

Т. А. Доценко,
к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3553-1314>
О. М. Штиргов,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.528

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Т. Dotsenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Management and Marketing Department,
State University of Intellectual Technologies and Communications, Odessa, Ukraine
O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

PUBLIC ADMINISTRATION AND ETHICAL LEADERSHIP AS AN INSTRUMENT OF INFLUENCE ON THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC MANAGEMENT ACTIVITIES

У статті досліджено сутність етичного лідерства як одного з ключових інструментів впливу на реалізацію публічно-управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій, цифровізації, глобалізаційних викликів і воєнного стану. Обґрунтовано, що етичне лідерство виступає системоутворювальним чинником ефективного функціонування публічно-владних інституцій, оскільки забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зміцнення інституційної довіри, формування етичного клімату в організації та посилення легітимності влади в суспільстві.

Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття "етичне лідерство" та визначено його як здатність керівника демонструвати морально прийнятну, нормативно обґрунтовану поведінку через особистий приклад, стиль управління, міжособистісну взаємодію та прийняття етично виважених управлінських рішень. Встановлено, що ключовими складовими етичного лідерства в системі публічного управління є чесність, цілісність, інституційна довіра, лояльність, справедливність, турбота, повага до закону та впровадження етичних практик.

Систематизовано критерії оцінки етичного лідерства та визначено їхній вплив на результативність публічно-управлінської діяльності. Доведено, що впровадження етичних програм, кодексів поведінки, механізмів внутрішньої комунікації та корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, зниженню корупційних ризиків і зміцненню організаційної культури.

За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації для керівників органів публічної влади щодо розвитку етичного лідерства як стратегічного ресурсу забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управління та суспільного добробуту.

The article examines the essence of ethical leadership as one of the key instruments influencing the implementation of Public Management activities in the context of contemporary social transformations, digitalization, globalization challenges, and martial law. It is substantiated that ethical leadership acts as a system-forming factor in the effective functioning of public authority institutions, as it ensures the improvement of the quality of managerial decisions, strengthens institutional trust, shapes an ethical climate within organizations, and enhances the legitimacy of public authority in society.

Scientific approaches to interpreting the concept of ethical leadership are analyzed, and it is defined as a leader's ability to demonstrate morally acceptable and normatively justified behavior through personal example, management style, interpersonal interaction, and ethically balanced managerial decision-making. It has been established that the key components of ethical leadership in the system of public management include honesty, integrity, institutional trust, loyalty, fairness, care, respect for the law, and the implementation of ethical practices.

The criteria for assessing ethical leadership are systematized, and their impact on the effectiveness of public management activities is determined. It is proven that the implementation of ethical programs, codes of conduct, internal communication mechanisms, and Corporate Social Responsibility contributes to increasing transparency and accountability, reducing corruption risks, and strengthening organizational culture.

Based on the results of the study, practical recommendations are formulated for leaders of public authorities regarding the development of ethical leadership as a strategic resource for ensuring sustainable development, improving management efficiency, and enhancing public welfare.

Ключові слова: етичне лідерство, публічна влада, публічно-владна діяльність, публічні органи влади, публічна політика, персонал, управлінські рішення, публічно-владні інституції.

Key words: ethical leadership, public authority, public authority activities, public authorities, public policy, personnel, management decisions, public authority institutions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації, глобалізаційних викликів, посилення суспільного контролю та кризових явищ, зокрема воєнного стану, особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективності, прозорості та моральної легітимності публічно-управлінської діяльності. Суспільство висуває до органів публічної влади підвищені вимоги щодо доброчесності, підзвітності, справедливості, відповідальності та здатності ухвалювати рішення в інтересах громадян. За таких умов ключовим чинником результативності діяльності владних інституцій стає етичне лідерство як особливий стиль управління, що ґрунтується на моральних цінностях, дотриманні етичних норм і формуванні довіри між владою, громадянами

Як слушно зазначається сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження підходів до вивчення питання етичного лідерства характеризуються значною науковою різноманітністю та міждисциплінарною зацікавленістю. Цю проблематику у своїх працях розглядали такі науковці, як Т. Василевська, Р. Пятківський, М. Іоффе, О. Штиргов, Я. Жовнірчик, А. Турило, Т. Голобородько, Л. Буркова, П. Хаїтов, В. Якобчук та інші.

