

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»



К. В. Муравйов

2026 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Костюкова Вячеслава Олександровича «Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик»

ВИТЯГ

із протоколу № 6/2 засідання розширеного фахового семінару

кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної Академії управління персоналом

від 27 січня 2026 року

Присутні:

члени кафедри публічного адміністрування: Семенець-Орлова І.А., д.держ.упр., професор, завідувач кафедри; Дакал А.В., д.держ.упр., доцент; Сіцінський Н.А., д.держ.упр.; Капеліста І.М., к.держ.упр., доцент; Кузьменко Г.О., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування; Палій С.А., к.держ.упр., доцент;

запрошені: Лисенко С.О., д.держ.упр., д.ю.н., професор, директор Інституту права та безпеки; Дмитренко Г.А., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу; Кукін І.В., д.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.

Присутні на засіданні 9 осіб, із яких 5 докторів наук з державного управління, 1 доктор економічних наук, 2 кандидати наук з державного управління, 1 доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

СЛУХАЛИ:

Доповідь Костюкова Вячеслава Олександровича на тему: «Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Тема затверджена Вченою

Міжрегіональною Академією управління персоналом **29 червня 2022 р. (протокол № 5).**

Науковий керівник – Семенець-Орлова Інна Андріївна - завідувач кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», доктор наук з державного управління, професор.

Доповідь здобувача:

Шановні вчені, шановна головуєча, шановні присутні!

До вашої уваги пропонуються результати дисертаційного дослідження на тему: «Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик».

До вашої уваги пропонується дисертаційне дослідження на тему: «Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик». Дозвольте одразу перейти до презентації ключових позицій дослідження.

На сучасному етапі європейської інтеграції України та глибоких суспільно-політичних перетворень, ефективність системи публічної служби стає ключовим чинником забезпечення національної стійкості, верховенства права та суспільної довіри. У цьому контексті корупція залишається однією з найбільших системних загроз, що нівелює реформаторські зусилля та підриває основи державотворення. Відтак, удосконалення публічної служби має бути нерозривно пов'язане із комплексним впровадженням сучасних антикорупційних практик. Це потребує не лише формальних правових змін, а й реформатування кадрового потенціалу та управлінської культури.

Повномасштабне вторгнення РФ істотно розширило інституційні рамки державної служби (з'явилися такі тимчасові органи державної влади, як військові адміністрації), а також глибоко вплинуло на її кадровий потенціал – багато службовців покинули державу, змінили дислокацію до інших регіонів чи були мобілізовані. Військові дії, що тривають і нині створили безпрецедентні виклики для державного управління та значно посилили корупційні ризики. Тимчасові обмеження доступу до державних реєстрів, які були необхідним заходом безпеки, могли не навмисно створити так звані «сірі зони» для зловживання. Прискорене делегування повноважень, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та виїзд, а також майбутні масштабні процеси розбудови створюють сприятливе середовище для потенційних корупційних схем.

Удосконалення публічної служби має бути нерозривно пов'язане із комплексним впровадженням сучасних антикорупційних практик, зважаючи на сучасні безпекові виклики та завдання повоєнного відновлення.

Впровадження антикорупційних практик у публічній службі України засвідчує прогрес, однак результативність їх застосування залишається змішаною. Попри запровадження важливих законодавчих ініціатив та інституційних змін, корупція досі становить значну загрозу. Для досягнення відчутних ефектів необхідно посилити моніторинг, забезпечити невідворотність покарання та підвищити довіру громадян до антикорупційних органів.

Метою представленої дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування підходів та розроблення науково-практичних пропозицій щодо удосконалення системи публічної служби через впровадження та забезпечення ефективності сучасних антикорупційних механізмів та практик.

Для реалізації зазначеної мети, було визначено та виконано 7 дослідницьких завдань, які представлені на слайді. Відповідно, у дисертаційній роботі було сформовано 7 узагальнених пунктів загальних висновків у відповідності до кожного поставленого завдання.

На слайді 5 представлено пункт новизни “вперше”, що передбачив теоретико-методологічне обґрунтування концепції синергетичної моделі запобігання корупції в системі публічної служби. Її унікальність полягає у системній інтеграції інституційних, нормативно-правових та технологічних інструментів, що забезпечує посилений антикорупційний ефект через одночасне поєднання нагляду та контролю, підвищення прозорості та підзвітності, зміцнення механізмів відповідності. Ця модель забезпечує проактивне запобігання корупції, а не лише реактивне реагування на її наслідки, що робить її ефективною;

У процесі дослідження було удосконалено:

- класифікацію сучасних антикорупційних практик за функціональним призначенням, що охоплює різні аспекти боротьби з корупцією: нормативно-правові (законодавчі), інституційні, превентивні, викривальні та правозастосовні, контрольні та наглядові, просвітницькі (освітні) практики;

- комплексний інструмент оцінювання доброчесності, який передбачає трискладову компоненту (теоретичну, проблемно-ситуаційну, етично-психологічну), що поєднує не лише перевірку знання антикорупційного законодавства, а оцінювання поведінкових установок та психологічної стійкості особи;

У процесі дослідження дістав подальшого розвитку категоріально-понятійний апарат у науці публічного управління та адміністрування шляхом уточнення дефініцій понять, зокрема, “публічна служба”, «антикорупційні практики», «удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик» та ін. Дефініції окремих з цих понять представлені на слайді.

