

ВПЛИВ ПРИНЦИПІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ НА ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

THE INFLUENCE OF THE PRINCIPLES OF ADMINISTRATIVE PROCEDURE ON THE FORMATION OF THE CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Бойко І.В., к.ю.н.,

доцентка кафедри адміністративного права

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Наукова стаття присвячена питанню трансформації культури публічного адміністрування (адміністративної культури), що відбувається під впливом євроінтеграційних законодавчих змін. Адміністративну культуру визначено як відносно стабільну систему створення, ретрансляції, збереження та розвитку професійних знань, зв'язків, традицій, цінностей, ідей, норм, символів, стереотипів, прийомів і методів у досягненні цілей і виконанні функцій публічного адміністрування. Зазначено, що на формування культури публічного адміністрування здійснюють вплив різні чинники, серед яких вагома роль відведена законодавчим актам, що регламентують діяльність публічних службовців. Відмічено значимість Закону України «Про адміністративну процедуру» для зміни моделі поведінки службовців. Проаналізовано принципи адміністративної процедури як ключові ідеї, закладені в основу правового регулювання здійснення адміністративного провадження, що впливають на характер відносин між адміністративними органами і особами. Досліджено, як принципи адміністративної процедури забезпечують формування важливих цінностей та ідеологем, що становлять основу культури публічного адміністрування. Зокрема, акцентовано роль таких принципів, як верховенство права, законність, презумпція правомірності дії і вимог особи, своєчасність, гарантування особі права на участь в адміністративному провадженні, гарантування ефективних засобів правового захисту, офіційність, для забезпечення людиноорієнтовності публічного адміністрування; принципу пропорційності – при дотриманні публічного інтересу; обґрунтованості та гарантування ефективних заходів правового захисту – для формування відповідального ставлення до вирішення справи; категорій здорового глузду, логіки та норм моралі як критеріїв розсудливості; вимог ефективності – для оптимізації діяльності адміністративних органів; механізмів дотримання добросовісності; принципів неупередженості і безсторонності – для забезпечення однакового ставлення до всіх учасників провадження.

Ключові слова: культура публічного адміністрування, адміністративна культура, принципи адміністративної процедури, адміністративна процедура.

The scientific article is devoted to the issue of the transformation of the culture of public administration (administrative culture), which takes place under the influence of European integration legislative changes. Administrative culture is defined as a relatively stable system of creating, relaying, preserving and developing professional knowledge, connections, traditions, values, ideas, norms, symbols, stereotypes, techniques and methods in achieving goals and performing functions of public administration. It is noted that the formation of the culture of public administration is influenced by various factors, among which a significant role is assigned to legislative acts regulating the activities of public servants. The significance of the Law of Ukraine "On Administrative Procedure" for changing the model of behavior of employees was noted. The principles of the administrative procedure are analyzed as key ideas laid down in the basis of legal regulation of administrative proceedings, which affect the nature of relations between administrative bodies and individuals. It has been studied how the principles of administrative procedure ensure the formation of important values and ideologies that form the basis of the culture of public administration. In particular, the role of such principles as the rule of law, legality, presumption of legality of actions and demands of a person, timeliness, guaranteeing a person's right to participate in administrative proceedings, guaranteeing effective means of legal protection, officiality, to ensure people-oriented public administration is emphasized; the principle of proportionality – in compliance with the public interest; reasonableness and guarantee of effective measures of legal protection – to form a responsible attitude to solving the case; categories of common sense, logic, and moral norms as criteria of prudence; efficiency requirements – to optimize the activity of administrative bodies; good faith compliance mechanisms; principles of impartiality and impartiality – to ensure equal treatment of all participants in the proceedings.

Key words: culture of public administration, administrative culture, principles of administrative procedure, administrative procedure.

На шляху відновлення України та становлення її сучасною й потужною європейською державою важлива роль має бути відведена питанню адміністративної культури як основи діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування. Від рівня адміністративної культури залежить успішність процесу формування державної політики та її реалізація, надання адміністративних послуг і здійснення інспекційної діяльності.

Поштовхом для написання цієї статті стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП) [1], який засвідчив наміри України бути частиною європейської спільноти. ЗАП не лише запровадив у вітчизняне законодавство стандарти належного адміністрування, цей Закон виконує роль основного нормативно-правового акта для всіх органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що регулює їх відносини з фізичними та юридичними особами. Ключове місце в ЗАП відведено принципам адміністративної процедури. Саме вони формують уявлення про те, як має здійснюватися публічне адміністрування, на яких засадах будуватися відносини посадових осіб із громадянами та бізнесом.

