

УДК 174:35.08

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2026.65.3>

ПІДХОДИ ДО ОСМИСЛЕННЯ СУТНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ТА КОНТЕКСТУ ЕТИЧНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Роман Барало

Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
вул. Пирогова, 9, 01601, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0002-0804-0480>

У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз сутнісних характеристик та багаторівневого контексту етичного прийняття рішень у системі публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена парадигмальним зсувом у сучасному державному управлінні, що супроводжується відходом від класичної веберіанської моделі жорсткої ієрархічної підпорядкованості на користь ціннісно-орієнтованого врядування. У таких умовах державний службовець постає не просто як технічний виконавець інструкцій, а як повноцінний автономний моральний агент, здатний брати на себе відповідальність за складні вибори в умовах суспільних криз та інституційної турбулентності. Метою статті є визначення сутнісних характеристик процесу етичного прийняття рішень у публічній сфері та концептуалізація багаторівневого контексту конфліктів відповідальності, що формують межі етичної автономії сучасного публічного службовця. Методологічну основу розвідки становить поєднання методу порівняльного концептуального аналізу, що дав змогу зіставити західну парадигму «відповідального адміністратора» з вітчизняними підходами до розуміння особистісного виміру публічної служби, а також герменевтичного, системного та структурно-функціонального методів. У результаті дослідження систематизовано ключові теоретичні підходи до вивчення етичного вибору, які згруповано у чотири магістральні напрями: нормативно-особистісний, контекстуально-поведінковий, інституційно-управлінський та критично-комунікативний. Доведено, що етичне прийняття рішень є динамічним процесом пошуку балансу між об'єктивними посадовими обов'язками та суб'єктивними внутрішніми цінностями індивіда, що найбільш гостро проявляється у ситуаціях класичних етичних дилем. Зроблено висновок, що дієва інституціоналізація етичних норм є ключовою передумовою для формування високого рівня суспільної довіри до влади, забезпечення стабільності державного механізму та успішної європейської інтеграції України. Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі вбачається у розробленні прикладних механізмів захисту публічного інтересу та підтримки етичної стійкості державних органів у процесі їх масштабної повосенної модернізації.

Ключові слова: публічне управління, етичне прийняття рішень, відповідальний адміністратор, етична дилема, конфлікт відповідальності, етична автономія, інституціоналізація етики, суспільний інтерес, організаційна культура, державна політика.

Вступ. Сучасна система публічного управління переживає глибоку світоглядну трансформацію, відходячи від класичної веберіанської моделі жорсткої ієрархії та суто технічної раціональності. Сьогодні державний службовець постає не просто як безликий виконавець інструкцій, а як повноцінний моральний агент, здатний своїми діями впливати на долі людей та загальний суспільний розвиток. Цей зсув зумовлений стрімким зростанням складності соціальних процесів, де стандартні бюрократичні процедури часто виявляються безсилими перед нестандартними викликами. У таких умовах на перший план виходить проблема довіри громадян до державних інституцій, яка безпосередньо залежить від рівня доброчесності конкретних управлінців.



© Барало Р., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Феномен етичного прийняття рішень розкривається повною мірою лише в ситуаціях так званих конфліктів відповідальності, коли посадовець опиняється під перехресним тиском різних лояльностей. У своїй щоденній практиці публічний службовець одночасно відповідає перед нормами права, вказівками керівництва, потребами громадян, стандартами професії та власним моральним компасом. Коли вимоги цих інстанцій вступають у пряму суперечність, виникає класична етична дилема, яка за визначенням не має простого, зручного чи абсолютно бездоганного вирішення. Наприклад, наказ прямого керівника може бути формально легітимним, але при цьому суперечити довгостроковим інтересам громади або порушувати базові принципи рівності.

Розуміння сутнісних характеристик цього прихованого внутрішнього процесу дає змогу нарешті побачити в чиновнику живу людину, яка сумнівається і мислить, а не просто гвинтик сліпої бюрократичної машини. Отже, системний аналіз природи етичних дилем стає необхідним ключем до проектування більш стійкої, гуманної та ціннісно-орієнтованої архітектури публічної влади.

Мета статті – визначити сутнісні характеристики етичного прийняття рішень у публічній сфері та проаналізувати багаторівневий контекст конфліктів відповідальності, що формують межі етичної автономії державного службовця.

