

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МОРАЛЬНІ СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ
АДМІНІСТРУВАННІ / MORAL LEADERSHIP IN PUBLIC
ADMINISTRATION**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи ПУА-41
Дідух Дмитро Васильович

підпис

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___»_____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

(прізвище, ініціали підпис)

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОРАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСТВА В ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ	16
2.1 Діагностика формування та розвитку моральних складових лідерства в досліджуваних селищній раді	16
2.2. Критерії оцінки моральних складових лідерства управлінського персоналу в досліджуваних селищній раді	26
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОРАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасному світі публічне адміністрування все більше набуває не лише адміністративного, а й етичного виміру. Лідери, які займають керівні посади в системі державного управління, не просто ухвалюють рішення – вони формують ціннісні орієнтири для суспільства, стають взірцем поведінки для підлеглих та громадян. У цьому контексті моральні складові лідерства в публічному адмініструванні набувають особливого значення, оскільки саме вони забезпечують довіру до влади, справедливість прийняття рішень і дотримання демократичних принципів.

Моральність лідера в державному секторі проявляється не лише у дотриманні правових норм, а й у здатності діяти на основі принципів добра, відповідальності, чесності, прозорості, служіння суспільному благу. Успішне лідерство в цій сфері потребує не лише професійних знань і вмінь, а й високих моральних якостей, зокрема емпатії, совісності, здатності приймати складні рішення в інтересах громади, а не особистої вигоди.

У ситуації, коли суспільство стикається з викликами недовіри до інституцій, корупції, зловживання владою, моральні орієнтири лідера стають ключовими у процесі відновлення ефективності та легітимності влади. Саме тому аналіз моральних складових лідерства в публічному адмініструванні є важливим і актуальним завданням, що дозволяє переосмислити роль особистості лідера у формуванні етичного управлінського середовища та зміцненні демократичних засад державного управління.

Мета роботи: роботи є розглянути теоретичні та практичні аспекти моральних складових лідерства в публічному адмініструванні.

Поставлена мета обумовила наступні *завдання*, що вирішуються у роботі:

- розглянути теоретичні засади формування моральних складових лідерства в публічному управлінні;

- провести діагностику формування та розвитку моральних складових лідерства в досліджуваній селищній раді;

- дослідити критерії оцінки моральних складових лідерства управлінського персоналу в досліджуваній селищній раді;

- обґрунтувати пріоритетні напрямки формування та впровадження моральних складових лідерства в публічному адмініструванні Великоберезовицької селищної ради.

Об'єктом дослідження є процес лідерства в системі публічного адміністрування.

Предметом дослідження обрано моральні складові лідерства, їх вплив на ефективність, етичність та легітимність управлінських рішень у сфері публічного управління.

Методи дослідження. В процесі роботи були використані як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження, зокрема:

- аналітичний метод (для вивчення наукової літератури, законодавчої бази та концептуального апарату з теми лідерства та моральності в публічному управлінні);

- системний підхід (для всебічного розгляду моральних якостей лідера в контексті функціонування органів влади);

- анкетування та опитування (для збору емпіричних даних щодо сприйняття громадянами та працівниками органів влади морального аспекту лідерства);

- спостереження (для оцінки поведінки керівництва в типових і кризових ситуаціях з точки зору моральності управлінських рішень);

- аналіз офіційних заяв, рішень, протоколів засідань ради (з метою виявлення проявів моральних або аморальних управлінських рішень);

- вивчення публікацій на офіційних ресурсах громади (веб-сайт, соціальні мережі) (для аналізу публічної комунікації лідерів);
- аналіз узагальненого зворотного зв'язку від громадян (через звернення, обговорення, публічні консультації);
- табличний та графічний метод для візуалізації та полегшення розуміння використаної інформації.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізму формування моральних складових лідерства в публічному адмініструванні Великобerezовицької селищної ради.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Особливості моральних складових лідерства в публічному адмініструванні» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15 травня 2025 року), (Тернопіль, ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

У сучасних умовах розбудови демократичної правової держави особливого значення набуває формування моральних якостей керівника у сфері публічного адміністрування. Адже саме моральні орієнтири, такі як чесність, справедливість, відповідальність і відданість суспільному благу, визначають якість управлінських рішень і рівень довіри громадян до влади. Ефективне публічне управління неможливе без моральної відповідальності осіб, наділених владними повноваженнями.

Тому для глибшого розуміння сутності моральних якостей керівника доцільно розпочати з аналізу самого поняття «мораль», яке є фундаментальним елементом професійної культури управлінця.

Початки філософського осмислення моралі сягають ще доби Гесіода і Гомера (VIII ст. до н.е.), однак перші спроби сформулювати чітке визначення цього поняття як абстрактної характеристики моральних проявів з'явилися пізніше – у IV ст. до н.е. Сьогодні термін «мораль» є багатозначним, оскільки використовується в різних наукових контекстах і на позначення широкого спектра явищ та процесів [20]. У філософії мораль розглядають у двох основних значеннях: у широкому – як соціальний інститут, що виконує функції регулювання та нормування поведінки людей у суспільстві, і у вузькому – як систему норм, вимог і принципів, які визначають взаємодію людини із соціальним середовищем, інституціями та іншими суб'єктами.

Ще у V ст. до н.е. Платон розумів мораль як механізм, що «унормовує людське співіснування, поєднує людей і робить можливим їх спільне життя» [12, с. 312]. Це свідчить про те, що мораль – не лише форма свідомості, а передусім вид суспільних відносин, що базуються на таких цінностях, як гуманізм, повага і

любов. Навіть етимологія слова «мораль» не дозволяє звести його значення виключно до індивідуальних уявлень. Воно походить від латинських *mos, mores* – звичай, характер, мода, вдача – і відображає суспільно вкорінене уявлення про добро і зло. Давньоримський філософ Цицерон, спираючись на погляди Аристотеля, сформував прикметник *moralis* («моральний»), що означає «той, що стосується вдачі, характеру», а пізніше виникло й саме слово *moralitas* («мораль»).

В. Шинкарук, поєднуючи мораль як суспільну свідомість і як форму діяльності, визначає її як «систему поглядів і уявлень, норм і оцінок, що регулюють моральну поведінку людей». Учений акцентує увагу на тому, що мораль, на відміну від інших форм суспільного регулювання – економічної, правової чи адміністративної, – не спирається на державний примус, а функціонує завдяки силі переконання, громадської думки, традицій та моральних авторитетів. У її структурі виділяються моральна діяльність, моральні відносини та моральна свідомість [18, с. 399].

Інше визначення моралі також вказує на її подвійний характер – як усвідомлення і як дія. Так, мораль подається як сукупність норм і принципів людської поведінки щодо інших людей і суспільства в цілому, а також як форма соціальної культури, що виконує ціннісно-орієнтаційні та регулятивні функції [14, с. 9].

Мораль, будучи не лише формою суспільної свідомості, а й практичною складовою життєдіяльності, виконує низку функцій: регулятивно-конструктивну, ціннісно-орієнтаційну, виховну, пізнавальну, мотиваційну, комунікативну та прогностичну. В умовах потреби в нових ефективних соціальних регуляторах особливої актуальності набуває регулятивно-конструктивна функція моралі. Вона проявляється як у збереженні суспільної стабільності, так і в спрямуванні його розвитку. Кожне суспільство потребує певної моральної основи, без якої не можливе його самовідтворення, і цю роль виконує мораль. Вона забезпечує цілісність ціннісної системи, що є умовою існування будь-якої культури. У цьому

контексті мораль виступає як сукупність правил, що гарантують функціонування соціальної системи, а моральність – як характеристика суспільства, в якому ці правила панують. Обидва аспекти є ключовими для формування громадянського суспільства [13, с. 5].