В юридичній науці проблематика адміністративної культури не надто досліджена. Цьому є й логічне пояс-

нення, адже зазначене питання не є виключно правовим, воно знаходиться на стику знань із права, психології, етики, менеджменту.

Наукові розвідки в напрямку дослідження адміністративної культури здійснили М. Люшин [2], Н. Сидоренко [3]. Крім того, варто відмітити намагання самої виконавчої влади закласти підвалини та основи культури службовця. Національне агентство з питань державної служби України видало Посібник з формування організаційної культури на публічній службі [4].

Але питання етичної поведінки публічних службовців привертало увагу науковців, зокрема назвемо наукові статті І. Ігнатченко, Я. Рябченко [5], І. Шупти [6], М. Ярмистого [7].

У цій науковій статті ми ставимо за мету окреслити значення адміністративної культури для здійснення публічного адміністрування, визначити чинники, які впливають на формування такої культури, окреслити ключові ідеї Закону України «Про адміністративну процедуру», що мають бути закладені в основу моделі сучасної культури публічного адміністрування.

У вітчизняному законодавстві не закріплено поняття «адміністративна культура» або «культура публічного

адміністрування». Хіба що в Законі України «Про запобігання корупції» [8] міститься Розділ VI, присвячений правилам етичної поведінки публічних службовців. Крім цього, Національне агентство з питань державної служби затвердило Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [9]. Тим самим окреслено професійно-етичні вимоги щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

На міжнародному рівні прийнято низку документів, які визначають загальні правила поведінки публічних службовців. Генеральна асамблея ООН своєю резолюцією в 1996 році затвердила Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, який визначив загальні принципи поведінки посадових осіб: відданість державним інтересам своєї країни; компетентність, добросесність, неупередженість, незловживання владою [10]. Модельний кодекс поведінки державного службовця, затверджений Рекомендацією № R (2000) 10 Комітетом Міністрів Ради Європи, окреслив міжнародні стандарти честі та поведінки службовців, що були запропоновані урядам усіх країн для прийняття національних кодексів поведінки державних службовців та створення національних інституцій з проблем етики державної служби [11]. Загальні принципи та стандарти поведінки службовців визначені також в Європейському кодексі поведінки: діяти в межах закону та служити на користь суспільних інтересів; нести відповідальність за свої рішення та дії; сприяти прозорості, відкритості та видимості своєї діяльності; забезпечити недискримінаційність культури, справедливості та толерантності; з гідністю та професійно діяти при управлінні людськими ресурсами; бути неупередженим під час прийняття рішень і вчинення дій [12].

На наш погляд, правила етики та поведінки є лише частиною культури публічного адміністрування, проте вельми важливою.

Культура – явище комплексне, яке можна описати за допомогою наступних характеристик: це – сукупність матеріальних і духовних цінностей, моделі поведінки, набір правил для поведінки, ідеї, ідеали, норми [13]. Етимологічно термін «культура» походить від латинського «cultura», що означає оброблення, догляд, виховання, освіту, рівень розвитку, тобто продукт людської праці. Культура має свій особливий прояв і на конкретних історичних етапах розвитку людства, і стосовно певних категорій осіб або виду діяльності.

Адміністративна культура (або культура публічного адміністрування) пов'язана з поведінкою і діяльністю особливої категорії осіб – тих, хто служить державі або громаді. Ми вживаємо ці категорії як рівнозначні, синонімічні. Адміністративна культура є проявом професійної культури.

Тракувати цю категорію можна як відносно сталу систему створення, ретрансляції, збереження та розвитку професійних знань, зв'язків, традицій, цінностей, ідей, норм, символів, стереотипів, прийомів і методів у досягненні цілей і виконанні функцій публічного адміністрування. Іншими словами – це певна модель поведінки службовців у професійній діяльності.

Про значимість культури для публічного адміністрування та складність визначення цієї категорії відзначала Мішель Сіні у Доповіді, представленій на Четвертій бієнале Асоціації вивчення європейської спільноти (ECSA) у Південній Кароліні, США 11–14 травня 1995 р. [14]. Термін «культура» авторка пов'язала з певним відчуттям чи атмосферою в установі (органі влади), при цьому акцентуючи на важливості таких аспектів, як ідеологія, система переконань, цінності, міфи, символи тощо.