Методологія дослідження базується на комплексному поєднанні загальнонаукових та спеціальних філософсько-управлінських методів пізнання, що дає змогу всебічно розкрити багаторівневу природу етичного вибору. Провідним у роботі є метод порівняльного концептуального аналізу, за допомогою якого зіставляються західна парадигма «відповідального адміністратора» та вітчизняні підходи до розуміння особистісного виміру публічної служби. Для глибокого прочитання та контекстуальної інтерпретації класичних і сучасних фахових текстів застосовано герменевтичний метод, що дає змогу виокремити глибинні смисли етичних дилем, приховані за формальними управлінськими процедурами.

Основна частина. Сучасне осмислення етичного прийняття рішень у системі публічного управління неможливе без звернення до фундаментальної концепції «відповідального адміністратора», яка заклала базові координати для розуміння ролі державного службовця. Як зазначає Т. Купер, адміністративна роль не є простою сукупністю посадових інструкцій, а являє собою складний комплекс моральних зобов'язань перед суспільством, що вимагає постійної рефлексії та внутрішньої роботи [9, с. 88]. У своїх ранніх працях дослідник переконливо доводить, що ієрархія та чесноти не завжди перебувають у гармонійному поєднанні, адже формальне підпорядкування часто вступає у конфлікт із нормативною етикою та персональними цінностями індивіда [8, с. 324]. Цей розрив між формальною вимогою та внутрішнім переконанням формує той специфічний простір етичної напруги, у якому щоденно перебуває кожен публічний службовець незалежно від рівня його посади чи сфери компетенції.

Розуміння механізмів етичного вибору вимагає глибокого аналізу джерел, на які спирається індивід у публічному секторі під час прийняття складних рішень, що визначають вектор розвитку державних інституцій. М. Ван Варт пропонує комплексну класифікацію цих джерел, серед яких виокремлює суспільні цінності, правові норми, професійні стандарти, організаційну культуру та особисті переконання службовця [15, с. 529]. Кожне із цих джерел має свою специфічну вагу і часто вступає у конкуренцію з іншими, створюючи багатовимірну матрицю етичних координат, у якій доводиться орієнтуватися сучасному адміністратору. У повсякденних робочих ситуаціях цей конфлікт джерел проявляється особливо гостро, оскільки брак часу та інформації змушує управлінця приймати рішення інтуїтивно, спираючись на найглибші, іноді неусвідомлені ціннісні установки [11, с. 288].

Як показують дослідження М. Гай, саме рутинні, здавалося б, дрібні вибори формують реальне етичне обличчя організації, адже вони створюють прецеденти та встановлюють неформальні правила гри, які часто виявляються сильнішими за офіційні кодекси поведінки. Відповідно, процес прийняття рішень слід розглядати не як одноразовий акт, а як безперервний потік моральних компромісів, де кожна наступна дія зумовлена попереднім досвідом та існуючим контекстом.

Дослідження етики публічних організацій тривалий час розвивалося у двох паралельних традиціях – американській та європейській, кожна з яких пропонує свій унікальний погляд на природу адміністративної відповідальності та інструменти її забезпечення. Європейська перспектива, детально проаналізована А. Лоутоном та А. Дойгом, робить значно більший акцент на інституційних механізмах, традиціях державної служби як особливого покликання та колективній відповідальності за підтримку суспільної довіри [12, с. 18].

Натомість американський підхід традиційно фокусується на індивідуальних правах, запобіганні корупції через жорстке регулювання та вирішенні конкретних етичних дилем, що виникають на перетині публічного і приватного секторів. Утім, як слушно підкреслює Д. Мензел у своєму ґрунтовному огляді розвитку цієї галузі знань, сьогодні спостерігається інтенсивна конвергенція обох традицій, що зумовлено глобалізацією управлінських викликів та поширенням універсальних стандартів доброго врядування [14, с. 355].

Цей синтез дає дослідникам та практикам змогу поєднувати найкращі здобутки обох шкіл, створюючи більш гнучкі та стійкі до криз етичні інфраструктури, здатні адаптуватися до швидких соціально-економічних змін. Водночас еволюція наукової думки засвідчує поступовий перехід від суто карального, обмежувального розуміння етики як набору заборон до більш позитивного підходу, який стимулює проактивну моральну поведінку та ціннісно-орієнтоване лідерство.

У центрі будь-якої теоретичної дискусії про етику публічної служби незмінно постає концепт «суспільного інтересу», який, попри свою позірну абстрактність, слугує головним легітимізаційним критерієм для дій усього державного апарату. За переконанням К. Льюїс, прагнення до суспільного інтересу не є простою фігурою мови, а являє собою жорсткий нормативний імператив, що вимагає від службовця здатності підпорядковувати вузькокорпоративні чи особисті мотиви вищим цілям загального блага [13, с. 698].

