінських процесів і культури публічного служіння. У цьому поєднанні й

полягає основа ефективної державної служби європейського типу, яка діє прозоро, відповідально та в інтересах суспільства.

Разом з тим, в забезпечення доброчесності державної служби особливу роль відіграють і спеціальні антикорупційні та етико-наглядові органи, які фактично виконують функцію інституційного «ядра» підтримання доброчесності. Саме вони забезпечують практичну реалізацію нормативних вимог та етичних стандартів, перетворюючи загальні принципи на конкретні інструменти контролю й запобігання порушенням.

У більшості країн ЄС діють незалежні структури, відповідальні за формування стандартів доброчесності, моніторинг дотримання етичних норм, розгляд повідомлень про порушення та виконання превентивної роботи. Одним із найпоказовіших прикладів ефективної етичної складової є Швеція. У її системі публічної служби діє розгалужений комплекс інструментів підтримки високих стандартів доброчесності. Це і обов'язкові тренінги з етики для державних службовців, і наявність внутрішніх кодексів поведінки у кожній державній установі, і робота спеціальних аудиторських комісій, які аналізують і оцінюють можливі порушення. Результати діяльності цих комісій демонструють високу результативність упроваджених механізмів, зокрема щодо запобігання конфлікту інтересів і своєчасного реагування на етичні ризики.

У Франції, наприклад, функціонує Висока інстанція з питань прозорості у публічному житті, яка контролює декларації посадових осіб та аналізує ризики конфлікту інтересів. А в Ірландії ці функції виконує Комісія з етики, уповноважена надавати роз'яснення, проводити розслідування та забезпечувати публічну підзвітність службовців. У межах діяльності Німецької асоціації міст (Deutscher Städtetag) місцеві ради розробляють власні етичні кодекси, які визначають поведінку депутатів і працівників муніципалітетів. Ці кодекси регламентують порядок участі у публічних слуханнях, прийняття бюджетів, видачу дозволів. Так, у Мюнхені діє принцип «public interest first», який зобов'язує чиновників публічно повідомляти про будь-які потенційні конфлікти інтересів перед голосуванням.

Важливу роль у розвитку етичної компетентності державних службовців відіграють інституції, відповідальні за їх навчання та професійний розвиток. Відомо, що етичні стандарти закріплюються законодавчо, але елементом професійної компетентності вони стають через регулярні тренінги, курси та програми підвищення кваліфікації. У Фінляндії та Швеції, наприклад, ці програми інтегровані до системи кадрового розвитку й розглядаються як невід'ємний компонент професійної культури. Службовці систематично навчаються розпізнавати ризики конфлікту інтересів, приймати етично виважені рішення та працювати відповідно до принципів відкритості й прозорості.

Іншим важливим інституційним елементом є механізм внутрішнього контролю та аудиту, який функціонує у межах державних органів. У країнах ЄС внутрішні аудитори, етичні радники або спеціальні уповноважені з питань доброчесності надають консультації, проводять аналіз ризиків, здійснюють нагляд за дотриманням процедур і допомагають запобігати порушенням ще до їхнього виникнення. Такий консультативно-наглядовий формат дозволяє перетворювати етичні вимоги на повсякденну управлінську практику (табл. 1).

*Таблиця.1*

**Інституційні інструменти забезпечення етичної поведінки державних службовців у країнах ЄС**

| Інструменти | Характеристика | Країни ЄС |
|---|---|---|
| Етичні кодекси | Національні та місцеві кодекси поведінки, які регламентують стандарти етики, конфлікт інтересів, прозорість рішень. | Німеччина, Швеція, Франція, Італія, Іспанія, Нідерланди |
| Декларації про доходи та конфлікти інтересів | Обов'язкове декларування майна, доходів і потенційних конфліктів інтересів для чиновників. | Німеччина, Італія, Франція, Нідерланди, Бельгія, Іспанія |
| Антикорупційні органи та комісії | Спеціалізовані органи контролю за дотриманням етики та запобіганням корупції: національні антикорупційні комісії, етичні ради на місцевому рівні. | Німеччина, Швеція, Франція, Італія, Польща, Португалія |
| Навчання та підвищення кваліфікації | Регулярні тренінги з етики, управління конфліктами, прозорості та антикорупційних практик. | Швеція, Данія, Нідерланди, Фінляндія, Австрія, Італія |
| Освітні програми | Системна підготовка через національні школи публічного управління, обов'язкова етична підготовка. | Франція, Польща (KSAP), Німеччина, Італія, Австрія |
| Санкції за порушення етики | Дисциплінарні стягнення, фінансові санкції, звільнення, суспільна відповідальність. | Німеччина, Франція, Швеція, Італія, Польща, Іспанія |
| Публічність і прозорість процедур | Обов'язкове оприлюднення рішень, голосувань, дозволів та інших адміністративних дій. | Швеція, Данія, Німеччина, Нідерланди, Фінляндія, Австрія |
| Механізми подання скарг і захист викривачів | Законодавчий захист викривачів, спеціальні гарячі лінії та канали для повідомлень про порушення етики чи корупцію. | Бельгія, Італія, Німеччина, Іспанія, Нідерланди, Фінляндія |