У межах різних наукових підходів етичне лідерство трактується як нормативно прийнятна поведінка, що реалізується в особистих вчинках та міжособистісних відносинах, а також стимулювання такої поведінки у посадовців, підпорядкованих за допомогою двосторон-

ньої комунікації та прийняття рішень. Водночас, попри значний масив теоретичних напрацювань, питання осмислення сучасних моделей і механізмів етичного лідерства в публічно-управлінській діяльності залишається недостатньо розробленим і потребує подальших комплексних наукових досліджень з урахуванням трансформаційних процесів у публічному управлінні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності етичного лідерства як дієвого інструменту впливу на реалізацію публічно-управлінської діяльності. Особливу увагу зосереджено на дослідженні впливу етичного лідерства на підвищення якості управлінських рішень, зміцнення інституційної довіри, формування етичного клімату в організації та забезпечення результативності публічного управління в умовах сучасних суспільних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Торкаючись питання ролі етичного лідерства та його ролі в публічно-управлінській діяльності в першу чергу зазначимо що в цьому контексті саме лідерство можна розглядати як мистецтво впливу та переконання, завдяки якому керівник спонукає послідовників до виконання визначених дій і досягнення поставлених цілей. Такі цілі можуть мати політичний, організаційний чи корпоративний характер. Незалежно від сфери реалізації, саме лідер виступає ключовою фігурою, яка формує бачення, переконує команду в доцільності обраного напрямку та мобілізує її на досягнення бажаного результату. Його основна роль полягає у визначенні вектора розвитку, координації зусиль і мотивації людей до ефективної діяльності. В той же час доцільно зазначити що різні аспекти, що мають зв'язок із лідерством в публічному управлінні, можливо розвивати на базі необхідної інституційної сфери, яка визначає конкретні правові основи функціонування державної служби [3].

Водночас велику вагу має і впливове лідерство яке не обмежується лише здатністю здійснювати вплив на послідовників. Його сутність полягає у формуванні етичних моделей поведінки, створенні сприятливого морально-психологічного клімату та побудові високопродуктивної організації. Ефективний лідер забезпечує досягнення позитивних, обґрунтованих і довготривалих результатів завдяки потенціалу людей та ефективній взаємодії з працівниками в межах організації [8].

Серед численних підходів до тлумачення сутності етичного лідерства, представлених у сучасному науковому дискурсі, особливо змістовним і концептуально виваженим видається визначення, відповідно до якого етичне лідерство розглядається як здатність керівника демонструвати нормативно виправдану та морально схвалювану модель поведінки через власні вчинки, стиль управління та міжособистісну взаємодію з оточенням. Водночас воно передбачає активне формування аналогічних поведінкових орієнтирів у підлеглих і послідовників шляхом ефективної двосторонньої комунікації, системи мотиваційного підкріплення, а також ухвалення управлінських рішень, що ґрунтуються на етичних принципах і цінностях.

У межах цього визначення етичний лідер постає як особистість, що володіє такими якостями, як чесність, надійність, справедливість, відповідальність і турбота про добробут організації та її працівників. Саме сукупність цих характеристик забезпечує його легітимність, авторитет і сприйняття як надійного взірця для наслідування. Тобто для забезпечення дотримання етичних стандартів етичний лідер має підтримувати постійний і відкритий діалог зі своїми послідовниками. Така комунікація сприяє формуванню чіткого розуміння очікувань, цінностей і норм поведінки, а також дозволяє своєчасно коригувати можливі відхилення від існуючих стандартів.