Дістало подальшого розвитку наукове обґрунтування удосконалення системи публічної служби через запровадження ринкових принципів оплати праці, підвищення прозорості, автоматизації конкурсних процесів, впровадження гнучких та адаптивних моделей працевлаштування публічних службовців; запровадження промоційних заходів для зміцнення іміджу публічної служби, деполітизації публічної служби шляхом регламентації функціональних повноважень для посилення інституційної спроможності та зниження кадрової нестабільності, трансформації організаційної культури шляхом зміцнення функції управління персоналом, посилення професіоналізації та прозорості.

Також дістали подальшого розвитку: удосконалення інституційної спроможності антикорупційних органів, їхньої незалежності, ресурсного забезпечення та кадрової політики; формування культури нетерпимості до

корупції через просвітницькі та освітні заходи; подальша уніфікація норм, спрямована на забезпечення доброчесності та етичного скринінгу кандидатів; зміцнення гарантій правового захисту викривачів корупції; цифровізація управлінських процесів; підвищення правосвідомості серед публічних службовців та суспільства, залучення громадянського суспільства до антикорупційних ініціатив.

Результати практичного впровадження результатів дисертаційного дослідження в органах публічної влади подано на слайді.

Можемо зробити висновки, що наявні у науці публічного управління дослідження на антикорупційну тематику переважно є загальносистемними, відсутній глибокий аналіз того, як сучасні антикорупційні інструменти можуть бути успішно інтегровані в систему публічної служби, за винятком загальних рекомендацій щодо діяльності органів публічної влади.

У ході дослідження було узагальнено наукові підходи до напрямів удосконалення антикорупційних практик, що дало змогу їх систематизувати за ключовими напрямками: превентивні/попереджувальні; інституційні (організаційні); нормативно-правові (законодавство, відповідальність); технологічні (цифрові інструменти); секторальні (галузеві).

Законодавчо регламентований конкурсний відбір на публічну службу в Україні протягом останніх років функціонував з обмеженнями, зумовленими карантинними заходами та введенням воєнного стану. Протягом трьох років активної фази воєнних дій добір на посади публічної служби відбувається переважно шляхом непрозорих прямих призначень. Проведений аналіз засвідчив високу ротацію кадрів в системі публічної служби через низький рівень оплати праці, відсутність чітких кар'єрних перспектив, неефективність існуючих систем мотивації, вплив політичних змін та надмірне навантаження.

Сучасна антикорупційна інфраструктура перебуває на етапі розбудови, водночас подолання корупції потребує значно ширшого підходу, ніж ухвалення антикорупційних законів та створення спеціалізованих інституцій. Аналіз даних свідчить про незначне підвищення довіри до антикорупційних структур, що обумовлено відсутністю відчутних результатів. Виявлено низький рівень поінформованості населення щодо інструментів громадського контролю. Проте система електронного декларування стала важливим кроком для розширення можливостей як громадян, так і держави щодо контролю за дотриманням антикорупційних вимог.

Військові дії створили безпрецедентні виклики для державного управління та посилили корупційні ризики, зокрема: тимчасові обмеження доступу до державних реєстрів, прискорене делегування повноважень, дефіцит кваліфікованих кадрів, неякісний контроль та непрозорість процедур, додаються й нові (кібербезпека, управління величезними ресурсами для масштабних процесів відбудови держави), що створюють сприятливе середовище для потенційних корупційних схем.

Призначення публічних службовців має відбуватися на основі чесних і справедливих процедур, що передбачають системне інформування громадян про вакантні посади, забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів, об'єктивне оцінювання їхньої професійної компетентності та доброчесності.

Акцентовано на відновленні перевірочних повноважень НАДС, що стало б дієвим механізмом захисту прав публічних службовців та на запровадженні єдиного практичного підходу у сфері захисту викривачів.

