

УДК 174.7:35.08:316.46

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-17-24>

**Василевська Тетяна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Vasylevska Tetiana**, Dr. habil. (Public Administration), Professor, Professor of the Department of Public Policy of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6565-4142>

**Пітякова Тетяна**, старший викладач кафедри соціології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Pityakova Tetyana**, Senior Lecturer of Sociology Department at Vadym Hetman Kyiv National Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7560-8035>

### ЕТИЧНІ ВИМІРИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ

### ETHICAL DIMENSIONS OF THE PROCESS OF MAKING PUBLIC ADMINISTRATION DECISIONS DURING TIMES OF CRISIS

**Анотація.** В статті обґрунтовується актуальність розгляду етичних вимірів публічного управління в умовах кризових ситуацій. Зазначається, що процес прийняття етичних рішень має включати готовність робити вибір, орієнтуючись на моральні цінності та етичні принципи, враховувати складний контекст кризи.

Автори звертають увагу на той факт, що в граничних ситуаціях важливим є поєднання когнітивної моделі прийняття рішень із ціннісними вимірами діяльності, сполучення доказів і цінностей, підвищене усвідомлення відповідальності управлінців за ухвалені рішення.

Підкреслюється, що обґрунтоване прийняття етичних рішень може здійснюватися кризь проходження низки етапів: збору фактів; визначення етичної проблеми; осмислення професійно- та організаційно-етичних вимірів проблеми; вияву зацікавлених сторін; визначення та оцінки варіантів рішень та їхніх наслідків; прийняття рішення. Кожен із етапів прийняття етичних рішень в періоді зламу має свою специфіку й складності проходження.

Дослідниці зазначають, що такі суттєві кризи як війни, революції, інші значні соціальні потрясіння, проставляють нові акценти у тлумаченні принципів публічного управління та перебудовують саму ієрархію принципів всередині його ціннісної системи. Прикладом є стан воєнного часу в Україні, який потребує певних обґрунтованих обмежень прав та свобод людини і громадянина, що пов'язане із необхідністю забезпечувати суспільну безпеку та протистояти ворогу. Пошук балансу між свободою та безпекою є одним із найскладніших викликів сучасних демократичних суспільств, особливо тих, що перебувають у обставинах війни. Він стає ціннісною дилемою демократії під час криз.

Підсумовано, що для підготовки публічних управлінців щодо прийняття етичних рішень в кризових ситуаціях необхідно: розробити певний алгоритм/технологію, етичну рамку та забезпечити



прозорість і відкритість процесів прийняття таких рішень, збалансовувати інтереси різних зацікавлених сторін, вміти аналізувати й осмислювати результати та наслідки попередніх дій в кризі, створювати етичну організаційну культуру, яка передбачає активне обговорення та пошук відповідей на етичні дилеми, здійснювати постійне навчання й формувати здатність приймати відповідальні рішення в невизначених обставинах, активно взаємодіяти з експертним середовищем і звертатися до етичних комітетів у разі потреби.

**Ключові слова:** криза, етичні виміри публічного управління, прийняття етичних рішень, цінності, відповідальність.

**Abstract.** The article substantiates the relevance of considering the ethical dimensions of public administration in crisis situations. It notes that the process of making ethical decisions must include a willingness to make choices based on moral values and ethical principles, taking into account the complex context of the crisis.

The authors emphasize that in critical (limit) situations, the combination of a cognitive model for decision-making with value dimensions of activity is crucial, blending evidence and values, and heightened awareness of decision-makers regarding their responsibility.

It is highlighted that justified ethical decision-making can occur through a series of stages: gathering facts; identifying the ethical issue; considering professional and organizational ethical dimensions of the problem; identifying stakeholders; determining and evaluating options and their consequences; making a decision. Each stage of ethical decision-making during periods of upheaval has its own specifics and complexities in navigating.

The researchers point out that significant crises, such as wars, revolutions, and other substantial social upheavals, place new emphasis on the interpretation of public administration principles and restructure the hierarchy of those principles within its value system. An example is the state of martial law in Ukraine, which necessitates certain justified restrictions on human and civil rights and freedoms, linked to the need to ensure public safety and resist the enemy. The search for balance between freedom and security is one of the most challenging issues faced by contemporary democratic societies, especially those experiencing wartime conditions. It becomes a value dilemma for democracy in times of crisis.