Отже, однією з ключових ознак етичного лідера є його проактивна роль у формуванні та демонстрації етичної поведінки, що створює морально здорове середовище в організації та сприяє зміцненню довіри, лояльності й ефективності управління.

В розрізі досліджуваної проблеми на нашу думку термін "етика" доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, етика охоплює систему належно обґрунтованих норм і принципів, які визначають межі між правильним (етичним) і неправильним (неетичним). Вона окреслює, як людина або організація повинні діяти з позицій прав і обов'язків, суспільної користі, справедливості, рівності та неупередженості. У цьому контексті етика формує стандарти поведінки, що зобов'язують утримуватися від злочинних дій, шахрайства чи обману. Водночас вона передбачає дотримання таких моральних чеснот, як чесність, справедливість, співчуття, відповідальність, відданість, дбайливе ставлення до професійних обов'язків. По-друге, етика є безперервним процесом осмислення й критичного аналізу власних моральних принципів, етичних переконань і поведінкових практик.

Погоджуємось що внутрішнім чинником, який сприяє імплементації етичного лідерства, є здатність лідера здійснювати саморегуляцію рівня етичності своєї діяльності та поведінки, а перешкоджають такі чинники, як низький рівень моральнісного розвитку особистості та моральнісна слабкість [4].

В той же час етичним керівництвом вважається тоді, коли воно забезпечує та підтримує належний рівень публічно-управлінської діяльності. Сутність належного рівня публічно-управлінської діяльності полягає у запобіганні корупції та зловживанням, а також у створенні умов для ефективного досягнення цілей як організації, так і окремих її працівників. У цьому контексті належна публічно-управлінська діяльність базується на таких фундаментальних принципах, як чесність, надійність, відповідальність, прозорість, професійна компетентність і справедливість.

Ключовою передумовою реалізації належного рівня публічно-управлінської діяльності виступає саме етичне лідерство, оскільки воно формує морально-ціннісну основу управлінських рішень і поведінки. У сучасних суспільствах особливо актуальною є потреба у заохоченні та розвитку етичного лідерства, яке ґрунтується на чітких моральних принципах і підтримується дієвим кодексом етичної поведінки.

Визначальною характеристикою лідера будь-якої організації незалежно від того, чи це державний орган,

чи приватна структура є здатність демонструвати чесність, викликати довіру, забезпечувати прозорість процесів, діяти справедливо та неупереджено. Саме такі якості сприяють зміцненню авторитету керівника, підвищенню ефективності управління та формуванню позитивної організаційної культури.

На рис. 1 представлено основні складові які формують етичне лідерство в системі публічного управління.

Нижче детально розкриємо кожен складову етичного лідерства в системі публічного управління:

Чесність. Для забезпечення стійкого розвитку та збереження довіри з боку суспільства публічні органи влади мають дотримуватися принципів відкритості та доброчесності у всіх напрямках своєї діяльності, передусім у комунікації із зацікавленими сторонами. Громадськість високо оцінює публічно-владні інституції, які демонструють надійність, прозорість і не вдаються до маніпуляцій, викривлення фактів чи свідомого перебільшення власних досягнень. Такий рівень довіри стає можливим за умови, що управління здійснюють лідери, які керуються етичними нормами та моральними принципами.

У науковому дискурсі наголошується, що справжня ефективність лідерства нерозривно пов'язана з етичністю: результативний керівник є насамперед етичним лідером. Однією з його ключових характеристик виступає чесність у взаємодії з підлеглими, та суспільством загалом, а також здатність зберігати власну моральну цілісність. У цьому контексті чесність трактується як правдивість, відкритість і категоричне неприйняття будь-яких форм брехні [6].