Серед низки практичних рекомендацій за результатами дослідження були виокремлені такі:

- ✓ здійснення оптимізації процедура класифікації посад публічної служби та її цифровізація, забезпечення функціональної спроможності інформаційної системи (HRMIS) адмініструвати нову (модифіковану) систему оплати праці);
- ✓ посилення процедури незалежного фінансового аудиту, комплекс заходів з оптимізації системи державних закупівель, що включає удосконалення оціночних критеріїв тендерних процедур, застосування технологій для автоматичного виявлення корупції, а також формування єдиної цифрової платформи для оперативного обміну даними між антикорупційними органами;
- ✓ відновлення робота та оптимізація Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua), що буде сприяти удосконалення процедури конкурсного відбору, а також забезпечення здійснення моніторингу оголошення конкурсів на посади державної служби, що призначені були без здійснення конкурсного добору;
- ✓ розроблення та прийняття єдиного кодифікованого акту про публічну службу (приміром, Закону України «Про основні засади публічної служби»), де було визначено термінологічний апарат, визначено спільні принципи та положення для всіх її видів, враховуючи специфіку, різні завдання (функції) та особливості правового статусу службовців в різних сферах (судді, прокуратура тощо).

Серед основних видів сучасних антикорупційних практик у роботі були виокремлені такі:

- практики запобігання корупції:

а) автоматизація публічних послуг (електронні реєстри та бази даних, електронні закупівлі (ProZorro), послуги онлайн); б) управління конфліктом інтересів (обов'язкове декларування доходів/майна, чіткі процедури/правила врегулювання конфлікту інтересів); в) прозорість та відкриті дані (прозорість бюджетного процесу, публікація відкритих даних); г) професіоналізація та підвищення доброчесності публічної служби (етичні кодекси, навчання, оцінка корупційних ризиків, антикорупційні програми органів влади, прозорий/відкритий добір кадрів на публічну службу);

- практики виявлення корупції:

а) діяльність незалежних антикорупційних органів; б) фінансовий контроль та аудит (моніторинг способу життя, посилений внутрішній аудит); г) захист викривачів (правовий захист викривачів, надійні канали повідомлень);

- практики реагування та відновлення:

а) невідворотність покарання (гарантування продуктивного розслідування, судового розгляду, а також справедливого покарання за корупційні діяння, не зважаючи на статус особи); б) повернення активів (формування та впровадження механізмів щодо виявлення, повернення активів, що були здобуті

злочинними діями); в) відновлення довіри (комунікація із громадськістю відносно антикорупційних зусиль, прозорість відносно звітування за результати, залучення до контролю громадян).

У правовій державі публічна служба постає як стабілізуючий фактор, який гарантує додержання принципів верховенства права, справедливості й відповідальності. Відповідно, властивості даного взаємозв'язку покладають великі вимоги щодо етики, професіоналізму та відповідальності публічних службовців. Останнє є необхідною передумовою гарантування сталого розвитку суспільства.

Дякую всім за увагу! Доповідь завершено!

ЗАПИТАННЯ:

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Зазначте, як Ви розумієте поняття “механізм державного управління”.*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання! Механізм державного управління - це сукупність інструментів, зокрема, нормативно-правових, кадрових, інституційних, процесуальних, які держава використовує для забезпечення виконання своїх функцій.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Ні, Ви не зрозуміли, ось Ви у роботі пишете про механізми державного управління. То дайте визначення цьому поняттю.*

Відповідь здобувача. Так, звісно, повторює ще раз. Механізм державного управління - це інструментарій держави, який включає можливості використання різних ресурсів країни та держави для виконання функцій держави у сфері забезпечення гарантій прав і свобод людини і громадянина, - як і визначене завдання держави у Конституції України.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *А скажіть тоді, чим публічна служба відрізняється від державної?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання! Публічна служба є ширшим поняттям, на відміну від державної служби. Вона включає окрім роботи у системі органів державної влади, також службу в органах місцевого самоврядування, управлінську професійну зайнятість в установах та організаціях публічного сектору, наприклад, міжнародних фондах та міжнародних (наднаціональних) організаціях.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Ні, це не відповідь на питання. Чим система державної служби відрізняється від системи публічної служби?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання! Але мені доведеться ще раз повторитися. Система державного управління включає лише органи державної влади, відтак, державна служба - це професійна зайнятість у органах державної влади, пов'язана із виконанням завдань, на які уповноважує держава, що пов'язані із забезпеченням функцій держави.

Публічне управління - окрім органів державної влади, включає іще систему органів місцевого самоврядування (обрані громадою та наділені представницькими функціями на місцях) та управлінські посади в інших установах та організаціях публічного сектору.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *От у Вас у темі вказано “удосконалення публічної служби”. Що конкретно Ви пропонуєте удосконалити і що таке ця публічна служба?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання! Публічна служба - це система управлінських посад у органах державної влади, а також у інших організаціях публічного сектору, у органах місцевого самоврядування. Ось, наприклад, є Чернігівська обласна військова адміністрація, створена на базі Чернігівської обласної державної адміністрації із запровадженням правового режиму воєнного стану. Я є радником голови Чернігівської ОВА на громадських засадах. Це є орган державної влади. А також є Чернігівська обласна рада як орган місцевого самоврядування.