The conclusion is drawn that in order to prepare public administrators for ethical decision-making in crisis situations, it is necessary to: develop a specific algorithm/technology, ethical framework, and ensure transparency and openness in the decision-making processes; balance the interests of different stakeholders; analyze and reflect on the results and consequences of previous actions during a crisis; create an ethical organizational culture that involves active discussion and search for answers to ethical dilemmas; engage in continuous learning and foster the ability to make responsible decisions in uncertain circumstances; actively interact with the expert community and consult ethical committees as needed.

**Keywords:** crisis, ethical dimensions of public administration, ethical decision-making, values, responsibility.

**Постановка проблеми.** Сьогоднішній світовий порядок характеризується зростанням нестабільності, поляризацією наративів, розмиванням довіри та незахищеністю. Світ стикається із взаємопов'язаними кризами, які вимагають скоординованих колективних дій, термінового поновлення зусиль для відновлення довіри та сприяння співпраці [10]. В цьому контексті підвищується значущість кризового публічного управління у забезпеченні суспільної безпеки та стабільності, у підтримці порядку, легітимності інституцій та соціального капіталу.

В сучасних умовах все чіткішим стає усвідомлення, що більшість криз в суспільному житті мають моральні виміри й тому суто прагматичні підходи, що базуються лише на епістемічних засадах, не дають ефективних результатів в попередженні та подоланні кризових явищ. Етичні аспекти кризового управління важливо враховувати на всіх етапах управління: до, під час і після кризових явищ – на етапах профілактики, запобігання, управління кризами, стабілізації постконфліктних ситуацій і відновлення/оновлення після криз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні десятиліття тема етичних вимірів публічного управління в умовах кризових ситуацій починає викликати все більший дослідницький інтерес. Так, проблематику етичних аспектів антикризового управління та публічного управління в ситуації кризи розглядають такі дослідники як Тереза Зоммер, Хольгер Штрассхайм і Ларс Венцель [15], Тайн Ю. Хаган і Шелбі Джо Лонг [9], Керол Л. Юркевич [11] та ін. Питання прийняття етичних рішень в ситуаціях криз та вирішення етичних дилем, в тому числі в публічному управлінні, аналізують в своїх роботах Ар'єн Бойн та Пол Ньювенбург [7], Ян Калайцідіс [12], Джорі П. Калкман [13], Лаіс С. Сантоза і Маурісіо К. Серафім [14] та ін. Ми в своїх публікаціях прагнули також зосередити увагу на етичних вимірах публічно-управлінської діяльності в кризових ситуаціях [2–4]. Однак осмислення проблем етичного прийняття рішень у кризових умовах в публічному управлінні потребує більш ретельного комплексного аналізу.

**Метою статті** є виявлення сутності та специфіки проходження етапів процесу прийняття етичних публічно-управлінських рішень у кризові періоди.

**Виклад основного матеріалу.** Прийняття етичних рішень, як зазначає Ян Калайцідіс, можна розуміти як процес пошуку відповідей на питання про те, як людина має діяти з етичної точки зору; це процес, який розглядає різні етичні принципи, правила та чесноти або підтримку стосунків, щоб керувати або судити індивідуальні чи групові рішення чи заплановані дії. При цьому під час кризи таке прийняття рішень має бути гнучким (здатним реагувати на несподіване) і чуйним, через непередбачуваність ситуації [12].

Прийняття етичних рішень – це й готовність робити вибір орієнтуючись на моральні цінності та етичні принципи, враховуючи контекст кризи (специфічні відносини, конкретні обставини тощо). В демократичному суспільстві органи публічної влади мають забезпечувати прозорість і відкритість процесів прийняття рішень, що, безумовно, утруднюється в кризових ситуаціях.

Використання лише *когнітивної моделі* прийняття рішень може призвести до морально неприйнятних рішень, що підіриватиме суспільно значущі смисли існування організацій публічного управління, їхню репутацію й довіру до них. Тому при прийнятті рішень в граничних ситуаціях особливо важливим є поєднання когнітивної моделі із *ціннісними вимірами діяльності*, сполучення доказів і цінностей, підвищене усвідомлення відповідальності за ухвалені рішення.

Дослідники виділяють такі фази етичного процесу прийняття рішень, як обговорення, вибір, рішення та моральні дії; а також чотири основні компоненти прийняття моральних рішень: моральне сумніння: визначення моральної природи проблеми; моральне судження: який курс дій вжити; моральні наміри: пріоритетність моральних цінностей над іншими цінностями; моральна дія: виконання та реалізація морального наміру [14, с. 417].