Цілісність. Цілісність персоналу у професійній діяльності значною мірою віддзеркалює рівень цілісності самої організації у її взаємодії із суспільством. Це поняття охоплює наявність стійкої, послідовної та відповідальної поведінкової моделі, що проявляється в узгодженості між задекларованими цінностями, очікуваннями та реальним ставленням до виконання службових обов'язків, керівництва, колег і суспільства в цілому. Цілісність персоналу формується не ізольовано, а значною мірою залежить від управлінської культури та моральних орієнтирів керівництва. Саме тому рівень доброчесності та послідовності лідерів безпосередньо впливає на формування етичної поведінки персоналу, визначаючи стандарти взаємодії, корпоративну культуру та репутацію організації в зовнішньому середовищі.

Як зазначає Т. Василевська очікування вияву етичних лідерських якостей зростатимуть стосовно керівників середньої ланки, оскільки вони є модераторами міжособистісних комунікацій та взаємодій. Налаштування підлеглих на реалізацію місії та принципів організації, вміння мобілізувати співробітників та формувати команди стає викликом-завданням для цього ієрархічного рівня управлінців [1].

Зміцнення інституційної довіри. Від органів публічної влади суспільство очікує послідовного формування довіри через виконання взятих на себе зобов'язань і реалізацію задекларованих намірів. Виконання обіцянок, наданих іншим організаціям, установам та громадянам,

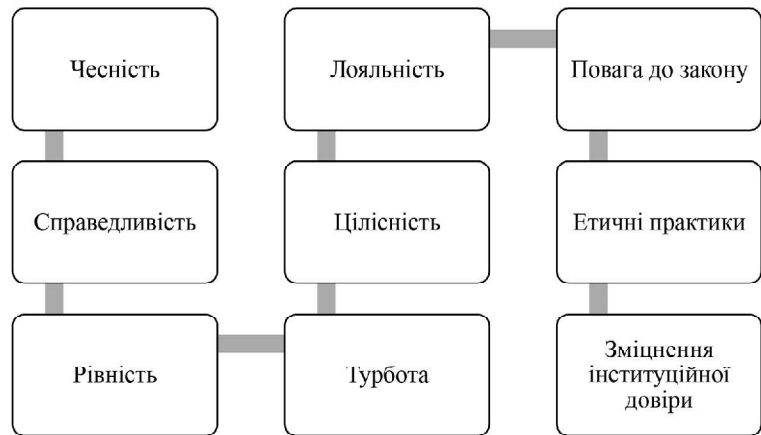


Рис. 1. Складові етичного лідерства в системі публічного управління

Джерело: сформовано авторами.

виступає важливим чинником зміцнення міжінституційної взаємодії та розвитку партнерських відносин. Сформований таким чином кредит довіри сприяє залученню інших суб'єктів до співпраці, координації спільних дій та досягнення суспільно значущих цілей. Довіра до публічно-владних інституцій як системного явища виникає та зміцнюється лише за умови, що керівники демонструють стабільну, відповідальну й передбачувану поведінку, підтверджену конкретними діями. Надійність управлінських рішень, відкритість у комунікації та відповідальність за результати формують позитивне сприйняття влади з боку громадськості.

У цьому контексті слушною є позиція, згідно з якою дотримання органами публічної влади проголошених цінностей із етичного погляду слід розглядати як виконання даних обіцянок, що є основою легітимності, авторитету та суспільної підтримки влади [5].

Лояльність. Ефективне та етичне лідерство в органах публічної влади відіграє ключову роль у формуванні почуття лояльності серед працівників, спонукаючи їх зберігати відданість як публічно-владним інституціям, так і власному колективу. Лояльність персоналу виступає важливим чинником організаційної стабільності, оскільки сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості, підвищенню рівня довіри на робочому місці та забезпеченню узгодженості дій у процесі реалізації публічної політики.

Коли працівники демонструють відданість своїй установі, її цінностям та команді, у колективі формується атмосфера взаємної довіри, відповідальності й підтримки. Як слушно зазначається, лояльність слід розглядати як відданість особи іншій людині, певному завданню або організації. У цьому контексті лояльність не лише забезпечує сталість професійної поведінки, а й виступає важливим мотиваційним чинником, що стимулює особистість дотримуватися етичних принципів, організаційних норм, правил і стандартів поведінки. Відтак лояльність є не лише проявом організаційної прихильності, а й важливим елементом етичної культури публічного управління [7].