У дисертаційній роботі ми висуваємо пропозицію потребує розроблення та прийняття єдиного кодифікованого акту про публічну службу (приміром, Закону України «Про основні засади публічної служби»), де було визначено термінологічний апарат, визначено спільні принципи та положення для всіх її видів, враховуючи специфіку, різні завдання (функції) та особливості правового статусу службовців в різних сферах (судді, прокуратура тощо). Ось демонструють слайд на екрані з моєї презентації про це, були проблеми зі зв'язком, може, мене не було чути, як я про це говорив.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *У Вас у темі роботи - удосконалення публічної служби. Отже, вся робота має бути про це.*

Відповідь здобувача. Так, звісно. Пропозиції антикорупційних практик для удосконалення публічної служби - центробіжні для роботи. Як я наголошував у виступі, ми пропонуємо відновити конкурси на посади державної служби, а в системі публічної служби самі процедури конкурсного відбору зробити більш відкритими, прозорими та доступними. Є пропозиції більше працювати над брендом публічного сектору як хорошого роботодавця. Щоб кожна установа розвивала свою організаційну культуру у відкритому до пропозицій працівників напрямку, щоб працівники могли висловлюватися про покращення роботи установи і їхні пропозиції були почуті. Щоб, власне, державна служба стала безпечним і комфортним для кар'єри місцем.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Ні, Ви не про те. У Вас у темі спочатку “удосконалення публічної служби”, а тоді на основі антикорупційних практик. Тому, антикорупційні практики - це є другорядним.*

Відповідь здобувача. Даруйте, згідно з авторським дослідницьким задумом, у предметі та об'єкті центробіжними визнані сучасні антикорупційні практики та їх імплементація для удосконалення публічної служби.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Так що це за практики, що Ви пропонуєте?*

Відповідь здобувача. Я уже згадував - відновлення конкурсів на державну службу, зокрема, зупинених під час правового режиму воєнного стану, вдосконалення системи подачі декларацій державними службовцями, створення єдиної комунікаційної платформи для взаємодії та оперативного обміну інформацією між антикорупційними органами, захист інституту викривачів, суттєве вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців, зокрема через залучення до проведення відповідних тренінгів безпосередніх практиків з системи НАБУ та САП, удосконалення варіативності відповідних програм навчання.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Що конкретно по конкурсах на посади державної служби Ви розглядали?*

Відповідь здобувача. У дисертації проаналізовані основні норми Закону України “Про державну службу”, згідно з яким вступ на посаду державної служби відбувається за результатами конкурсу. НАДС - Національне агентство України з питань державної служби розробило спеціальні Методичні рекомендації щодо визначення спеціальних вимог до осіб, що претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” та “В”. Щодо посад категорії “А” працює конкурсна комісія вищого корпусу державної служби. Інформація про конкурси розміщується на сайті НАДС.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Чому у роботі не проаналізовано такий прогресивний зарубіжний досвід боротьби з корупцією, як досвід Китаю?*

Відповідь здобувача. Україна обрала євроінтеграційний вектор розвитку, відповідна норма у 2019 році задекларована у Конституції України. Тому у центрі уваги був досвід країн Європейського Союзу. Нагальне завдання держави наразі - адаптація стандартів державної служби України до стандартів ЄС,

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Але чому аналізом досвіду Китаю було знехтувано?*

Відповідь здобувача. Тому що Китай - це недемократична, авторитарна держава з комуністичним режимом. Ми не можемо вважати такий досвід прогресивним і важливим в умовах демократичного політичного режиму в Україні.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Ну як не важливим? А що Ви тоді аналізували?*

Відповідь здобувача. Було проаналізовано досвід Європейського Союзу, зокрема Польщі, а також інших країн, не членів ЄС - Швейцарії, з парламентською формою правління, це парламентська республіка, якщо не помиляюсь, а також досвід Сінгапуру з блискучою реформою державної служби, високими зарплатами державним службовцям.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *Що тоді є важливим у цьому досвіді?*

Відповідь здобувача. Це етика, доброчесність, етичні принципи, реалізований підхід меритокраїї, тобто влади найбільш здібних і достойних,

відкритість і доступність системи конкурсного відбору на публічну службу для кращих.

Лисенко С.О., доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор. *А що може дати етика? Ви вважаєте етика може вирішити всі проблеми?*

Відповідь здобувача. Етика може вирішити дуже багато проблем, не як одиничний фактор, а у комплексі з іншими факторами.

Кузьменко Г.О., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування, головуєча: *я перепрошую, давайте надамо право іншим членам засідання поставити запитання.*

Кукін І.В., доктор наук з державного управління. *Ви використовуєте у своїй роботі поняття “ефективність” та “результативність”. Ви розумієте, що це різні поняття. У чому між ними різниця?*

Відповідь здобувача. Дякую за питання! Звісно, між цими поняттями є різниця. Поняття “ефективність” - вужче та використовується для позначення проміжного, моніторингового вимірювання та оцінки - наскільки ощадливо використані ресурси (матеріальні, кадрові, часові) на певному етапі процесу імплементації політики, до прикладу. Поняття “результативність” - ширше, використовується на позначення того, наскільки взагалі правильним був обраний варіант управлінського рішення для усунення чи мінімізації суспільної проблеми, тобто наскільки успішною була публічна політика загалом при її загальній оцінці.