Цей процес підпорядкування ніколи не є автоматичним; він потребує постійної етичної пильності та інституційної підтримки, оскільки спокуса підмінити суспільний інтерес приватним завжди залишається надзвичайно високою в умовах нерівномірного доступу до ресурсів та влади. У цьому контексті надзвичайної ваги набуває поняття доброчесності, яке Дж. Добел розглядає як ключову характеристику публічного службовця, що дає йому змогу зберігати вірність конституційним цінностям навіть під шаленим тиском політичної кон'юнктури [10, с. 360].

Доброчесність діє як внутрішній запобіжник, що не дозволяє адміністратору перетворитися на сліпе знаряддя в руках політичних еліт, гарантуючи, таким чином, стабільність і передбачуваність державного механізму. Ба більше, саме доброчесність окремих індивідів виступає тією невидимою силою, яка зшиває розрізнені бюрократичні структури в єдиний надійний та дієздатний організм, якому беззастережно довіряють громадяни.

Проте сучасний контекст функціонування державних інституцій створює безпрецедентні загрози для збереження етичної автономії та організаційної доброчесності, що зумовлено агресивним проникненням ринкових механізмів у сферу публічного управління. Г. Адамс та Д. Балфур переконливо демонструють, як надмірне захоплення концепціями ринково-орієнтованого уряду призводить до поступового, але невідворотного занепаду

організаційної етики, оскільки логіка бізнесу методично витісняє традиційні цінності суспільного служіння [5, с. 620].

Коли громадянин починає розглядатися виключно як «клієнт», а ефективність роботи державного органу вимірюється суто кількісними показниками рентабельності, моральний вимір адміністративної діяльності неминуче маргіналізується та знецінюється. У такій системі координат етичні дилеми втрачають свою філософську глибину і зводяться до банального розрахунку витрат і вигод, що відкриває шлях до легалізації так званого «адміністративного зла», коли формально законні дії призводять до деструктивних суспільних наслідків. Службовець, який працює в умовах такого жорсткого технократичного пресингу, поступово втрачає здатність до глибокої етичної рефлексії, перетворюючись на слухняного виконавця, головна мета якого – досягнення індикаторів ефективності за будь-яку ціну.

Відповіддю на ці системні загрози може стати цілеспрямоване формування культури етичної комунікації та підвищення соціальної відповідальності публічного управління на всіх його структурних рівнях. Як зазначають Ш.А. Катане та А. Станку, сучасна держава не може дозволити собі працювати в режимі закритої системи, вона зобов'язана вести постійний, прозорий та етично бездоганний діалог із громадянським суспільством, аргументовано роз'яснюючи мотиви своїх рішень [7, с. 112].

Ця комунікативна відкритість виступає потужним антикорупційним інструментом, оскільки робить дії адміністраторів видимими та підконтрольними, що суттєво звужує простір для кулуарних домовленостей та зловживань владними повноваженнями. Однак справжня етична комунікація вимагає від посадовців не просто формального оприлюднення інформації, а готовності до чесною розмови про власні помилки, об'єктивні виклики та конфлікти інтересів, які є супутниками будь-якої масштабної реформи. Зберігати відданість цим принципам особливо важко в періоди політичних криз та соціальної турбулентності, коли виснажене суспільство вимагає швидких рішень, а не складних етичних рефлексій. Тим не менше Дж. Боуман та К. Нокс наголошують, що навіть у найтемніші часи суспільних потрясінь етика в уряді залишається тим єдиним надійним маяком, який здатний вивести державу з кризи і запобігти інституційному колапсу [6, с. 630].

Т.Е. Василевська у своїй фундаментальній монографії переконливо доводить, що вирішення проблеми доброчесності в Україні лежить не так у площині процедурних реформ, як у глибокому переформатуванні особистісних вимірів етики державного службовця [1, с. 145]. Дослідниця справедливо акцентує увагу на складних морально-психологічних викликах, із якими щоденно стикається вітчизняний управлінець, розриваючись між застарілими патерналістськими моделями поведінки та сучасними вимогами європейського врядування. Цей гострий внутрішній конфлікт цінностей часто призводить до феномену «подвійної моралі», коли формально задекларовані європейські принципи підміняються неформальними правилами виживання в бюрократичному апараті.

Звісно, розв'язання цієї надскладної проблеми не може обмежуватися виключно закликами до морального вдосконалення індивідів; воно потребує створення потужної інфраструктури, яка б підтримувала етичну поведінку на організаційному рівні. М.І. Рудакевич слушно зауважує, що професійна етика державних службовців має формуватися системно, спираючись на надійні механізми інституціоналізації та демократичного контролю, які б об'єктивно мінімізували корупційні ризики [2, с. 210].