Обґрунтоване прийняття етичних рішень також можна розглянути крізь проходження принаймні 6 етапів, що включають: збір фактів; визначення етичної проблеми; осмислення професійно- та організаційно-етичних вимірів проблеми; вияв зацікавлених сторін; визначення та оцінка варіантів рішень та їхніх наслідків; прийняття рішення.

Розглянемо кожен із цих етапів.

І. Збір фактів: включає ідентифікацію проблеми, відмежування фактів від думок про них, суб'єктивних переживань; виявлення більш поінформованих осіб; з'ясування чи є приписи поведінки (юридичні, внутрішньо-організаційні) в таких ситуаціях та якими є їхні правові/організаційні наслідки.

На цьому етапі важливо зібрати якомога більше інформації щодо проблеми, яка має допомогти в прийнятті рішення. Але в стані кризи здобуваються неповні знання, існує певна епістемічна невизначеність, може бути відсутньою надійна доказова база та потрібний досвід. Невизначеності в кризі ускладнюють наукове обговорення рішень. Часовий і соціальний тиск у прийнятті рішень можуть обмежувати масив знань, на який можна було б опиратися.

Нами вже зазначалося, що управлінці на даному етапі можуть зіткнутися з функціонуванням великої кількості чуток, припущень та дезінформації, що ускладнює адекватну оцінку контексту.

Тому тут для здобуття достовірної інформації потрібно ставити відкриті запитання, вирізняти факти від інтерпретацій та суб'єктивного фону, бути розважливими у висновках [2, с. 403].

II. Визначення етичної проблеми: осмислення того, якої цінності проблема стосується, можливого різного сприйняття індивідами цієї цінності, аналіз групових та індивідуальних суджень, упереджень, почуттів [2, с. 403].

Відомо, що від правильного визначення проблеми може залежати відповідь на неї. Але тут важливо не просто визначити питання, а сформулювати його в етичних термінах, крізь призму моральної проблематики.

В підготовці етичних рішень в сфері публічного управління переплетення знань і цінностей є складним викликом, однак без такого багаторівневого поєднання доказів і цінностей управлінські рішення не знаходять легітимності й довіри в очах суспільства. Слід мати на увазі, що навіть тоді, коли цінності є неявними, вони представляють собою основний фокус, через який здійснюється розуміння, осмислення кризи, формулювання проблем й управлінських завдань щодо реагування на неї, підбір інструментарію. В публічному управлінні ці цінності мають бути збалансованими й відображати суспільне благо, національні інтереси та гуманістичні ідеали, права людини.

Потенційні проблеми тут пов'язані із стереотипізацією підходів, заангажованістю в пошуку інформації, наданні пріоритетності певним джерелам та трактуванню проблем, а також з функціонуванням групового мислення та невмінням спростовувати припущення різних типів [2, с. 403].

III. Осмислення професійних та організаційних вимірів проблеми крізь призму ціннісно-нормативної складової професійної та організаційної етики.

Певні етичні основи прийняття рішень закладаються в рамках професійних та організаційних етик. Місія, цінності й принципи професійної й організаційної етик публічних управлінців надають базові підстави для формування норм, правил та стандартів поведінки в рамках публічного управління, які зазвичай формалізуються й закріплюються в законах, етичних кодексах та інших етичних документах.

Так, в *законодавстві* про публічне управління закріплюються ціннісно-нормативні засади поведінки представників публічного управління, вимоги до публічних управлінців, виокремлюються види можливих проступків і санкції за них.

Кризи формують запит на оновлення законів і нові правові заходи у відповідь на кризу. Однак тут сутнісним є попередження, що зроблене експертами ЄС: навіть під час кризи будь-яка спроба використати закон для забезпечення суспільних інтересів має ґрунтуватися на соціальній значущості цього інтересу, який представляє загальне благо та відповідає центральним цілям держави, включаючи зобов'язання щодо забезпечення рівності, справедливості та чесності. Будь-який такий розрив між захищеним законом суспільним інтересом і суспільними цінностями є ризикованим; це може завдати миттєвої та тривалої шкоди суспільству, у тому числі довірі та навіть самій демократії [16].

Проте визначаючи норми функціонування суспільства та влади в ситуації криз, навіть оновлене законодавство не може дати відповіді на всі етичні колізії, що виникають в такі періоди в діяльності публічних управлінців.

