

Михайло І. Готич*

ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ТА ЦІННІСНІ КОНФЛІКТИ У СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасний розвиток системи публічного управління характеризується посиленням кризових явищ, трансформацією суспільних цінностей, цифровізацією управлінських процесів і зростанням суспільних вимог до відкритості, доброчесності та ефективності діяльності органів влади. За таких умов особливої актуальності набуває проблема етичних дилем і ціннісних конфліктів, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень та безпосередньо впливають на рівень суспільної довіри, стабільність державних інституцій і результативність публічного управління. У статті доведено, що етичні дилеми у сфері публічного управління мають комплексний характер та формуються під впливом взаємодії політичних, соціальних, правових, організаційних і морально-етичних чинників.

Обґрунтовано, що сучасні етичні суперечності виникають унаслідок конфлікту між суспільними інтересами, політичною доцільністю, законодавчими вимогами та моральною відповідальністю суб'єктів владних повноважень. Визначено основні чинники виникнення етичних і ціннісних конфліктів у системі публічного управління, серед яких конфлікт інтересів, політичний вплив, недостатній рівень етичної культури, інформаційні ризики, кризові процеси та недосконалість комунікаційних механізмів. Доведено, що зазначені суперечності мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх попередження та врегулювання.

Особливу увагу приділено впливу цифровізації, кризових трансформацій і воєнного стану на зміну морально-етичних засад публічного управління. Встановлено, що сучасні цифрові технології одночасно розширюють можливості відкритості та прозорості діяльності органів влади й створюють нові етичні ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, маніпулюванням суспільною думкою та зниженням рівня персональної відповідальності за прийняті рішення. Підкреслено, що в умовах війни суттєво зростає роль моральної відповідальності, доброчесності та професійної етики публічних службовців.

Доведено, що важливими механізмами врегулювання етичних дилем і ціннісних конфліктів є етичне лідерство, розвиток соціально-етичної компетентності, удосконалення нормативно-етичної бази, використання механізмів медіації та формування суспільного консенсусу. Запропоновано комплексний підхід до попередження етичних суперечностей у системі публічного управління, що передбачає поєднання нормативних, організаційних, комунікативних та освітніх інструментів. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів публічної влади для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень, підвищення рівня доброчесності та зміцнення суспільної довіри до державних інституцій.

Ключові слова: публічне управління, етичні дилеми, ціннісні конфлікти, доброчесність, етичне лідерство, конфлікт інтересів, цифровізація, воєнний стан, суспільний консенсус, публічна служба.

Рис. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-649-665

<https://orcid.org/0000-0002-3499-917X>

* Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management West Ukrainian National University, Ukraine.

Mykhailo Hotych

ETHICAL DILEMMAS AND VALUE CONFLICTS IN MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

The modern development of the public administration system is characterized by the intensification of crisis phenomena, the transformation of social values, the digitalization of managerial processes, and the growing public demand for transparency, integrity, and efficiency in the activities of public authorities. Under such conditions, the problem of ethical dilemmas and value conflicts arising in the process of managerial decision-making becomes especially relevant, as these factors directly affect the level of public trust, the stability of state institutions, and the effectiveness of public administration. The article proves that ethical dilemmas in the field of public administration are complex in nature and are formed under the influence of political, social, legal, organizational, and moral-ethical factors.

It is substantiated that modern ethical contradictions arise as a result of conflicts between public interests, political expediency, legal requirements, and the moral responsibility of public authorities. The main factors causing ethical and value conflicts in the public administration system are identified, including conflicts of interest, political influence, insufficient level of ethical culture, information risks, crisis processes, and imperfections in communication mechanisms. It is proven that these contradictions are systemic in nature and require a comprehensive approach to their prevention and resolution.

Particular attention is paid to the impact of digitalization, crisis transformations, and martial law on the transformation of the moral and ethical foundations of public administration. It is established that modern digital technologies simultaneously expand opportunities for openness and transparency in the activities of public authorities while creating new ethical risks related to information security, manipulation of public opinion, and reduced personal responsibility for managerial decisions. It is emphasized that under wartime conditions, the role of moral responsibility, integrity, and professional ethics of public servants significantly increases.

It is proved that important mechanisms for resolving ethical dilemmas and value conflicts include ethical leadership, the development of social and ethical competence, improvement of the regulatory and ethical framework, the use of mediation mechanisms, and the formation of public consensus. A comprehensive approach to preventing ethical contradictions in the public administration system is proposed, which involves a combination of regulatory, organizational, communicative, and educational instruments. The obtained results can be used in the practical activities of public authorities to improve the managerial decision-making system, increase the level of integrity, and strengthen public trust in state institutions.

Keywords: public administration, ethical dilemmas, value conflicts, integrity, ethical leadership, conflict of interest, digitalization, martial law, public consensus, public service.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.02.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується посиленням соціальної напруженості, зростанням кількості кризових явищ, трансформацією суспільних цінностей та ускладненням процесів прийняття управлінських рішень. В умовах глобалізації, цифровізації, інформаційного впливу та воєнних викликів діяльність органів публічної влади дедалі частіше супроводжується виникненням етичних дилем і ціннісних конфліктів, що впливають на ефективність управління, рівень суспільної довіри та стабільність державних інституцій. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між законністю, ефективністю, суспільними інтересами, моральною

відповідальністю та політичною доцільністю у процесі реалізації управлінських функцій.

Проблематика етичних дилем у публічному управлінні обумовлена насамперед складністю сучасного управлінського середовища, у межах якого суб'єкти владних повноважень змушені ухвалювати рішення в умовах конфлікту інтересів, обмеженості ресурсів, суспільного тиску та високого рівня невизначеності. У сучасних умовах етичні суперечності виникають не лише між формальними нормами та моральними принципами, а й між інтересами різних соціальних груп, політичних акторів, державних інституцій і громадянського суспільства. Це зумовлює необхідність формування ефективних механізмів етичного регулювання, розвитку культури доброчесності та вдосконалення системи публічного врядування.