Це означає, що етичні стандарти повинні бути не просто формально зафіксовані в кодексах, а органічно і нерозривно вплетені в усі процедури кадрового менеджменту – від відбору персоналу до оцінювання результатів діяльності. Ба більше, дієва інституціоналізація етики обов'язково передбачає наявність захищених каналів для повідомлення

про порушення та надійних правових гарантій для тих працівників, які мають сміливість викривати неетичні практики.

Саме фактор якісного лідерства відіграє вирішальну роль у процесі трансформації організаційної культури публічних інституцій та забезпечення реального дотримання етичних норм у складних турбулентних умовах. Досліджуючи цей феномен, І.Г. Сурай наголошує на винятковій важливості формування етичного лідерства в державному управлінні, розглядаючи його як ключовий методологічний аспект підготовки еліти нового покоління [3, с. 56].

Справжній етичний лідер – це не просто талановитий менеджер, який ефективно розподіляє ресурси, це візіонер, здатний надихати підлеглих власним щоденним прикладом безкомпромісної відданості принципам суспільного блага. Такий керівник ніколи не боїться брати на себе особисту відповідальність за непопулярні рішення, якщо вони об'єктивно продиктовані міркуваннями вищої справедливості та стратегічними інтересами держави. У ситуаціях гострих конфліктів відповідальності підлегли завжди психологічно орієнтуються на реакцію свого безпосереднього керівника: якщо він толерує порушення, уся архітектура організаційної етики миттєво руйнується.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що індивідуальні етичні вибори, помножені на організаційну культуру та якість лідерства, у сукупності визначають ефективність та легітимність усього процесу управління. Цей макрорівневий масштаб блискуче розкритий у фундаментальних працях В.В. Тертички, який детально аналізує державну політику як складний цикл, де кожна стадія наскрізь пронизана гострими етичними дилемами [4, с. 412].

Отже, сучасний український апарат потребує не просто висококваліфікованих вузькопрофільних технократів, а відповідальних та етично зрілих державних діячів, здатних мислити стратегічно і діяти бездоганно. Лише органічний синтез передових західних концепцій відповідального адміністратора з найкращими здобутками вітчизняної школи управління дасть змогу сформувати ту ціннісну основу, яка необхідна державі. Ця синергія глибокої теорії та відповідальної практики є тією ключовою передумовою, що здатна забезпечити успішне завершення інституційних реформ та повноцінну європейську інтеграцію.

Таблиця 1

Основні теоретичні підходи до дослідження етичного прийняття рішень у публічному управлінні

Назва підходу	Основний дослідницький фокус та ключові концепти	Представники
Нормативно-особистісний підхід	Фокусується на індивідуальній моральній автономії, чеснотах та внутрішньому компасі службовця. Ключові концепти: відповідальний адміністратор, особистісний вимір етики, індивідуальна доброчесність.	Т. Купер Т. Василевська Дж. Добел
Контекстуально-поведінковий підхід	Досліджує повсякденну практику прийняття рішень та вплив середовища. Ключові концепти: джерела етичного вибору, рутинні етичні дилеми, конфлікти лояльності, пріоритет суспільного інтересу.	М. Ван Варт М. Гай К. Льюїс
Інституційно-управлінський підхід	Розглядає етику через призму організаційного дизайну, лідерства та державної політики. Ключові концепти: інституціоналізація етичних норм, цикл публічної політики, етичне лідерство, управлінські традиції.	М. Рудакевич В. Тертичка І. Сурай А. Лоутон, А. Дойг Д. Мензел

Продовження таблиці 1

Критично-комунікативний підхід	Аналізує системні загрози для публічної етики (зокрема маркетизацію) та шляхи їх подолання у кризові періоди. Ключові концепти: «адміністративне зло», етична комунікація, організаційна стійкість.	Г. Адамс, Д. Балфур Дж. Боуман, К. Нокс Ш. А. Катане, А. Станку
--------------------------------	---	---

Висновки. Отже, феномен етичного прийняття рішень у публічному управлінні розкривається як складний багаторівневий процес, що далеко виходить за межі механістичного дотримання посадових інструкцій, вимагаючи від сучасного державного службовця глибокої моральної автономії та безперервної ціннісної рефлексії. Синтез ключових теоретичних підходів доводить, що збереження цієї автономії в умовах неминучих конфліктів відповідальності та інституційної турбулентності неможливе, якщо спиратися винятково на особистісні чесноти управлінця; воно критично залежить від цілеспрямованого проектування етичного організаційного середовища та розвитку відповідального лідерства. Імплементація західної парадигми «відповідального адміністратора» у вітчизняний контекст набуває практичної дієвості лише тоді, коли індивідуальний моральний вибір органічно вплітається у загальний макрорівневий цикл розроблення та реалізації державної політики, перетворюючись із абстрактної філософської категорії на дієвий інструмент забезпечення суспільного блага.