Ймовірно, ці відповіді можна знайти в етичних документах публічного управління/органів публічної влади, адже реально функціонуючі етичні кодекси містять алгоритми дій для складних етичних ситуацій професійного/ організаційного життя. Однак в умовах криз стає очевидним, що професійні/ організаційні *етичні кодекси* також не завжди можуть підказати, як діяти управлінцям в тих чи інших нестандартних ситуаціях. Норми стабільного життя не завжди можна реалізувати в кризових ситуаціях, в яких часто розхитуються регулятивні механізми та підривається обов'язковість дотримання правил поведінки.

Тому існує нагальна потреба в існуванні *етичних рекомендацій* та *практичних вказівок* щодо вибору стратегій і тактик діяльності та поведінки публічних управлінців саме в ситуації кризи.

Важливо, щоб ці рекомендації впливали із загальних етичних засад публічно-управлінської діяльності, були теоретично обґрунтованими й сформованими ще в докризовий час (що дозволило б ретельно підготувати управлінців до їхньої реалізації), мали прикладний характер й придатність до практичного застосування.

Однак неможливо передбачити всі моральні колізії у кризовому процесі й, відповідно, підготувати норми й вказівки на всі вірогідні кризові випадки. Зазвичай, коли у процесі роботи виникають моральні проблеми, а формальні (й неформальні) *норми, правила та стандарти* не дають відповіді на гострі етичні питання, професіонали можуть шукати підказки в *принципах* професійної діяльності, роботи організації.

Проте суттєві кризи, як то війни, революції, інші значні соціальні потрясіння, проставляють нові акценти у тлумаченні принципів публічного управління та перебудовують саму ієрархію принципів всередині його ціннісної системи.

Наприклад, в Україні сфера функціонування принципу верховенства права (який в контексті державної служби означає «забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави» [6]) в особливих кризових ситуаціях може дещо змінюватися. Так «в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень» [5]. Зокрема, воєнний час потребує певних обґрунтованих обмежень прав і свобод людини і громадянина, що пов'язане із необхідністю забезпечувати суспільну безпеку та протистояти ворогу.

Пошук балансу між свободою та безпекою є одним із найскладніших викликів сучасних демократичних суспільств, особливо тих, що перебувають у обставинах війни. Він стає дилемою демократії під час криз. Погоджуємося тут з экс-міністром внутрішніх справ ФРН та правозахисником Гербертом Баумом: безпеку треба розуміти не як цінність саму по собі, а як умову можливості свободи, яка завжди є вищою метою в демократичному суспільстві. Без превентивних заходів не обійтися, але вони не повинні привести до держави нагляду. Лише у винятковій ситуації – в разі атак, спрямованих на ліквідацію всієї спільноти та правового устрою, який ґрунтується на свободі, можна було б обмежити гарантію людської гідності та розглянути можливість зважування між гідністю та безпекою [1, с. 29, 32, 35].

Тобто під час кризи осмислення проблеми в контексті вимірів професійної та організаційної етики (місії, цінностей, принципів, етичних норм, правил та стандартів, що існують в професії й організації) може мати свої особливості й складності.

IV. Вияв зацікавлених сторін: тих, на кого безпосередньо та опосередковано вплине рішення, спроба розглянути ситуацію крізь призму їхніх інтересів, можливість проконсультуватися з зацікавленими особами, дізнатися їхню точку зору на проблему, про яку йдеться, щоб максимально врахувати їхні інтереси.

Публічні управлінці мають зобов'язання (в тому числі етичного характеру) та несуть відповідальність перед зацікавленими сторонами. Зацікавлені сторони мають бути чітко ідентифіковані, а їхні інтереси представлені в прийнятих рішеннях і відповідальній практиці, в ідеалі через максимальну залученість стейкхолдерів до цих процесів. Саме для того, щоб уникнути імпульсивних, непродуманих, швидких рішень, особливо таких, що можуть кардинально вплинути на значну кількість громадян, важливо виявити всіх, перед ким публічний управлінець чи орган влади в цьому випадку несуть зобов'язання.