З іншого боку, мораль орієнтує поведінку особистості, враховуючи інтереси інших людей і спільноти загалом. Її вплив реалізується через особисту поведінку індивіда. Як стверджує Л. Овсянкіна, мораль відіграє роль критерію життєдіяльності як для людини, так і для суспільства. Без урахування морального виміру розвиток суспільства неможливий. Вона підкреслює, що мораль створює умови для свободи особистості, визначає зміст її існування, формує духовні орієнтири, які виражаються через індивідуальні вчинки, сумління, обов'язок і прагнення до добра. Така система цінностей забезпечує єдність і цілісність моральної свідомості [10, с. 10].

У цьому сенсі моральність становить основу духовності людини, через яку виявляється багатство й глибина людської природи. Як образно зазначає О. Федорук, проблема формування моральної культури – це питання формування «людяності в людині», її гуманістичних цінностей, «доброго розуму» та морального світогляду [17, с. 9].

На рівні суспільства мораль виступає універсальним регулятором, що забезпечує узгодження інтересів і дій як окремих індивідів, так і соціальних груп загалом.

В науковій літературі термін «мораль» здебільшого трактується як сукупність норм і правил поведінки. Такої позиції дотримуються численні автори підручників та навчальних посібників, зокрема А. Кузьмінський, В. Омеляненко, М. Пащенко та М. Фіцула. Так, наприклад, М. Фіцула зазначає, що мораль – це «система ідей, принципів, законів, норм і правил поведінки та діяльності, які регулюють гуманні стосунки між людьми за будь-якої ситуації на демократичних засадах» [19, с. 250]. Разом із тим науковці С. Гончаренко, А. Міщенко,

М. Пащенко, В. Сластьонін та інші визначають мораль як одну з форм суспільної свідомості. Деякі дослідники, серед яких І. Ісаєв, А. Міщенко, В. Сластьонін та Є. Шиянов, уточнюють, що мораль охоплює не лише сферу суспільної, а й індивідуальної моральної свідомості, адже кожна людина має притаманні їй особистісні риси духовного світу, уявлення, емоційні стани та переживання [11, с. 252].

На нашу думку, мораль – це складне суспільне явище, що виступає системою норм, принципів і уявлень, які регулюють поведінку людини у взаємодії з іншими, ґрунтуючись на ідеалах добра, справедливості, гуманізму та відповідальності.

Оскільки мораль визначає загальні орієнтири людської поведінки, її норми втілюються не лише в суспільному житті, а й у внутрішньому світі особистості. Саме на основі засвоєних моральних принципів формуються моральні якості людини – сталі риси, що визначають її ставлення до себе, інших людей та суспільства.

На думку С. Ігнатенка, формування моральних якостей тісно пов'язане з іншими результатами діяльності людини, зокрема тими, що виявляють її гуманне ставлення до себе й до інших. Взаємодіючи, ці якості формують нові риси, пов'язані з вихованістю особистості [6, с. 8].

У наукових дослідженнях виокремлюються низка ключових морально-ділових якостей, серед яких провідне місце займають відповідальність, організованість і практичність (табл.1.1). Їх наявність суттєво підвищує якість виконання професійних обов'язків і сприяє досягненню стратегічних цілей у публічному адмініструванні та бізнесі.

Таблиця 1.1

Основні якості ділової людини

Якість	Зміст	Значення в діловій сфері
Відповідальність	Усвідомлення та прийняття наслідків власних рішень та дій	Надійність, дотримання зобов'язань, формування довіри
Організованість	Здатність структурувати діяльність, планувати, дотримуватись порядку	Оптимізація часу, зменшення стресу, ефективне управління процесами
Практичність	Орієнтація на результат, доцільність дій, застосування знань на практиці	Рішення реальних проблем, адаптація до змін, досягнення цілей

Джерело: [4, с. 8]

Сучасний управлінець має бути не лише ефективним менеджером, а й лідером, здатним приймати відповідальні рішення, формувати довіру в колективі та діяти відповідно до етичних і демократичних стандартів. Фахівці з наукового менеджменту пропонують багатовимірний підхід до оцінювання особистості управлінця, виділяючи чотири ключові групи його якостей (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Групи якостей сучасного управлінця у публічному адмініструванні

Група якостей	Основні характеристики	Значення для публічного управління
Професійно-ділові	Професіоналізм, стратегічне і тактичне мислення, генерація ідей, нестандартні рішення, підприємливість, ініціативність, антикризове управління	Забезпечують ефективність управлінських рішень, інноваційний розвиток і здатність діяти в умовах невизначеності
Адміністративно-організаційні	Оперативність, гнучкість стилю управління, делегування, тайм-менеджмент, внутрішній контроль, формування команди, стимулювання ініціативи	Формують ефективну організаційну структуру та сприяють стабільному функціонуванню державного апарату
Соціально-психологічні	Лідерські здібності, управлінська культура, психологічна компетентність, толерантність, конфліктологічні вміння,	Забезпечують конструктивну взаємодію з підлеглими, громадськістю та ЗМІ; сприяють підвищенню довіри до влади

	колегіальність, риторика, позитивний імідж	
--	--	--

Продовження табл. 1.1

Моральні	Патріотизм, державницька позиція, порядність, почуття обов'язку, чесність, людяність, громадська позиція, повага до гідності іншої особи, доброзичливість	Є основою легітимності публічної влади; формують морально-етичну культуру управлінця та сприяють запобіганню зловживанням владою
----------	---	--

Джерело: [4, с. 8]

З огляду на багатовимірність вимог до управлінця, особливої уваги заслуговує моральна складова, яка визначає етичний характер його рішень та стиль взаємодії з суспільством. Саме моральні якості формують ціннісне ядро особистості керівника в публічному адмініструванні.

Керівник у системі публічного управління, виконуючи свої численні функції, є соціальним суб'єктом, який реалізує різні ролі: посадовця з правом управління, лідера, здатного вести за собою підлеглих, дипломата, що встановлює партнерські відносини та попереджає конфлікти, наставника, який через професіоналізм і моральні якості спрямовує колектив на служіння громадянам, а також новатора, що впроваджує інновації у публічне адміністрування. Для ефективного виконання цих ролей керівник має вміти об'єктивно оцінювати свої професійні досягнення та недоліки, визначати особистісні завдання для підвищення компетентності й нести відповідальність за наслідки прийнятих рішень, усвідомлюючи їх вплив як у межах наданих повноважень, так і в суспільній сфері. При цьому будь-яка управлінська діяльність неминуче пов'язана з моральним вибором, що виражається у свідомому пріоритеті тих чи інших особистісних або суспільних цінностей і норм, які мають значення для особистості й суспільства, і які відображаються у вигляді оцінних суджень у свідомості більшості [9, с. 185].

Сутність моральних якостей керівника в публічному управлінні полягає в дотриманні загальнолюдських і професійно-етичних норм, які регулюють його поведінку в процесі управлінської діяльності. Моральні якості – це внутрішні переконання, орієнтири та принципи, що визначають здатність діяти чесно, справедливо, відповідально та з повагою до гідності кожної особи [16].

На думку Т. Леня, моральний образ керівника в публічному адмініструванні характеризується гармонійним поєднанням високої професійної компетентності, моральної чистоти, етичної поведінки та беззаперечної відданості інтересам держави й суспільства. Такий образ включає низку ключових рис (рис.1.1).



Рис.1.1. Моральний образ керівника в публічному адмініструванні

Джерело: [7, с. 27-28]

Значення моральних якостей для керівника в публічному управлінні є визначальним, оскільки саме вони формують основу довіри суспільства до влади та легітимність управлінських рішень (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Значення моральних якостей для керівника в публічному управлінні

№	Моральна якість	Значення в управлінні
1	Чесність	Забезпечує прозорість і запобігає корупційним проявам
2	Відповідальність	Сприяє виконанню службових обов'язків з урахуванням суспільного блага
3	Справедливість	Формує довіру до рішень і гарантує рівне ставлення до громадян
4	Порядність	Підтримує позитивний моральний клімат у колективі
5	Людяність	Забезпечує етику спілкування і повагу до особистості
6	Почуття обов'язку	Мотивує до сумлінного виконання функцій державного службовця
7	Патріотизм	Визначає державницьку позицію і служіння національним інтересам
8	Добррозичливість	Сприяє ефективній комунікації та згуртованості колективу

Джерело: [15]

Керівник, який володіє високими моральними якостями, здатен ефективно протидіяти корупції, забезпечувати прозорість діяльності органів влади, підтримувати етичний клімат у колективі та бути прикладом для підлеглих. Такі керівники сприяють посиленню громадянської довіри, соціальної стабільності й авторитету державних інституцій. У результаті, моральність стає не лише особистою характеристикою, а важливою управлінською компетенцією у публічному секторі.