Сіцинський Н.А., доктор наук з державного управління. *Конкретизуйте, будь ласка, сучасні інструменти для вдосконалення організаційного та правового механізмів протидії корупційним ризикам?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання! Серед прогресивних інструментів вдосконалення організаційного та правового механізмів протидії корупційним ризикам і корупції в цілому у нашому дисертаційному дослідженні обґрунтовано необхідність застосування:

аутсорсингу → укладання контракту відносно передачі окремих функцій, які традиційно належать органам державної влади, державним службовцям від державного до приватного сектору задля підвищення якості надаваних послуг громадянам;

антикорупційного аудиту → форми контролю ефективності діяльності у сфері протидії корупції, що є професійною діяльністю, яка здійснюється незалежними суб'єктами задля перевірки додержання вимог антикорупційного законодавства, принципів відкритості та прозорості діяльності органу системи публічної служби, зокрема в період взаємодії з приватними особами, а також розроблення рекомендацій націлених на підвищення ефективності протидії корупції у системі публічної служби;

ротації кадрів системи публічної служби → послідовній зміні професійних/посадових зобов'язань, змінному перебуванні спеціалістів на тій

або іншій посаді задля опанування різних функцій, особливостей та технології ухвалення рішень, зокрема управлінських, а також боротьби з корупцією та перевищення службових повноважень;

удосконаленні антикорупційного законодавства → підвищенні якості законодавства та законодавчого процесу, що має супроводжуватися усуненням таких його недоліків як: внутрішня суперечність і неузгодженість, безсистемність, надмірність нормативно-правових актів.

Дакал А.В., доктор наук з державного управління, доцент. *У своїй роботі Ви наголошуєте на важливості стратегічних підходів у антикорупційній діяльності. Якими, на Вашу думку, можуть бути базові принципи реалізації стратегічного підходу у розробці та впровадженні сучасних антикорупційних практик в Україні?*

Відповідь здобувача. Дякую за питання! Дякую за питання! На нашу думку, фундаментом антикорупційних стратегічних підходів слугують п'ять ключових принципів: 1) оптимізація функцій держави й місцевого самоврядування (першочергово заплановано усунення надмірних повноважень органів влади, а також дублювання їх функцій); 2) зниження «людського фактору» й збільшення прозорості/ефективності в відносинах держави з громадянами, організаціями (шляхом втілення правил уніфікованої адміністративної процедури та цифровізації переважної більшості послуг (процесів); 3) розробка прозорих, законних альтернатив корупційним практикам; 4) гарантування ефективного державного контролю щодо додержання публічними службовцями вимог антикорупційного законодавства та етичних кодексів; 5) гарантування неминучості покарання за корупційні й пов'язані з корупцією правопорушення.

Капеліста І.М., кандидат наук з державного управління, доцент. *Уточніть, будь ласка, які конкретні нові інструменти Ви пропонуєте реалізувати на публічній службі для більш ефективного усунення корупційних ризиків?*

Відповідь здобувача. Дякую за питання!

У представленій Вам роботі обгрунтована потреба у кожній установі та організації публічного сектору розробити та впровадити стратегію управління людськими ресурсами, що має включати прозорий добір персоналу, управління результативністю, безперервний розвиток, мотивацію та підзвітність.

Також у дисертації обгрунтована пропозиція інституціоналізувати етичну поведінку публічних службовців через розроблення та впровадження етичних кодексів і прозорих процедур врегулювання етичних проблем, посилені програмами навчання та незалежними механізмами контролю, що дозволить інтегрувати етичні стандарти в систему оцінки та заохочення персоналу.

Важливою є пропозиція забезпечити розвиток професійного навчання публічних службовців з урахуванням антикорупційних практик через: 1) посилення спеціалізованого навчання (обов'язкове антикорупційне навчання, практична складова); залучення до роботи з антикорупційними органами (співпраці з НАЗК та навчання від представників антикорупційних органів); формування культури доброчесності (тренінги з етики та доброчесності,

навчання щодо викривачів); використання сучасних технологій (онлайн-курси, та вебінарів) та аналіз даних; 2) збільшення кількості навчальних програм доступних для публічних службовців на безоплатній основі; щорічне поступове збільшення обсягів державного фінансування на професійне навчання публічних службовців.

І, звісно, має велике значення формування позитивного бренду роботодавця публічної служби шляхом забезпечення повної прозорості та справедливості усіх кадрових процесів, що позиціонує публічну службу як етичне та безпечне місце для кар'єри, де працівники заохочуються до пропонування нових ідей та підходів у роботі, створення умов для експериментів та тестування інноваційних рішень.

