

ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 351.74:316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2026-2-18-14>

Гельбак Анжела Миколаївна,

кандидат психологічних наук, доцент,

завідувач кафедри психології, соціології та педагогіки

(Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7137-6326>



ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ

У статті здійснено комплексний теоретико-прикладний аналіз феномену етичного лідерства як провідного чинника забезпечення ефективності управлінської діяльності в системі правоохоронних органів. У контексті сучасних трансформацій державного управління та безпекового сектору досліджено взаємозв'язок між морально-етичними характеристиками керівника та рівнем інституційної довіри громадян до правоохоронної системи. Доведено, що традиційні жорсткі ієрархічні та авторитарні моделі управління правоохоронними підрозділами втрачають свою дієвість, поступаючись парадигмам, орієнтованим на цінності доброчесності, прозорості та справедливості. Обґрунтовано, що етичне лідерство виступає внутрішнім психологічним і організаційним запобіжником проти девіантної поведінки, корупційних проявів та професійної деформації особового складу. Запропоновано прикладні шляхи інтеграції етичних стандартів у повсякденну практику менеджменту, зокрема через інструменти процесуальної справедливості, моделювання ролей та формування психологічної безпеки в колективах.

Ключові слова: етичне лідерство, правоохоронні органи, організаційна культура, професійна етика, ефективність управління, процесуальна справедливість, професійна доброчесність.

Постановка проблеми. Сучасні геополітичні, соціально-економічні та безпекові виклики вимагають від системи правоохоронних органів не лише високої оперативності та технологічної оснащеності, але й кардинальної зміни внутрішньої філософії управління. Правоохоронна діяльність за своєю природою пов'язана з реалізацією владних повноважень, обмеженням прав і свобод громадян заради суспільної безпеки, а також постійним перебуванням особового складу в зонах підвищеного етичного ризику. В умовах розбудови правової держави та підвищення суспільних вимог до прозорості інституцій традиційні авторитарно-ієрархічні моделі менеджменту, засновані виключно на сліпому підпорядкуванні та жорсткому контролі, дедалі частіше демонструють свою обмеженість і неефективність. Вони провокують приховування помилок, системне вигорання персоналу та зниження мотивації.

Ефективність управління правоохоронними органами сьогодні вимірюється не лише кількісними показниками розкриття злочинів, а й рівнем суспільної легітимності, інституційної довіри та внутрішньої стабільності ко-

лективів. Головним медіатором між правоохоронною інституцією та суспільством, а також між керівництвом і рядовим службовцем стає морально-етичний базис управлінських рішень. Відтак, етичне лідерство перестає бути абстрактною філософською чи моралізаторською категорією. Воно трансформується у цілком конкретний, вимірюваний та прагматичний інструмент стратегічного менеджменту, що безпосередньо впливає на лояльність кадрів, зниження корупційних ризиків та загальну життєздатність правоохоронної системи. Потреба у теоретичному осмисленні та практичному впровадженні цієї моделі лідерства зумовлює гостру актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний підмурок дослідження етичного лідерства закладений у межах загальної теорії менеджменту та організаційної психології. Феномен етичного лідерства як окремого наукового концепту почав активно оформлюватися на початку ХХІ століття. Проте новий імпульс ці дослідження отримали в поточному десятилітті у зв'язку із глобальною кризою довіри до державних інституцій.



© Гельбак А. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

На сьогодні питання лідерства є міждисциплінарним і розглядається у сферах менеджменту, соціології, психології та права [1]. У працях українських науковців В. Бліхар, Д. Швець, З. Кісіль, В. Тюріної та інших основна увага приділяється розмежуванню понять «управління» та «лідерство», формуванню лідерської компетентності, а також модернізації системи професійної підготовки керівних кадрів у правоохоронних органах [2; 3; 4]. Аналізуючи лідерство в правоохоронних органах деяких зарубіжних країн, В. А. Стокич зазначає, що американські дослідники розглядають лідерство в поліції через призму адаптивності, прийняття рішень на основі доказових даних та інновацій, наголошуючи на його ролі в забезпеченні організаційної стійкості, зокрема в кризові періоди. Британська наукова традиція зосереджена на інституційній стандартизації лідерських компетентностей, етичних засадах поліцейської діяльності та взаємозв'язку між лідерством і підтриманням суспільної легітимності в межах концепції «поліцейської діяльності за згодою» [5].