Додаткової актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації України. Війна суттєво посилила навантаження на систему публічного управління, загострила питання моральної відповідальності посадових осіб, прозорості управлінських рішень, розподілу ресурсів, забезпечення соціальної справедливості та збереження довіри громадян до органів влади. За таких обставин етичні дилеми виходять за межі індивідуального морального вибору окремого службовця та перетворюються на важливий чинник функціонування всієї системи публічного управління.

Варто зазначити, що сучасні моделі доброго врядування, відкритості та демократизації управлінських процесів вимагають переосмислення традиційних підходів до взаємодії влади й суспільства. Зростає роль професійної етики, етичного лідерства, механізмів суспільного консенсусу, медіації та публічного діалогу як інструментів врегулювання ціннісних суперечностей. Особливого значення набуває формування соціально-етичної компетентності публічних службовців, здатних приймати управлінські рішення з урахуванням не лише нормативно-правових вимог, а й морально-етичних наслідків для суспільства.

Отже, проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування сутності етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі сучасного публічного управління, а також визначення механізмів їх попередження та врегулювання в умовах суспільних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів. Саме це визначає актуальність теми дослідження та зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних засад етичного забезпечення публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про зростання уваги до проблем етики, конфліктів інтересів і ціннісних суперечностей у системі публічного управління, що пов'язано з трансформаційними процесами, кризовими явищами та необхідністю підвищення рівня суспільної довіри до органів влади.

У дослідженні Д.С. Абрамової, О.С. Дикої та І.Г. Сергієнко [1] значну увагу приділено проблематиці формування професійної етики державних службовців як важливого чинника ефективності системи публічного управління. Автори обґрунтовують, що професійна етика публічного службовця повинна базуватися не лише на дотриманні норм законодавства, а

й на моральних принципах, доброчесності, відповідальності та професійній культурі. Особливу увагу приділено складовим професійної етики, серед яких професійний обов'язок, професійна честь, гідність, справедливість, службова дисципліна та політична нейтральність. Водночас автори наголошують, що проблема професійно-етичного розвитку державних службовців в умовах трансформації системи державного управління потребує подальшого наукового осмислення, особливо у контексті запобігання конфлікту інтересів та формування сучасних механізмів етичного регулювання.

Проблематику морально-етичних засад діяльності органів влади продовжує Л.Ю. Деркач [2], яка розглядає етичне лідерство як важливий чинник протидії корупції у публічному секторі. Авторка акцентує увагу на ролі доброчесності, відповідальності та професійної етики у формуванні організаційної культури публічної служби, проте механізми практичного впровадження етичних стандартів у процес прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо дослідженими.

У свою чергу, П.С. Покатаєв та О.М. Олешко [3] досліджують конфлікти у сфері публічного управління в умовах суспільних трансформацій та демократичних змін. Автори визначають ціннісні, інформаційні та соціально-політичні чинники виникнення конфліктів, наголошуючи на необхідності розвитку механізмів відкритого діалогу та демократичного врегулювання. Близької позиції дотримується й О.О. Переверзєв [4], який систематизує причини та типи конфліктів у державному управлінні, акцентуючи увагу на ролі етичної культури та механізмів медіації у їх врегулюванні. Водночас питання взаємозв'язку етичних дилем і процесу ухвалення управлінських рішень потребують подальшого наукового осмислення.

Поряд із цим М.В. Калашлінська [5] додатково акцентує увагу на впливі глобалізації, технологічних змін і геополітичних процесів на трансформацію морально-етичних принципів у публічному управлінні, однак проблема формування цілісної системи етичного врегулювання конфліктів залишається відкритою.

Рак Ю. [6] розглядає конфлікти у публічному управлінні як багатомірне соціально-управлінське явище, що виникає внаслідок суперечностей між інтересами, цінностями та цілями суб'єктів владної взаємодії. Авторка підкреслює не лише деструктивний, а й конструктивний потенціал конфліктів, проте недостатньо уваги приділяє етичним аспектам управлінської поведінки в умовах конфліктної взаємодії.

Особливої актуальності проблематика етичних суперечностей набуває в умовах війни. Так, І.М. Шупта [7] досліджує етичні дилеми професійної діяльності публічних службовців у кризових умовах, акцентуючи увагу на питаннях доброчесності, конфлікту інтересів та моральної відповідальності. Авторка обґрунтовує необхідність удосконалення етичного регулювання публічної служби, однак механізми забезпечення балансу між суспільними очікуваннями, законодавчими вимогами та моральним вибором службовців залишаються недостатньо визначеними.

Питання професійної етики та конфлікту інтересів у системі публічної служби досліджують Н.В. Василенко та Я.Ф. Радиш [8]. Автори аналізують

природу конфліктів у публічному секторі, визначають їх основні причини та акцентують увагу на необхідності розвитку механізмів медіації й попередження конфліктних ситуацій. Водночас проблема взаємодії ціннісних та інституційних чинників у процесі виникнення етичних конфліктів залишається недостатньо розробленою.

У свою чергу, А.С. Мариніна та Н.В. Зачосова [9] розглядають соціально-етичну компетентність державних службовців як важливий чинник підвищення якості публічного управління. Авторки акцентують увагу на необхідності розвитку професійної доброчесності, етичної культури та прозорих процедур прийняття рішень, однак недостатньо висвітлюють механізми подолання ціннісних суперечностей у діяльності органів влади.

Завершуючи аналіз наукових підходів, слід відзначити дослідження Л.І. Даниленко [10], у якому суспільний консенсус розглядається як ефективна технологія антикризового управління. Авторка обґрунтовує значення консенсусної культури, заснованої на принципах доброчесності, толерантності та діалогу між владою і громадянським суспільством, проте питання практичного забезпечення ціннісного балансу в процесі прийняття управлінських рішень залишаються дискусійними.