Елементами культури публічного адміністрування є політична, правова, управлінська, інформаційно-комунікативна, педагогічна, професійно-етична та інші види

культури. Адміністративна культура охоплює власне професійну (знання, вміння, навички) і морально-етичну (моральні вимоги професійної етики) складові.

Дослідники виокремлюють у культурі публічного адміністрування такі основні складники: когнітивно-операційний (як систему знань і вмінь, потрібних для ефективного адміністрування); особистісний (як систему професійних та особистісних якостей службовця); мотиваційно-ціннісний (як систему мотивів і цінностей публічного адміністрування [15, с. 22–26; 2]).

На культуру публічного адміністрування як на самоорганізуючу систему впливають зовнішні фактори (події суспільного життя тощо) і внутрішні фактори (закономірності самої системи адміністративної культури).

Культура публічного адміністрування акумулює знання, навички, алгоритми роботи, стереотипи відносин, моделі поведінки. Вона є стрижнем, на якому базується відносини як всередині публічної адміністрації, так і ті, що виникають із фізичними та юридичними особами, які знаходяться поза органом влади.

Адміністративна культура відіграє значну роль у формуванні та зміцненні публічної служби, розвитку фахових навичок і здібностей посадових осіб, побудові правового суспільства. Від ідеологем, цінностей, принципів, традицій, стандартів, прийнятих середовищем осіб, які служать державі та громаді, залежить якість публічного адміністрування, його ефективність і спрямованість на задоволення інтересів особи, держави і суспільства.

Адміністративна культура є складним динамічним явищем, яке визначає внутрішній зміст публічного адміністрування і залежить від різних чинників, як-то: загальна культура суспільства, політичний лад, законодавство, традиції, етичні правила та норми тощо.

Суттєвий вплив на культуру публічного адміністрування здійснюють законодавчі акти, якими врегульовано відносини представників державної та самоврядної влади з фізичними і юридичними особами. Оскільки правові норми є тими правилами, за якими діють і приймають рішення службовці, вони (правові норми) врешті-решт і формують глибинні засади (підвалини) культури публічного адміністрування.

У цьому контексті звернемо увагу на Закон України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП), що набрав чинності 15 грудня 2023 року. Цей законодавчий акт відіграє значну роль в євроінтеграційній трансформації сфери публічного адміністрування, приводячи правила, що діють у цій царині, до європейських стандартів.

До того ж ЗАП закріпив принципи адміністративної процедури, які по суті є дороговказами для всієї діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, інструментами для подолання колізій між ЗАП і спеціальним законодавством, а також мірилом для адміністративних судів при перевірці оскаржуваних рішень, дій і бездіяльності суб'єктів владних повноважень.

Принципи адміністративної процедури є базовими ідеями, що закладені в основу Закону України «Про адміністративну процедуру»; вони беруть витоки із конституційних приписів, актів Комітету Міністрів Ради Європи [16, 17, 18], також частина з них із 2005 року закріплена в Кодексі адміністративного судочинства України як критерії, за якими суди оцінюють правомірність актів публічної адміністрації.

Вважаємо, що принципи адміністративної процедури закладають основи для трансформації адміністративної культури, а прийняття ЗАП стало поштовхом для тектонічних змін у сфері публічного адміністрування.

ЗАП закріплює принципи адміністративної процедури, не лише наводячи їх перелік, а й надаючи їм тлумачення. Ба більше, в положеннях ЗАП є відсилання до принципів як на вказівку належного способу діяльності. Отже, принципам адміністративної процедури відведена важлива роль при

розгляді адміністративних справ, а також при здійсненні будь-якої адміністративної діяльності, яку зазвичай у науковій літературі трактують вельми широко [19].

Аналізуючи зміст ЗАП, можна виокремити низку ідей, які впливають на культуру публічного адміністрування.

Першою заслуговує бути названою *людиноорієнтованість* діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Хоча з точки зору ЗАП правильніше говорити не лише про людину, громадянина, а й про інших осіб – юридичних (суб'єктів господарювання), права яких має забезпечувати та захищати публічна адміністрація.

Людина є найбільшою цінністю для держави. Її права і свободи визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Ці конституційні ідеологеми закладені у зміст верховенства права, яке є універсальним принципом побудови відносин між державою і людиною. Жоден вітчизняний або міжнародний правовий акт не тлумачить цей принцип, але зазвичай його пов'язують із людиною як найбільшою цінністю. Саме такий підхід застосовано і при формулюванні ст. 5 ЗАП «Верховенство права».

