

УДК 351.9:342.1:172.4

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.03>

Роман ГАЛІПЧАК,

магістр управління та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0001-6979-0659>

(© ГАЛІПЧАК Р., 2024)

УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРНО-ЕТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розкриваються засади культурно-етичних засад управлінських відносин у публічному управлінні, описано культуру управлінських відносин у системі публічного управління, зокрема з'ясовано базисні основи етичних підвалин управлінських відносин у системі публічного управління. Зазначається, що євроінтеграційний поступ України вимагає формування нової генерації службовців, які б діяли відповідно до європейських стандартів управління, морально-етичних норм європейського соціуму, відповідали сучасним тенденціям на політичній, економічній арені, соціальним реаліям та були спроможними дотримувати принципово новий порядок організаційно-управлінських взаємодій.

Визначено специфіку дотримання етично-моральних принципів та основні компоненти управлінської культури державних службовців: етичні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність), моральні звички, здібності та дії тощо. Розкриваються загальні характеристики культури суспільного оточення, у якому сформована особистість державного службовця, та культури соціуму, у якому здійснюється його службова діяльність, визначають

зміст ціннісної орієнтації в процесі виконання професійних обов'язків та загальні моральні орієнтири.

Установлено, що ключовим моментом для побудови професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, що повинні виконувати професіонали – усвідомлення місії професії. Такою місією для державних службовців є принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система культурно-етичних професійних ціннісних орієнтацій публічних управлінців. Запропоновано напрямки вдосконалення культурно-етичних засад управлінських відносин у публічному управлінні на організаційному та особистісному рівнях.

Ключові слова: *мораль, етика, культурно-етичні засади, публічне управління, публічний службовець, управлінські відносини.*

Roman GALIPCHAK,

Master of Public Administration and Management,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0001-6979-0659>

(© GALIPCHAK R., 2024)

IMPROVEMENT OF CULTURAL AND ETHICAL FOUNDATIONS OF MANAGERIAL RELATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article reveals the basics of the cultural and ethical foundations of managerial relations in public administration, describes the culture of managerial relations in the public administration system elucidates the basic foundations of the ethical foundations of managerial relations in the public administration system. It is noted that the European integration progress of Ukraine requires the formation of a new generation of employees who would act

in accordance with European standards of management, moral and ethical norms of European society, correspond to modern trends in the political, economic arena, social realities and be able to observe a fundamentally new order of organizational and management interactions.

The specifics of compliance with ethical and moral principles and the main components of the management culture of civil servants are determined: ethical beliefs, moral qualities (sense of responsibility, conscience, uncompromisingness), moral habits, abilities and actions, etc. The general characteristics of the culture of the social environment in which the personality of the civil servant is formed and the culture of the society in which his official activity is carried out are revealed, which determine the content of value orientation in the process of performing professional duties and general moral guidelines.

It has been established that the key point for building professional ethics is awareness of the purpose of the profession in society, the social functions that professionals must perform – awareness of the mission of the profession. Such a mission for civil servants is the principle of service to the people – the semantic core around which the system of cultural and ethical professional value orientations of public managers should be built. Directions for improving the cultural and ethical foundations of managerial relations in public administration at the organizational and personal levels are proposed.

Keywords: *morality, ethics, cultural and ethical principles, public administration, public servant, managerial relations.*

Постановка проблеми. Європейська інтеграція передбачає перебудову всієї системи публічного управління та адміністрування нашої країни відповідно до концепції «належного врядування». Отже, виникає потреба у формуванні нової генерації службовців, які б діяли відповідно до європейських стандартів управління, морально-етичних норм

європейського соціуму, відповідали сучасним тенденціям на політичній, економічній арені, соціальним реаліям та були спроможними дотримуватися принципово нового порядку організаційно-управлінських взаємодій. Вирішення цього завдання неможливе без якісно нового розуміння культурно-етичних засад управлінських відносин у публічному управлінні і зростання інтересу до цього феномену. Як зазначає М. Петренко, «сьогодні основним дискурсом є те, наскільки моральна дієздатність людини відповідає тим завданням, які об'єктивно породжені колосальними виробничими і пізнавальними можливостями суспільства, коли на перше місце виходять питання історичної відповідальності людини, її здатності опанувати ситуацію, що склалася, а не просто її «внутрішньої» моральності як такої» [7, с. 47].