Дослідники зазначають, що усі залучені суб'єкти – від тих, хто розробляє політику, до громадян та експертів з етики – генерують інтерпретації «реальності» та подають їх як аргументи, які обговорюються, відхиляються або приймаються в процесі формування політики. Встановлення домінуючої політичної «правди» на основі цих різних інтерпретацій можна розглядати як «мистецтво розробки політики» [15]. Тому розуміння взаємопов'язаності та взаємовпливів різних осіб і груп, яких торкнулася чи буде торкатися криза, є однією із вимог в етичному прийнятті рішень й, варто зазначити, досить утруднює цей процес.

Серйозні випробування цього етапу можуть бути пов'язані з суперечностями інтересів різних зацікавлених сторін, обмеженістю ресурсів (в тому числі часових) для їхнього узгодження, нерівномірністю задоволення цих інтересів, недотриманням принципу справедливості, що загрожує підривом репутації органів влади, розчаруванням владою й, навіть, суспільним розколом [2, с. 404].

В цьому контексті налаштованість на діалог та співпрацю не втрачає своєї актуальності й в умовах кризи. Громадські обговорення і консультації, моніторинг громадської думки дозволять краще врахувати суспільні запити. Така співпраця даватиме істотніші ефекти, якщо проходитиме постійно й розпочинатиметься до кризи.

V. Визначення та оцінка варіантів рішень та їхніх наслідків: підготовка можливих варіантів рішення (що дозволить вирішити питання та запобігти в майбутньому виникненню подібної проблеми), передбачення їхніх наслідків й оцінки з боку значимих людей і більш широкого загалу.

Зокрема, важливо сформулювати варіанти рішення, виявити всі можливі, в тому числі альтернативні, варіанти; підібрати інформацію та аргументи щодо кожного із рішень; продумати, як вони вплинуть на зацікавлені сторони, які наслідки правового та морального характеру матимуть.

Відфільтрування, усунення неетичних рішень – наступна процедура даного етапу. Особливо складним тут є осмислення відповідності варіантів рішень особистим цінностям. Далі важливо ранжувати решту рішень: розмістити внизу списку (або зовсім вилучити) рішення, що не є явно неетичними, але сумнівними, інші – розташувати за ступенем ефективності щодо реалізації мети та вирішення проблеми. Деякі рішення можуть створити прецедент для майбутнього; ці варіанти розміщуються в залежності від бажаності/небажаності цього [2, с. 404].

Під час кризи управлінці іноді мусять приймати непопулярні рішення, або рішення, які ущемляють інтереси або приносять шкоду певній особі чи групі. У такому випадку важливо розробити та реалізувати заходи, що *компенсують шкоду*.

VI. Прийняття рішення як завершальний етап процесу включає: ще одну перевірку обраного рішення за допомогою суспільних цінностей; визначення, чим публічні управлінці вимушені пожертвувати, приймаючи подібне рішення; розробку й підготовку до впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів при вимушеності прийняття «негативного» рішення [2, с. 404].

Так, перш ніж діяти, експерти Ради Європи рекомендують публічним службовцям зробити крок назад і ще раз перевірити рішення, провівши так звані тести: газетний тест (як би це виглядало на першій сторінці газети); перевірка часом (як сприйматимуться ваше рішення та поведінка через рік, п'ять років чи навіть 10 років); сімейний тест (ви відчували б гордість чи сором, пояснюючи це рішення своїй родині); особистий тест (чи змогли б ви прийняти обґрунтованість цього рішення, якби його результат безпосередньо торкнувся вас?) [8].

Готуючись реалізувати рішення в ситуації кризи необхідно продумати, з якими викликами управлінці можуть зіткнутися, як їх можна подолати, які ресурси (матеріальні, фінансові, людські, часові, інформаційні тощо) для цього можуть бути задіяні.

Будь-який процес прийняття рішень передбачає й подальший аналіз їхньої правильності та дієвості. Тому після реалізації рішень важливо продумати їхню змістовну та процесуальну складові, давши відповіді на запитання: чи призвело рішення до успішного вирішення проблеми, які труднощі виникали під час його реалізації, яким чином ці труднощі долалися, що було не враховано при прийнятті рішень, які уроки мають бути засвоєні й який досвід в цьому процесі можна використовувати в подальшому тощо.

Завершується цей етап прийняттям рішення та підготовкою до його реалізації.

**Висновки.** Таким чином, процес прийняття етичних публічно-управлінських рішень у кризові періоди передбачає готовність представників публічного управління брати на себе відповідальність і, орієнтуючись на моральні цінності та етичні принципи, враховуючи специфічні відносини, конкретні обставини, загальний контекст кризи, гнучко та чуйно здійснювати вибір варіанту рішення та його реалізацію.

