

Михайло І. Готич*

ФІЛОСОФІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ЕТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток системи публічного управління України супроводжується зростанням суспільного запиту на відкритість, підзвітність, відповідальність та ефективність діяльності органів влади. За таких умов особливої актуальності набувають питання формування доброчесності та етичного лідерства як фундаментальних ціннісних засад функціонування публічної служби. У статті досліджено філософські засади доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління, визначено їх сутність, взаємозв'язок та роль у забезпеченні ефективного врядування. Доведено, що доброчесність є комплексною філософсько-етичною категорією, яка поєднує моральні цінності особистості, професійні стандарти діяльності та орієнтацію на публічний інтерес.

Узагальнено основні наукові підходи до розуміння доброчесності, зокрема морально-етичний, правовий та інституційний. Визначено їх зміст, переваги та обмеження, а також обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу, який передбачає поєднання особистісних моральних якостей, нормативно-правових механізмів та інституційних інструментів забезпечення доброчесності. Встановлено, що основними ціннісними засадами доброчесності в системі публічного управління виступають справедливість, чесність, відповідальність, служіння суспільству, відкритість, неупередженість, підзвітність та пріоритет публічного інтересу.

Особливу увагу приділено дослідженню етичного лідерства як механізму практичної реалізації принципів доброчесності в діяльності органів публічної влади. Доведено, що етичне лідерство сприяє формуванню культури доброчесності, зміцненню довіри громадян до влади, підвищенню ефективності управлінських рішень та мінімізації корупційних ризиків. Визначено основні типи ціннісних конфліктів і моральних дилем, що виникають у процесі публічного управління, та обґрунтовано роль етичного лідерства у їх врегулюванні.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі взаємозв'язку доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління, яка розглядає їх як єдину ціннісно-управлінську систему. Запропонований підхід дозволяє поглибити теоретичне розуміння моральних засад функціонування публічної влади та створює основу для подальшого розвитку механізмів формування доброчесного врядування в Україні.

Ключові слова: публічне управління, доброчесність, етичне лідерство, публічна служба, цінності, етика публічного управління, культура доброчесності, публічний інтерес, ціннісні конфлікти, добре врядування.

Табл. 3. Рис. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-626-639

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

Mykhailo Hotych

PHILOSOPHY OF INTEGRITY AND ETHICAL LEADERSHIP IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

The contemporary development of Ukraine's public administration system is accompanied by a growing public demand for transparency, accountability, responsibility, and effectiveness in the activities of public authorities. Under such conditions, the issues of integrity and ethical leadership

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

become increasingly important as fundamental value-based principles of public service functioning. The article examines the philosophical foundations of integrity and ethical leadership in the public administration system, identifies their essence, interrelationship, and role in ensuring effective governance. It is substantiated that integrity is a complex philosophical and ethical category that combines personal moral values, professional standards of conduct, and orientation toward the public interest.

The study generalizes the main scientific approaches to understanding integrity, namely the moral-ethical, legal, and institutional approaches. Their content, advantages, and limitations are identified, and the expediency of applying an integrated approach is substantiated. Such an approach combines personal moral qualities, legal mechanisms, and institutional instruments for ensuring integrity. It is established that the key value foundations of integrity in public administration include justice, honesty, responsibility, public service, openness, impartiality, accountability, and the priority of the public interest.

Special attention is paid to the study of ethical leadership as a mechanism for the practical implementation of integrity principles in the activities of public authorities. It is proved that ethical leadership contributes to the formation of a culture of integrity, strengthens public trust in government, improves the effectiveness of managerial decision-making, and reduces corruption risks. The main types of value conflicts and ethical dilemmas arising in public administration are identified, and the role of ethical leadership in their resolution is substantiated.

The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual model of the relationship between integrity and ethical leadership in the public administration system, which considers them as a unified value-management system. The proposed approach deepens the theoretical understanding of the moral foundations of public authority functioning and creates a basis for the further development of mechanisms for promoting integrity-based governance in Ukraine.

Keywords: public administration, integrity, ethical leadership, public service, values, public administration ethics, culture of integrity, public interest, value conflicts, good governance.