Кузьменко Г.О., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування, головуєча: слово надається шановним рецензентам. Дозвольте розпочати. Я виступала одним з рецензентів представленого дослідження.

Серед позитивних сторін представленого дослідження варто озвучити:

1. У роботі представлено ґрунтовний аналіз проблемних аспектів антикорупційної діяльності в Україні саме в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема труднощів, пов'язаних з неможливістю проведення відкритих конкурсів на вакантні посади державної служби. Це характеризує текст роботи як сучасних і актуальний.

2. Досить ґрунтовний є теоретичний перший розділ роботи, що засвідчив правильно обраний автором дослідницький задум - детально вивчити бачення вітчизняних та зарубіжних вчених з обраної проблематики, зважаючи на її міждисциплінарний характер.

Щодо практичних рекомендацій для покращення роботи:

1. Як на мене, варто було б у роботі розглянути кейс зі спробою парламенту обмежити незалежності НАБУ і САП, що мав місце влітку 2025 р. Хоча розумію про певний політичний підтекст у цьому кейсі і те, що він відбувся відносно нещодавно, коли автор вже завершував оформлення дисертаційної роботи.

2. Методологічне значення дисертації може бути посилено у випадку більш конкретного опису зобов'язань України у антикорупційній сфері в умовах реалізації євроінтеграційного вектору розвитку та спроби дати власну оцінку результативності виконання цих зобов'язань на шляху адаптації державної служби України до стандартів ЄС.

Загалом позитивно характеризуючи роботу, вважаю, що вона може бути рекомендована до захисту у разовій спецраді.

Капеліста І.М., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування (рецензент):

У цілому позитивно оцінюючи рецензоване дисертаційне дослідження, хочу наголосити на позитивних сторонах.

1. Досить конкретні висновки до розділів, загальні висновки та узагальнення у розділах. Робота має велику кількість цікавих та практично цінних рекомендацій.

2. Робота містить велике число ілюстративних графічних елементів - 21 рисунок з актуальними емпіричними даними, що суттєво посилюють аргументацію позицій автора.

Щодо практичних рекомендацій для покращення роботи.

1. Варто додати до дисертації Список умовних позначень та скорочень, оскільки у тексті використовується багато абревіатур.

2. Автор досить детально визначає пропозиції, як покращити систему професійної освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців у частині антикорупційних практик. Однак, не настільки детальними визначені пропозиції автора щодо посилення громадянської просвіти в частині забезпечення зменшення толерантності до корупції в суспільстві загалом, а також спроможності інститутів громадянського суспільства здійснювати систематичний громадський контроль за діяльністю органів державної влади.

Однак висловлені зауваження є рекомендаційними для автора.

Кузьменко Г.О., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування, головуєча: дякуємо всім за дискусію. Здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що дисертація Костюкова Вячеслава Олександровича *«Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик»* відповідає нормативним вимогам, результати дисертаційного дослідження повністю відображені у наукових публікаціях. Дане дисертаційне дослідження може бути рекомендовано до представлення до захисту в спеціалізовану вчену раду. Пропонуємо ухвалити рішення кафедрального засідання - рекомендувати представлену дисертацію до захисту з врахуванням по можливості здобувачем озвучених рекомендацій, побажань та правок.

УХВАЛИЛИ:

Дисертація Костюкова Вячеслава Олександровича на тему: *«Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик»* є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

Актуальність теми та її зв'язок із планами науково-дослідних робіт.

Повномасштабне вторгнення РФ істотно розширило інституційні рамки державної служби (з'явилися такі тимчасові органи державної влади, як військові адміністрації), а також глибоко вплинуло на її кадровий потенціал – багато службовців покинули державу, змінили дислокацію до інших регіонів чи були мобілізовані. Військові дії, що тривають і нині створили безпрецедентні виклики для державного управління та значно посилити корупційні ризики. Тимчасові обмеження доступу до державних реєстрів, які були необхідним

заходом безпеки, могли не навмисно створити так звані «сірі зони» для зловживання. Прискорене делегування повноважень, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та виїзд, а також майбутні масштабні процеси розбудови створюють сприятливе середовище для потенційних корупційних схем.

Удосконалення публічної служби має бути нерозривно пов'язане із комплексним впровадженням сучасних антикорупційних практик, зважаючи на сучасні безпекові виклики та завдання повоєнного відновлення.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до наукової роботи НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему “Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти” (номер державної реєстрації 0121U110533).

Формулювання наукового завдання, нове розв’язання якого отримано в дисертації.