При прийнятті рішень у кризових ситуаціях особливо важливим є поєднання когнітивної моделі із ціннісними вимірами діяльності, сполучення доказів і цінностей, підвищене усвідомлення

відповідальності за ухвалені рішення, оскільки суто раціональний підхід може мати суттєві етичні вади, нівелювати місію та цінності публічного управління демократичної держави, підривати його авторитет та довіру в очах суспільства.

Обґрунтоване прийняття етичних рішень може здійснюватися крізь проходження низки етапів: збору фактів; визначення етичної проблеми; осмислення професійно- та організаційно-етичних вимірів проблеми; вияву зацікавлених сторін; визначення та оцінки варіантів рішень та їхніх наслідків; прийняття рішення. Кожен із етапів прийняття етичних рішень в кризовий період має свою специфіку й складності проходження.

Підготовка публічних управлінців до прийняття етичних рішень в кризових ситуаціях передбачає розробку певного алгоритму/технології, етичної рамки прийняття таких рішень, наприклад, в ситуаціях звичайних і несподіваних криз, вміння збалансовувати інтереси різних зацікавлених сторін, в тому числі через проведення консультацій з громадськістю, орієнтованість на забезпечення максимально можливої в кризових обставинах прозорості та відкритості процесів прийняття рішень, здатність аналізувати й осмислювати результати й наслідки попередніх дій в кризі, здійснювати постійне навчання й формувати спроможність приймати відповідальні рішення в невизначених обставинах.

Подальшої розробки потребує проблема прийняття публічно-управлінських етичних рішень в ситуаціях моральних дилем, аналіз суперечностей консультаційного та експертного етичного супроводу при прийнятті рішень в публічному управлінні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баум Г. Врятуйте фундаментальні права! Громадянська свобода проти божевілля безпеки: Полемічні нотатки. Київ: Центр вільної преси, 2016. 190 с.
2. Василевська Т. Прийняття етичних рішень у кризових ситуаціях: публічне управління поза рутину. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.). Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. С. 403–404.
3. Василевська Т. Етичні виміри публічно-управлінської діяльності в кризових ситуаціях. *Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Чернівці, 29 травня 2025 року. Чернівці: Технодрук, 2025. С. 164–167.
4. Василевська Т. Етичні проблеми публічного управління в умовах криз. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 квіт. 2025 р.). Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 79–80.
5. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA%96-%D0%B2%D1%80#n4382> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 16.03.2026).
7. Boin A., Nieuwenburg P. The moral costs of discretionary decision-making in crisis. *Public Integrity*. 2013. №15(4). P. 367–384. DOI: <http://doi.org/10.2753/pin1099-9922150403>
8. Ethical way. The Ethical Leadership Programme. An Implementation Guide/ Council of Europe. European Union. 2009. URL: <https://rm.coe.int/16806ee06c> (дата звернення: 16.03.2026).
9. Hagan T. Y., Jo Long S. The Ethics Of Crisis Management: A Juxtaposition Of Examples In Cognitive Decision Making And Framing In Corporate Crisis Management. *Journal of Business & Economics Research*. February 2005. Volume 3, Number 2. P. 49–60. DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v3i2.2745>.
10. Global Risks Report 2025. World Economic Forum / Mark Elsner, Grace Atkinson, and Saadia Zahidi. Published: 15 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/> (дата звернення: 16.03.2026).
11. Jurkiewicz C.L. Ethics and Crisis Management. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2749-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2749-1).
12. Kalkman J.P. Frontline Crisis Response. Operational Dilemmas in Emergency Services, Armed Forces, and Humanitarian Organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. 262 p. DOI: 10.1017/9781009262170.
13. Kalajtzidis J. Ethical decision making during disasters. *Human Affairs*. 2016. Volume 26, Issue 1. P. 18–25. <https://doi.org/10.1515/humaff-2016-0003>.
14. Santos L.S., Serafim M.C. Phronesis, Moral Judgment, and Ethical Decision Making: Experiences of Public Managers in the Area of Emergency Management. *Organizações e Sociedade*. 2022. №29(101). P. 414–442. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0017EN>.
15. Sommer T., Strassheim H., Wenzel L. Crisis management and ethical expertise: The role of ethics advice during the COVID-19 pandemic in Germany. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*. 2024. Volume 15, Issue 1. P. 6–24. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12276>.