У низці положень Закону України «Про адміністративну процедуру» прослідковується прихильність ідеї людиноорієнтованості. Так, ч. 2 ст. 15 ЗАП встановлює, що сумніви щодо правомірності дій та вимог особи, що виникають внаслідок неоднозначного (множинного) трактування норми права, повинні тлумачитися адміністративним органом на користь їх правомірності. Отже, посадова особа адміністративного органу, вирішуючи справу, зобов'язана обирати тлумачення на користь особи у разі, коли законодавець допустив неоднозначне трактування закону. В даній ситуації ЗАП надав пріоритет особі, вважаючи саме її (людину) найбільшою цінністю для держави.

Крім того, публічна адміністрація має залишити адміністративний акт чинним, навіть якщо очевидно є його протиправність, у разі коли законний інтерес (довіра) особи щодо збереження чинності адміністративного акта переважає публічний інтерес у визнанні його недійсним (ч. 3 ст. 89 ЗАП). Також під час вирішення питання щодо відкликання або визнання адміністративного акта недійсним адміністративний орган враховує наслідки такого рішення для особи (п. 1 ч. 2 ст. 86 ЗАП).

Адміністративний орган має докласти всіх зусиль, щоб вирішити справу щодо особи до настання обставин, за яких прийняття адміністративного акта може для такої особи втратити актуальність. Ця вимога визначена через принцип своєчасності в адміністративній процедурі (ч. 2 ст. 13 ЗАП). Приміром, у разі звернення особи до Міністерства охорони здоров'я України із заявою про направлення на лікування за кордон посадовці Міністерства при вирішенні такого питання зважатимуть на стан здоров'я людини і зобов'язані прийняти рішення та вчинити дії на його виконання настільки швидко та оперативно, щоб не завдати зволіканням шкоди здоров'ю особи.

Адміністративний орган має бути проактивним у ситуаціях, коли порушив право, свободу чи законний інтерес особи, і за власною ініціативою зобов'язаний поновити законність, не чекаючи подання особою скарги чи пред'явлення позову (ч. 5 ст. 6 ЗАП).

Спонукає забезпечувати інтереси особи й така норма ЗАП, як залишення заяви без руху (ст. 43) у разі, якщо подана заява містить недоліки. Особі має бути надана можливість їх усунути. Тим самим зроблено акцент на прагненні вирішити адміністративну справу позитивно для особи, навіть за умови, що провадження ускладнюється та продовжується в часі.

В силу принципу офіційності адміністративний орган не може вимагати від особи надання документів та відомостей, що перебувають у володінні адміністративного органу або іншого органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування, підприємства, установи або організації, що нале-

жить до сфери управління такого органу (ч. 3 ст. 16 ЗАП). Адміністративний орган зобов'язаний витребувати документи та відомості, необхідні для вирішення справи, в інших суб'єктів (ст. 48 ЗАП).

Положення про незазначення в адміністративному акті, який негативно впливає на права, свободи та законні інтереси особи, порядку і строків його оскарження має наслідком можливість оскаржити такий акт у будь-який час. Цей припис, очевидно, діє на користь особи і дисциплінує адміністративні органи.

Вищезазначені положення ЗАП мають за мету сформулювати у посадових осіб таке ставлення до людини, яке б відповідало конституційним приписам про верховенство права та цінність людини. Їх закріплення в Законі України «Про адміністративну процедуру» свідчить про те, що держава спрямовує свою діяльність на утвердження та забезпечення прав людини.

У той же час відмітимо, що ЗАП орієнтований і на *забезпечення публічного інтересу*, який тлумачить як інтерес держави, суспільства, територіальної громади, а також важливі для великої кількості осіб інтереси та потреби (п. 6 ч. 1 ст. 2). Інструменти збалансованості та пропорційності, закладені в Законі України «Про адміністративну процедуру», надають можливості адміністративним органам (їх посадовим особам) для пошуку таких рішень в адміністративних справах, які б задовольняли потреби та інтереси різних суб'єктів.

Пропорційність вимагає, щоб негативні наслідки для особи від рішень публічної адміністрації корелювалися із метою прийняття таких рішень (ч. 2 ст. 11 ЗАП). Але при цьому негативні наслідки для особи та публічних інтересів повинні бути найменшими.