Справедливість та рівність. Етичне лідерство формує таке організаційне середовище, у якому керівники не використовують службове становище для отримання неправомірних вигод за рахунок проблем, чи помилок

підлеглих. Навпаки, воно ґрунтується на принципах справедливості, неупередженості та рівного ставлення до всіх працівників. У такому контексті етично орієнтований орган публічної влади спрямовує свою діяльність на забезпечення рівності можливостей, прозорості управлінських рішень і дотримання морально-правових норм.

І дійсно як стверджують вчені існує практика коли окремі працівники продукують певний набір етичних цінностей ще не є свідченням того, що вся організація є етичною. Організацію можна вважати етично зрілою лише тоді, коли принципи справедливості, доброчесності та прийнятні етичні стандарти реалізуються системно, на всіх рівнях її функціонування. Така системність передбачає не лише формальне декларування цінностей, а й їх послідовне впровадження в управлінську практику, корпоративну культуру та повсякденну взаємодію. Отже, фундаментом етичної організації виступають взаємна довіра, повага, відповідальність і сталі моральні орієнтири, які визначають поведінку як керівників, так і персоналу [8].

Турбота. Органи публічної влади мають реалізовувати свої управлінські функції крізь призму етичного лідерства, враховуючи не лише безпосередні результати ухвалення рішень, а й їхні фінансові, емоційні та довгострокові наслідки для всіх зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє формуванню відповідального врядування, орієнтованого на баланс суспільних інтересів, стабільність публічно-владних інституцій та добробут громадян.

Отже коли влада демонструє реальну турботу щодо потреб громадян, працівників, та інших учасників, формується атмосфера довіри, підтримки та соціальної відповідальності, що є ознакою етичності публічно-владних інституцій. В свою чергу турботливе ставлення керівництва позитивно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, підвищує мотивацію працівників, зміцнює їхню відданість організації та сприяє ефективнішому виконанню службових обов'язків.

Отже, почуття турботи слід розглядати як один із ключових елементів етичного лідерства в системі публічно-управлінської діяльності, оскільки воно відображає гуманістичну спрямованість лідерства, його здатність забезпечувати не лише результативність, а й соціальну справедливість, підтримку та сталий розвиток.

Повага до закону. Принцип верховенства права є однією з ключових засад функціонування публічної влади, діяльність якої ґрунтується на етичному лідерстві. Органи влади, що розвиваються на основі етичних цінностей і морально відповідають на управління, не допускають порушення правових норм, а їхня діяльність здійснюється у суворій відповідності до чинного законодавства та встановлених законами вимог. Тобто етично чутливий орган влади не лише формально дотримується законів, а й інтегрує правові та моральні принципи у всі управлінські процеси.

В той же час для стабільного функціонування та розвитку публічних органів влади важливим є забезпечення фінансової стійкості. Надходження ресурсів необхідне не лише для покриття поточних витрат, а й для стратегічного розвитку, масштабування діяльності та реалізації довгострокових цілей. Водночас отримання фінансових результатів має відбуватися виключно законними, прозорими та етично виправданими способами. Саме етичне керівництво створює умови, за яких

економічна ефективність поєднується з дотриманням норм права, соціальної відповідальності та принципів справедливості.

У сфері публічного управління ця вимога набуває ще більшої значущості. Влада повинна діяти в межах законів і нормативно-правових актів як невід'ємної частини суспільного договору між державою та громадянами. Саме цей договір легітимізує право владних інституцій здійснювати управлінську діяльність, приймати рішення та реалізовувати публічну політику в інтересах суспільства. Таким чином, дотримання законності є не лише юридичним обов'язком, а й важливим критерієм етичності та легітимності публічно-управлінської діяльності.