Отже, науковці зробили вагомий внесок у дослідження етичних аспектів публічного управління, конфліктів інтересів, доброчесності, етичного лідерства та механізмів врегулювання суспільних суперечностей. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного взаємозв'язку етичних дилем, ціннісних конфліктів і процесу ухвалення управлінських рішень в умовах сучасних кризових трансформацій, цифровізації та воєнних викликів, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті – теоретичне обґрунтування сутності етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі сучасного публічного управління, а також визначення особливостей їх прояву та механізмів врегулювання в умовах суспільних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких наукових завдань:

- узагальнення теоретичних підходів до розуміння етичних дилем і ціннісних конфліктів у сфері публічного управління;
- визначення основних чинників виникнення етичних суперечностей у діяльності органів публічної влади;
- аналіз впливу цифровізації, кризових процесів та воєнного стану на трансформацію морально-етичних засад публічного управління;
- дослідження ролі етичного лідерства, доброчесності та суспільного консенсусу у врегулюванні конфліктів інтересів;
- систематизація сучасних підходів до попередження та врегулювання етичних і ціннісних конфліктів у системі публічного управління.

Реалізація зазначеної мети дозволить поглибити теоретичні засади дослідження етичних аспектів публічного управління та сприятиме формуванню більш ефективних механізмів прийняття управлінських рішень в умовах сучасних суспільних викликів.

Основні результати дослідження. Етичні дилеми та ціннісні конфлікти у сфері публічного управління є складним багатовимірним явищем, що формується на перетині правових, політичних, соціальних і моральних відносин. У сучасних умовах діяльність органів публічної влади дедалі частіше супроводжується необхідністю ухвалення управлінських рішень в умовах суперечності між суспільними інтересами, політичною доцільністю, вимогами законодавства та морально-етичними принципами. На нашу думку, етичні дилеми у публічному управлінні доцільно розглядати не лише як проблему індивідуального морального вибору посадової особи, а як системний чинник функціонування всієї управлінської системи, що безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри, ефективність управлінських рішень і стабільність державних інституцій.

У науковій літературі етична дилема переважно трактується як ситуація вибору між кількома альтернативами, кожна з яких містить суперечливі моральні наслідки або конфлікт цінностей. У сфері публічного управління такі суперечності виникають у процесі розподілу ресурсів, забезпечення соціальної справедливості, реалізації владних повноважень, врегулювання конфліктів інтересів та взаємодії влади з громадянським суспільством. Як зазначають Д.С. Абрамова, О.С. Дика та І.Г. Сергієнко, професійна етика публічного службовця повинна поєднувати дотримання законодавчих норм із моральними принципами, професійною відповідальністю та добросовістю [1]. У системі публічного управління це зумовлює необхідність постійного пошуку балансу між ефективністю управлінських рішень, суспільними інтересами та морально-етичними вимогами до діяльності органів влади.

Крім того, етичні дилеми тісно пов'язані з виникненням ціннісних конфліктів, які відображають суперечності між різними системами суспільних, професійних, політичних та особистісних цінностей. На відміну від організаційних чи функціональних конфліктів, ціннісні конфлікти мають глибший характер, оскільки стосуються базових уявлень про справедливість, добросовість, свободу, відповідальність та суспільне благо. У цьому контексті П.С. Покатаєв та О.М. Олешко підкреслюють, що значна частина конфліктів у системі публічного управління виникає саме внаслідок суперечностей між інтересами різних суб'єктів публічної політики та відмінностей у ціннісних орієнтаціях [3]. Подібної позиції дотримується й Ю. Рак, яка розглядає конфлікти у сфері публічного управління як результат зіткнення інтересів, цілей і соціальних цінностей різних учасників владної взаємодії [6].

На основі узагальнення сучасних наукових підходів доцільно виокремити кілька основних груп етичних і ціннісних конфліктів у системі публічного управління: нормативно-правові, організаційно-управлінські, політико-ціннісні, інформаційно-комунікативні та соціально-етичні. Нормативно-правові конфлікти виникають унаслідок суперечностей між формальними правовими нормами та моральними принципами діяльності органів влади. Організаційно-управлінські конфлікти пов'язані з процесом розподілу ресурсів, владних повноважень і відповідальності. Політико-ціннісні суперечності формуються в результаті зіткнення інтересів різних політичних акторів та суспільних груп. Інформаційно-комунікативні конфлікти

виникають під впливом цифровізації, інформаційного тиску та маніпулювання суспільною думкою. Соціально-етичні конфлікти відображають суперечності між суспільними очікуваннями, принципами справедливості та реальними можливостями системи публічного управління. Запропонована класифікація дозволяє більш комплексно досліджувати природу етичних дилем та визначати специфіку механізмів їх врегулювання.

Суттєвий вплив на формування етичних дилем у сучасному публічному управлінні має трансформація моделей взаємодії між державою та суспільством. Перехід до концепцій доброго врядування, відкритості та підзвітності органів влади зумовлює підвищення суспільних вимог до моральної поведінки посадових осіб, прозорості управлінських процесів та дотримання принципів доброчесності. За таких умов етична складова діяльності публічних службовців стає одним із ключових критеріїв оцінки ефективності публічного управління. Як зазначає Л.Ю. Деркач, етичне лідерство ґрунтується на принципах відповідальності, відкритості та служіння суспільству, які повинні стати основою сучасної управлінської культури [2].