Закон України «Про адміністративну процедуру» також формує *відповідальне ставлення* адміністративних органів до вирішення справи. Адміністративні органи (їх посадові особи) не можуть нехтувати обов'язком пояснити свої рішення особі у випадках, коли рішення негативно впливають на права, свободи та законні інтереси особи. ЗАП встановив, що відсутність мотивувальної частини в «негативному» для особи адміністративному акті у разі його оскарження має наслідком скасування такого акта. Також адміністративний орган має зазначити спосіб, порядок і строки оскарження таких адміністративних актів; недотримання цієї вимоги дає можливість особі в будь-який час оскаржити рішення.

Принцип розсудливості, закріплений у ст. 10 ЗАП, зобов'язує адміністративний орган діяти, керуючись *здоровим глуздом, логікою та загальноприйнятими нормами моралі*. Такий підхід є доволі новим для вітчизняного законодавства. Категорії, про які йдеться в згаданій статті, є вельми оціночними і невизначеними. Хоча, з іншого боку, в суспільстві сформовані уявлення про норми моралі, що сприймаються широким загалом. Здоровий глузд може бути запобіжником від, приміром, надмірного формалізму. А логіка допомагає визначати причинно-наслідковий зв'язок, обґрунтовувати та пояснювати рішення в адміністративних справах. Ці категорії є дуже цінними для сфери публічного адміністрування, адже приносять у неї людяність.

ЗАП закріплює вимогу до адміністративного органу бути *ефективним* при здійсненні адміністративних проваджень, тобто діяти з найменшими витратами коштів та інших ресурсів, у простий та ефективний спосіб, при цьому не нехтуючи тими процедурними діями, які необхідно вчинити для вирішення справи. Це положення є вкрай важливим для організації діяльності в самому органі. Приміром, в силу принципу ефективності адміністративному органу про прийняття процедурних рішень достатньо буде зафіксувати в матеріалах адміністративної справи, а не оформлювати їх окремим документом, що збереже ресурси і час посадових осіб.

Адміністративна взаємодопомога, запроваджена ЗАП у ст. 26, є інструментом для оптимізації діяльності публічної адміністрації. Метою звернення адміністративного органу за взаємодопомогою є необхідність вчинення дій, необхідних для завершення відповідного адміністративного провадження, якщо такі дії не можуть бути вчинені з обґрунтованих причин адміністративним органом, який звертається за адміністративною взаємодопомогою, або вчинення таких дій адміністративним органом не є ефективним, або витрати на їх вчинення будуть значно вищими, ніж у разі їх вчинення адміністративним органом, адміністративна взаємодопомога якого запитується.

Адміністративна взаємодопомога ґрунтується на добросовісності з боку адміністративних органів; не можна примусити орган допомагати іншому у вчиненні певних дій. З одного боку, адміністративна допомога може виглядати обтяжливою для органу, який без запиту іншого органу і не здійснював би певні дії. Але з іншого боку, сприяння і допомога органів один одному оптимізує їх діяльність, мінімізує витрати (фінансові, майнові, часові тощо). Проте, лише сформувавши в посадових осіб культуру допомоги, можна досягти мети, закладеної у вищезазначене положення Закону України «Про адміністративну процедуру».

Цілком справедливо, що службовці органів державної влади та місцевого самоврядування мають право розраховувати на те, що приватні особи (громадяни, суб'єкти господарювання тощо) ставитимуться до них із повагою, не ображатимуть їх гідність. У ЗАП закріплені юридичні *запобіжники від неналежної поведінки з боку особи*. Так, заява, в якій вжито ненормативну лексику та/або образливі висловлювання, не підлягає розгляду адміністративним органом. Відповідне положення встановлено у п. 5 ч. 1 ст. 45 ЗАП. За згаданих умов може бути прийнято процедурне рішення про відмову у прийнятті заяви до розгляду, про що повідомляється особі – заявнику.

Вважаємо, що такий підхід дозволить виробити й у громадян шанобливе ставлення до тих, хто служить державі або громаді, а службовцям надасть можливості захищати і відстоювати свою гідність. Врешті-решт це сформує культуру спілкування між особою та представниками публічної адміністрації, що ґрунтується на взаємоповазі та етичних правилах.

Ще один принцип адміністративної процедури – *добросовісність* – закладає підвалини для побудови відносин у публічному адмініструванні на засадах таких людських цінностей, як чесність, порядність, сумлінність.

Цей принцип є загальноправовим, він передбачає необхідність сумлінної та чесної поведінки як при здійсненні публічного адміністрування, так при реалізації особою суб'єктивних публічних прав.