Як показує табл. 1, ефективне забезпечення етичної поведінки державних службовців у країнах ЄС ґрунтується на системному поєднанні нормативних, організаційних і навчально-консультативних інструментів, які взаємодіють між собою та формують комплексне інституційне середовище для підтримки

доброчесності та підзвітності у публічному управлінні. Крім того, поширена практика адаптації інструментів до локальних умов і культурних особливостей забезпечує ефективність застосування стандартів етики у різних країнах. Сукупність цих елементів створює стійке інституційне середовище, здатне підтримувати високий рівень доброчесності, запобігати корупційним та етичним порушенням і формувати культуру відповідального публічного управління.

У країнах ЄС моніторинг антикорупційних стандартів реалізується через поєднання аналітичних, процедурних і технологічних підходів, спрямованих на виявлення та запобігання порушенням на ранніх етапах. Однією з передових європейських практик є систематичний ризик-орієнтований аудит, який дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі процеси у публічному управлінні. Наприклад, у Франції Національна комісія з контролю за публічними контрактами (Commission de Contrôle des Marchés Publics) застосовує методику оцінки ризику корупційних схем у тендерних процедурах. Роль Комісії полягає у нагляді за законністю та відповідністю процедур проведення і укладання державних контрактів та включає автоматизований аналіз даних, перехресні перевірки, вибіркові інспекції тощо.

Іншим ефективним напрямом є моніторинг поведінки державних службовців у реальному часі за допомогою цифрових платформ. Так, у Нідерландах та Естонії широко використовуються електронні системи для відстеження процесів прийняття рішень у державних органах. Це дозволяє відстежувати зміни у документації, терміни погоджень і відповідальних осіб. Такий підхід забезпечує прозорість і скорочує можливості для корупційних дій.

Важливою практикою також є регулярне порівняльне та аналітичне звітування. Наприклад, в Бельгії та Португалії на національному рівні проводяться щорічні дослідження та публікації з оцінки дотримання антикорупційних стандартів у різних відомствах. Звіти включають статистику про виявлені порушення, аналіз причин, рекомендації щодо удосконалення процедур та оцінку ефективності вже впроваджених заходів.

*Таблиця 2*

**Цифрові платформи та інструменти моніторингу антикорупційних стандартів у країнах ЄС**

| Інструменти | Функції | Країни ЄС | Переваги |
|---|---|---|---|
| Integrity Watch Red Flags | Автоматичний аналіз державних контрактів, виявлення потенційних «червоних прапорців» корупційних ризиків. | Болгарія, Чехія, Греція, Італія, Литва, Латвія, Польща, Португалія, Румунія, Словенія. | Швидкий аналіз великих обсягів даних, прозорість для громадськості. |
| iMonitor / iMonitor 2.0 | Платформа для громадського моніторингу тендерів та контрактів, формування звітів. | Італія, Румунія, Іспанія, Франція, Польща, Австрія, Словенія. | Взаємодія громадськості і контролюючих органів, раннє виявлення порушень. |
| Public Procurement Data Space (PPDS) | Об'єднання національних, та європейських баз даних про державні закупівлі, аналітика, звіт. | Євроінституції. Австрія, Німеччина, Фінляндія. | Масштабний системний моніторинг, виявлення трендів та ризикових сфер. |
| EU-Supply Complete Tender Management | Стандартизоване електронне управління тендерами, цифровий контроль процедур. | Данія, Франція, Швеція, Португалія, Нідерланди, Іспанія, Німеччина. | Прозорість, зменшення людського фактору у корупційних схемах. |
| Мультикраїнні аналітичні інструменти для ризик-оцінки | Автоматичний аналіз даних про контракти та закупівлі для оцінки корупційних ризиків. | Франція, Бельгія, Італія. | Попередження ризиків, формування рекомендацій для державних органів. |

Окрему роль відіграють інструменти зовнішнього незалежного контролю, коли громадські організації та аудиторські компанії отримують доступ до інформації для перевірки дотримання стандартів. Наприклад, в Італії громадські спостерігачі контролюють процеси державних закупівель, зменшуючи, таким чином, ризики непрозорих рішень та підвищуючи довіру до системи в цілому.