Peer-reviewed, approved and placed: 18.04.2026

Постановка проблеми. Сучасний розвиток системи публічного управління України відбувається в умовах масштабних суспільних трансформацій, євроінтеграційних процесів, цифровізації управлінської діяльності та необхідності забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнних і післявоєнних викликів. За таких обставин особливого значення набувають не лише організаційні та правові механізми управління, а й ціннісні засади діяльності публічних службовців та керівників. Зростає суспільний запит на відповідальне, прозоре та орієнтоване на публічний інтерес управління, що актуалізує проблематику доброчесності та етичного лідерства як фундаментальних принципів функціонування публічної влади.

Доброчесність у сучасному публічному управлінні розглядається не лише як дотримання законодавчих вимог і професійних стандартів, а як комплексна морально-етична категорія, що визначає здатність посадових осіб діяти відповідно до суспільних цінностей, принципів справедливості, відповідальності та служіння громадянам. Водночас етичне лідерство виступає важливим механізмом практичної реалізації цих цінностей через управлінську поведінку, особистий приклад керівника, формування організаційної культури та підтримку етичних стандартів у діяльності публічних інституцій.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах зростання складності управлінських рішень, які часто супроводжуються

виникненням етичних дилем і ціннісних конфліктів. Публічні службовці та керівники дедалі частіше стикаються з необхідністю узгодження правових норм, професійних обов'язків, суспільних очікувань та особистих моральних переконань. У таких ситуаціях ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня сформованості доброчесності, моральної відповідальності та здатності до етичного лідерства.

Разом із тим у сучасній науковій літературі питання доброчесності та лідерства здебільшого досліджуються окремо – як складові професійної етики державної служби, антикорупційної політики або теорії управлінського лідерства. Натомість недостатньо уваги приділяється їх комплексному філософському осмисленню як взаємопов'язаних ціннісних феноменів, що визначають характер взаємодії між владою, суспільством і особистістю в системі публічного управління.

Отже, проблема дослідження полягає у необхідності поглиблення теоретичного розуміння філософських засад доброчесності та етичного лідерства, виявлення їх взаємозв'язку та ролі у формуванні сучасної моделі публічного управління України. Це зумовлює актуальність дослідження та потребу в подальшому розвитку наукових підходів до осмислення ціннісних основ діяльності публічних службовців і керівників публічної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління активно досліджується українськими науковцями крізь призму етики публічної служби, лідерства, антикорупційної політики та професійної культури державних службовців.

Теоретичні засади етичного лідерства розкрито у працях Т. Василевської та Р. Пятківського [1], які розглядають його як невід'ємну морально-ціннісну складову лідерства, що поєднує особисті моральні якості керівника, етичну поведінку та формування етичної організаційної культури. Доповнює цей напрям дослідження О. Євтушенко [2], який систематизує основні теорії лідерства та підкреслює зростаючу потребу в лідерах, здатних ефективно реагувати на сучасні суспільні виклики та забезпечувати розвиток публічних інституцій.

Розвиваючи проблематику лідерства у сфері публічного управління, Л.А. Пашко [3] обґрунтовує необхідність розгляду публічного лідерства крізь призму суспільного інтересу та публічності, тоді як Т.В. Підлісна [4] акцентує увагу на компетентнісних, ціннісних та етичних характеристиках сучасного публічного лідера, наголошуючи на важливості відповідальності, підзвітності та демократичних принципів управління.

Окремий напрям досліджень присвячений сутності доброчесності як базової цінності публічної служби. Так, В.Г. Ковальов та О.А. Тестоедов [5] розглядають доброчесність у взаємозв'язку з мотивацією державних службовців та доводять важливість формування доброчесної організаційної культури. Кириленко П.О. [6] трактує доброчесність як практичний інструмент забезпечення належного врядування та запобігання корупції, а Н. Сорокіна [7] підкреслює її роль як морально-етичної основи професійної діяльності публічного службовця та важливого чинника суспільної довіри до влади.

Подальший розвиток концепції доброчесності представлено у працях Д.М. Белова та М.В. Белової [8], які розглядають її як елемент правової ідеології сучасного суспільства та самостійний правовий інститут. Хриков Є.М. [9] досліджує етичну систему публічної служби як сукупність нормативних, освітніх та організаційних механізмів забезпечення належної поведінки посадових осіб. Водночас Н.А. Бондар та І.Ю. Гетьман [10] аналізують доброчесність як фундаментальний принцип державної служби, що поєднує правові та морально-етичні засади діяльності публічних службовців, а також обґрунтовують необхідність розвитку інституційних механізмів її забезпечення.