Серед фундаментальних зарубіжних праць останніх років слід відзначити дослідження П. Г. Нортгауза (P. G. Northouse) (2021), який у своїй знаковій праці детально структурував еволюцію теорій лідерства, виокремивши етичний підхід як один із найбільш адаптивних до сучасних кризових умов [6]. Важливий внесок у розуміння психологічних механізмів формування організаційної доброчесності здійснили Г. Л. Брейді (G. L. Brady), Г. Каккар (H. Kakkar) та Н. Сіванатан (N. Sivanathan) (2024), які встановили, що орієнтація на домінування, на відміну від орієнтації на престиж, пов'язана з більшою схильністю осіб, які приймають рішення, до поведінки, пов'язаної з моральним ризиком, за якої особистий інтерес реалізується шляхом перенесення пов'язаних із рішенням ризиків переважно на інших [7].

Вплив етичного лідерства на результативність функціонування організацій державного сектору підтверджується результатами низки емпіричних досліджень. Зокрема, встановлено, що етичне лідерство позитивно пов'язане з професійною результативністю державних службовців, їхньою мотивацією до державної служби, нормативною прихильністю та робочою залученістю. Водночас формування етичного клімату та організаційної справедливості сприяє зменшенню негативних форм трудової поведінки, зокрема абсентеїзму, та посиленню позитивної організаційної поведінки [8]. Водночас роль внутрішньоорганізаційних чинників, зокрема психологічної безпеки, що формується під впливом етичного керівника, ґрунтовно досліджено Б.-Дж. Кім (B.-J. Kim) та колегами (2021) [9].

В українському науковому просторі специфіка функціонування правоохоронних органів під час трансформаційних процесів досліджується переважно через призму адміністративного права та загальної соціології. Зокрема, Швець Д. В. та Кісіль З. Р. [3] присвятили увагу аналізу теоретико-правових та організаційних засад формування лідерської компетентності у майбутніх офіцерів поліції, розмежуванню понять «адміністративне керівництво» (управління за посадою) та «лідерство» (управління через авторитет і вплив) у діяльності Національної поліції України, а також упровадження сучасних європейських та світових моделей лідерства в практику етичного безпечного менеджменту. Разом із тим, етичне лідерство як цілісний фактор управлінської ефективності, психологічного забезпечення діяльності особового складу та подолання професійної деформації в правоохоронному секторі України все ще потребує

системного інтегрованого аналізу, що враховує специфіку сьогодення.

Враховуючи зазначене, **метою статті** є теоретико-методологічне обґрунтування ролі етичного лідерства в управлінській діяльності правоохоронних органів та визначення конкретних механізмів його впливу на ефективність роботи підрозділів.

Виклад основного матеріалу. Етичне лідерство в правоохоронній сфері не можна зводити лише до особистої бездоганної поведінки керівника. Це складна, дворівнева система організаційної взаємодії. Як зазначають К. А. Оладімеджі (K. A. Oladimeji) та А. К. Абдулкарім (A. K. Abdulkareem), етичне лідерство – це демонстрація нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні стосунки, а також активне просування такої поведінки серед підлеглих через систему двосторонньої комунікації, управлінського підкріплення та підзвітності [8].

У контексті правоохоронних органів ця модель має унікальну специфіку, оскільки розгортається у двох вимірах:

- Внутрішній вимір – управління кадрами: справедливість, прозорість та оцінка, підтримка та захист, психологічна безпека.

- Зовнішній вимір – взаємодія з громадою: законність, захист прав людини, відкритість, протидія корупції.

Таким чином, етичний керівник у правоохоронних органах поєднує в собі дві іпостасі: «моральна особистість» (володіє чесністю, справедливістю, альтруізмом) та «моральний менеджер» (використовує управлінські інструменти для стимулювання етичної поведінки підлеглих та притягнення до відповідальності за порушення стандартів).

Ефективність етичного лідерства реалізується через конкретні організаційно-психологічні механізми, які трансформують моральні цінності керівника в операційні результати всього підрозділу.

Соціальне навчання є базовим процесом формування професійної культури правоохоронця. Молоді співробітники, потрапляючи у підрозділ, орієнтуються не на декларативні гасла, прописані в кодексах етики, а на реальні паттерни поведінки свого безпосереднього керівника [2]. Якщо начальник демонструє відданість справі, не допускає кумівства, поважає гідність громадян та колег, особовий склад свідомо чи несвідомо копіює цю модель. Навпаки, якщо керівник практикує подвійні стандарти, жодні адміністративні штрафи чи перевірки не змусять підлеглих діяти доброчесно.

Для правоохоронців, які щодня стикаються із деструктивними суспільними явищами, критично важливо відчувати справедливість всередині власної організації. Етичне лідерство забезпечує прозорість процедур: розподілу навантаження, виплати премій, просування по службі та притягнення до дисциплінарної відповідальності [4]. Забезпечення справедливості процедур усуває підґрунтя для внутрішніх конфліктів, кулуарних інтриг та демотивації працівників. Співробітник, впевнений у справедливості свого керівника, демонструє значно вищу лояльність до організації та готовність до виконання складних завдань.