У цьому контексті актуальною є проблема формування оновленої системи управлінських відносин, високих демократичних стандартів культури, норм етики і моралі в системі публічного управління України. В умовах війни та повоєнного відновлення це завдання набуває важливого значення, оскільки в державі створюється нова управлінська соціально спрямована система, що має забезпечити вихід нашого народу на цивілізований шлях розвитку. І саме тому дуже важливо, щоб представники органів публічного управління розуміли важливість критично переглянути можливості власної системи державноуправлінських відносин.

Уважаємо, що розуміння чинників формування, розвитку і вдосконалення культурно-етичних засад управлінських відносин у публічному управлінні дозволить визначати ступінь і напрямки управлінського впливу та здійснювати ефективний і точний вибір у певних умовах відповідних взаємодій органів влади і громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс проблематики культурно-етичних засад людських та зокрема

управлінських відносин точиться від самих початків людської цивілізації. Особливо гостро дискусії щодо ролі, змісту й ціннісного навантаження культурно-етичних засад людського існування й служіння суспільству розгорнулися у XX столітті за аналізом причин і наслідків двох світових війн. Серед найвідоміших концепцій культури організаційних і управлінських відносин, розроблених зарубіжними науковцями останніх десятиріч, можна назвати праці Р. Акоффа, Р. Куїна, К. Камерона, Р. Кілмана, С. Макгуайра, В. Сате, Г. Хофстида, П. Харріса та ін. Значна увага проблемам формування та розвитку етично-культурних відносин у системі публічного управління та адміністрування надається українськими дослідниками: Т. Василевською, Л. Воронько, Я. Журавель, В. Заболотною, Л. Карамушкою, В. Карловою, В. Козаковим, В. Колтуном, О. Крутій, Л. Мисівим, Г. Монастирським, Н. Нижник, М. Нинюк, Л. Пашко, Л. Пермяковою, Ж. Писаренко, О. Радченком, М. Рудакевич, С. Серьогіним, Н. Сидоренко, Н. Щербак, С. Чукут та ін. Нормативний обсяг наукової статті не дозволяє нам охопити доробок усіх зазначених вище дослідників, тому в цій розвідці ми спиратимемося головним чином на науковий доробок таких українських науковців як: Т. Василевська та Р. П'ятківський [1], Т. Голобородько, В. Адамовська та О. Бурхайло [2], О. Крутій та О. Радченко [3], В. Олуйко, Н. Тюріна, Т. Гаман, Р. Примуш [4], Т. Попович [5], В. Пержун [6], М. Петренко [7], М. Рудакевич [9], Е. Сергієнко [10], Н. Сидоренко [11], С. Телешун [12], М. Тофтул [8].

Виклад основного матеріалу дослідження. Культурно-етичні засади управління – це теоретичне обґрунтування ефективної управлінської діяльності, розуміння управління як важливої соціальної функції взаємодії органів влади з громадськістю. Саме тому встановлюється така висока планка щодо вимог, які визначають сенс державноуправлінської діяльності, найбільш істотне, що пред'являється до публічних управлінців: навички, професіоналізм, компетенції, моральні та

етичні цінності, особистісні якості тощо. Значення культурно-етичних засад у системі публічного управління окреслюється тим, що власне «сенс життя – морально-світоглядне уявлення людини, за яким вона зіставляє себе і свої вчинки з найвищими цінностями, ідеалом, виправдовується перед собою та іншими; реальна змістовність життя людини, яка відповідає названому уявленню» [13, с. 338].

Насамперед зазначимо, що зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованих країн. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її відношення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості щодо здійснення моральних дій та вчинків. Водночас не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка в різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки. Неетична поведінка публічних управлінців є деструктивним, таким, що деморалізує, чинником, може зруйнувати психологічну цілісність організації. Здебільшого її спричинюють:

1. Конкурентна боротьба, значний обсяг «тіньової» економіки, що знецінює етичні проблеми. Однак це не є підставою для порушень загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психологічної основи управлінської діяльності. Діловий ризик не повинен виходити за межі закону. Управлінець має пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність – важливі складники його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції.