Аналіз наукових праць свідчить, що більшість дослідників розглядають доброчесність як ключову цінність публічної служби, а етичне лідерство – як важливий механізм формування професійної етики, довіри до влади та ефективного врядування. Спільною для розглянутих досліджень є увага до моральних засад діяльності публічних службовців, ролі публічного інтересу, необхідності розвитку етичної культури та запобігання корупційним проявам.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються філософські засади взаємозв'язку доброчесності та етичного лідерства, механізми подолання ціннісних конфліктів у процесі прийняття управлінських рішень, а також особливості формування етичного лідерства в умовах сучасних трансформаційних процесів та післявоєнного відновлення системи публічного управління України.

Мета статті – теоретичне обґрунтування філософських засад доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління України, а також визначення їх ролі у формуванні ціннісних орієнтирів діяльності публічних службовців та забезпеченні ефективного врядування в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких наукових завдань:

- узагальнення наукових підходів до розуміння сутності доброчесності та етичного лідерства у сфері публічного управління;
- визначення філософських і ціннісних засад доброчесності як основи професійної діяльності та поведінки публічних службовців;
- дослідження ролі етичного лідерства у формуванні культури доброчесності, запобіганні ціннісним конфліктам та підвищенні ефективності функціонування системи публічного управління.

Реалізація зазначеної мети дозволить поглибити теоретичне розуміння взаємозв'язку доброчесності та етичного лідерства, а також сприятиме розвитку наукових підходів до формування ціннісно орієнтованої моделі публічного управління в Україні.

Основні результати дослідження. У сучасній науці публічного управління поняття доброчесності та етичного лідерства розглядаються як взаємопов'язані категорії, що визначають морально-ціннісні засади функціонування публічної влади. Їх значення зумовлене тим, що ефективність управлінської діяльності залежить не лише від формальних процедур, правових механізмів чи професійних компетентностей посадових

осіб, а й від системи цінностей, якою вони керуються у процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз наукових джерел свідчить про існування трьох основних підходів до розуміння доброчесності в системі публічного управління: морально-етичного, правового та інституційного. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах цього феномену та дозволяє розкрити його сутність з певного наукового ракурсу.

У межах морально-етичного підходу доброчесність розглядається як сукупність внутрішніх моральних якостей особистості, які визначають її поведінку у професійній діяльності. До таких якостей належать чесність, відповідальність, справедливість, гідність, порядність та орієнтація на суспільне благо. Саме такий підхід представлено у працях Н. Сорокіної [7], яка визначає доброчесність як морально-етичну основу діяльності публічного службовця та важливий чинник суспільної довіри до влади. Аналогічної позиції дотримуються В.Г. Ковальов та О.А. Тестоедов [5], які пов'язують доброчесність із системою цінностей та внутрішньою мотивацією особистості.

Перевагою морально-етичного підходу є його орієнтація на внутрішні переконання людини, що забезпечує добровільне дотримання етичних норм навіть за відсутності зовнішнього контролю. Саме внутрішня моральна відповідальність створює передумови для прийняття рішень, які відповідають суспільним інтересам у складних та неоднозначних ситуаціях. Водночас недоліком цього підходу є складність оцінювання рівня доброчесності та відсутність чітких механізмів забезпечення етичної поведінки. Моральні переконання можуть відрізнятися залежно від особистих цінностей, культурних особливостей та життєвого досвіду, що ускладнює їх стандартизацію в межах системи державного управління.

На відміну від морально-етичного, правовий підхід розглядає доброчесність як нормативно закріплений принцип державної служби та обов'язковий стандарт професійної поведінки. Представники цього підходу наголошують на необхідності правового регулювання етичної поведінки публічних службовців через законодавство, кодекси етики, механізми фінансового контролю та процедури запобігання конфлікту інтересів [8; 10].