Особливої складності проблема етичних дилем набуває в умовах війни та кризових трансформацій. Воєнний стан значно посилює ризики конфлікту інтересів, морального виснаження, непрозорого розподілу ресурсів та суперечностей між суспільними очікуваннями й реальними можливостями держави. У таких умовах посадові особи змушені ухвалювати рішення в ситуації постійного морального вибору між ефективністю, безпекою, законністю та гуманістичними цінностями. Шупта І.М. підкреслює, що в кризових умовах професійна діяльність публічних службовців супроводжується необхідністю постійного балансування між законодавчими вимогами, професійним обов'язком і моральною відповідальністю перед суспільством [7].

Таким чином, етичні дилеми та ціннісні конфлікти є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, що формується під впливом суспільних трансформацій, кризових процесів та зміни моделей взаємодії влади й громадянського суспільства. Їх комплексний характер зумовлює необхідність подальшого розвитку механізмів етичного регулювання, формування культури доброчесності та вдосконалення підходів до прийняття управлінських рішень у системі публічної влади.

Виникнення етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі публічного управління обумовлюється сукупністю політичних, організаційних, соціально-економічних та психологічних чинників, що формуються під впливом сучасних трансформаційних процесів. Ускладнення структури суспільних відносин, зростання суспільних очікувань щодо відкритості влади, цифровізація управлінських процесів та кризові явища суттєво підвищують рівень конфліктогенності управлінського середовища. За таких умов посадові особи дедалі частіше стикаються із суперечностями між правовими нормами, моральними принципами, політичними інтересами та суспільними потребами.

Одним із ключових чинників виникнення етичних суперечностей є конфлікт інтересів, що виникає внаслідок зіткнення особистих,

корпоративних або політичних інтересів із публічними цілями діяльності органів влади. У системі публічного управління конфлікт інтересів створює ризики необ'єктивності управлінських рішень, зниження рівня суспільної довіри та порушення принципів доброчесності. Як зазначають Н.В. Василенко та Я.Ф. Радиш, конфлікти у публічній службі часто мають комплексний характер і виникають під впливом організаційних, мотиваційних, комунікативних та ціннісних суперечностей [8]. Особливо небезпечними є ситуації, за яких особисті інтереси посадової особи прямо або опосередковано впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Важливим чинником виникнення етичних дилем є також політичний вплив на систему публічного управління. У сучасних умовах державні службовці нерідко змушені балансувати між вимогами професійної етики, принципами політичної нейтральності та необхідністю реалізації політичних рішень. Це створює суперечності між моральною відповідальністю перед суспільством і політичною доцільністю. Деркач Л.Ю. підкреслює, що недостатній рівень етичного лідерства та домінування формального підходу до антикорупційної політики сприяють поширенню управлінських деформацій і зниженню ефективності публічного управління [2].

Суттєвий вплив на формування ціннісних конфліктів має також інформаційне середовище та цифровізація публічного управління. З одного боку, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості та відкритості діяльності органів влади, а з іншого – посилюють ризики інформаційного маніпулювання, поширення дезінформації та суспільної поляризації. За таких умов управлінські рішення перебувають під постійним суспільним контролем, що нерідко змушує посадових осіб приймати рішення під впливом інформаційного тиску, а не виключно на основі стратегічних суспільних інтересів.

Окрему групу чинників становлять кризові процеси та воєнні виклики, які суттєво ускладнюють функціонування системи публічного управління. В умовах війни різко зростає рівень моральної відповідальності посадових осіб за розподіл ресурсів, забезпечення соціальної справедливості та підтримання суспільної стабільності. Обмеженість ресурсів, високий рівень невизначеності та необхідність швидкого ухвалення рішень формують середовище постійного морального вибору. Кризові умови посилюють суперечності між професійним обов'язком, законодавчими вимогами та особистими моральними переконаннями публічних службовців [7].

Водночас важливим чинником виникнення етичних конфліктів є недостатній рівень розвитку етичної культури та професійної компетентності у сфері публічного управління. Низький рівень комунікації, відсутність чітких етичних стандартів, непрозорість процедур прийняття рішень і слабкість механізмів внутрішнього контролю сприяють формуванню конфліктного середовища. Мариніна А.С. та Зачосова Н.В. підкреслюють, що ефективність функціонування органів влади значною мірою залежить від рівня соціально-етичної компетентності державних службовців та їх здатності діяти відповідно до принципів доброчесності й суспільної відповідальності [9].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати концептуальну модель чинників виникнення етичних дилем у системі

публічного управління, яка включає зовнішні та внутрішні компоненти. До зовнішніх чинників доцільно віднести кризові процеси, воєнні виклики, політичну нестабільність, цифровізацію та інформаційний вплив. Внутрішні чинники охоплюють конфлікт інтересів, недосконалість механізмів управління, недостатній рівень етичної культури, низьку якість комунікацій та дефіцит професійної доброчесності. Взаємодія зазначених чинників формує середовище підвищеної конфліктогенності, у межах якого управлінські рішення супроводжуються необхідністю постійного морального вибору та балансування між суспільними інтересами, законністю й політичною доцільністю.

Таким чином, етичні дилеми та ціннісні конфлікти у сфері публічного управління виникають під впливом взаємодії політичних, організаційних, інформаційних, соціальних і психологічних чинників. Їх комплексний характер свідчить про необхідність формування системного підходу до розвитку етичного регулювання, удосконалення управлінської культури та підвищення рівня професійної доброчесності у діяльності органів публічної влади.

Суттєвий вплив на трансформацію морально-етичних засад сучасного публічного управління здійснюють процеси цифровізації, кризові явища та воєнний стан, які змінюють не лише організаційні механізми функціонування органів влади, а й характер взаємодії між державою та суспільством. У сучасних умовах цифрові технології стають невід'ємним елементом управлінських процесів, забезпечуючи оперативність прийняття рішень, розширення доступу до інформації та підвищення прозорості діяльності публічних інституцій. При цьому цифровізація породжує нові етичні виклики, пов'язані із захистом персональних даних, інформаційною безпекою, маніпулюванням суспільною думкою та ризиками зниження рівня відповідальності за прийняті управлінські рішення.