В ЄС практики моніторингу та контролю дотримання антикорупційних стандартів все більше інтегрують цифрові технології. Використання цифрових платформ дозволяє підвищувати ефективність виявлення порушень та запобігання корупційним ризикам. Сучасні підходи поєднують системний аналіз даних, прозорість процедур і залучення громадськості до контролю. Основні цифрові платформи представлені в табл. 2. Дані платформи дозволяють інтегрувати цифровий моніторинг у систему превентивного контролю, забезпечуючи швидке виявлення порушень, прозорість та підзвітність процедур, аналітичне оцінювання ризиків, в також активну участь громадськості у контролі.

Таким чином, практики моніторингу в країнах ЄС еволюціонують від традиційного аудиту та контролю до комплексної системи, де цифрові інструменти та аналітика відіграють ключову роль у підтриманні доброчесності та запобіганні порушенням антикорупційних стандартів.

**Висновки.** Підсумовуючи відмітимо, що врегулювання конфлікту інтересів у системі державної служби є одним із ключових чинників забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. Водночас аналіз досвіду ЄС запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, а також інституційних механізмів забезпечення етичної поведінки державних службовців, демонструє системний і багаторівневий підхід країн ЄС до формування доброчесної публічної служби. Ключовими елементами цього підходу є нормативні стандарти (етичні кодекси та декларації про конфлікти інтересів), організаційні інструменти (антикорупційні комісії, внутрішні аудити, етичні радники) та освітні ініціативи, спрямовані на підвищення професійної компетентності службовців.

Безперечно, практики моніторингу та контролю, включаючи використання цифрових платформ, ризик-орієнтованого аудиту та громадського нагляду, забезпечують прозорість, підзвітність і превентивний контроль за дотриманням етичних та антикорупційних стандартів. Таким чином, моделі ЄС можуть слугувати орієнтиром Україні, оскільки вони поєднують чітко визначені норми, комплексні механізми контролю та системні підходи до підвищення етичного рівня державної служби.

***Література:***

1. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 1. URL : https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007

2. Захаріна О. В., Войтенко А. Б., Мосієнко О. В. Емоційний інтелект державного службовця як фактор ефективних публічних комунікацій та управлінської взаємодії. *Наукові інновації та передові технології. Серія "Управління та адміністрування"*. 2025. № 8 (48). С. 154-166 URL : http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27489/27450

3. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 22. С. 269-275.

4. Захаріна О. В., Стебловська І. Л. Публічні комунікації як механізм підвищення прозорості діяльності державних установ. *«Інвестиції: практика та досвід».* 2025. № 19. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue

5. Правила етичної поведінки державних службовці (досвід країн Європейського Союзу та США). Інформаційна довідка. URL : https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf

6. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.

7. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 07.04.2011. № 3206-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 40. Ст. 404.

8. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Головного управління державної служби України від 04.08.2010. № 214. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10

9. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К. 2025. 476 с.

***References***

1. Zakharin, V. V., Zakharina, O. V., Paziuk, A. S. (2023). Mekhanizmy zabezpechennia vidkrytosti ta prozorosti orhaniv publichnoi vlady [Mechanisms for ensuring openness and transparency of public authorities]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development, 1. Retrieved from https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007 [in Ukrainian].

2. Zakharina, O. V., Voytenko, A. B., Mosienko, O. V. (2025). Emotsiinyi intelekt derzhavnoho sluzhbovtsia yak faktor efektyvnykh publichnykh komunikatsii ta upravlins'koi vzaiemodii [Emotional intelligence of a public servant as a factor of effective public communications and managerial interaction]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia "Upravlinnia ta administruvannia", 8 (48), 154-166. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27489/27450[in Ukrainian].

3. Zakharina, O. V., Rudyi, M. V. (2024). Krashchi svitovi praktyky kadrovoho zabezpechennia ta rozvytku kompetentnostei fakhivtsiv systemy publichnoho upravlinnia [Best global practices for human resources and competence development in the public administration system]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 22, 269-275 [in Ukrainian].

4. Zakharina, O. V., Steblovska, I. L. (2025). Publichni komunikatsii yak mekhanizm pidvyshchennia prozorosti diialnosti derzhavnykh ustanov. [Public communications as a mechanism to increase transparency of state institutions]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 19. Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue2 [in Ukrainian].

5. Rules of Ethical Conduct of Civil Servants (Experience of the European Union and the USA). Information brief. Retrieved from https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf

6. On Prevention of Corruption: Law of Ukraine No. 1700-VII, October 14, 2014. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 49, 2056.

7. On Principles of Preventing and Combating Corruption: Law of Ukraine No. 3206-VI, April 7, 2011. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 40, 404.

8. On Approval of the General Rules of Conduct of a Civil Servant: Order of the Main Department of the Civil Service of Ukraine No. 214, August 4, 2010. Retrieved from http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10

9. Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk [Public Administration and Management: Textbook] / Za zah. red. V. P. Yakobchuk. (2025). Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. 476 p. [in Ukrainian].