Основною перевагою правового підходу є можливість формалізації вимог до поведінки посадових осіб та створення дієвих механізмів контролю й відповідальності. На відміну від морально-етичного підходу, він забезпечує єдині стандарти для всіх суб'єктів публічного управління та дозволяє застосовувати санкції у випадку їх порушення. Проте надмірна орієнтація виключно на правові норми може призводити до формального виконання вимог без реального прийняття відповідних цінностей. У такому випадку доброчесність перетворюється на зовнішній обов'язок, а не внутрішню переконаність особи.

Подальший розвиток наукових уявлень про доброчесність зумовив формування інституційного підходу. Його представники виходять із того, що доброчесність не може бути забезпечена лише моральними якостями окремих службовців або наявністю правових норм. Вона повинна підтримуватися

відповідним організаційним середовищем, корпоративною культурою, системою підготовки кадрів, механізмами моніторингу та інституційними гарантіями [6; 9].

Перевагою інституційного підходу є його системність. На відміну від двох попередніх підходів, він охоплює не лише особистість або нормативну базу, а всю систему публічного управління. Саме тому інституційний підхід дозволяє формувати стійку культуру доброчесності незалежно від зміни окремих посадових осіб. Водночас його реалізація потребує значних ресурсів, тривалого часу та належного рівня інституційної зрілості держави. Крім того, навіть найкращі організаційні механізми не можуть повністю компенсувати відсутність особистої моральної відповідальності керівників та службовців.

Порівняння зазначених підходів дозволяє зробити висновок, що кожен із них розкриває окремий вимір доброчесності. Морально-етичний підхід акцентує увагу на особистості, правовий – на нормативному регулюванні, а інституційний – на організаційному середовищі. Водночас жоден із них окремо не здатний повною мірою забезпечити формування доброчесної системи публічного управління.

З метою систематизації наукових підходів до розуміння доброчесності в системі публічного управління доцільно узагальнити їх основні характеристики, переваги та обмеження (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до розуміння доброчесності в системі публічного управління

Підхід	Сутність доброчесності	Основні переваги	Основні недоліки
Морально-етичний	Доброчесність як сукупність моральних якостей особистості (чесність, відповідальність, справедливість, гідність)	Формує внутрішню мотивацію до етичної поведінки; сприяє прийняттю морально обґрунтованих рішень; орієнтує на суспільне благо	Складність оцінювання рівня доброчесності; залежність від індивідуальних переконань; відсутність чітких механізмів контролю
Правовий	Доброчесність як принцип державної служби та нормативно закріплений стандарт поведінки	Забезпечує єдині правила та стандарти; створює механізми контролю і відповідальності; сприяє правовій визначеності	Ризик формального дотримання норм без внутрішнього прийняття цінностей; обмежена здатність впливати на моральні переконання
Інституційний	Доброчесність як характеристика організаційного середовища та системи публічного управління	Формує культуру доброчесності; забезпечує системний характер змін; поєднує нормативні, освітні та організаційні механізми	Потребує значних ресурсів і часу для впровадження; залежить від рівня інституційного розвитку держави

Наведене порівняння свідчить, що жоден із розглянутих підходів не може повною мірою забезпечити формування доброчесної системи публічного

управління окремо від інших. Тому найбільш перспективним є інтегрований підхід, який передбачає поєднання особистісних моральних якостей, правових механізмів та інституційних інструментів підтримки доброчесності.

Аналогічну еволюцію можна простежити і в наукових підходах до розуміння етичного лідерства. Так, Т. Василевська та Р. Пятківський [1] розглядають його через особистісно-ціннісний підхід, відповідно до якого головним джерелом етичного впливу виступають моральні якості самого лідера. Перевагою такого підходу є визнання ролі особистого прикладу та морального авторитету керівника. Проте його обмеження полягає у високій залежності ефективності лідерства від індивідуальних характеристик конкретної особи.

Для систематизації наукових підходів до розуміння етичного лідерства в публічному управлінні узагальнимо їх основні акценти, переваги та обмеження (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика підходів до розуміння етичного лідерства в публічному управлінні

Підхід	Акцент	Перевага	Обмеження
Особистісно-ціннісний	Моральні якості лідера	Формує довіру	Залежність від особистості
Управлінсько-організаційний	Вплив на колектив	Практична реалізація цінностей	Може втрачати моральний компонент
Інтегрований	Поєднання цінностей і компетентностей	Найбільш комплексний	Високі вимоги до керівника

Наведене порівняння свідчить, що різні підходи до розуміння етичного лідерства акцентують увагу на окремих аспектах діяльності лідера – його моральних якостях, управлінських функціях або здатності поєднувати ціннісні та професійні характеристики. Найбільш перспективним у сучасних умовах є інтегрований підхід, який забезпечує поєднання етичних принципів та управлінської ефективності.