Етичні практики. Етичне лідерство є важливим чинником формування відповідальної етичної поведінки, оскільки воно орієнтує діяльність публічних органів влади на надання громадянам якісних послуг, а також на безперервне вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності. Саме такі підходи сприяють становленню публічного органу влади як етичної та соціально відповідальної структури. Бути етичним за своєю природою для сучасного органу влади означає прагнути до досконалості, якості та доброчесності у всіх управлінських процесах.

Загалом слід зазначити, що органи публічної влади мають цілеспрямовано формувати етичне середовище, у межах якого управлінські рішення ухвалюються відповідно до визначених цінностей, моральних принципів і встановлених етичних стандартів. Реалізація такого підходу можлива насамперед за умов наявності етичного лідерства, оскільки саме керівники задають моральні орієнтири, визначають допустимі моделі поведінки та формують організаційну культуру.

У цьому контексті, належна й бажана поведінка посилюється завдяки організаційній культурі та процесу соціалізації працівників, особливо тих, хто лише розпочинає професійний шлях. Нові співробітники засвоюють цінності не лише через формальні правила, а насамперед через спостереження за практичною поведінкою керівників. Саме лідери, демонструючи відповідність між проголошеними принципами та власними діями, транслиують стандарти етичної поведінки. Чим більш послідовно керівник реалізує засвоєні цінності в управлінській практиці, тим вищий рівень довіри, авторитету та поваги він формує серед підлеглих [6].

Отже, етичні якості лідера є не лише особистісною характеристикою, а й стратегічним ресурсом організації, що забезпечує моральне наслідування, підвищує рівень дисципліни, зміцнює корпоративну культуру та мотивує працівників до дотримання етичних норм у професійній діяльності.

Важливим також вбачаємо розвиток етичного лідерства через впровадження морально обґрунтованих управлінських практик які сприяють розвитку прозорості в усіх сферах діяльності організації, зокрема у питаннях, що стосуються персоналу. Такий підхід підвищує рівень довіри до публічно-владних інституцій і створює сприятливі умови для залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців. У науковій літературі наголошується, що вплив етичного лідерства на результативність працівників ґрунтується на механізмах поведінкової мотивації, натхнення та індивідуалізованого підходу до кожного співробітника.

Таблиця 1. Критерії оцінки етичного лідерства та їх впливу на публічно-управлінську діяльність

Критерій	Зміст	Вплив на публічно-управлінську діяльність
Дотримання етичних норм і цінностей	Послідовне дотримання норм професійної етики, законності, моральних принципів	Забезпечує легітимність управлінських рішень, підвищує довіру громадян до органів влади
Особистий приклад (етична рольова модель)	Відповідність слів і дій керівника, демонстрація етичної поведінки	Формує етичну культуру в органі влади, знижує толерантність до неетичної поведінки
Відповідальність і підзвітність	Готовність нести відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки	Підвищує якість управлінських рішень, сприяє прозорості та контролю діяльності
Прозорість і відкритість	Відкритість процесів ухвалення рішень та доступність інформації	Зменшує корупційні ризики, підвищує ефективність взаємодії з громадськістю
Справедливість і неупередженість	Об'єктивність у прийнятті рішень, рівне ставлення до підлеглих і громадян	Забезпечує рівний доступ до публічних послуг, підвищує соціальну справедливість
Повага до гідності людини	Визнання прав, свобод і цінності кожної особистості	Покращує морально-психологічний клімат, підвищує мотивацію персоналу
Запобігання конфлікту інтересів	Уникнення особистої вигоди при виконанні службових повноважень	Сприяє доброчесності державної служби та зниженню корупційних проявів
Етична комунікація	Чесність, коректність, відповідальність у службовому спілкуванні	Підвищує ефективність управлінських комунікацій і довіру між суб'єктами управління
Сприяння розвитку підлеглих	Підтримка професійного та особистісного розвитку персоналу	Формує кадровий потенціал, сприяє сталості публічно-управлінських інститутів
Соціальна відповідальність	Орієнтація на суспільний інтерес і довгострокові наслідки рішень	Забезпечує баланс між ефективністю управління та суспільним благом