2. Морально-психологічна невідповідність управлінців, що проявляється в патологічному відношенні до грошей, нерозумінні важливості спрямування доходів на розвиток, підвищення конкурентоздатності організації. Вона не сприяє позитивній репутації керівника серед партнерів та в суспільстві загалом. Великої шкоди

репутації публічних управлінців завдає незнання етико-технологічних аспектів ведення переговорів, психологічних прийомів переконувального впливу, етнопсихологічних особливостей етики інших народів (міжнародної етики), етики відносин зі співробітниками, споживачами, партнерами, конкурентами тощо.

3. Загальне зниження ролі етики в організації, суспільстві, низькі моральні якості співробітників організацій, ділових установ, відсутність стимулювання етичної поведінки. На противагу їм створюють комітети з етики (для повсякденного оцінювання етичної практики), запроваджують спеціальні посади з етики (адвоката, соціального працівника тощо). Поєднання етики і психології не випадкове, адже вони, хоч і є самостійними галузями наукового знання, функціонують у тісному взаємозв'язку [6, с. 126].

Специфіка дотримання етично-моральних принципів полягає в тому, що забезпечення загального блага іншої людини є особистісним мотивом, потребою. Такі компоненти управлінської культури державних службовців, як етичні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії, регулюють процес формування професійних навичок в управлінській діяльності. Високий рівень моральної культури особистості дає людині змогу не тільки свідомо долати негативні риси свого характеру, а й інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю.

Моральність – важлива умова повноцінного розвитку працівника сфери управління. Тому професійні якості особистості слід розглядати разом з її моральними нормами. Важливими рисами професіоналізму управлінця є його здатність до виявів гуманізму, поваги, справедливості, визнання прав людини, усвідомлення того, що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями. Ключовою умовою належного здійснення обов'язків публічних службовців «є

усвідомлення та використання у своїй діяльності основоположних ідей – принципів моралі, які є найбільш узагальненим вираженням вимог тієї чи іншої моралі. Моральні принципи становлять ядро моралі, визначають її соціально-історичну сутність, ідейну спрямованість. На відміну від норм моралі, що визначають тактику поведінки людини в конкретних життєвих ситуаціях, принципи моралі визначають узагальнену соціальну орієнтацію, стратегію поведінки, є своєрідною програмою діяльності. Моральні принципи об'єднують та систематизують усю моральну діяльність, є чинником її стабільності, визначають головну лінію поведінки людини в різноманітних життєвих ситуаціях» [5, с. 430].

Основна рушійна сила, що спонукає людину до моральної діяльності, – це моральні потреби, які виявляють моральне обличчя особи у відношенні її до дійсності і ставленні до самої себе, міру її самовимогливості. Моральні потреби – поняття, яке відтворює позитивне громадське оцінювання індивідуальних запитів особистості; суспільно (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення. Вони функціонують як своєрідний пусковий механізм у боротьбі добра і зла, що й робить їх актуальним об'єктом управлінської діяльності.

Ще одним показником професійної управлінської діяльності публічного управлінця з позицій етики є дотримання моральних принципів інформаційної взаємодії, яка є немислимою без спільної матеріальної і духовної діяльності [8, с. 78]. Незадоволені потреби призводять до безпринципності, деградації особистості. Саме тому свою професійну діяльність публічний управлінець повинен будувати на основі моральних засад співробітництва.

На продуктивність управлінської діяльності впливає також рівень соціально-моральної зрілості особистості, її критерії – трудова дисципліна, розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших людей,

здатність до активної участі в житті суспільства, ефективного використання знань і здібностей, до психологічної та моральної близькості з іншою людиною, до конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху самореалізації [12, с. 62]. Реальними показниками соціально-моральної зрілості є також усвідомлення професіоналами економічних інтересів організації, поліпшення споживчої цінності продуктів, охорона здоров'я персоналу, підтримка навчання персоналу тощо. Тільки висока соціально-моральна зрілість учасників професійної взаємодії гарантуватиме досягнення вершин професіоналізму в їх спільній діяльності. Саме тому вдосконалення моральних якостей керівників не менш важливе, ніж опанування технологічних, економічних, соціальних і психологічних методів керівництва.