Натомість О. Євтушенко [2] трактує лідерство як механізм соціального впливу та управлінської взаємодії. У цьому випадку акцент зміщується з особистих якостей керівника на його здатність організувати спільну діяльність та досягати поставлених цілей. Перевагою такого підходу є його практична орієнтованість, однак недостатня увага до морально-ціннісного виміру може призвести до переважання ефективності над етичністю.

Більш комплексний підхід представлено у працях Л.А. Пашко та Т.В. Підлісної [3; 4], які розглядають етичне лідерство як поєднання професійної компетентності, відповідальності, відкритості та орієнтації на публічний інтерес. Перевагою такого підходу є інтеграція моральних і управлінських характеристик лідера, що найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам публічного управління. Саме тому етичне лідерство доцільно розглядати як механізм практичної реалізації доброчесності, через який суспільні цінності

трансформуються у конкретні управлінські рішення та поведінку публічних службовців.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє виокремити три основні підходи до розуміння доброчесності – морально-етичний, правовий та інституційний, а також два взаємодоповнюючі підходи до трактування етичного лідерства – особистісно-ціннісний та управлінсько-організаційний. Їх інтеграція дає підстави розглядати доброчесність як систему моральних і професійних цінностей, а етичне лідерство – як механізм їх практичної реалізації в діяльності публічних інституцій. Саме така взаємодія створює філософське підґрунтя для формування ціннісно орієнтованої моделі публічного управління.

Доброчесність належить до фундаментальних категорій етичної філософії, оскільки відображає уявлення суспільства про належну поведінку людини та її моральну відповідальність перед іншими. У найзагальнішому розумінні доброчесність є здатністю особи діяти відповідно до моральних принципів незалежно від зовнішнього контролю чи можливих особистих вигод. Саме тому у філософському вимірі вона розглядається не як окрема професійна характеристика, а як інтегральна моральна якість особистості, що визначає її ставлення до суспільства, влади та власних обов'язків.

У філософській традиції доброчесність бере свій початок із класичної етики чеснот, сформованої в працях Арістотеля. Відповідно до цієї концепції доброчесність розглядається як стійка моральна якість особистості, що забезпечує досягнення суспільного блага через усвідомлений вибір належної поведінки. У сучасній філософії публічного управління доброчесність набуває нового змісту та розглядається як поєднання моральної відповідальності, професійної етики та служіння суспільству.

У контексті публічного управління доброчесність набуває особливого значення, оскільки діяльність публічних службовців безпосередньо пов'язана із реалізацією суспільних інтересів та здійсненням владних повноважень. На відміну від представників приватного сектору, державні службовці несуть підвищену моральну відповідальність за наслідки своїх рішень, оскільки останні впливають на значні групи населення та визначають рівень довіри громадян до держави. У цьому контексті доброчесність виступає не лише особистою чеснотою, а й суспільною цінністю, що забезпечує легітимність публічної влади [7; 8].

Філософський зміст доброчесності найбільш повно розкривається через систему цінностей, які формують основу діяльності публічних службовців. До таких цінностей доцільно віднести справедливість, відповідальність, чесність, служіння суспільству, повагу до людської гідності, відкритість та неупередженість. Саме вони визначають моральні орієнтири поведінки посадової особи та слугують критеріями оцінювання її професійної діяльності. У дослідженнях Н. Сорокіної доброчесність безпосередньо пов'язується з відповідальністю, чесністю та справедливістю як базовими моральними якостями публічного службовця [7]. Подібний підхід простежується і в роботах В.Г. Ковальова та О.А. Тестоедова, які розглядають доброчесність як систему моральних цінностей та поведінкових установок, орієнтованих на пріоритетність публічного інтересу [5].