У традиційних авторитарних системах будь-яка помилка підлеглого карається жорстко й безапеляційно. Це змушує особовий склад приховувати прорахунки, фальсифікувати звітність або виявляти повну пасивність, діючи суто «за інструкцією», щоб уникнути ініціативи. Етичний лідер, на думку південнокорейського

науковця, дослідника у сфері менеджменту, організаційної поведінки та лідерства, Б.-Дж. Кім (В.-J. Kim), фокусується на створенні атмосфери психологічної безпеки [9]. Це середовище, де співробітник може відкрито визнати помилку, повідомити про проблему або запропонувати нестандартне рішення, не боячись ostrакізму чи несправедливого покарання. У правоохоронній діяльності це рятує життя: відкрите обговорення тактичних помилок під час операцій запобігає їх повторенню в майбутньому.

Служба в правоохоронних органах пов'язана з тривалим впливом негативних стресових факторів, що нерідко призводить до професійної деформації (цинізму, емоційного вигорання, втрати чутливості до людських проблем) та девіантної поведінки [3].

Етичне лідерство виступає потужним буфером, який мінімізує ці ризики через такі складові:

- *Емоційна підтримка та емпатія*: етичний керівник помічає ознаки вигорання у підлеглих і вчасно ініціює ротацію, психологічне розвантаження або надає підтримку, що знижує прояви агресії чи апатії під час виконання обов'язків.

- *Чіткі ціннісні орієнтири*: у ситуаціях правової невизначеності чи складних моральних дилем (наприклад, під час роботи під прикриттям чи масових заворушень) саме етична позиція лідера слугує для підлеглого «компасом», який утримує його в межах правового та морального поля.

- *Руйнування «кругової поруки»*: на відміну від псевдолідерів, які вимагають лояльності до себе особисто в обмін на приховування порушень, етичний лідер формує лояльність до Закону та Цінностей. Це ламає деструктивні субкультурні кодекси мовчання, які часто покривають корупційні практики всередині правоохоронних систем.

Перехід до моделі етичного управління в правоохоронному секторі стикається із низкою системних перешкод:

1. *Мілітаризована субкультура*: історично сформована жорстка вертикаль спонукає оцінювати керівника за рівнем його домінантності та здатності «витискати результат» будь-якою ціною, що суперечить принципам етичного менеджменту.

2. *Система кількісних показників («палична система»)*: коли вища ланка управління вимагає виключно цифр та статистики, керівники середньої ланки змушені тиснути на підлеглих, нехтуючи етичними нормами.

3. *Брак управлінської підготовки*: багато керівників правоохоронних органів є чудовими оперативниками чи юристами, але не мають базових знань з управління персоналом, лідерства та комунікації.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнення:

1. Етичне лідерство в правоохоронних органах є інтегральним чинником ефективного управління, який переводить морально-етичні цінності (чесність, справедливість, повагу до прав людини) в площину практичних управлінських результатів підрозділу.

2. Вплив етичного лідерства на особовий склад має системний характер і реалізується через механізми соціального моделювання ролей, забезпечення процесуальної справедливості та розбудову атмосфери психологічної безпеки в колективах. Це дозволяє суттєво знизити рівень плинності кадрів, підвищити внутрішню мотивацію співробітників та оптимізувати виконання службових завдань.

3. Дана модель управління виступає дієвим інструментом профілактики професійної деформації, емоційного вигорання та девіантної поведінки правоохоронців, руйнуючи деструктивні аспекти корпоративної субкультури (корупційні ризики, приховування прорахунків, кругову поруку).

4. Впровадження етичного лідерства вимагає системних змін: відмови від виключно карального менеджменту, трансформації критеріїв оцінки ефективності правоохоронної діяльності та модернізації системи підготовки керівних кадрів.

Подальший науковий пошук у цьому напрямі доцільно зосередити на аспектах дослідження особливостей етичного лідерства в умовах дистанційного та цифровізованого управління підрозділами, а також під час інтеграції технологій штучного інтелекту в правоохоронну практику та аналізу специфіки етичного маневрування керівника в умовах тривалих кризових станів та особливих правових режимів (воєнного чи надзвичайного стану).