Розуміння цінності морально-психологічних засад управління характеризує успішних лідерів. Етичний складник державних службовців є важливим компонентом лідерства в публічному управлінні та адмініструванні. Саме тому що під час проходження конкурсу особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», окремо проходять співбесіду на відповідність дотримання правил етичної поведінки [2].

Як зазначають Т. Василевська та Р. П'ятківський, «етичне лідерство в публічній службі – це комплексне явище, що включає в себе володіння особою-лідером певними моральними якостями та етичними характеристиками, вираз їх у відносинах, діях і поведінці, а також в етичному менеджменті – при визначенні етичних рішень в організаціях публічної служби, виконанні функцій мотивування, організації дії послідовників, ініціюванні етично обґрунтованих групових взаємодій, реагуванні на неетичну поведінку публічних службовців. Одним із найважливіших виявів етичного лідерства є створення належної

професійно-етичної організаційної культури, носіями якої виступатимуть етично чутливі публічні службовці» [1, с. 39-40].

У концептуальному плані культурно-етичні ціннісні настанови кожного індивіда формують його «моральне здоров'я». Моральне здоров'я публічного управлінця має такі компоненти: моральні почуття, моральну позицію, моральні звички, моральний самоконтроль. Ці компоненти надзвичайно стійкі, характеризують засвоєні особистістю моральні принципи і норми. Усвідомлення публічними управлінцями економічної та соціальної цінності морально-психологічного потенціалу підвищує їхній діловий інтерес до оволодіння знаннями і навичками діагностування стану морального здоров'я працівників, рекомендацій щодо ухвалення ефективних заходів щодо усунення його недоліків. Уважається, що моральне здоров'я доцільніше підтримувати і зміцнювати за допомогою превентивних (запобіжних) заходів, а не після відхилень чи аномальних станів. Кожна людина відповідальна за стан свого морального здоров'я, турбота про нього є також професійним обов'язком керівника організації і невід'ємним складником управлінської діяльності.

Особа, яка професійно долучається до публічної служби, на момент уходження в систему службових відносин є цілісною індивідуальністю, яка має певні соціокультурні ознаки, набуті в процесі виховання та професійного навчання. Загальний культурний досвід та навички є складниками професійної компетентності державного службовця і визначають психологічні особливості його поведінки в службових обставинах, а отже, – урахування культурної основи діяльності посадової особи є обов'язковим елементом успішності кадрового управління в органах влади [11, с. 64].

При цьому слід зважати на різницю в критеріях оцінки загальної культурної компетентності в службових відносинах і особистісної загальної культури в побудові приватного життя. У процесі обрання

стратегій кадрового менеджменту на публічній службі потрібно зважати на те, що людина в культурі є одночасно і виробником, і споживачем, і «продуктом» культурних відносин, що віддзеркалюють ціннісні настанови суспільства. Соціальне середовище вибудовується як виявлення культурних технологій діяльності та комунікації [8, с. 77], і тому будь-які дії людини зумовлені культурним фоном її існування як сукупності традицій, норм та правил поведінки і суджень. Жодна дія людини не відбувається за межами і поза впливом культури. Отже, загальні характеристики культури суспільного оточення, у якому сформовано особистість державного службовця, є впливовим чинником формування здатності до належного виконання службових обов'язків, а загальні характеристики культури соціуму, у якому здійснюється його службова діяльність, визначають зміст ціннісної орієнтації в процесі виконання професійних обов'язків та загальні моральні орієнтири.

Людський потенціал публічного службовця розкривається в культурних характеристиках його особистості, що виявляються як властиві йому світоглядні настанови і технології оброблення інформації (способи мислення) [10, с. 363]. Загальнокультурні компетенції службовця формуються під впливом багатьох чинників, що супроводжують його особистісне становлення, починаючи з раннього дитячого віку і багато з яких закарбовується в його свідомості без застережень та критичного осмислення. У подальшому ці культурні шаблони і стереотипи впливають на систему дій у професійних і приватних обставинах на підсвідомому рівні, визначаючи особистісні застереження і схематичні матриці сприйняття життєвих ситуацій. Власний життєвий досвід і культуру соціальної комунікації особа привносить у професійну діяльність як результат індивідуальної професіоналізації. Саме тому налагодження процесу загального культурного виховання є одним із чинників успішного

виконання службових обов'язків державним службовцем у його професійній діяльності.