Впровадження цифрових технологій у систему публічного управління супроводжується зміною традиційних моделей комунікації між владою та громадянами. З одного боку, цифрові інструменти сприяють підвищенню відкритості органів влади, забезпечують швидший доступ громадян до адміністративних послуг та розширюють можливості громадського контролю. З іншого боку, надмірна залежність від інформаційних технологій створює ризики формалізації управлінських процесів, зниження рівня персональної відповідальності посадових осіб та посилення інформаційного впливу на процес ухвалення рішень. У цьому контексті П.С. Покатаєв та О.М. Олешко зазначають, що сучасні конфлікти у сфері публічного управління дедалі частіше набувають інформаційного та світоглядного характеру, що посилює складність їх врегулювання [3].

На нашу думку, цифровізація не лише трансформує організаційні механізми публічного управління, а й суттєво підвищує вимоги до професійної доброчесності та етичної компетентності публічних службовців. Умови постійного суспільного контролю, швидкого поширення інформації та високої публічності діяльності органів влади створюють ситуацію, за якої будь-яке управлінське рішення оцінюється не лише з позиції законності, а й з

точки зору моральної виправданості. Це вимагає формування нової управлінської культури, заснованої на принципах прозорості, підзвітності та відповідальності. Мариніна А.С. та Зачосова Н.В. підкреслюють, що розвиток соціально-етичної компетентності державних службовців є важливою передумовою забезпечення ефективності публічного управління в умовах цифрових трансформацій [9].

Додаткової складності етичним дилемам надають кризові процеси, які супроводжуються дефіцитом ресурсів, зростанням соціальної напруги та необхідністю оперативного реагування на суспільні виклики. У кризових умовах посадові особи часто змушені приймати рішення в ситуації обмеженого часу та високого рівня невизначеності, що підвищує ризик виникнення конфлікту між ефективністю управління та дотриманням морально-етичних принципів. Особливо гостро такі суперечності проявляються під час розподілу фінансових, гуманітарних та адміністративних ресурсів, коли виникає необхідність балансування між суспільними потребами та реальними можливостями держави.

Найбільш суттєвий вплив на трансформацію етичних засад публічного управління в Україні здійснює воєнний стан. Війна не лише посилює навантаження на систему державного управління, а й радикально змінює характер моральної відповідальності посадових осіб. У сучасних умовах управлінські рішення дедалі частіше приймаються в ситуації вибору між безпекою, ефективністю, дотриманням прав людини та суспільною стабільністю. Шупта І.М. підкреслює, що професійна діяльність публічних службовців в умовах війни супроводжується необхідністю постійного морального вибору між законодавчими вимогами, професійним обов'язком та суспільними очікуваннями [7].

В умовах воєнного стану також суттєво змінюється суспільне сприйняття діяльності органів влади. Громадяни очікують від публічних службовців не лише професійної компетентності, а й високого рівня моральної стійкості, патріотизму, відкритості та соціальної відповідальності. За таких умов етична складова управлінської діяльності перетворюється на один із ключових чинників підтримання суспільної довіри та легітимності державної влади. Даниленко Л.І. наголошує, що в кризових умовах особливого значення набувають механізми суспільного консенсусу, діалогу та узгодження інтересів між владою і громадянським суспільством [10].

Таким чином, цифровізація, кризові процеси та воєнний стан суттєво трансформують морально-етичні засади сучасного публічного управління, формуючи нові виклики для системи прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність удосконалення механізмів етичного регулювання, розвитку культури доброчесності та підвищення рівня професійної й моральної відповідальності публічних службовців.

Важливу роль у врегулюванні етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі сучасного публічного управління відіграють етичне лідерство, доброчесність та суспільний консенсус. У сучасних умовах ефективність діяльності органів влади дедалі більше залежить не лише від професійної компетентності посадових осіб, а й від їх здатності діяти відповідно до

морально-етичних принципів, забезпечувати прозорість управлінських процесів і підтримувати баланс між суспільними інтересами та владними повноваженнями. Саме тому формування етичної культури управління стає одним із ключових напрямів розвитку системи публічного врядування.

Автор вважає, що одним із ключових механізмів подолання етичних суперечностей у системі публічного управління є етичне лідерство, яке передбачає здатність керівника формувати моральні орієнтири діяльності організації, забезпечувати дотримання принципів доброчесності та виступати прикладом відповідальної управлінської поведінки. У сфері публічного управління етичне лідерство має особливе значення, оскільки управлінські рішення безпосередньо впливають на суспільні процеси, рівень довіри громадян та легітимність державної влади. Деркач Л.Ю. зазначає, що етичне лідерство ґрунтується на принципах відкритості, відповідальності, політичної нейтральності та служіння суспільству, а його розвиток є важливим чинником протидії корупції у публічному секторі [2].

Разом із тим ефективність етичного лідерства значною мірою залежить від рівня сформованості доброчесності як базового принципу діяльності публічних службовців. Доброчесність передбачає дотримання етичних норм, недопущення конфлікту інтересів, чесність у процесі виконання службових обов'язків та орієнтацію на суспільне благо. В умовах сучасних суспільних трансформацій доброчесність набуває не лише морального, а й стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність реалізації державної політики та рівень суспільної довіри до органів влади. У цьому контексті А.С. Мариніна та Н.В. Зачосова підкреслюють, що розвиток соціально-етичної компетентності державних службовців є важливою умовою підвищення якості публічного управління та забезпечення прозорості управлінських рішень [9].