Формування моральних якостей керівника в публічному адмініструванні є складним і багатогранним процесом, який передбачає поєднання особистісного розвитку, професійної підготовки та впливу інституційного середовища. Оскільки керівник у сфері публічного управління виконує важливу соціальну функцію, його моральні орієнтири мають ґрунтуватися на загальнолюдських цінностях, демократичних принципах і державницькому мисленні.

Основні фактори формування моральних якостей керівника в публічному адмініструванні згруповані на рис.1.2.

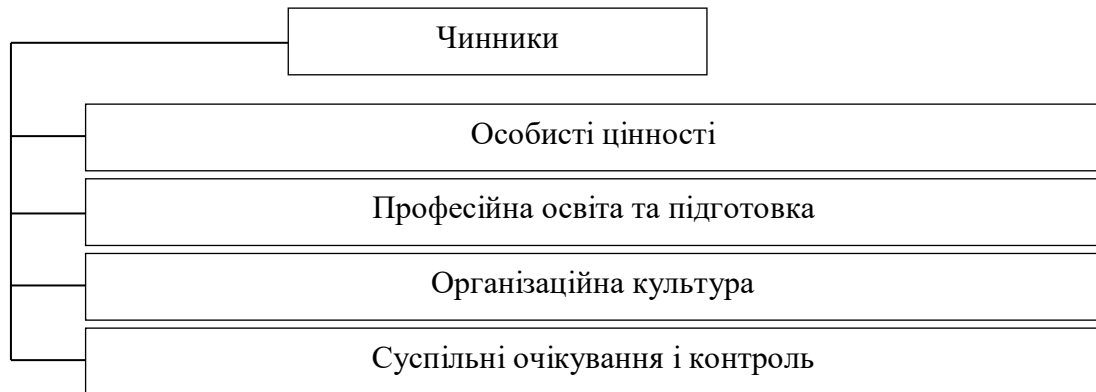


Рис.1.2. Ключові чинники формування моральних якостей керівника в публічному адмініструванні

Джерело: [8]

Зазначимо, що одним із ключових чинників формування моральних якостей є особиста система цінностей, яка закладається ще в дитинстві та продовжує формуватися в процесі освіти, соціалізації та професійного зростання. Систематична робота над собою, рефлексія, самоаналіз і розвиток емоційного інтелекту сприяють усвідомленому ставленню до етики державної служби.

Важливу роль у цьому процесі відіграє професійна підготовка та етична освіта. Програми підготовки публічних службовців повинні включати дисципліни з етики публічного управління, антикорупційного законодавства, прав людини та соціальної відповідальності. Навчання має сприяти формуванню здатності до морального вибору в складних управлінських ситуаціях.

Організаційна культура також є потужним чинником впливу. Етичні стандарти, поведінкові моделі керівництва, корпоративні цінності, що культивуються в державних органах, або навпаки, толерування неетичних практик, здатні або зміцнювати моральні якості керівника, або послаблювати їх.

Важливо, щоб в органах публічного управління створювалося середовище, яке заохочує доброчесність, чесність і відкритість.

Окрім того, значний вплив мають соціальні очікування та громадський контроль. У демократичному суспільстві публічний керівник постійно перебуває в полі зору громадськості, ЗМІ, антикорупційних органів та громадських організацій. Такий нагляд створює додаткові стимули для дотримання високих моральних стандартів та відкритості у своїй діяльності.

Отже, формування моральних якостей керівника в публічному адмініструванні є результатом дії багатьох взаємопов'язаних факторів: особистісної етики, професійної підготовки, організаційної культури та суспільного впливу. Цей процес потребує постійної уваги, цілеспрямованого розвитку та підтримки з боку держави, освітніх інституцій і суспільства загалом.

Таким чином, моральні якості керівника у сфері публічного адміністрування є ключовою складовою ефективного, справедливого та легітимного управління. Сутність моралі полягає в її здатності регулювати поведінку на основі внутрішніх переконань, цінностей і загальнолюдських принципів, що особливо важливо в діяльності публічних службовців. Формування моральності вимагає системного виховання, саморефлексії, розвитку моральної свідомості та відповідальності перед суспільством. Моральні орієнтири, як-от чесність, порядність, гуманізм і служіння суспільному благу, підвищують довіру громадян до влади й легітимізують управлінські рішення. У демократичному суспільстві саме моральність керівника стає запорукою ефективного функціонування інституцій публічного управління. Тому моральна культура управлінця є не лише особистісною рисою, а й важливим чинником суспільного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСТВА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1 Діагностика формування та розвитку моральних складових лідерства в досліджуваній селищній раді

Великобerezовицька територіальна громада – одна з адміністративно-територіальних одиниць Тернопільської області, утворена 12 червня 2020 року відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 724-р. До складу громади увійшли тринадцять населених пунктів з адміністративним центром у селищі міського типу Велика Березовиця.

Громада має вигідне географічне розташування – у центральній частині Тернопільської області. Така локація створює сприятливі умови для соціально-економічного розвитку, логістичних зв'язків та співпраці з сусідніми громадами.

З моменту створення територіальної громади в рамках адміністративно-територіальної реформи, рада поступово посилює свою інституційну спроможність, запроваджуючи принципи прозорості, ефективності управління та орієнтації на потреби мешканців.

Особливістю функціонування Великобerezовицької селищної ради є поєднання класичних механізмів державного управління з принципами децентралізації та публічного адміністрування. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський персонал, який здійснює організацію та реалізацію стратегічних і поточних завдань, приймає управлінські рішення та формує суспільну довіру до місцевої влади.

З огляду на виклики сучасного публічного управління, дедалі більшого значення набувають не лише професійні, а й морально-етичні характеристики

управлінців. Саме моральні складові лідерства, такі як чесність, відповідальність, служіння громаді, дотримання етичних норм, визначають якість управлінських рішень і рівень суспільної довіри. У цьому контексті постає необхідність глибшого аналізу механізмів формування моральних засад лідерства серед управлінського персоналу Великобerezовицької селищної ради.

Організаційна структура Великобerezовицької селищної ради сформована відповідно до принципів ефективного публічного управління та спрямована на забезпечення належного функціонування територіальної громади. Вона включає в себе три основні блоки, що в сукупності становить 66 штатних одиниць (Додаток А):

1. Керівництво ради. Центральну роль у прийнятті управлінських рішень відіграє селищний голова, який є головною посадовою особою громади та несе відповідальність за стратегічний розвиток і захист інтересів мешканців. Його діяльність координується та підтримується секретарем ради, двома заступниками голови, керуючим справами виконавчого комітету та трьома старостами, які безпосередньо працюють із жителями старостинських округів, реалізуючи політику децентралізації на місцях.

2. Апарат ради, що забезпечує повсякденне функціонування органу місцевого самоврядування, виконує організаційні, правові, кадрові, фінансові, господарські та цифрові функції. Його структура охоплює декілька спеціалізованих підрозділів:

– відділ бухгалтерського обліку та звітності, що веде фінансову звітність і контролює ефективність бюджетного використання ресурсів;

– відділ комунальної власності, містобудування та архітектури, ЖКГ і благоустрою, що формує політику управління об'єктами комунальної власності, планує розвиток території, забезпечує санітарний стан та інфраструктуру;

– відділ кадрової роботи, що відповідає за добір персоналу, підвищення кваліфікації та етичну політику в управлінському середовищі;

- загальний відділ (юрисконсульт і діловоди), що виконує ключові функції з організації документообігу, правового супроводу та внутрішньої адміністрації;
- ЦНАП є обличчям ради перед громадянами. Його фахівці забезпечують надання адміністративних послуг швидко, якісно та з урахуванням принципів відкритості й етики обслуговування;
- відділ економічного розвитку, інвестицій та державних закупівель, що відповідає за залучення ресурсів, проведення закупівель і розробку стратегічних проєктів;
- сектор цифрового розвитку, що модернізує управлінські процеси та сприяє впровадженню е-урядування;
- господарський відділ, що забезпечує матеріально-технічну базу, утримання приміщень, транспорту та благоустрій.