Водночас для утримання найкращих кадрів етичний лідер має зосереджувати увагу не лише на стимулюванні продуктивності, а й на забезпеченні задоволеності працівників роботою, створенні безпечного, справедливого та підтримувального робочого середовища. Хоча мотивація і натхнення персоналу є важливими завданнями органів влади, сучасна публічно-управлінська діяльність має орієнтуватися на ширший спектр зацікавлених сторін — державу, суспільство, громадські організації тощо.

Досягнення балансу інтересів усіх учасників можливе за умови впровадження стратегій, заснованих на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Вона постає як інноваційна управлінська концепція, що забезпечує сталий і соціально виправданий розвиток, створюючи економічні, соціальні та етичні переваги для всіх учасників суспільних відносин. Її наявність у діяльності публічних органів влади дозволяє ефективніше захищати права та інтереси широкого кола зацікавлених сторін, а також сприяє розвитку громадянського суспільства через активну взаємодію з його представниками.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою ефективної діяльності публічно-владних інституцій навіть за умов її часткового або формального впровадження. Вона має охоплювати питання захисту прав громадян, забезпечення належного рівня соціальних стандартів, безпеки, якості публічних послуг та загального суспільного добробуту. Для органів публічної влади актуальність корпоративної соціальної відповідальності зумовлена насамперед їхньою етичною відповідальністю перед суспільством.

Водночас важливим елементом етичної політики будь-якої організації є дотримання кодексу етики. Для забезпечення ефективного функціонування органи влади мають не лише формально затверджувати етичні кодекси, а й активно впроваджувати етичні процедури, розробляти програми підвищення кваліфікації працівників та формувати їхню відданість етичним стандартам і практикам. Це сприятиме підвищенню інституційної довіри, зміцненню організаційної культури та зростанню ефективності публічно-управлінської діяльності.

У табл. 1 подано узагальнену таблицю критеріїв оцінки етичного лідерства та їх впливу на публічно-управлінську діяльність, орієнтовану на контекст публічного управління.

Отже можемо підсумувати що етичне лідерство виступає системоутворювальним чинником публічно-управлінської діяльності, оскільки безпосередньо впливає на довіру до влади, ефективність управлінських процесів та формування доброчесної управлінської культури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи роль етичного лідерства та його вплив на здійснення публічно-управлінської діяльності, доцільно констатувати, що сформований етичний клімат у публічних органах влади є важливим чинником підвищення соціального добробуту, зміцнення довіри до інституцій та зростання ефективності їх функціонування. Етично орієнтовані публічно-владні інституції мають приділяти особливу увагу впровадженню етичних програм і механізмів внутрішньої комунікації, спрямованих на узгодження організаційних цінностей із реальною поведінкою працівників. Така відповідність забезпечує не лише стабільність інституції, а й її конкурентні переваги, репутаційну стійкість та високий рівень суспільної підтримки.

Етичне лідерство, як і етичне управління, передбачає прагнення до належного корпоративного врядування, здатність запобігати етичним конфліктам і допомагати працівникам у вирішенні моральних дилем, що виникають у професійній діяльності. Водночас одним із ключових індикаторів ефективності публічного органу влади є задоволеність працівників роботою, оскільки саме вона визначає продуктивність, лояльність персоналу та довгострокову життєздатність інституції.