Особливе значення для філософського осмислення доброчесності має категорія публічного інтересу. На відміну від приватного інтересу, який пов'язаний із задоволенням потреб окремої особи чи групи осіб, публічний інтерес спрямований на досягнення суспільного блага та забезпечення сталого розвитку держави. Саме здатність посадової особи ставити суспільний інтерес вище особистої вигоди становить одну з ключових ознак доброчесної поведінки. На цьому акцентує увагу П.О. Кириленко, який розглядає доброчесність як механізм забезпечення пріоритету публічного інтересу та запобігання конфлікту інтересів у сфері державного управління [6].

У сучасних умовах філософія доброчесності поступово виходить за межі індивідуального морального вибору та набуває ознак суспільного феномену. Доброчесність стає основою формування організаційної культури державних інституцій, визначає стандарти професійної поведінки та сприяє зміцненню суспільної довіри до влади. Саме тому сучасні дослідники все частіше розглядають її як поєднання особистісного, професійного та суспільного вимірів [8; 9; 10].

З огляду на проведений аналіз доцільно виокремити основні ціннісні засади доброчесності в системі публічного управління (рис. 1).



Рис. 1. Основні ціннісні засади доброчесності в системі публічного управління

Таким чином, доброчесність у системі публічного управління доцільно розглядати як філософсько-етичну категорію, що поєднує моральні цінності особистості, професійні стандарти діяльності та орієнтацію на суспільне благо. Її основне призначення полягає у забезпеченні моральної легітимності влади, зміцненні довіри громадян до державних інституцій та формуванні ціннісного підґрунтя для прийняття відповідальних управлінських рішень.

У сучасній системі публічного управління доброчесність і етичне лідерство перебувають у відносинах взаємозалежності. Якщо доброчесність визначає

систему цінностей, норм і моральних орієнтирів діяльності публічних службовців, то етичне лідерство виступає механізмом їх практичної реалізації та поширення в межах організації. Саме через управлінські рішення, поведінку керівників і сформовану ними організаційну культуру відбувається трансформація абстрактних етичних принципів у повсякденну управлінську практику [1; 3].

Особливістю етичного лідерства є його здатність впливати не лише на результати діяльності організації, а й на ціннісні орієнтації працівників. На відміну від традиційних моделей управління, які переважно орієнтовані на досягнення поставлених цілей, етичне лідерство концентрується на способах їх досягнення. У цьому контексті моральна легітимність управлінських рішень стає не менш важливою, ніж їх ефективність. Як зазначають Т. Василевська та Р. Пятківський, етичний лідер не лише демонструє особисту доброчесність, а й формує етичну культуру організації, створюючи умови для відповідальної та доброчесної поведінки працівників [1].

Формування культури доброчесності є одним із ключових результатів етичного лідерства. Така культура проявляється у спільному розумінні працівниками цінностей організації, дотриманні етичних стандартів, нетерпимості до корупційних проявів та орієнтації на суспільний інтерес. На думку В.Г. Ковальова та О.А. Тестоєдова, доброчесна організаційна культура позитивно впливає на внутрішню мотивацію державних службовців та сприяє підвищенню ефективності публічного управління [5]. Водночас результати дослідження Є.М. Хрикова свідчать, що формування такої культури потребує комплексної підтримки через систему професійного навчання, етичні кодекси, механізми контролю та особистий приклад керівників [9].

Особливого значення етичне лідерство набуває в умовах виникнення етичних дилем та ціннісних конфліктів. На практиці діяльність публічних службовців нерідко супроводжується ситуаціями, коли необхідно обирати між кількома альтернативами, кожна з яких має як позитивні, так і негативні наслідки. Такі ситуації можуть виникати під час розподілу обмежених ресурсів, прийняття кадрових рішень, визначення пріоритетів державної політики або врегулювання конфлікту між законністю та суспільною справедливістю.

У зв'язку з цим доцільно виокремити основні типи ціннісних конфліктів, характерних для системи публічного управління (табл. 3).