3. Виконавчі органи ради:

- фінансовий відділ – формує місцевий бюджет, забезпечує його виконання, проводить фінансовий аналіз;
- відділ освіти, культури, молоді та спорту – реалізує освітні програми, культурні ініціативи, підтримує молодіжні проєкти та спортивний розвиток;
- служба у справах дітей – захищає права дітей, здійснює превентивну діяльність щодо насильства та соціального сирітства.

Зауважимо, що чітко регламентована структура селищної ради дозволяє:

- забезпечити розподіл обов’язків та сфер відповідальності;
- встановити ієрархію управління, що сприяє чіткій комунікації;
- формувати етичну культуру взаємодії між структурними підрозділами;
- сприяти професійній відповідальності, особистісному зростанню та моральному вдосконаленню посадових осіб.

Таким чином, організаційна структура Великоберезовицької селищної ради забезпечує належне функціонування всіх управлінських і сервісних процесів, створюючи сприятливе підґрунтя для розвитку морального лідерства в межах

кожного підрозділу. Злагоджена діяльність керівництва, апарату ради та виконавчих органів не лише сприяє ефективному управлінню територією, а й формує певне середовище цінностей, у межах якого проявляються етичні засади та лідерські якості посадових осіб.

Однак формальна структура – лише одна зі складових. Не менш важливим є внутрішній зміст управлінської діяльності, зокрема рівень моральної зрілості, особистісної відповідальності та готовності лідерів до етичного служіння громаді. З метою вивчення морального аспекту лідерства в контексті функціонування організаційної структури Великоберезовицької селищної ради нами було проведено соціологічне дослідження методом анкетного опитування. Дослідження мало на меті:

- з’ясувати рівень довіри до керівництва ради;
- виявити ставлення працівників до етичних стандартів у внутрішній взаємодії;
- визначити вплив морального лідерства на ефективність комунікації та прийняття рішень.

Опитування було умовно проведено серед 60 респондентів, що охоплювали всі три основні блоки структури: керівництво ради, апарат ради та виконавчі органи. У вибірці дотримано пропорційне представництво: 8 осіб – керівництво, 41 – апарат, 11 – виконавчі органи.

Анкета складалася з 8 запитань, які містили як закриті, так і відкриті запитання.

Розглянемо результати даного опитування. В табл.2.1 згруповані відповіді респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви, що керівництво ради демонструє моральне лідерство у своїй діяльності?».

Таблиця 2.1

Оцінка морального лідерства керівництва ради

Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
Так	27	45,0
Частково	24	40,0
Ні	9	15,0

Джерело: складено автором за результатами опитування

З табл.2.1 бачимо, що 45% респондентів повністю визнають наявність морального лідерства з боку керівництва. Ще 40% вважають, що моральне лідерство має місце лише частково. Водночас 15% працівників не спостерігають жодних ознак морального лідерства. Це свідчить про відносно високий рівень моральної орієнтації, але з потребою в підвищенні послідовності й прозорості рішень керівництва.

Відповідаючи на запитання «Чи підтримується у Вашому підрозділі атмосфера взаємоповаги, етичності та взаємодопомоги?» 58,3% працівників відзначили наявність етичної атмосфери у своєму підрозділі (табл.2.2). Ще 30% визнали її часткову наявність. 11,7% опитаних не погоджуються з цим твердженням. Отже, у більшості підрозділів панує загалом сприятливий моральний клімат, хоча майже кожен третій респондент бачить у ньому певні недоліки.

Таблиця 2.2

Наявність етичної атмосфери у підрозділі

Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
Так	35	58,3
Частково	18	30,0
Ні	7	11,7

Джерело: складено автором за результатами опитування

З табл.2.3 бачимо, що 55% респондентів вважають, що керівник є моральним прикладом для підлеглих, а 33,3% – лише частково. Лише 11,7%

респондентів не сприймають поведінку керівника як взірець. Отже, моральна поведінка управлінців відіграє ключову роль у формуванні етичної культури організації.

Таблиця 2.3

Чи є моральна поведінка керівника прикладом для підлеглих

Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
Так	33	55,0
Частково	20	33,3
Ні	7	11,7

Джерело: складено автором за результатами опитування

Відповідаючи на запитання «Чи існують у Вашому підрозділі канали зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом?» лише 35% працівників вважають, що мають ефективні канали зворотного зв'язку. У 43,3% випадків ці канали існують лише частково, а 21,7% працівників не мають жодної можливості висловлювати думку. Це вказує на необхідність розвитку механізмів комунікації для посилення довіри та відкритості в організації.

Таблиця 2.4

Наявність каналів зворотного зв'язку

Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
Так	21	35,0
Частково	26	43,3
Ні	13	21,7

Джерело: складено автором за результатами опитування

Найважливіші моральні якості керівника ради (на думку респондентів) згруповані в табл.2.5. Бачимо, що найважливішою моральною якістю керівника, згідно з думкою 75% респондентів, є справедливість. Також високо оцінюються повага до працівників (63,3%) та чесність (51,7%). Це свідчить про запит на лідерів, які приймають неупереджені рішення, дотримуються принципів гідності й відкритості.

Таблиця 2.5

Найважливіші моральні якості керівника

Моральна якість	Кількість згадувань	Частка, %
Справедливість	45	75,0
Повага до працівників	38	63,3
Відповідальність	32	53,3
Чесність	31	51,7
Прозорість у прийнятті рішень	26	43,3

Джерело: складено автором за результатами опитування

На запитання «Чи впливають моральні цінності керівництва на Вашу мотивацію до роботи?» у 61,7% працівників моральне лідерство керівництва підвищує мотивацію до праці (табл.2.6). Ще 25% визнають частковий вплив. Лише 13,3% не бачать зв'язку. Таким чином, моральні цінності керівників мають вагоме значення у формуванні внутрішньої мотивації персоналу.

Таблиця 2.6

Вплив моральних цінностей керівництва на мотивацію

Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
Так	37	61,7
Частково	15	25,0
Ні	8	13,3

Джерело: складено автором за результатами опитування

Лише 30% респондентів повідомили, що етичні питання активно обговорюються у колективі (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Обговорення питань етики у процесі роботи

Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
Так	18	30,0
Частково	25	41,7
Ні	17	28,3

Джерело: складено автором за результатами опитування

41,7% зазначили часткову інтеграцію тем етики, а 28,3% не беруть участі в таких обговореннях взагалі. Це вказує на потребу в систематизації морального дискурсу та розвитку етичної компетентності співробітників.

Що стосується відповідей на відкрите запитання «Ваші пропозиції щодо покращення морального клімату в організації», то серед відповідей найчастіше згадувались такі пропозиції:

- запровадження регулярних етичних тренінгів;
- створення внутрішнього етичного кодексу;
- відкритий канал для анонімних звернень;
- запровадження етичної оцінки керівників за результатами року;
- неформальні зустрічі для покращення міжособистісного клімату.

Отже, опитування засвідчило, що 85% працівників визнають наявність морального лідерства у керівництві принаймні частково. Це створює основу для формування сильної етичної культури, однак водночас показує зони для вдосконалення. Справедливість (75%), повага до працівників (63,3%) і чесність (51,7%) є провідними моральними очікуваннями до керівника. Вони визначають образ авторитетного лідера та формують довіру в колективі. Важливою проблемою є недостатній рівень зворотного зв'язку: лише третина працівників мають реальні інструменти для висловлення думки, що стримує розвиток етичного діалогу.