Крім того, для забезпечення справді етичного середовища керівники повинні приділяти особливу увагу формуванню психологічно безпечного та мінімально стресогенного робочого простору. Сприятливий морально-психологічний клімат, відсутність надмірного

тиску та підтримка емоційного благополуччя працівників безпосередньо впливають на їхнє відчуття щастя, професійного комфорту та загальної задоволеності роботою, що, у свою чергу, забезпечує сталість та результативність функціонування публічного органу влади.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави сформулювати низку практично орієнтованих рекомендацій для керівників публічних органів влади щодо посилення етичної складової управління та підвищення організаційної ефективності:

по-перше керівникам органу влади доцільно усвідомлювати стратегічну значущість етичної поведінки лідера як чинника, що безпосередньо впливає не лише на індивідуальну результативність працівників, а й на загальну ефективність функціонування організації. Етичне лідерство формує довіру, підвищує мотивацію персоналу та зміцнює корпоративну репутацію.

по-друге керівники органу влади мають чітко розуміти власну відповідальність за формування, підтримку й розвиток етичних засад на рівні органу влади. Їхня особиста поведінка, моральні орієнтири та стиль взаємодії із колективом виступають моделлю для наслідування та визначають моральний клімат в органі влади.

по-третє управлінська діяльність повинна базуватися на принципах етичності, що передбачає орієнтацію на працівників як на ключовий ресурс організації, побудову чесних і справедливих взаємовідносин, відкритість у комунікації, готовність до делегування повноважень і дотримання особистої доброчесності.

по-четверте важливим завданням керівників є спрямування персоналу на повне прийняття принципів етичної поведінки як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Найефективнішим інструментом у цьому процесі є особистий приклад керівника, який має доповнюватися системним етичним інструктуванням, навчанням та чітким роз'ясненням ролей і відповідальності працівників.

по-п'яте керівникам органу влади необхідно здійснювати постійний моніторинг та саморефлексію щодо власної етичної поведінки, а також систематично вдосконалювати професійні компетентності, стратегічне мислення та якість управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню адаптивності організації, її стійкості до кризових викликів і забезпеченню довгострокового розвитку.

Таким чином, етичне лідерство слід розглядати як фундаментальний інструмент зміцнення корпоративної культури, забезпечення сталого розвитку публічно-управлінської діяльності та підвищення рівня етичних стандартів у сучасному динамічному середовищі.

Література:

1. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. 9(2). С. 35–42. URL: <https://doi.org/10.15421/152116>

2. Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф. Глобальна демократія як інструмент розвитку інноваційного лідерства. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 6. С. 314–319. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2026.6.314>

3. Іоффе М. В. Стили лідерства в сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. (17). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-03>

4. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 6. С. 1–23. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.5>

5. Хайтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах суспільних змін. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. № 2 (29). С. 161–166.

6. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf

7. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. Наукові праці. Серія: Економіка. 2017. Вип. 294 (306). С. 73–80. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>

8. Rowland, D. Why Leadership Development Isn't Developing Leaders. 2016. Harvard Business School Publishing Corporation.

References:

1. Vasilevska, T. and Pyatkivskyi, R. (2021), "Ethical leadership in public service: the meaning and significance of the phenomenon", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9 (2), pp. 35–42.

2. Shtyryov, O. and Zhovnirchik, Y. (2026), "Global democracy as a tool for developing innovative leadership", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 314–319.

3. Ioffe, M. (2025), "Leadership Styles in Public Administration. Problems of Modern Transformations", *Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. (17). pp. 1–5.

4. Turylo, A. Holoborodko, T. and Burkova, L. (2023), "Ethical leadership and corporate social responsibility in ensuring the achievement of sustainable development goals", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. pp. 1–23.

5. Khaitov, P. (2016), "Improving human resource management in the civil service in the context of social change", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2 (29). pp. 161–166.

6. Yakobchuk, V. Voitenko, A. and Moroz, D. (2021), "Effective leadership as a human resource in public administration", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 2. pp. 82–87.

7. Shatun, V. (2017), "Leadership Competencies as a Determinant of the Effectiveness of a Modern Manager", *Naukovi pratsi. Seriia: Ekonomika*, vol. 294 (306). pp. 73–80.

8. Rowland, D. (2016), *Why Leadership Development Isn't Developing Leaders*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 09. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26