Таблиця 3. Основні типи ціннісних конфліктів у публічному управлінні

Тип конфлікту	Сутність
Публічний інтерес / приватний інтерес	Суперечність між суспільним благом та особистою вигодою посадової особи
Законність / справедливість	Ситуація, коли формально законне рішення може суперечити суспільним уявленням про справедливість
Ефективність – етичність	Досягнення управлінського результату способами, що можуть суперечити моральним нормам
Лояльність до організації / відповідальність перед суспільством	Конфлікт між інтересами установи та потребами громадян
Індивідуальна відповідальність / колективне рішення	Розподіл моральної відповідальності між окремим службовцем та організацією

Проведена систематизація дозволяє зробити висновок, що більшість ціннісних конфліктів у сфері публічного управління виникають на перетині суспільних та індивідуальних інтересів. Їх спільною рисою є необхідність прийняття рішень в умовах суперечності між декількома значущими цінностями. Це підтверджує важливість етичного лідерства як механізму забезпечення балансу між конкуруючими інтересами та моральними вимогами публічної служби.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати концептуальну модель взаємозв'язку доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління (рис. 2). У межах цієї моделі доброчесність виступає ціннісною основою діяльності публічних службовців, етичне лідерство – механізмом її практичної реалізації, а результатом їх взаємодії стає формування культури доброчесності, підвищення довіри громадян до влади та зменшення ризиків виникнення ціннісних конфліктів.



Рис. 2. Концептуальна модель взаємозв'язку доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління

Таким чином, етичне лідерство слід розглядати не лише як сукупність особистісних якостей керівника, а як стратегічний інструмент формування доброчесного середовища в органах публічної влади. Його ключова роль

полягає у забезпеченні практичної реалізації цінностей доброчесності, підтримці етичних стандартів поведінки та створенні умов для прийняття морально відповідальних управлінських рішень в інтересах суспільства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що доброчесність та етичне лідерство є взаємопов'язаними ціннісними феноменами, які формують морально-філософське підґрунтя сучасної системи публічного управління. Доведено, що ефективність діяльності органів публічної влади залежить не лише від якості нормативно-правового забезпечення чи рівня професійної компетентності публічних службовців, а й від сформованості системи моральних цінностей, орієнтованої на служіння суспільству, відповідальність, справедливість та пріоритет публічного інтересу.

Узагальнення наукових підходів до розуміння доброчесності дозволило виокремити морально-етичний, правовий та інституційний підходи, кожен з яких розкриває окремий вимір цього явища. Встановлено, що морально-етичний підхід акцентує увагу на внутрішніх цінностях та особистій відповідальності службовця, правовий – на нормативному закріпленні стандартів поведінки, а інституційний – на формуванні організаційного середовища, яке підтримує доброчесну поведінку. Обґрунтовано, що найбільш перспективним є інтегрований підхід, який поєднує особистісні, нормативні та інституційні складові забезпечення доброчесності в системі публічного управління.

Визначено, що філософськими засадами доброчесності виступають справедливість, чесність, відповідальність, служіння суспільству, повага до людської гідності, відкритість, неупередженість та підзвітність. Саме ці цінності формують моральні орієнтири діяльності публічних службовців і забезпечують легітимність публічної влади. Встановлено, що доброчесність доцільно розглядати не лише як професійну характеристику посадової особи, а як комплексну філософсько-етичну категорію, яка поєднує особистісний, професійний та суспільний виміри.

Доведено, що етичне лідерство виступає ключовим механізмом практичної реалізації принципів доброчесності в діяльності органів публічної влади. Визначено його роль у формуванні культури доброчесності, поширенні етичних стандартів поведінки, зміцненні довіри громадян до влади та підвищенні ефективності управлінських рішень. Водночас встановлено, що саме етичне лідерство забезпечує врегулювання ціннісних конфліктів і моральних дилем, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень, сприяючи досягненню балансу між законністю, справедливістю, ефективністю та суспільною відповідальністю.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні концептуальної моделі взаємозв'язку доброчесності та етичного лідерства в системі публічного управління, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає їх розгляд як єдиної ціннісно-управлінської системи. Запропонована модель ґрунтується на взаємодії трьох складових: ціннісної основи доброчесності, механізмів етичного лідерства та результатів їх практичної реалізації в діяльності публічних інституцій. Це дозволило обґрунтувати роль етичного лідерства як інструменту трансформації

моральних цінностей у конкретні управлінські практики та механізми подолання ціннісних конфліктів у публічному управлінні.