Перспектива подальших наукових розвідок у межах даної проблематики пролягає у площині детального дослідження механізмів інституціоналізації етичних норм та розроблення прикладних інструментів захисту публічного інтересу під час повоєнної модернізації державної служби України.

Список використаної літератури

1. Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 336 с.
2. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : Астон, 2007. 399 с.
3. Сурай І.Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь та навичок. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 1. С. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_9
4. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні : монографія. Київ : Основи, 2002. 750 с.
5. Adams G.B., Balfour D.L. Market-based government and the decline of organizational ethics. *Administration & Society*. 2010. Vol. 42, No. 6. P. 615–637.
6. Bowman J.S., Knox C.C. Ethics in government: No matter how long and dark the night. *Public Administration Review*. 2008. Vol. 68, No. 4. P. 627–639.
7. Catană Ș.A., Stancu A. Ethical Communication and Responsibility in Public Administration. *The Social Responsibility of Public Administration* / ed. by P. D'Anselmi, A. Chymis, C. Paun, A. Stancu. Cham : Palgrave Macmillan, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-99335-0_5
8. Cooper T.L. Hierarchy, virtue, and the practice of public administration: A perspective for normative ethics. *Public Administration Review*. 1987. Vol. 47, No. 4. P. 320–328.
9. Cooper T.L. The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role. John Wiley & Sons, 2012.

10. Dobel J.P. Integrity in the public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, No. 3. P. 354–366.
11. Guy M.E. Ethical decision making in everyday work situations. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, No. 3. P. 285–291.
12. Lawton A., Doig A. Researching ethics for public service organizations: The view from Europe. *Public Integrity*. 2006. Vol. 8, No. 1. P. 11–33.
13. Lewis C.W. In pursuit of the public interest. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, No. 5. P. 694–701.
14. Menzel D.C. Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*. 2015. Vol. 17, No. 4. P. 343–370.
15. Van Wart M. The sources of ethical decision making for individuals in the public sector. *Public Administration Review*. 1996. Vol. 56, No. 6. P. 525–533.

APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND CONTEXT OF ETHICAL DECISION-MAKING IN THE PUBLIC SPHERE

Roman Baralo

*Dragomanov Ukrainian State University,
Pirogova St., 9, 01601, Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0002-0804-0480>*

The article presents a comprehensive theoretical and methodological analysis of the essential characteristics and multi-level context of ethical decision-making in the public administration system. The relevance of the study is due to the paradigm shift in modern public administration, which is accompanied by a departure from the classical Weberian model of rigid hierarchical subordination in favor of value-oriented governance. In such conditions, a civil servant appears not simply as a technical executor of instructions, but as a full-fledged autonomous moral agent, capable of taking responsibility for difficult choices in conditions of social crises and institutional turbulence. The aim of the article is to determine the essential characteristics of the process of ethical decision-making in the public sphere and conceptualize the multilevel context of conflicts of responsibility that form the boundaries of the ethical autonomy of a modern public servant. The methodological basis of the investigation is a combination of the method of comparative conceptual analysis, which allowed comparing the Western paradigm of the «responsible administrator» with domestic approaches to understanding the personal dimension of public service, as well as hermeneutic, systemic and structural-functional methods. As a result of the study, key theoretical approaches to the study of ethical choice were systematized, which are grouped into four main areas: normative-personal, contextual-behavioral, institutional-managerial and critical-communicative. It is proven that ethical decision-making is a dynamic process of finding a balance between objective job responsibilities and subjective internal values of the individual, which is most acutely manifested in situations of classical ethical dilemmas. It is concluded that effective institutionalization of ethical norms is a key prerequisite for the formation of a high level of public trust in government, ensuring the stability of the state mechanism and successful European integration of Ukraine. Prospects for further scientific research in this direction are seen in the development of applied mechanisms for protecting the public interest and supporting the ethical stability of state bodies in the process of their large-scale post-war modernization.

Key words: public administration, ethical decision-making, responsible administrator, ethical dilemma, conflict of responsibility, ethical autonomy, institutionalization of ethics, public interest, organizational culture, state policy.

Дата першого надходження статті до видання: 25.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026