Суттєве значення у врегулюванні ціннісних конфліктів мають також механізми суспільного консенсусу та публічного діалогу. У сучасному демократичному суспільстві ефективне публічне управління неможливе без урахування інтересів різних соціальних груп, забезпечення відкритої комунікації між владою та громадянським суспільством і формування спільного бачення суспільного розвитку. За умов посилення соціальної поляризації та кризових процесів консенсус виступає важливим інструментом зниження конфліктності та досягнення суспільної стабільності. Даниленко Л.І. розглядає суспільний консенсус як ефективну технологію антикризового управління, що базується на принципах толерантності, справедливості, доброчесності та діалогу [10].

Не менш важливим механізмом врегулювання етичних суперечностей є розвиток медіації та комунікативних практик у системі публічного управління. В умовах конфлікту інтересів або ціннісних суперечностей саме ефективна комунікація дозволяє забезпечити узгодження позицій, знизити рівень соціальної напруги та запобігти ескалації конфлікту. Василенко Н.В. та Радиш Я.Ф. наголошують на важливості впровадження механізмів медіації, переговорів та превентивного врегулювання конфліктів як інструментів підтримання стабільності у сфері публічної служби [8].

Особливої актуальності роль етичного лідерства та доброчесності набуває в умовах війни та кризових трансформацій. За таких обставин публічні службовці повинні не лише забезпечувати ефективність управлінських рішень, а й підтримувати високий рівень моральної відповідальності перед суспільством. Шупта І.М. підкреслює, що саме дотримання етичних стандартів і професійної доброчесності в умовах війни є важливою передумовою збереження довіри громадян до органів влади та стабільності системи публічного управління [7].

Таким чином, етичне лідерство, доброчесність і суспільний консенсус є ключовими механізмами врегулювання етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі сучасного публічного управління. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню довіри до органів влади та формуванню стійкої системи демократичного врядування в умовах сучасних суспільних викликів.

Ефективне попередження та врегулювання етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі публічного управління потребує формування комплексного механізму етичного регулювання, який поєднує нормативно-правові, організаційні, комунікативні та освітні інструменти. У сучасних умовах недостатньо обмежуватися лише формальним дотриманням законодавства, оскільки значна частина конфліктних ситуацій виникає саме внаслідок суперечностей між правовими нормами, суспільними очікуваннями та морально-етичними принципами. Це обумовлює необхідність розвитку системного підходу до формування етичної культури публічного управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи врегулювання етичних конфліктів є розвиток нормативно-етичної бази публічної служби. Важливе значення має формування чітких стандартів професійної етики, правил поведінки посадових осіб та механізмів запобігання конфлікту інтересів. Особливої актуальності набуває необхідність удосконалення кодексів етичної поведінки державних службовців, які мають не лише формально визначати професійні стандарти, а й виступати практичним інструментом регулювання управлінської діяльності. Шупта І.М. підкреслює доцільність упровадження єдиного Кодексу етичної поведінки державних службовців України як важливого механізму підвищення рівня доброчесності та зміцнення суспільної довіри до органів влади [7].

Важливим елементом попередження етичних суперечностей є також розвиток системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Формування соціально-етичної компетентності має стати невід'ємною складовою професійного розвитку управлінського персоналу. У цьому контексті доцільним є впровадження спеціалізованих навчальних програм з етики публічного управління, конфліктології, антикорупційної політики та кризових комунікацій. Розвиток етичної компетентності державних службовців сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує більш ефективне функціонування системи публічного управління [9].

Не менш важливим напрямом є впровадження механізмів раннього виявлення та превентивного врегулювання конфліктів у діяльності органів

влади. Ефективне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення потенційних суперечностей, аналіз ризиків виникнення конфлікту інтересів і застосування інструментів комунікації та медіації. Переверзев О.О. підкреслює необхідність розвитку превентивної моделі управління конфліктами, заснованої на принципах відкритості, етичної культури та своєчасного реагування на конфліктні ситуації [4]. У свою чергу, Н.В. Василенко та Я.Ф. Радиш акцентують увагу на доцільності використання переговорів, медіації та інших комунікативних механізмів як інструментів врегулювання конфліктів у системі публічної служби [8].

В умовах цифровізації особливого значення набуває забезпечення прозорості управлінських процесів і відкритості діяльності органів влади. Використання цифрових платформ, електронного врядування та інструментів громадської участі дозволяє посилити суспільний контроль за діяльністю публічних інституцій, знизити ризики корупції та підвищити рівень підзвітності посадових осіб. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися дотриманням етичних принципів використання інформації, захисту персональних даних та недопущення маніпулятивного впливу на суспільну свідомість.

Важливу роль у врегулюванні ціннісних конфліктів відіграє також розвиток механізмів суспільного діалогу та формування консенсусної культури. У сучасних умовах ефективно публічне управління потребує залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень, врахування інтересів різних соціальних груп і забезпечення відкритої комунікації між владою та громадянами. Даниленко Л.І. зазначає, що суспільний консенсус виступає важливим чинником стабільності системи публічного управління та ефективного подолання кризових ситуацій [10].

Таким чином, попередження та врегулювання етичних дилем і ціннісних конфліктів у сфері публічного управління потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток етичного лідерства, удосконалення нормативно-етичної бази, підвищення професійної компетентності публічних службовців, впровадження механізмів медіації та забезпечення відкритого суспільного діалогу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню довіри до органів влади, підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню стійкої системи демократичного врядування.

На основі проведеного дослідження запропоновано структуру комплексного механізму етичного регулювання у сфері публічного управління, яка включає нормативно-правовий, організаційний, комунікативний, освітній та соціально-контрольний компоненти. Нормативно-правовий компонент передбачає формування системи етичних стандартів і механізмів запобігання конфлікту інтересів. Організаційний компонент охоплює впровадження процедур внутрішнього контролю, оцінювання доброчесності та етичного моніторингу. Комунікативний компонент базується на розвитку відкритого діалогу, медіації та механізмів суспільної участі. Освітній компонент спрямований на формування соціально-етичної компетентності публічних службовців. Соціально-контрольний компонент передбачає забезпечення прозорості діяльності

органів влади та посилення громадського контролю за процесом ухвалення управлінських рішень. Запропонована структура дозволяє систематизувати механізми етичного врегулювання та підвищити ефективність функціонування системи публічного управління в умовах сучасних суспільних викликів.