Сучасне суспільство формують особи, які мають право і можливість створювати власний життєвий світ за всіма елементами культурної цілісності – етнічними, релігійними, світоглядними, естетичними, етичними, етикетними. Саме тому однією із провідних загальнокультурних настанов у професійній діяльності державного службовця слід вважати спрямованість на впровадження ідеології толерантності в усій повноті її виявлення. Корпоративне соціальне середовище державної служби – це спільне середовище соціальної комунікації для представників різноманітних суспільних спільнот. Як загальнокультурну цінність цю ідеологію закріплено в офіційних документах ООН, що базуються на визнанні основних положень Загальної декларації прав людини.

Ключовим моментом для побудови професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, що повинні виконувати професіонали, іншими словами – усвідомлення місії професії. Основне завдання публічних управлінців: якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення. Принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система культурно-етичних професійних ціннісних орієнтацій публічних управлінців. Ідея служіння народу органічно поєднана з принципом пріоритету прав та свобод людини і громадянина. Служіння народу має зважати на потребу дослуховуватися до інтересів груп населення, що представляють меншість у суспільстві, до потреб кожного громадянина. Між правами і свободами громадянина та правами і свободами «колективного громадянина» (суспільства, держави) існують відносини координації, а не субординації; ці права однаково важливі для існування соціуму.

Відданість ідеї служіння суспільству виявляється й у діяльності держави в цілому, й в діях окремих працівників. Професійна поведінка

державних службовців повинна ґрунтуватися на прагненні найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті в суспільстві як норма. Нині обговоренню підлягають не лише ціннісні настанови державного управління, а й реально діючі орієнтації та мотивації державних службовців.

Іншими ключовими принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загальновизнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо. Потрібними якостями державного службовця є патріотизм, громадянськість, законослухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова чистоплотність тощо (більш детально торкнемося цієї теми далі).

В органах публічного управління рівень культури, етики та моралі оцінюється за допомогою того, як дотримуються організаційні, нормативно-правові, моральні, економічні, технічні та інші стандарти та норми. При визначенні рівня професіоналізму державного службовця обов'язково оцінюються його особисті професійно необхідні моральні якості та дотримання ним професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки. Зрозуміло, що для цього потрібна цілеспрямована, тривала робота з реалізації заходів правового, організаційного, політичного, економічного, соціально-психологічного характеру, що передбачає переоцінення багатьох культурних, морально-ціннісних настанов в управлінських відносинах, а також у взаємодіях, характерних для українського суспільства в цілому та такої професійної групи як публічні управлінці.

Для налагодження сприятливого для продуктивної професійної діяльності етичного клімату службовців, для посилення етичної чутливості публічне управління в Україні вимагає створення дієвих механізмів підтримки професійної етики. Підтримка адміністративної та управлінської етики в системі публічного управління може здійснюватися на організаційному рівні – через інституційні впливи, та на особистісному рівні – через моральнісну саморегуляцію публічних управлінців [9, с. 205]. За допомогою інституціональних засобів здійснюється гарантування достойної поведінки публічних управлінців з боку держави й професійного співтовариства та скеровування службовців на засвоєння суспільно визнаних цінностей професії.

Визначальним елементом етичної інфраструктури державної служби, серцевиною професійної етики є етичні кодекси публічних управлінців [3, с. 73]. Етичний Кодекс у системі публічного управління являє собою сукупність професійно-етичних цінностей, принципів, норм і вимог, які є раціонально та морально обґрунтованими й приписуються до виконання публічними службовцями в процесі своєї професійної діяльності. Залежності від соціокультурної ситуації в тій чи іншій країні кодекси поведінки публічних управлінців можуть мати статус закону, підзаконного нормативного акта або етичної декларації.

У сучасних умовах професіоналізм політика, державного службовця полягає в суворому дотриманні відповідних політичних правових, етичних принципів, які, звичайно, асоціюються з положеннями про доцільність, ефективність, надійність та підзвітність суспільству. Зрозуміло, що професійні якості акторів владно-управлінських відносин не вичерпуються вмінням виконувати канцелярську та комунікативну роботу. Професіоналізм посадовців, які ухвалюють політико-управлінські рішення, включає: «володіння практичними технологіями, яким можна заочно навчити; навички професії, що набуваються шляхом демонстрації в

процесі безпосереднього навчання через тренінги і в так званій нецільовій практиці, тобто власного досвіду. Професіоналізм осіб, які ухвалюють ключові владно-управлінські рішення, передбачає наявність корпоративних знань та творчих здібностей» [4, с. 65].