Наукова новизна отриманих результатів Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що у дисертаційній роботі запропоновані науково обґрунтовані напрями удосконалення системи публічного управління в Україні в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик, зокрема:

уперше:

– розроблено та науково обґрунтовано концепцію синергетичної моделі запобігання корупції в системі публічної служби. Її унікальність полягає у системній інтеграції інституційних, нормативно-правових та технологічних інструментів, що забезпечує посилений антикорупційний ефект через одночасне поєднання нагляду та контролю, підвищення прозорості та підзвітності, зміцнення механізмів відповідності. Ця модель забезпечує проактивне запобігання корупції, а не лише реактивне реагування на її наслідки, що робить її ефективною;

удосконалено:

– класифікацію сучасних антикорупційних практик за функціональним призначенням, що охоплює різні аспекти боротьби з корупцією: нормативно-правові (законодавчі), інституційні, превентивні, викривальні та правозастосовні, контрольні та наглядові, просвітницькі (освітні) практики;

– комплексний інструмент оцінювання доброчесності, який передбачає трискладову компоненту (теоретичну, проблемно-ситуаційну, етично-психологічну), що поєднує не лише перевірку знання антикорупційного законодавства, а оцінювання поведінкових установок та психологічної стійкості особи. Запропонований інструментарій є інноваційним засобом системного формування нульової толерантності до корупції в системі публічної служби;

набули подальшого розвитку:

– категоріально-понятійний апарат у науці публічного управління та адміністрування шляхом уточнення понять, зокрема сформульовано авторське визначення понять: «публічна служба» як законодавчо врегульована системна професійна службова діяльність осіб в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, що реалізується публічно, з використанням владних повноважень, для досягнення публічних цілей в інтересах суспільства;

«система публічної служби»; *«корупція в системі публічної служби»* як складне, багатоаспектне та системне явище, що характеризується неправомірним використанням особами, наділеними владними (управлінськими, політичними) повноваженнями, свого службового становища або зловживання своїм впливом з метою отримання будь-якої неправомірної вигоди (матеріальної, нематеріальної) для себе або інших осіб за рахунок держави чи її громадян; *«антикорупційні практики»* як інтегрований комплекс системних інструментів, заходів та процедур, які застосовуються на різних рівнях управлінської ієрархії з метою виявлення, запобігання та припинення корупції, притягнення до відповідальності, відшкодування завданих збитків, а також формування антикорупційної політики; *«удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик»* як комплексний, системний та багатовимірний процес динамічної інституціональної перебудови, що передбачає глибинні нормативно-правові, організаційні, інституційні, технологічні та культурні перетворення у функціонуванні органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовані на підвищення її доброчесності, прозорості, підзвітності та професіоналізму з метою мінімізації корупційних ризиків та забезпечення ефективного виконання публічних функцій в інтересах суспільства;

– наукове обґрунтування удосконалення системи публічної служби через запровадження ринкових принципів оплати праці, підвищення прозорості, спрощення процедур (автоматизація конкурсних процесів), впровадження гнучких та адаптивних моделей працевлаштування публічних службовців; запровадження промоційних заходів для зміцнення іміджу публічної служби, деполітизації публічної служби шляхом регламентації функціональних повноважень для посилення інституційної спроможності та зниження кадрової нестабільності, трансформація організаційної культури шляхом зміцнення функції управління персоналом;

– визначення та характеристика напрямів успішної боротьби з корупцією у системі публічної служби, зважаючи на досвід зарубіжних країн, через комплексні заходи, що включають необхідність удосконалення інституційної спроможності антикорупційних органів, їхньої незалежності, ресурсного забезпечення та кадрової політики; формування культури нетерпимості через просвітницькі та освітні заходи; подальшу уніфікацію норм, спрямованих на забезпечення інституційної доброчесності та етичного скринінгу кандидатів; гармонізацію українського законодавства з міжнародними стандартами; зміцнення гарантій правового захисту викривачів корупції; цифровізацію управлінських процесів; підвищення правосвідомості серед публічних службовців та суспільства, поряд із залученням громадянського суспільства до антикорупційних ініціатив;

– наукове обґрунтування системного підходу, що включає основні напрямки комплексного реформування публічної служби: процедурне удосконалення, технологічну та інституційну модернізацію антикорупційних інструментів, фінансове забезпечення, а також посилення професіоналізації та прозорості.

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Дисертація *Костюкова Вячеслава Олександровича* на тему: «Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик» є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

Дисертацію виконано та обговорено на кафедрі публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

Основні положення і результати дисертаційної роботи були представлені автором на наукових конференціях. За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць, зокрема в: 4 статтях в наукових фахових виданнях України з напрямку, з якого підготовлено дисертацію, 1 - стаття у виданні, що входить у наукометричну базу Scopus, 5 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій.

Статті здобувача у фахових виданнях:

1. Костюков В. Зарубіжний досвід антикорупційних практик у публічній службі. Суспільство та національні інтереси. 2025. №10(18). С. 526-533. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-526-533](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-526-533).

2. Костюков В. Феномен корупції та антикорупційних практик у системі публічної служби: теоретичні аспекти. Public management. 2025. №2(43). С. 7-15. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2\(43\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43)-1).