На основі проведеного дослідження запропоновано авторську систему виникнення та врегулювання етичних дилем у публічному управлінні (рис. 1).

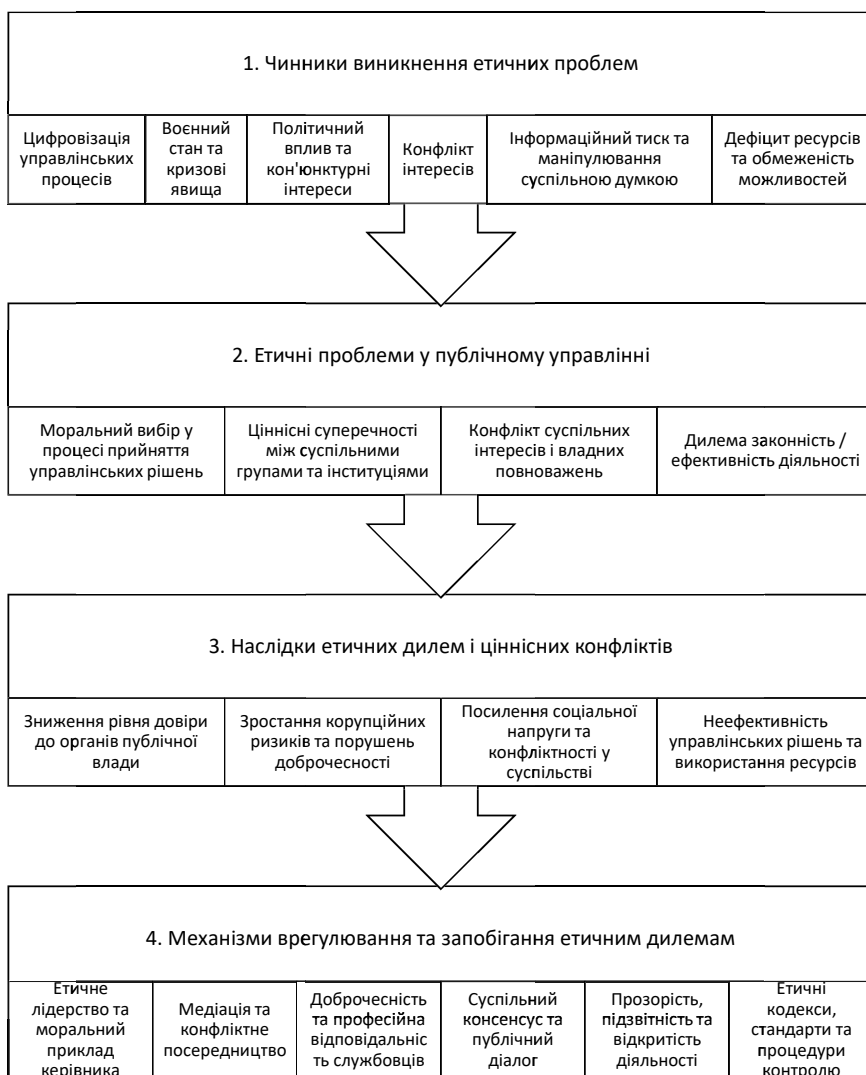


Рис. 1. Система виникнення та врегулювання етичних дилем у публічному управлінні

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що етичні дилеми та ціннісні конфлікти є невід'ємною складовою сучасного публічного управління та формуються під впливом трансформаційних процесів, цифровізації, кризових явищ і воєнних викликів. Доведено, що сучасна система публічного управління функціонує в умовах постійної взаємодії політичних, соціальних, правових і морально-етичних чинників, що ускладнює процес ухвалення управлінських рішень та підвищує ризики виникнення конфлікту інтересів і ціннісних суперечностей.

Обґрунтовано, що етичні дилеми у сфері публічного управління виникають унаслідок суперечностей між суспільними інтересами, політичною доцільністю, законодавчими вимогами та моральною відповідальністю посадових осіб. Встановлено, що особливого значення проблема етичного вибору набуває в умовах цифровізації та воєнного стану, коли управлінські рішення приймаються в ситуації високого рівня невизначеності, інформаційного тиску та обмеженості ресурсів. Це зумовлює необхідність посилення ролі професійної етики, доброчесності та прозорості у діяльності органів публічної влади.

Визначено, що ключовими чинниками виникнення етичних і ціннісних конфліктів у системі публічного управління є конфлікт інтересів, політичний вплив, недостатній рівень етичної культури, інформаційні ризики, кризові процеси та недосконалість механізмів комунікації між владою і суспільством. Доведено, що зазначені чинники мають комплексний характер та потребують системного підходу до їх попередження і врегулювання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексного підходу до дослідження етичних дилем і ціннісних конфліктів у системі сучасного публічного управління, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає їх розгляд не лише як морально-етичної або організаційної проблеми, а як багаторівневого управлінського явища, що формується під впливом цифрових трансформацій, кризових процесів та воєнних викликів. У межах дослідження запропоновано класифікацію етичних і ціннісних конфліктів у системі публічного управління, систематизовано зовнішні та внутрішні чинники їх виникнення, а також розроблено структуру комплексного механізму етичного регулювання, що поєднує нормативно-правові, організаційні, комунікативні, освітні та соціально-контрольні компоненти.