Висновки. Високий рівень моральної культури особистості дає управлінцям змогу не тільки свідомо долати негативні риси свого характеру, а й інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю. Етика державноуправлінських відносин із партнерами ґрунтується на дотриманні зобов'язань, недопущенні маніпулювання, урахуванні інтересів партнерів. Етика відносин з державою передбачає добросовісну звітність, дотримання законодавства, виконання державних замовлень у зазначені терміни, уникнення хабарництва у відносинах із державними службовцями.

Громадяни очікують, що держава буде чутливо реагувати на їхні запити, потреби, інтереси. Взаємодія між владою та громадськими організаціями посилить діалогове вирішення проблем суспільного розвитку, сприятиме виробленню в людей навичок співробітництва, посилить відчуття єдності, патріотизму в суспільстві. Для досягнення цього органам публічного управління потрібно підвищувати авторитет органів публічного управління, напрацюваннями його інституцій, їх репутацією в суспільній свідомості, зосереджувати увагу на особистій поведінці кожного представника державного управління у відносинах з громадянами, демократичне реформування. При цьому реформування державного управління може мати значні наслідки етичного характеру, що руйнуватимуть не лише довіру громадян до влади, але й довіру державних службовців до держави як інституту. Саме до таких наслідків призводить впровадження в державне управління управлінських прийомів бізнесу, налаштованих на отримання прибутків, перехід державної служби на надання послуг громадян, так званий «новий менеджери́зм» у державному

управлінні. Зсув етичних акцентів державної служби в бік прийнятих у бізнесі принципів йде врозріз із традиційними для цієї галузі ідентичністю, легітимністю і мораллю. Громадяни можуть утратити довіру до інституту державної служби як представницького органу, що презентує інтереси громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василевська Т., П'ятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі : смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного адміністрування*. 2021. № 9 (2). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865>.
2. Голобородько Т. В., Адамовська В. С., Бурхайло О. В. Нормативно-правове забезпечення регулювання інституту лідерства на етичних засадах у системі публічного управління та адміністрування. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_13.
3. Крутий О. М., Радченко О. В. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектора. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54) : у 2 ч. ч. 1. С. 72–79.
4. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ, 2018. 504 с.
5. Попович Т. П. Співвідношення права та обов'язку : морально-етичні засади. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2023. Вип. 80 (2). С. 426–431.
6. Пержун В. Управлінська культура публічних службовців : нові принципи формування та їх науково-теоретичне обґрунтування. *Навчання публічних службовців : новітні тенденції та технології* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовтня – 1 листопада

2019 р. : у 2-х тт. / за заг. ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 125–128.

7. Петренко М. О. Сучасні морально-етичні виклики : соціокультурні засади та філософські дискурси. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2021. Вип. 33. С. 44–49.

8. Радченко О. В., Погорелий С. С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління : теорія та практика*. 2012. № 3 (11). С. 77–85.

9. Рудакевич М. Особливості вивчення професійної етики державними службовцями. *Вісник УАДУ*. 2001. № 4. С. 203–209.

10. Сергієнко Е. О. Організаційна культура в публічному управлінні : термінологічні проблеми. *Ефективність державного управління*. 2009. Вип. 18/19. С. 361–367.

11. Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура) : структурний аналіз. *Держава та регіони*. 2009. № 4. С. 62–67.

12. Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі : світові та українські реалії. *Вісник НАДУ*. 2019. № 1 (92). С. 60–66.

13. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.