16. Values in times of crisis: Strategic crisis management in the EU / European Group on Ethics in Science and New Technologies; European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Brussels, October 2022. 37 p. doi:10.2777/79910.

#### REFERENCES

1. Baum, G. (2016). *Vriatuite fundamentalni prava! Hromadianska svoboda proty bozhevillia bezpeky: Polemichni notatky [Save Fundamental Rights! Civil Liberty vs. the Security Craze: Polemical Notes]*. Kyiv: Tsentri vilnoi presy [in Ukrainian].
2. Vasylevska, T. (2026). Pryiniattia etychnykh rishen u kryzovykh sytuatsiakh: publichne upravlinnia v Ukraini poza rutynoiu [Ethical decision-making in crisis situations: public management beyond the routine]. *Publichne upravlinnia v Ukraini: istorychni dosvid ta perspektivy rozvytku – Public Administration in Ukraine: Historical Experience and Prospects for Development: Proceedings of the Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, 17 liut. 2026 r.)*. Kyiv: NNI PUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka. 2026. s. 403–404 [in Ukrainian].
3. Vasylevska, T. (2025). Etychni vumiry publichno-upravlinskoii diialnosti v kryzovykh sytuatsiakh [Ethical Dimensions of Public Management Activities in Crisis Situations]. *Rozvytok politychnoi nauky: yevropeiski praktyky ta natsionalni perspektivy – The Development of Political Science: European Practices and National Prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Chernivtsi, 29 travnia 2025 roku*. Chernivtsi: Tekhnodruk, s.164–167. [in Ukrainian].
4. Vasylevska, T. (2025). Etychni problemy publichnoho upravlinnia v umovakh kryz [Ethical issues of public administration in crisis conditions]. *Hlobalizatsiini vyklyky: uriaduvannia maibutnioho – The Challenges of Globalization: Governance of the Future: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, (Kyiv, 18 kvit. 2025 r.)*. Kyiv: NNI PUDS KNU, s. 79–80 [in Ukrainian].
5. Konstytutsiia Ukrainy [The Constitution of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4382> [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 [On the Civil Service: Law of Ukraine from December 10, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
7. Boin, A., & Nieuwenburg, P. (2013). The moral costs of discretionary decision-making in crisis. *Public Integrity*, 15(4), 367–384. DOI: <http://doi.org/10.2753/pin1099-9922150403> [in English].
8. Ethical way. The Ethical Leadership Programme. An Implementation Guide (2009) / Council of Europe. European Union. *rm.coe.int*. Retrieved from <https://rm.coe.int/16806ee06c> [in English].
9. Hagan, T. Y., & Jo Long, S. (2005). The Ethics Of Crisis Management: A Juxtaposition Of Examples In Cognitive Decision Making And Framing In Corporate Crisis Management. *Journal of Business & Economics Research*, 3, 2, 49–60 DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v3i2.2745> [in English]
10. Global Risks Report 2025. World Economic Forum (2025) / Mark Elsner, Grace Atkinson, and Saadia Zahidi. Published: 15 January. *www.weforum.org*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/> [in English].
11. Jurkiewicz, C.L. (n.d.). Ethics and Crisis Management. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2749-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2749-1) [in English].
12. Kalkman, J. P. (2023). *Frontline Crisis Response. Operational Dilemmas in Emergency Services, Armed Forces, and Humanitarian Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press. 262 p. DOI: 10.1017/9781009262170 [in English].
13. Kalajtidis, J. (2016). Ethical decision making during disasters. *Human Affairs*, 26, 1, 18–25. <https://doi.org/10.1515/humaff-2016-0003> [in English].
14. Santos, L.S., & Serafim, M.C. (2022). Phronesis, Moral Judgment, and Ethical Decision Making: Experiences of Public Managers in the Area of Emergency Management. *Organizações e Sociedade*, 29(101), 414–442. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0017EN> [in English].
15. Sommer, T., Strassheim, H., & Wenzel, L. (2024). Crisis management and ethical expertise: The role of ethics advice during the COVID-19 pandemic in Germany. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 15, 1, 6–24. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12276> [in English].
16. *Values in times of crisis: Strategic crisis management in the EU (2022)* / European Group on Ethics in Science and New Technologies; European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Brussels. doi:10.2777/79910 [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (17.04.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.04.2026);

Опубліковано / Published (10.06.2026)