Таким чином, подальше зміцнення морального клімату можливе через підвищення прозорості, участі персоналу у прийнятті рішень, розвиток комунікативної етики та послідовне лідерство з моральною орієнтацією. У цьому контексті особливої ваги набуває поняття морального лідерства як фундаменту етичного управління. Саме моральне лідерство створює умови для формування довірчих відносин між керівниками та працівниками, забезпечує ціннісну єдність колективу та слугує орієнтиром для прийняття рішень, які відповідають не лише формальним нормам, а й внутрішнім переконанням справедливості.

Моральне лідерство – це процес створення і підтримки таких етичних норм, цінностей та поведінкових моделей, які сприяють довірі, відповідальності та справедливості в управлінській діяльності. Механізм формування моральних складових лідерства у Великоберезовицькій селищній раді можна поділити на декілька ключових компонентів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Механізм формування моральних складових лідерства у
Великоберезовицькій селищній раді**

№	Компонент механізму	Зміст	Стан реалізації	Проблеми / Бар'єри
1	Кадрова політика та доброчесність	Врахування репутації, громадянської позиції при призначеннях	Частково реалізується через конкурсні процедури	Можливий вплив політичних симпатій
2	Комунікація з громадою	Звіти, прийоми громадян, онлайн-обговорення	Активно застосовується	Обмежена цифрова грамотність частини мешканців
3	Внутрішня етична культура	Формування цінностей поваги, колегіальності, служіння громаді	Наявна на рівні керівництва	Відсутність чіткої системи контролю за її дотриманням
4	Локальні нормативні акти	Кодекс етики, регламент, положення про поведінку посадовців	Оформлено й чинне	Формалізм у застосуванні норм
5	Етична освіта та підвищення кваліфікації	Тренінги, семінари з етики, управління конфліктами	Проведено окремі заходи	Нерегулярність та брак ресурсів

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз механізму формування моральних складових лідерства у Великоберезовицькій селищній раді свідчить про наявність базових структурних елементів, орієнтованих на дотримання етичних стандартів публічного управління.

В рамках даного дослідження проведемо SWOT-аналіз механізму формування моральних складових лідерства у селищній раді (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз механізму формування моральних складових лідерства у
Великобerezовицькій селищній раді**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність локальних етичних нормативних актів (регламент, кодекс етики).	Формалізм у застосуванні етичних норм на практиці.
Активна комунікація з громадою (звітування, онлайн-прийом).	Недостатній контроль за дотриманням моральних стандартів.
Етична культура в керівництві ради.	Відсутність системної оцінки моральних якостей лідерів.
Підтримка цінностей доброчесності та відкритості.	Недостатня частота навчань із публічного етикету та лідерства.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Проведення системних тренінгів із етики, емоційного інтелекту.	Низька громадська активність у питаннях етичного контролю влади.
Запровадження оцінювання етичності лідерів громадською радою.	Вплив політичної заангажованості на кадрові рішення.
Посилення прозорості завдяки цифровим інструментам (електронна демократія).	Ризики імітації відкритості (етичний популізм).
Обмін кращими практиками етичного лідерства з іншими громадами.	Брак ресурсів на реалізацію етичних ініціатив.

Джерело: складено автором самостійно

Бачимо, що механізм формування морального лідерства у Великобerezовицькій селищній раді має потенціал для розвитку завдяки вже наявній базі етичних норм та відкритій комунікації з громадою. Основні сильні сторони полягають у наявності етичних інструментів і доброчесності лідерів.

Однак механізм потребує посилення через інституціалізацію внутрішнього контролю, запровадження систем оцінювання моральності управлінців, регулярне навчання персоналу. Основні загрози – це формалізм, низька громадська активність і політичний вплив на управлінські рішення.

Для підвищення ефективності морального лідерства доцільно створити етичну раду, запровадити щорічне незалежне оцінювання етичності лідерів та активізувати участь громадян у формуванні етичної політики громади.

Отже, стан моральних якостей управлінського персоналу Великоберезовицької селищної ради відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності місцевого самоврядування, довіри громадян і сталого розвитку громади. На практиці нерідко спостерігається недостатній рівень моральної відповідальності, що проявляється у формалізмі, байдужості до потреб населення та низькому рівні етичної культури.

Формування моральних складових лідерства потребує системного підходу, який включає добір персоналу за етичними критеріями, проведення тренінгів з морального лідерства, впровадження кодексу етики та системи мотивації на основі цінностей. Важливо, щоб керівники самі демонстрували взірцеву поведінку, що стимулює моральне зростання підлеглих. Успішне формування морального лідерства підвищує ефективність управління, зміцнює довіру громадян і сприяє утвердженню демократичних принципів в діяльності органів влади.

2.2 Критерії оцінки моральних складових лідерства управлінського персоналу в досліджуваній селищній раді

Оцінювання морального виміру лідерської поведінки управлінського персоналу Великоберезовицької селищної ради здійснювалося на основі комплексного підходу, що включав елементи спілкування з громадянами громади та контент-аналізу публічної інформації.

Як основний інструментарій було використано адаптовану матрицю етичних характеристик лідера публічної служби (табл.2.10), що включає вісім ключових

Для кожного з критеріїв проводилася якісна оцінка поведінки управлінців на основі таких джерел:

- аналіз офіційних заяв, рішень, протоколів засідань ради;
- публікації на офіційних ресурсах громади (вебсайт, соціальні мережі);

- узагальнений зворотний зв'язок від громадян (через звернення, обговорення, публічні консультації);
- спостереження щодо поведінки керівництва у звичних і кризових управлінських ситуаціях.

Таблиця 2.10

Критерії оцінки моральних складових лідерства управлінського персоналу

№	Критерій	Опис
1	Особиста доброчесність	Дотримання лідером загальнолюдських моральних норм, правових вимог і стандартів публічної служби: чесність, послідовність, нетерпимість до корупції, відсутність подвійних стандартів.
2	Відповідальність і підзвітність	Усвідомлення відповідальності за наслідки рішень, публічне звітування, відкритість до складних питань, відсутність перекидання провини.
3	Справедливість і неупередженість	Дотримання принципів рівності, об'єктивності, неупередженості у кадрових, організаційних та ресурсних рішеннях.
4	Повага до гідності особистості	Визнання цінності людей, справедливе ставлення, відсутність дискримінації, готовність до діалогу та відкритість до критики.
5	Етична комунікація	Культура спілкування, ведення діалогу на основі довіри, відвертості, емоційної зрілості та взаємоповаги, дотримання етичних норм.
6	Автентичність	Дія відповідно до власних переконань і цінностей, послідовність між словами і вчинками, відкритість у прийнятті рішень.
7	Моральна стійкість у кризових ситуаціях	Збереження етичних принципів під тиском, відмова від компромісів із совістю заради короткострокової вигоди.
8	Етичне наставництво та рольовий приклад	Формування етичної культури через особистий приклад, заохочення колег і підлеглих до чесності, відповідальності, соціальної орієнтації.

Джерело: [3]

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою (1 – дуже низький рівень прояву, 5 – дуже високий), що дозволило сформулювати збалансований якісно-кількісний висновок. У підсумку кожен із восьми критеріїв отримав узагальнену характеристику рівня сформованості у контексті діяльності конкретних посадових осіб ради.

На рис. 2.1 згруповано результати наших спостережень. Можемо сказати, що середній рівень морального лідерства управлінського персоналу

Великобerezовицької селищної ради є високим (4,11 балів). Найсильнішими сторонами є моральна стійкість, автентичність, відповідальність, тоді як зонами потенційного вдосконалення залишаються прозорість рішень, сприйняття впливу особистих зв'язків та формалізація етичного наставництва.