REFERENCES

1. Vasylevs`ka, T., Pyatkivs`kyu, R. (2021). Etychne liderstvo v publichniy sluzhbi : smysl i znachushchist' fenomenu – *Ethical leadership in public service : the meaning and significance of the phenomenon*. Aspekty publichnoho administruvannia – *Aspects of public administration*. Vol. 9 (2). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865>. [in Ukrainian]

2. Holoborod`ko, T. V., Adamovs`ka, V. S., Burkhailo, O. V. (2022). Normatyvno-pravove zabezpechennya rehulyuvannya instytutu liderstva na

etychnykh zasadakh u systemi publichnoho upravlinnya ta administruvannya – *Normative and legal provision of regulation of the institute of leadership on ethical grounds in the system of public management and administration*. Derzhavne upravlinnya : udoskonalennya ta rozvytok – *Public administration : improvement and development*. Vol. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_13. [in Ukrainian]

3. Krutiy, O. M., Radchenko, O. V. (2018). Osnovy partners'koyi vzayemodiyi derzhavy i pryvatnoho sektora – *Fundamentals of partnership between the state and the private sector*. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya – *Efficiency of public administration*. Vol. 1 (54) : y 2 ch. Ch. 1, 72–79. [in Ukrainian]

4. Oluyko, V. M., Tyurina, N. M., Haman, T. V., Prymush, R. B., Karvats`ka, N. S., Nazarchuk, T. V. (2018). Upravlinnya personalom v umovakh detsentralizatsiyi – *Personnel management in conditions of decentralization*. Kyiv. 504 p. [in Ukrainian].

5. Popovych, T. P. (2023). Spivvidnoshennya prava ta obov`yazku : moral'no-etychni zasady – *The relationship between right and duty : moral and ethical principles*. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya : Pravo – *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series : Law*. Vol. 80 (2), 426–431. [in Ukrainian].

6. Perzhun, V. (2019). Upravlins'ka kul'tura publichnykh sluzhbovtsiv : novi pryntsypy formuvannya ta yikh naukovo-teoretychne obgruntuvannya – *Managerial culture of public servants : new principles of formation and their scientific and theoretical justification*. Navchannya publichnykh sluzhbovtsiv : novitni tendentsiyi ta tekhnolohiyi – *Training of public servants : the modern trends and technologies*. Under the editorship A. P. Savkova, I. O. Degtyareva. Kyiv : NADU. T. 2, 125–128. [in Ukrainian].

7. Petrenko, M. O. (2021). Suchasni moral'no-etychni vyklyky : sotsiokul'turni zasady ta filosofs'ki dyskursy – *Modern moral and ethical*

challenges : sociocultural foundations and philosophical discourses. Aktual`ni problemy filosofii ta sotsiologhii – Actual problems of philosophy and sociology. Vol. 33, 44–49. [in Ukrainian].

8. Radchenko, O. V., Pogoreliy, S. S. (2012). Modelyuvannya informatsiynoyi vzayemodiyi mizh orhanamy publichnoyi vlady ta suspil'stvom – *Modeling of information interaction between public authorities and society. Publichne upravlinnya : teoriya ta praktyka – Public administration : theory and practice. № 3 (11), 77–85. [in Ukrainian]*

9. Rudakevych, M. (2001). Osoblyvosti vyvchennya profesiynoyi etyky derzhavnymy sluzhbovtsyamy – *Peculiarities of studying professional ethics by civil servants. Visnyk UADU – Bulletin of the UADU. Vol. 4, 203–209. [in Ukrainian]*

10. Serhiyenko, E. O. (2009). Orhanizatsiyna kul'tura v publichnomu upravlinni : terminologichni problemy – *Organizational culture in public administration : terminological problems. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of public administration. Vol. 18/19, 361–367. [in Ukrainian]*

11. Sydorenko, N. S. (2009). Kul'tura derzhavnoho upravlinnya yak vyd kul'tury (subkul'tura) : strukturnyy analiz – *The culture of public administration as a type of culture (subculture) : structural analysis. Derzhava ta rehiony – State and regions. Vol. 4, 62–67. [in Ukrainian]*

12. Teleshun, S. (2019). Upravlinnya lyud'my v nestabil'nomu instytutsiynomu seredovyshchi : svitovi ta ukrayins'ki realiyi – *Managing people in an unstable institutional environment : global and Ukrainian realities. Visnyk NADU – Bulletin of the NADU. Vol. 1 (92), 60–66. [in Ukrainian]*

13. Toftul, M. H. (2014). Suchasnyy slovnyk z etyky – *Modern dictionary of ethics. Zhytomyr : Department of the State University named after I. Franko. 416 p. [in Ukrainian]*

(Одержано 11 травня 2024 року)