3. Костюков В. & Мошнін А. (2024). Вплив антикорупційної політики на економічний розвиток та інвестицій клімат країни. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. 3(75), 41-45. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-6).

Особистий внесок: визначений причинно-наслідковий зв'язок між факторами дієвої антикорупційної політики та інвестиційної привабливості країни.

4. Костюков В. & Мошнін А. Цифровізація публічних послуг як засіб боротьби з корупцією в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. 4(76), 66-70. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4\(76\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4(76)-8).

Особистий внесок: виокремлені нові практичні можливості боротьби з корупцією в Україні через нові цифрові інструменти та практики.

Статті, опубліковані у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

5. Mikhno I., Koval V., Khaustova Ye., Jarvis M., Gudz P., Gudz M. & Kostiukov V. Smart projects on the development of green intellectual capital in eco-industrial parks, E3S Web Conf. 2023. Vol. 408, 01020, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801020> Scopus.

Особистий внесок: обґрунтовано позитивні наслідки імплементації нових цифрових технологій у проектну діяльність та реалізацію стартапів, в тому числі для впровадження розумних проєктів з розвитку зеленого інтелектуального

капіталу на базі екоіндустріальних парків та подальшого зростання інвестиційної привабливості регіонів.

Тези конференцій, круглих столів, комунікативних заходів:

6. Костюков В. Нові підходи до удосконалення кадрової політики для підвищення доброчесності публічних службовців. “Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій і національної практики”: зб. наук. праць і матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (26 листопада 2025 р.). Кропивницький: Центральноукраїнське видавництво, 2025. С. 223-226. https://kropyvnytskyi.maup.com.ua/assets/files/zbirnik-ci-maup_konf_26-list.-2025-r.pdf

7. Костюков В. Вектори розвитку публічної служби в Україні: антикорупційний вимір. III Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (10 жовтня 2025 р.). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 164-166. <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/3-conf-innov-metod-upr.pdf>

8. Костюков В. Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик. III Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (10 жовтня 2025 р.). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 348-349. <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/3-conf-innov-metod-upr.pdf>

9. Костюков В. Корупційні ризики: Сутність, особливості та прояви у публічному управлінні. Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference “Transcending Boundaries: Unraveling the Dynamics of Cutting-Edge Research and its Transformative Impact on the Global Sphere” (July 10-11, 2025). Dnipro, Ukraine. P. 70-72. <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2025/07/Conference-Proceedings-July-10-11-2025.pdf>

10. Костюков В., Семенець-Орлова І. Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик. Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі” (8 грудня 2022 р.). Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 330-331. https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii_vipusk-15.pdf

Особистий внесок: відзначені нові перспективні вектори удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація написана кваліфіковано, науковим стилем, виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій можна охарактеризувати як доступний.

Характеристика особистості здобувача. Костюков Вячеслав Олександрович зарекомендував себе як здібний науковець, талановитий управлінець-практик. Проявив вміння здійснювати аналітичні дослідження. Є людиною виваженою, працелюбною, вимогливою до себе. Застосував нові методи та підходи до дослідження. Своєчасно та успішно виконав освітньо-

наукову програму за спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування».

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значення результатів дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Костюкова Вячеслава Олександровича на тему: *“Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик”*. відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 № 261 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами).

2. Порухити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації **Костюкова В.О.** на тему: *“Удосконалення системи публічної служби в контексті впровадження сучасних антикорупційних практик”* з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у складі:

Дакал Алла Василівна - професор кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом, доктор наук з державного управління, доцент - голова;

Кузьменко Ганна Олександрівна – доцент кафедри публічного адміністрування, Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент;

Капеліста Ірина Михайлівна - доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом, кандидат наук з державного управління, доцент - рецензент;

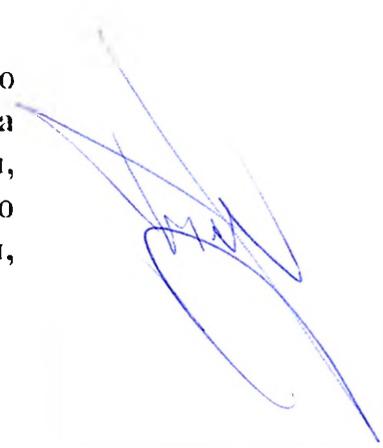
Дегтяр Олег Андрійович - професор кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, доктор наук з державного управління, професор - опонент;

Майстренко Катерина Миколаївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет - опонент.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

«за» – 7, «проти» – 1, «утрималося» – 1, не голосував – немає; в тому числі, за профілем поданої на розгляд дисертації: «за» – 7, в тому числі 4 докторів наук, 2 - кандидати наук, 1 - доктор філософії.

Головуючий кафедрального фахового семінару, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент



Г.О. Кузьменко

Секретар кафедрального фахового семінару, фахівець кафедри публічного адміністрування



А.О. Агаркова