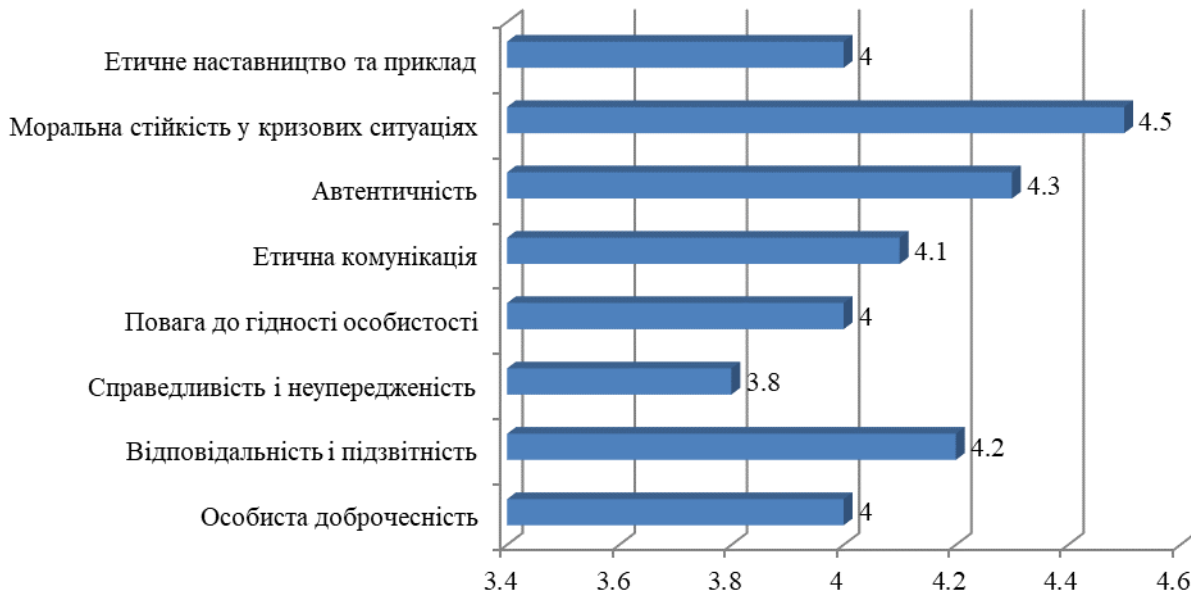


Рис.2.1. Експертна оцінка моральних складових лідерства управлінського персоналу Великобerezовицької селищної ради (балів)

Джерело: складено автором за результатами спостережень

Розглянемо детальніше наші оцінки:

1. Особиста доброчесність. Загалом керівництво селищної ради дотримується базових принципів доброчесності: уникає конфлікту інтересів, демонструє відкритість у публічних заявах, забезпечує доступ громадян до рішень та планів діяльності. Прозорість у проведенні сесій та публікація результатів голосувань сприяють підвищенню довіри громади. Проте у деяких ситуаціях спостерігалася недостатня комунікація щодо обґрунтування окремих рішень, що створює ризики для сприйняття доброчесності.

2. Відповідальність і підзвітність. Посадові особи ради виявляють готовність брати відповідальність за ухвалені рішення, зокрема у сферах благоустрою,

розподілу соціальної допомоги, інфраструктурних проєктів. Регулярне звітування перед громадою, включаючи публічні обговорення бюджету, вказує на наявність підзвітності. Водночас підвищення рівня самоаналізу помилок і систематизація зворотного зв'язку від жителів громади може покращити цей показник.

3. Справедливість і неупередженість. Великобerezовицька селищна рада загалом дотримується принципів об'єктивності у кадрових та процедурних рішеннях. Особлива увага приділяється рівномірному розподілу ресурсів між старостинськими округами. Разом з тим, іноді виникає суспільне занепокоєння щодо потенційного впливу особистих знайомств при формуванні окремих робочих груп або комісій, що вимагає підвищення прозорості на всіх етапах прийняття рішень.

4. Повага до гідності особистості. Управлінці демонструють етику поваги у спілкуванні з громадянами та працівниками апарату. Проводяться прийоми громадян, забезпечується можливість подати електронне звернення. Однак у кризових або конфліктних ситуаціях необхідне подальше посилення культури діалогу, зменшення формалізму та підвищення емпатії до проблем мешканців.

5. Етична комунікація. Керівництво Великобerezовицької селищної ради підтримує належний рівень ділової комунікації як усередині органу, так і з громадськістю. Регулярно оновлюється сайт ради, ведеться офіційна сторінка у соціальних мережах, що створює умови для етичної відкритої взаємодії. У перспективі доцільно запровадити етичний кодекс публічного спілкування та навчання з тем лідерської комунікації.

6. Автентичність. У діях голови громади та провідних управлінців простежується послідовність між декларованими цінностями (розвиток інфраструктури, прозорість, орієнтація на мешканців) та практичною діяльністю. Вони відкрито висловлюють свою позицію, не уникають відповідальності та діалогу, що вказує на високий рівень автентичного лідерства.

7. Моральна стійкість у кризових ситуаціях. Під час викликів, пов'язаних із воєнним станом, енергетичною нестабільністю та соціальною напругою, керівництво громади продовжувало підтримувати ключові сервіси, координувати гуманітарну допомогу та забезпечувати життєдіяльність. У критичних обставинах було продемонстровано здатність діяти відповідно до етичних пріоритетів, уникати паніки та популізму.

8. Етичне наставництво та рольовий приклад. Голова Великобerezовицької селищної ради та керівники відділів виступають носіями зразкової поведінки, заохочують доброчесність серед підлеглих, підтримують ініціативи молодих працівників. Разом з тим, етичне наставництво потребує подальшої інституціоналізації – наприклад, через внутрішні тренінги, менторські програми або регулярне обговорення моральних дилем у колективі.

Управлінський персонал Великобerezовицької селищної ради загалом демонструє високий рівень морального лідерства, що виражається у відповідальності, повазі до громади, здатності діяти послідовно і справедливо. Водночас подальше зміцнення інституційної етики, розвиток моральної рефлексії та запровадження механізмів колективного етичного навчання сприятиме сталому розвитку етичної культури управління в громаді.

Отже, моральні складові лідерства управлінського персоналу Великобerezовицької селищної ради загалом відповідають етичним стандартам публічної служби. Керівництво громади демонструє доброчесність, підзвітність, справедливість та повагу до гідності громадян. Особливо позитивно відзначається здатність діяти етично в кризових ситуаціях та відкритість до діалогу. Водночас окремі аспекти, зокрема комунікація рішень, вплив особистих зв'язків і формалізм у спілкуванні, потребують вдосконалення. Важливо посилити моральну рефлексію в колективі та інституціоналізувати етичне наставництво.

РОЗДІЛ 3. ПРИОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОРАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Аналіз стану моральних якостей управлінського персоналу та механізмів формування моральних складових лідерства у Великоберезовицькій селищній раді виявив як сильні сторони, так і зони для вдосконалення. Загалом, управлінський персонал демонструє високий рівень морального лідерства, що підтверджується результатами анкетування та експертної оцінки. Однак, існують певні виклики, які потребують системного підходу для подальшого зміцнення етичної культури та підвищення ефективності публічного адміністрування.

З огляду на виявлені проблеми та з метою подальшого розвитку моральних складових лідерства, пропонуємо комплекс заходів, спрямованих на удосконалення існуючого механізму (рис.3.1). Ці заходи охоплюватимуть як внутрішньоорганізаційні аспекти, так і взаємодію з громадою, забезпечуючи системний підхід до формування та підтримки високих етичних стандартів.

