

УДК 35:17:005.32

Ажажа М. А.¹, Венгер О. М.²

¹ д-р наук з держ. упр., проф.;

² канд. політ. наук, доц.;

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

ЕТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку державного управління в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим кризовими явищами — військовими, економічними та соціальними. У цих умовах особливого значення набуває етична відповідальність лідера, яка визначає рівень довіри до влади, ефективність управлінських рішень та стабільність функціонування публічних інституцій. Як зазначають українські дослідники, етичні засади державної служби є фундаментом демократичного управління та передумовою легітимності влади.

У межах досліджуваної проблематики особливу увагу привертають наукові напрацювання таких учених, як О. Антонова, Г. Атаманчук, В. Бебик, Т. Василевська, Л. Воронько, Б. Гаєвський, Н. Гончарук, М. Головатий, В. Козловський, В. Корженко, Г. Леліков, Н. Липовська, В. Майборода, В. Ребкало, М. Рудакевич, С. Серьогін, Ю. Сурмін, С. Телешун, С. Хаджирадева та інші. Водночас, попри вагомий внесок зазначених дослідників, а також з урахуванням суттєвих змін у законодавчому регулюванні професійної етики державної служби в Україні, актуальним залишається подальше вивчення цієї проблеми, зокрема щодо уточнення та систематизації основних норм етичної поведінки державних службовців.

Етична відповідальність лідера у системі державного управління розглядається як інтегрована характеристика, що поєднує моральні цінності, професійні стандарти та особистісні якості керівника. Вона передбачає дотримання принципів доброчесності, відкритості, підвітності та орієнтації на публічний інтерес.

Етика державної служби трактується як цілісна система моральних принципів, норм і ціннісних орієнтирів, що визначають поведінку посадовців у процесі реалізації публічних функцій. Зазначені норми перебувають у тісному взаємозв'язку з правовими регуляторами, формуючи комплексний механізм упорядкування службових відносин, спрямований на забезпечення легітимності управлінських рішень і захист інтересів суспільства.

Як підкреслює Н. Сорокіна, кожен елемент системи зазнає впливу з боку системи загалом. У цьому контексті публічна служба не може

розглядатися як відокремлена структура, а виступає складовою суспільства, відображаючи його цінності, норми та етичні орієнтири. Водночас державний службовець, реалізуючи функції публічного управління, покликаний не лише відповідати існуючим етичним стандартам, але й брати участь у формуванні морально-етичних засад поведінки інших соціальних акторів. Отже, він не є лише пасивним відображенням суспільних процесів, а виступає активним суб'єктом трансформацій, здатним впливати на етичну систему через утвердження нових цінностей, норм і стандартів управлінської діяльності, які можуть мати як стратегічний, так і інструментальний характер [3, с. 177].

Професійна етика розглядає шляхи та засоби ефективного самоутвердження людини у суспільно-вироблених видах діяльності. Професійна діяльність не тотожна сутності людини, тим не менше є одним із вагомих чинників вияву її творчих умінь та моральних чеснот. У професійній діяльності людина утверджує себе як соціальний суб'єкт [1, с.592].

В умовах кризових змін роль лідера значно посилюється, оскільки саме він приймає рішення в ситуаціях невизначеності, конфлікту інтересів та обмежених ресурсів. У таких умовах формальні нормативно-правові механізми не завжди є достатніми, а ключовим регулятором стає внутрішня моральна відповідальність посадовця. Дослідження показують, що навіть наявність законодавчо закріплених норм етичної поведінки не гарантує їх дотримання без високого рівня особистої доброчесності .

Кризові ситуації також актуалізують питання довіри громадян до державних інституцій. Як підкреслюється у працях українських науковців, підвищення стандартів професійної етики є ключовим напрямом реформування публічної служби та забезпечення ефективного управління . У цьому контексті лідер виступає носієм етичних цінностей і прикладом для підлеглих, формуючи організаційну культуру державного органу.

Важливим аспектом є також системний характер проблеми етики у публічному управлінні. Вона не може бути вирішена лише через нормативне регулювання або навчання персоналу, а потребує комплексного підходу, що включає розвиток лідерства, удосконалення інституційних механізмів та формування етичної культури [4, с. 48].

Розвиток лідерських компетентностей сучасних фахівців виступає системним і цілеспрямованим процесом професійної підготовки, який передбачає педагогічний вплив у контексті соціально-економічного розвитку. Він реалізується через організацію спеціалізованих заходів, тренінгових програм, виконання складних ситуаційних завдань, проходження профільних стажувань та інших форм практико-орієнтованого навчання. Такі інструменти спрямовані на формування відповідальності, креативного

мислення, мотивації, рішучості, комунікативних навичок, адаптивності та інших важливих особистісних якостей.

Позитивні особистісні риси лідера формують його авторитет і зумовлюють повагу з боку оточення, виступаючи зразком для наслідування. Водночас розвиток управлінських, організаційних і комунікаційних здібностей значною мірою забезпечується через безперервне самонавчання та самовдосконалення. Однією з ключових функцій лідера є передача знань, умінь, практичного досвіду, а також моральних принципів і ціннісних орієнтирів своєму професійному середовищу.

Етичне лідерство є фундаментальною детермінантою трансформації публічного управління, що забезпечує зростання рівня суспільної довіри та оптимізацію управлінських процесів. В умовах реалізації адміністративних реформ в Україні пріоритетним завданням стає розбудова лідерського потенціалу посадовців як запорука результативності інститутів державної влади.

Крім того, етичне лідерство розглядається як важливий інструмент протидії корупції, адже саме моральні якості керівника визначають характер управлінських рішень та поведінку підлеглих. У наукових працях підкреслюється, що етичний лідер здатний формувати середовище нульової толерантності до корупційних проявів і забезпечувати дотримання високих стандартів службової поведінки [2, с. 113].

Таким чином, етичне лідерство є невід’ємною складовою сучасного публічного управління, що забезпечує поєднання професійної компетентності з моральною відповідальністю, сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів і формуванню довіри суспільства до влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венгер О., Васько Р. . Формування професійної етики як чинник удосконалення адміністративної діяльності. *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами* Запоріжжя: Гельветика, 2021. С. 589-592. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5277/1/Voronkova2021.pdf>.
2. Деркач Л. В. Етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління // *Молодий вчений*. 2025. № 5. С. 112–116.
3. Сорокіна Н.Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: моногр. Дніпро: ГРАНІ, 2020. 224 с.
4. Штирьов О. М., Коссе А. Є. Етика публічного управління: сучасні аспекти. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. № 3. С. 45–50.