Добросовісність ґрунтується на відомій ще римському праву доктрині *bona fides*, що протиставлена злому

умислу (*dolus malus*), і знайшла своє втілення у приписах чесно жити, не завдавати шкоди іншому, віддавати кожному належне. Категорія «добросовісність» має моральну природу, вона є тією загальнолюдською цінністю, без якої право не може ефективно функціонувати.

Особливо цінним є те, що ЗАП висуває вимогу добросовісної поведінки не лише до посадових осіб адміністративних органів, а й до приватних осіб. Останні (громадяни, представники бізнесу, громадських організацій) мусять не зловживати наданими їм правами.

ЗАП зобов'язує посадових осіб при вирішенні адміністративних справ діяти та приймати рішення *безсторонньо і неупереджено*, не допускати неправомірної заінтересованості в результатах розгляду та вирішення справи (ст. 9). Відвід і самовідвід є запобіжниками упередженого ставлення посадової особи до результатів вирішення справи.

Висновки. Закріплені у Законі України «Про адміністративну процедуру» принципи, на яких ґрунтується діяльність із вирішення органами виконавчої влади та місцевого самоврядування справ щодо фізичних і юридичних осіб, є основними ідеями, що на сучасному євроінтеграційному шляху держави трансформують культуру публічного адміністрування. Так, принципи верховенства права, законності, офіційності, гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні, презумпції правомірності дій і вимог особи, гарантування ефективних засобів правового захисту особи, своєчасності формують людиноорієнтовність поведінки державних службовців і службовців місцевого самоврядування. Принцип пропорційності спонукає адміністративні органи також дбати про публічний інтерес, гарантувати його дотримання через застосування інструментів відкликання адміністративних актів, прийняття рішень з умовами. Відповідальному ставленню до вирішення адміністративної справи сприяють принципи обґрунтованості, забезпечення ефективних засобів правового захисту особи. ЗАП також закріпив категорії здорового глузду, логіки та загальноприйнятих норм моралі в якості критеріїв розсудливості з боку адміністративних органів. Адміністративна діяльність має бути простою та ефективною, але достатньою для вирішення справ. І посадові особи, і приватні особи повинні дотримуватися добросовісності як загальноправового принципу права. ЗАП встановив запобіжники від зловживань і неналежної поведінки з боку громадян, інструменти захисту честі і гідності посадових осіб. Принципи неупередженості і безсторонності формують у службовців однакове ставлення до всіх учасників адміністративного провадження. Інструменти їх гарантування дозволяють уникнути ситуацій, коли посадовець вирішуватиме справи, маючи потенційний або реальний конфлікт інтересів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про адміністративну процедуру : Закон України 17.02.2022 р. № 2073-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-IX#Text>
2. Люшин М.О. Адміністративна культура як інструмент управління закладом освіти. *Теорія і методика управління освітою*. 2020. Т. 3. С. 169–172.
3. Сидоренко Н. Формування адміністративної культури органу державної влади в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_8
4. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf
5. Ігнатченко І.Г., Рябенко Я.С. Етичні та валеонтологічні орієнтири організаційної культури публічної служби в аспекті реалізації суб'єктивних прав громадян. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 292–295.
6. Шупта І.М. Етичні дилеми в професійній діяльності та самоменеджменті публічних службовців в умовах війни. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 3 (90). С. 371–377.
7. Яримистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 193–198.
8. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18?find=1&text=%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA#n416>
9. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затв. наказом НАДС України від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13>

10. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб від 12.12.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text
11. Рекомендація КМ РЄ № R (2000) 10 щодо кодексів поведінки держслужбовців. URL: http://crimcor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article.jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=48082&cat_id=46352
12. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>
13. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-51449>
14. Administrative Culture in the European Commission: the case of competition and environment. URL: https://aei.pitt.edu/6909/1/cini_michelle.pdf
15. Королук С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
16. Resolution (77) 31 On the protection of the individual in relation to the acts of administrative authorities: Council of Europe Committee of Ministers at 28.09.1977. URL: <https://rm.coe.int/16804dec56>
17. Рекомендація Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами-приватними особами від 5.09.2001 р. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2001_9_2001_09_05.pdf
18. Про добре адміністрування: Рекомендація (2007)7 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам від 20 червня 2007 р. URL: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1155877&Site=CM>
19. Соловійова О. Принципи адміністративної процедури: чи вся діяльність публічної адміністрації має їм відповідати? URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyru-administratyvnoi-protsedury-chy-vsia-diialnist-publichnoi-administratsii-maie-im-vidpovidaty/>