На відміну від традиційних досліджень, у яких етичні конфлікти переважно розглядаються як окремі прояви професійної поведінки публічних службовців, у даній роботі обґрунтовано їх системний взаємозв'язок із процесами цифровізації, суспільних трансформацій, кризового управління та формування механізмів демократичного врядування. Запропонований підхід дозволяє визначити роль етичного лідерства, доброчесності, суспільного консенсусу та медіації як ключових інструментів попередження і врегулювання ціннісних суперечностей у системі публічного управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних механізмів етичного регулювання діяльності органів публічної влади, удосконаленні системи запобігання конфлікту інтересів, а також у

формуванні нових моделей етичного врядування, адаптованих до умов цифровізації, післявоєнного відновлення та сучасних суспільних трансформацій.

1. Абрамова Д.С., Дика О.С., Сергієнко І.Г. Механізм формування професійної етики в системі державного управління: специфіка та проблематика // Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 1(87). С. 169-173. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-169-173](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-169-173)
2. Деркач Л.Ю. Етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління // Молодий вчений. 2025. № 2 (133). С. 125-129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1>
3. Pokataev P.S., Oleshko O.M. Konflikty u publichnomu upravlinni v Ukraini ta upravlinnia nimi // Naukovi perspektivi. 2023. № 10(40). С. 878-891. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-878-891](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-878-891)
4. Переверзев О.О. Конфлікти у державному управлінні: причини виникнення та сучасні підходи до їх врегулювання // Право та державне управління. 2023. № 1. С. 411-418. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.1.62>
5. Калашлінська М.В. Етичні дилеми сучасного політичного посередництва: адаптація до сучасних викликів // Політологічний вісник. 2023. Вип. 91. С. 178-186. DOI: [10.17721/2415-881X.2023.91.178-186](https://doi.org/10.17721/2415-881X.2023.91.178-186)
6. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види // Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1(82). С. 42-47
7. Шупта І.М. Етичні дилеми в професійній діяльності та самоменеджменті публічних службовців в умовах війни // Вісник ХНТУ. 2024. № 3. С. 371-377. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.47>
8. Василенко Н.В., Радиш Я.Ф. Сутність і природа конфліктів на публічній службі та шляхи їх вирішення // Наукові перспективи. 2024. № 4(46). С. 58-64. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-58-64](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-58-64)
9. Мариніна А.С., Зачосова Н.В. Соціально-етична компетентність державних службовців як чинник підвищення якості публічного управління // Public administration and administration. 2025. № 1(293). С. 87-93. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-293-87-93](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-87-93)
10. Даниленко Л.І. Суспільний консенсус – ефективна технологія антикризового управління у системі місцевого самоврядування // Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2023. Вип. 23(52). С. 118-132. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)-118-132](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52)-118-132)

1. Abramova, D.S., Dyka, O.S., & Serhiienko, I.H. (2019). Mekhanizm formuvannia profesiinoi etyky v systemi derzhavnoho upravlinnia: spetsyfyka ta problematyka [Mechanism of professional ethics formation in the public administration system: specifics and problems]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(87), 169-173. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-169-173](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-169-173) [in Ukrainian].

2. Derkach, L.Yu. (2025). Etychne liderstvo yak chynnyk protydii koruptsii u systemi publichnoho upravlinnia [Ethical leadership as a factor in countering corruption in the public administration system]. *Molodyi vchenyi*, 2(133), 125-129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1> [in Ukrainian].

3. Pokataiev, P.S., & Oleshko, O.M. (2023). Konflikty u publichnomu upravlinni v Ukraini ta upravlinnia nymy [Conflicts in public administration in Ukraine and their management]. *Naukovi perspektivy*, 10(40), 878-891. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-878-891](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-878-891) [in Ukrainian].

4. Pereverziev, O.O. (2023). Konflikty u derzhavnomu upravlinni: prychny vynyknennia ta suchasni pidkhody do yikh vrehuliuвання [Conflicts in public administration: causes of occurrence and modern approaches to their regulation]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1, 411-418. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.1.62> [in Ukrainian].

5. Kalashlinska, M.V. (2023). Ethical dilemmas of contemporary political mediation: adapting to modern challenges. *Politology Bulletin*, 91, 178-186. <https://doi.org/10.17721/2415-881X.2023.91.178-186> [in Ukrainian].

6. Rak, Yu. (2021). Konflikty u publichnomu upravlinni Ukrainy: osoblyvosti ta vydy [Conflicts in the public administration of Ukraine: features and types]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(82), 42-47. [in Ukrainian].

7. Shupta, I.M. (2024). Etychni dylemy v profesiinii diialnosti ta samomenedzhmenti publichnykh sluzhbovtiv v umovakh viiny [Ethical dilemmas in the professional activities and self-management of public servants in the conditions of war]. *Visnyk KhNTU*, 3, 371-377. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.47> [in Ukrainian].

8. Vasylenko, N.V., & Radysh, Ya.F. (2024). Sutnist i pryroda konfliktiv na publichnii sluzhbi ta shliakhy yikh vyrishennia [The essence and nature of conflicts in the public service and ways of their resolution]. *Naukovi perspektyvy*, 4(46), 58-64. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-58-64](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-58-64) [in Ukrainian].

9. Marynina, A.S., & Zachosova, N.V. (2025). Sotsialno-etychna kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtiv yak chynnyk pidvyshchennia yakosti publichnoho upravlinnia [Social-ethical competence of civil servants as a factor in improving the quality of public administration]. *Public administration and administration*, 1(293), 87-93. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-293-87-93](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-87-93). [in Ukrainian].

10. Danylenko, L.I. (2023). Suspilnyi konsensus – efektyvna tekhnolohiia antykryzovoho upravlinnia u systemi mistsevoho samovriaduvannia [Social consensus as an effective technology of anti-crisis management in the local self-government system]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriia "Sotsialni ta povedinkovi nauky"*, 23(52), 118-132. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)-118-132](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52)-118-132) [in Ukrainian].