На відміну від традиційних досліджень, у яких доброчесність та етичне лідерство переважно розглядаються як окремі категорії професійної етики або управлінської діяльності, у даній роботі обґрунтовано їх системний взаємозв'язок та взаємозалежність. Це дозволяє розглядати доброчесність як ціннісну основу функціонування публічної влади, а етичне лідерство – як механізм її практичної реалізації в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних механізмів впровадження принципів доброчесності та етичного лідерства в діяльність органів публічної влади, а також у вивченні особливостей формування культури доброчесності в умовах цифровізації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення системи публічного управління України.

1. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену // *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 2. С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.15421/152116>

2. Євтушенко О. Теорії лідерства та їх роль в публічному управлінні // *Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили*. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 1(1). С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03>

3. Пашко Л.А. Лідерство в публічному управлінні: сучасне переосмислення суті // *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025. № 2. С. 123-127. DOI: [10.32782/1813-3401.2025.2.17](https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.17).

4. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади // *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-164. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>

5. Ковальов В.Г., Тестоєдов О.А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75). № 4. С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08>

6. Кириленко П.О. Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції // *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 1/2(74/75). С. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.36930/507405>

7. Сорокіна Н. Доброчесність як необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця // *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2017. № 5. С. 39-42.

8. Белов Д.М., Белова М.В. Доброчесність в органах державної влади як елемент правової ідеології сучасного суспільства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Вип. 86. Ч. 5. С. 213-217. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.32>

9. Хриков Є.М. Етична система публічної служби України // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.6>

10. Бондар Н.А., Гетьман І.Ю. Доброчесність як принцип державної служби: концептуальний та правовий аналіз // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. Вип. 91. Ч. 1. С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.1.3>

1. Vasylevska, T., & Piatkivskiy, R. (2021). Etychne liderstvo v publichni sluzhbi: smysl i znachushchist fenomenu [Ethical leadership in public service: the meaning and significance of the phenomenon]. *Aspekty publichnoho upravlinni*, 9(2), 35-42. DOI: <https://doi.org/10.15421/152116> [in Ukrainian].

2. Yevtushenko, O. (2025). Teorii liderstva ta yikh rol v publichnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. *Materialy naukovo-praktychnykh konferentsii Chornomorskoho natsionalnogo universytetu imeni Petra Mohyly. Serii: «Publichne upravlinnia ta administruvanni»*, 1(1), 25-29. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03> [in Ukrainian].
3. Pashko, L. A. (2025). Leadership in public administration: a modern reconsideration of the essence. *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvanni*, 2, 123-127. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.17> [in Ukrainian].
4. Pidlisna, T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 158-164. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24> [in Ukrainian].
5. Kovalov, V.H., & Tiestoiედov, O.A. (2025). Intehratsiia kontseptu dobrochesnosti v systemu motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretychni ta praktychni aspekty [Integration of the concept of integrity into the motivation system of civil servants: theoretical and practical aspects]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvanni*, 36(75), 4, 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08> [in Ukrainian].
6. Kyrylenko, P.O. (2023). Dobrochesnist v publichnomu upravlinni: vid idealu do instrumentu zapobihannia koruptsii [Integrity in public administration: from an ideal to a corruption prevention instrument]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1/2(74/75), 31-35. DOI: <https://doi.org/10.36930/507405> [in Ukrainian].
7. Sorokina, N. (2017). Dobrochesnist yak neobkhidnyi moralno-etychnyi skladnyk diialnosti publichnoho sluzhbovtzia [Integrity as a necessary moral and ethical component of the activity of a public servant]. *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: teoriia i praktyka*, 5, 39-42 [in Ukrainian].
8. Byelov, D.M., & Byelova, M.V. (2024). Dobrochesnist v orhanakh derzhavnoi vlady yak element pravovoi ideolohii suchasnoho suspilstva [Integrity in state authorities as an element of the legal ideology of modern society]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Pravo*, 86(5), 213-217. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.32> [in Ukrainian].
9. Khrykov, Ye. M. (2020). Etychna systema publichnoi sluzhby Ukrainy [Ethical system of the public service of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.6> [in Ukrainian].
10. Bondar, N.A., & Hetman, I.Yu. (2025). Dobrochesnist yak pryntsyyp derzhavnoi sluzhby: kontseptualnyi ta pravovyi analiz [Integrity as a principle of public service: conceptual and legal analysis]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Pravo*, 91(1), 26-30. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.1.3> [in Ukrainian].