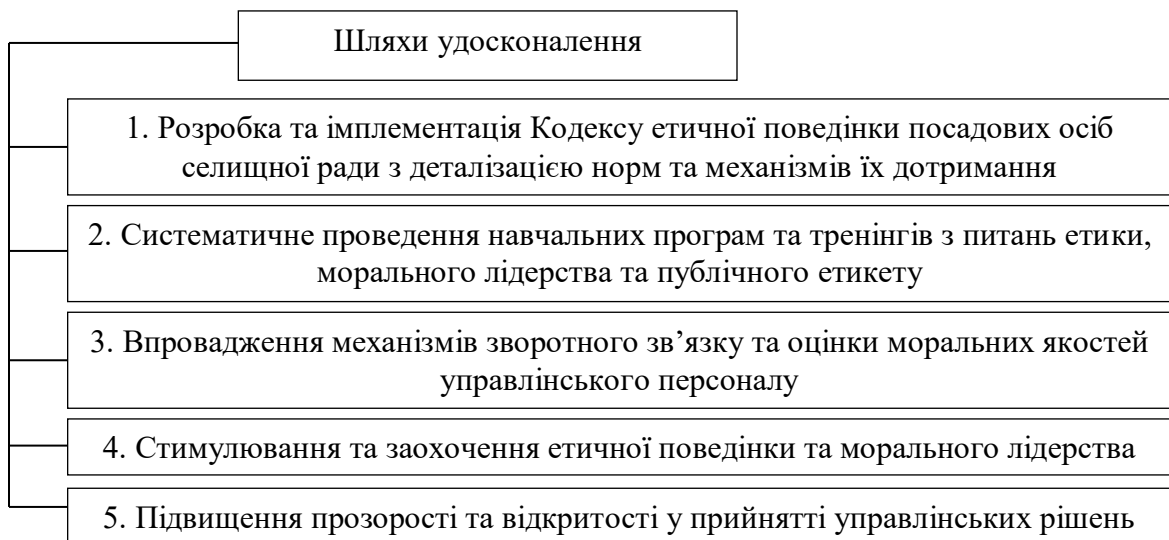


Рис.3.1. Шляхи удосконалення механізму формування моральних складових лідерства в публічному адмініструванні Великоберезовицької селищної ради

Джерело: складено автором самостійно

1. Розробка та імплементація Кодексу етичної поведінки посадових осіб Великоберезовицької селищної ради з деталізацією норм та механізмів їх дотримання.

Хоча селищна рада має локальні етичні нормативні акти, результати опитування та аналізу свідчать про формалізм у їх застосуванні та відсутність чіткої системи контролю. Тому, для подолання цих недоліків, необхідно:

- провести деталізацію норм поведінки. Чинний кодекс має бути доповнений конкретними прикладами етичної поведінки у різних ситуаціях, з якими стикаються посадові особи (взаємодія з громадянами, колегами, підрядниками, конфлікт інтересів, використання службового становища тощо). Це допоможе уникнути двозначності та забезпечить єдине розуміння етичних стандартів. Так, наприклад, в ситуації конфлікту інтересів посадова особа зобов'язана письмово задекларувати та усунутись від голосування з відповідного питання. У взаємодії з підрядниками – уникати отримання будь-яких подарунків або послуг, які можуть бути розцінені як спроба впливу на рішення. У спілкуванні з громадянами – дотримуватись принципів поваги, неупередженості, відкритості.;

- розробити чіткі процедури для повідомлення про порушення етичних норм, їх розгляду та застосування санкцій. Це може включати створення окремої Комісії з питань етики при селищній раді, яка б розглядала звернення громадян та працівників, проводила розслідування та надавала рекомендації щодо притягнення до відповідальності;

- проєкт Кодексу етичної поведінки має бути широко обговорений з усіма працівниками ради, а також з представниками громадськості. Це забезпечить легітимність документа та підвищить рівень його сприйняття. Опублікування Кодексу на офіційному вебсайті ради стане важливим кроком до прозорості.

2. Систематичне проведення навчальних програм та тренінгів з питань етики, морального лідерства та публічного етикету.

Результати опитування показали, що лише 30% респондентів активно обговорюють етичні питання в колективі, а запропоновані покращення включали регулярні етичні тренінги. Це свідчить про потребу в системній етичній освіті. Тому в даному напрямку варто:

– замість окремих заходів, які проводяться нерегулярно, необхідно запровадити постійний графік проведення тренінгів з етики, управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту та лідерської комунікації.

З метою удосконалення механізму формування моральних складових лідерства в публічному адмініструванні Великоберезовицької селищної ради пропонується запровадити систему щоквартальних тематичних занять для посадових осіб (табл.3.1).

Таблиця 3.2

Система щоквартальних тематичних занять для посадових осіб

Квартал	Заняття
I квартал	«Основи етичної поведінки та запобігання корупції». Заняття мають на меті сформувати стійке розуміння етичних стандартів поведінки посадових осіб, зміцнити доброчесність та запобігати проявам корупції в органі місцевого самоврядування
II квартал	«Комунікація в конфліктних ситуаціях». Учасники отримають практичні навички ведення діалогу в умовах напруження, зниження ескалації конфліктів та ефективної взаємодії з громадськістю й колегами
III квартал	«Емоційний інтелект у роботі з громадянами». Тренінг буде спрямований на розвиток самосвідомості, емпатії, самоконтролю та навичок соціальної взаємодії як важливих складових морального лідерства
IV квартал	«Роль морального лідерства у місцевому самоврядуванні». Фінальне заняття дозволить узагальнити здобуті знання та сформувати цілісне бачення лідерства, заснованого на етичних принципах, служінні громаді та відповідальності перед суспільством

Джерело: складено автором самостійно

Така система сприятиме підвищенню етичної культури, розвитку навичок ефективної комунікації, емоційного інтелекту та усвідомленню цінностей морального лідерства. Регулярність та системність таких заходів сприятимуть

посиленню інституційної спроможності селищної ради, підвищенню довіри з боку громадян та формуванню нової управлінської культури на місцевому рівні;

- навчання має бути диференційованим для різних категорій управлінського персоналу: окремо для керівництва, для апарату ради, для ЦНАПу та інших відділів. Це дозволить враховувати специфіку їх діяльності та потреби. Так, наприклад, для ЦНАПу буде доцільним проведення тренінгу на тему «Етика надання адміністративних послуг», тоді як для апарату ради – «Етика службових розпоряджень та підготовки рішень»;

- для проведення тренінгів доцільно залучати зовнішніх експертів у галузі публічного адміністрування, етики та психології. Це забезпечить високу якість навчання та привнесе новий досвід;

- тренінги повинні мати практичну спрямованість, включати розбір кейсів, рольові ігри та дискусії, що дозволить працівникам застосовувати отримані знання у повсякденній роботі. Так, наприклад, тренінг може включати розбір кейсів: «Що робити, якщо депутат вимагає преференцій для свого родича?» або рольову гру «Спілкування з агресивним заявником у приймальні ЦНАПу».

3. Впровадження механізмів зворотного зв'язку та оцінки моральних якостей управлінського персоналу.

Лише 35% працівників вважають, що мають ефективні канали зворотного зв'язку, а серед пропозицій щодо покращення клімату було згадано запровадження етичної оцінки керівників. Для цього, на нашу думку, необхідно:

- створити та популяризувати різноманітні канали для анонімних звернень та пропозицій працівників щодо етичних питань. Приклад на сайті селищної ради можна створити окремий розділ «Повідомити про етичне порушення», де можна заповнити онлайн-форму без авторизації. Також можна встановити скриньку «Довіра» у фойє адмінбудівлі. Важливо гарантувати конфіденційність та оперативний розгляд таких звернень;

- розробити та запровадити систему щорічної анонімної оцінки моральних якостей керівників та працівників, що базується на критеріях, подібних до тих, що були використані в експертній оцінці (особиста доброчесність, відповідальність, справедливість, етична комунікація тощо). Результати такої оцінки мають бути використані для індивідуального розвитку та корекції поведінки;

- розглянути можливість запровадження елементів громадського контролю за етичністю лідерів, наприклад, через опитування громадської думки або обговорення звітів про етичну поведінку на засіданнях громадської ради (якщо така існує або буде створена).

На нашу думку, доцільним буде раз на рік заслуховувати «Звіт про етичну культуру» на засіданні громадської ради.

4. Стимулювання та заохочення етичної поведінки та морального лідерства.