Список використаних джерел

1. Костюченко М. А. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки : дис. ... докт. філософ. (01 Освіта/Педагогіка). Дніпро, 2024. 267 с. URL: <https://lnk.ua/3CtUfMavS>
2. Бліхар В. С. Психологічна характеристика особистості політичного лідера різних соціокультурних середовищ. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2023. № 2. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-1>
3. Швець Д. В., Кісіль З. Р. До питання формування лідерських властивостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2024. № 2. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-2-6>
4. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. Т. 3. С. 20–22. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2020-20-3-19>
5. Stokych V. A. Leadership in law enforcement agencies: a comparative analysis of the practices of Ukraine, the United States, and the United Kingdom. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2026. Т. 3. № 2. С. 349–355. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.3.49>
6. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 400 p.
7. Brady G. L., Kakkar H., Sivanathan, N. Perilous and unaccountable: The positive relationship between dominance and moral hazard behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2024. Vol. 127(2). P. 363–383. DOI: <https://doi.org/10.1037/pspi0000448>
8. Oladimeji K. A., Abdulkareem A. K. Ethical Leadership and Employee Performance in the Public Sector: The Mediating Effects of Motivation and Satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*. 2023. Vol. 13. No 2. P. 133–148. DOI: <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903>
9. Kim B.-J., Kim M.-J., Kim T.-H. “The Power of Ethical Leadership”: The Influence of Corporate Social Responsibility on Creativity, the Mediating Function of Psychological Safety, and the Moderating Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18, Iss. 6. 2968. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968>

References

1. Kostiuchenko, M. A. (2024). Formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv Derzhavnoi kryminalno-vykonavchoi sluzhby Ukrainy u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of leadership competence of future officers of the State Penitentiary Service of Ukraine in the process of professional training]. *PhD's thesis*. Dnipro, Ukraine). URL: <https://lnk.ua/3CtUfMavS> [in Ukrainian].
2. Blikhar, V. S. (2023). Psykholohichna kharakterystyka osobystosti politychnoho lidera riznykh sotsiokulturnykh sere-dovyshch [Psychological characteristics of the personality of a political leader in different sociocultural environments]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykholohichna*, 2, 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-1> [in Ukrainian].
3. Shvets, D. V., & Kisil, Z. R. (2024). Do pytannia formuvannia liderskykh vlastyvostei u maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [On the formation of leadership qualities in future officers of the National Guard of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykholohichna*, 2, 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-2-6> [in Ukrainian].
4. Tiurina, V. O. (2020). Liderska kompetentnist i vyznachennia rivnia yii sformovanosti u kursantiv yak maibutnikh ofitseriv politsii [Leadership competence and assessment of its level of development in cadets as future police officers]. *Innovatsiina pedahohika*, 20(3), 20–22. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2020-20-3-19> [in Ukrainian].
5. Stokych, V. A. (2026). Leadership in law enforcement agencies: a comparative analysis of the practices of Ukraine, the United States, and the United Kingdom. *Analychno-Porivnialne Pravo-znavstvo*, 3(2), 349–355. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.3.49> [in English].
6. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications [in English].
7. Brady, G. L., Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2024). Perilous and unaccountable: The positive relationship between dominance and moral hazard behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 127(2), 363–383. DOI: <https://doi.org/10.1037/pspi0000448> [in English].
8. Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2023). Ethical Leadership and Employee Performance in the Public Sector: The Mediating Effects of Motivation and Satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 13(2), 133-148. DOI: <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903> [in English].
9. Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Kim, T.-H. (2021). “The Power of Ethical Leadership”: The Influence of Corporate Social Responsibility on Creativity, the Mediating Function of Psychological Safety, and the Moderating Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2968. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968> [in English].

Gelbak Anzhela,

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Psychology, Sociology and Pedagogy
(Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7137-6326>

ETHICAL LEADERSHIP AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN LAW ENFORCEMENT AGENCIES

The article provides a comprehensive theoretical and applied analysis of ethical leadership as a leading factor in ensuring management effectiveness within law enforcement agencies. Modern challenges, characterized by crisis conditions, digital transformations, and high public expectations regarding accountability, require a radical shift from rigid hierarchical and authoritarian management models to value-oriented paradigms. The study examines the dual nature of ethical leadership in the security sector, which encompasses the attributes of both a “moral person” and a “moral manager”. The research determines that the influence of an ethical manager is systemic and transforms moral values into operational results through key organizational and psychological mechanisms: social role modeling, procedural justice, and psychological safety. It is substantiated that consistent ethical leadership acts as an internal protective buffer against deviant behavior, corruption risks, and professional deformation among personnel, breaking down destructive corporate subcultures like the “code of silence”. The practical significance of the study lies in identifying specific managerial tools to increase staff motivation, reduce turnover, and strengthen institutional trust. The author outlines structural barriers to implementing ethical management, including the militarized organizational culture and strict quantitative performance indicators. The article concludes that combining professional competence with high moral integrity is essential for operational stability under stress. Future research directions are proposed to study ethical leadership in relation to digitalization and gender-sensitive public service competencies.

Key words: ethical leadership, law enforcement agencies, organizational culture, professional ethics, management effectiveness, procedural justice, professional integrity.

Дата першого надходження статті до видання: 16.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 14.10.2026