Позитивна мотивація є невід’ємною частиною формування будь-якої культури, зокрема етичної. В цьому напрямку пропонуємо:

- запровадити механізм публічного визнання та заохочення працівників, які демонструють високі моральні якості, є прикладом для колег та активно сприяють формуванню етичної культури в колективі. Це можуть бути грамоти, подяки, оголошення на дошці пошани або на офіційному сайті ради;

- розглянути можливість включення моральних якостей та дотримання етичних норм як одного з критеріїв при формуванні системи преміювання та заохочення працівників;

- керівникам та досвідченим працівникам слід активно виконувати роль етичних наставників для молодших колег, ділячись власним досвідом та надаючи поради щодо вирішення етичних дилем.

5. Підвищення прозорості та відкритості у прийнятті управлінських рішень.

Недостатня комунікація щодо обґрунтування окремих рішень та потенційний вплив особистих знайомств на прийняття рішень були виявлені як зони для вдосконалення. Тут, на нашу думку, доцільно:

– забезпечити широке інформування громадськості про порядок денний засідань, проєкти рішень, результати голосувань. Публікувати обґрунтування ключових управлінських рішень, особливо тих, що стосуються розподілу ресурсів та кадрових питань;

– активно застосовувати та розвивати інструменти електронної демократії (електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації) для залучення громадян до процесу прийняття рішень та підвищення їх обізнаності;

– систематично проводити публічні слухання та обговорення важливих для громади питань, забезпечуючи участь якомога ширшого кола зацікавлених сторін.

Ми вважаємо, що запропоновані заходи є не лише відповіддю на виявлені проблеми, а й основою для довгострокових змін в організаційній культурі та управлінській практиці. Їх реалізація сприятиме формуванню більш етичного, відповідального й відкритого середовища в межах Великоберезовицької селищної ради. Завдяки системному підходу до морального розвитку лідерства можна досягти підвищення довіри громадськості, зміцнення командної роботи та ефективнішого прийняття управлінських рішень. У результаті це забезпечить не лише покращення якості надання адміністративних послуг, а й підвищення авторитету органу місцевого самоврядування серед мешканців громади..

На основі цих ініціатив можемо окреслити очікувані результати, що дозволять оцінити ефективність впроваджених рішень та вплив на загальний рівень етичності в роботі селищної ради (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані результати від впровадження запропонованих удосконалень

Очікуваний результат	Опис
Підвищення рівня довіри до місцевої влади	Чіткі етичні стандарти та прозорість у діях управлінського персоналу сприятимуть зростанню довіри громадян до Великоберезовицької селищної ради.
Зміцнення внутрішньої етичної культури	Системні навчання, зворотний зв'язок та заохочення етичної поведінки створять сприятливе середовище для розвитку високих моральних якостей серед усіх працівників.

Продовження табл.3.2

Підвищення ефективності управління	Моральне лідерство та етична поведінка сприяють налагодженню ефективної комунікації, зменшенню конфліктів та прийняттю більш зважених та справедливих рішень.
Формування позитивного іміджу громади	Великобerezовицька селищна рада, як орган публічного адміністрування, що активно розвиває моральне лідерство, стане прикладом для інших громад та регіонів.
Зниження корупційних ризиків	Чіткі етичні норми та механізми контролю сприятимуть зменшенню можливостей для корупційних проявів та зловживань.

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, удосконалення механізму формування моральних складових лідерства в публічному адмініструванні Великобerezовицької селищної ради є важливою передумовою для підвищення ефективності управлінської діяльності та зміцнення довіри громадян до влади. Моральне лідерство забезпечує дотримання етичних стандартів, прозорість прийняття рішень і справедливий розподіл ресурсів. Запровадження програм етичного навчання, розвиток культури відповідальності та впровадження механізмів громадського контролю сприяють формуванню високих моральних орієнтирів у лідерів. Важливим аспектом є також забезпечення відкритості комунікації між владою та громадою. Формування моральних цінностей повинно стати частиною кадрової політики та внутрішньої мотивації працівників органів місцевого самоврядування. Особлива увага має приділятися особистісному прикладу лідерів, які здатні надихати громаду та підвищувати рівень довіри. Удосконалення даного механізму сприятиме зміцненню соціальної згуртованості та формуванню ефективного й морально відповідального публічного управління.

ВИСНОВКИ

Розглянувши теоретичні та практичні аспекти моральних складових лідерства в публічному адмініструванні, можемо зробити наступні висновки:

1. Дослідивши теоретичні засади формування моральних складових лідерства в публічному управлінні, зазначимо, що моральні якості керівника у сфері публічного адміністрування є ключовою складовою ефективного, справедливого та легітимного управління. Сутність моралі полягає в її здатності регулювати поведінку на основі внутрішніх переконань, цінностей і загальнолюдських принципів, що особливо важливо в діяльності публічних службовців. Формування моральності вимагає системного виховання, саморефлексії, розвитку моральної свідомості та відповідальності перед суспільством. Моральні орієнтири, як-от чесність, порядність, гуманізм і служіння суспільному благу, підвищують довіру громадян до влади й легітимізують управлінські рішення. У демократичному суспільстві саме моральність керівника стає запорукою ефективного функціонування інституцій публічного управління. Тому моральна культура управлінця є не лише особистісною рисою, а й важливим чинником суспільного розвитку.

2. Провівши діагностику формування та розвитку моральних складових лідерства в досліджуваній селищній раді ми з'ясували, що 85% працівників ради визнають наявність морального лідерства у керівництві принаймні частково. Це створює основу для формування сильної етичної культури, однак водночас показує зони для вдосконалення. Справедливість (75%), повага до працівників (63,3%) і чесність (51,7%) є провідними моральними очікуваннями до керівника. Вони визначають образ авторитетного лідера та формують довіру в колективі. Важливою проблемою є недостатній рівень зворотного зв'язку: лише третина

працівників мають реальні інструменти для висловлення думки, що стримує розвиток етичного діалогу.

Зазначимо, що стан моральних якостей управлінського персоналу Великоберезовицької селищної ради відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності місцевого самоврядування, довіри громадян і сталого розвитку громади. На практиці нерідко спостерігається недостатній рівень моральної відповідальності, що проявляється у формалізмі, байдужості до потреб населення та низькому рівні етичної культури.

Формування моральних складових лідерства потребує системного підходу, який включає добір персоналу за етичними критеріями, проведення тренінгів з морального лідерства, впровадження кодексу етики та системи мотивації на основі цінностей. Важливо, щоб керівники самі демонстрували взірцеву поведінку, що стимулює моральне зростання підлеглих. Успішне формування морального лідерства підвищує ефективність управління, зміцнює довіру громадян і сприяє утвердженню демократичних принципів в діяльності органів влади.

3. Дослідивши критерії оцінки моральних складових лідерства управлінського персоналу в селищній раді, ми з'ясували, що моральні складові лідерства управлінського персоналу Великоберезовицької селищної ради загалом відповідають етичним стандартам публічної служби. Керівництво громади демонструє доброчесність, підзвітність, справедливість та повагу до гідності громадян. Особливо позитивно відзначається здатність діяти етично в кризових ситуаціях та відкритість до діалогу. Водночас окремі аспекти, зокрема комунікація рішень, вплив особистих зв'язків і формалізм у спілкуванні, потребують вдосконалення. Важливо посилити моральну рефлексію в колективі та інституціоналізувати етичне наставництво.

4. Удосконалення механізму формування моральних складових лідерства в публічному адмініструванні Великоберезовицької селищної ради є необхідною умовою для підвищення якості управління та зміцнення довіри громади. Моральне

лідерство забезпечує дотримання етичних принципів, відповідальність і прозорість у прийнятті рішень. Важливо впроваджувати етичні стандарти, навчальні програми та інструменти громадського контролю. Особиста відповідальність і приклад лідера мають формувати моральну культуру в публічному управлінні. Такий підхід сприятиме сталому розвитку громади та ефективній взаємодії з населенням.