

Анна С. Мариніна<sup>1</sup>, Наталія В. Зачосова<sup>2</sup>

## СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*В умовах сучасного розвитку публічного сектору особлива увага приділяється формуванню соціально-етичної компетентності державних службовців, яка виступає ключовим чинником підвищення якості публічного управління. У статті проаналізовано еволюцію концептуальних підходів до розвитку етичних компетентностей та управління персоналом у державних органах, що дозволило визначити основні фактори, які впливають на ефективність функціонування органів публічної влади.*

*Особлива увага приділена порівняльному аналізу міжнародних та українських моделей розвитку соціально-етичної компетентності, зокрема щодо етичних стандартів, професійних кодексів та методів оцінки якості публічних послуг. Виділено ключові напрями формування компетентності державних службовців, серед яких розвиток професійних знань і практичних навичок у сфері етики, впровадження прозорих процедур прийняття рішень, мотивація персоналу через моральні та соціальні стимули, а також інтеграція етичних принципів у стратегічне планування та управлінські процеси.*

*У статті наголошується, що сучасні виклики, зокрема підвищені вимоги до прозорості, цифровізація процесів та зростаюча публічна підзвітність, вимагають адаптації управлінських підходів і впровадження комплексної моделі етичного менеджменту. Доведено, що високий рівень соціально-етичної компетентності сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращує взаємодію з громадянами, формує довіру до органів влади та забезпечує сталий розвиток публічних організацій.*

*Відзначено основні елементи формування компетентності, до яких віднесено систематичне навчання у сфері етики, оцінку професійної доброчесності, підтримку корпоративної культури на засадах моральних цінностей, розвиток лідерських якостей та створення адаптивного морального клімату в колективі. Такий підхід забезпечує поєднання ефективності управлінських процесів із розвитком професійного та етичного потенціалу персоналу, що є критично важливим для підвищення якості публічного управління.*

*Ключові слова: соціально-етична компетентність, державний службовець, публічне управління, якість управління, етика публічної служби, професійні компетентності, доброчесність, корпоративна культура, мотивація персоналу, ефективність управління.*

*Табл. 1. Рис. 1. Літ. 10.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-87-93*

Anna Marynina, Nataliia Zachosova

## SOCIAL-ETHICAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION

*In the context of modern development of the public sector, special attention is paid to the formation of social and ethical competence of civil servants, which is a key factor in improving the quality of public administration. The article analyzes the evolution of conceptual approaches to the development of ethical competences and personnel management in state bodies, which made it possible to identify the main factors that affect the effectiveness of the functioning of public authorities.*

<sup>1</sup> Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University, Ukraine.

<sup>2</sup> Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University, Ukraine.

*Special attention is paid to a comparative analysis of international and Ukrainian models of the development of social and ethical competence, in particular regarding ethical standards, professional codes and methods for assessing the quality of public services. Key areas of the formation of civil servant competence are highlighted, including the development of professional knowledge and practical skills in the field of ethics, the implementation of transparent decision-making procedures, staff motivation through moral and social incentives, as well as the integration of ethical principles into strategic planning and management processes.*

*The article emphasizes that modern challenges, in particular increased transparency requirements, digitalization of processes and growing public accountability, require the adaptation of management approaches and the implementation of a comprehensive model of ethical management. It is proven that a high level of socio-ethical competence contributes to increasing the effectiveness of management decisions, improves interaction with citizens, builds trust in government bodies and ensures the sustainable development of public organizations. The main elements of competence formation are noted, which include systematic training in the field of ethics, assessment of professional integrity, support of corporate culture based on moral values, development of leadership qualities and creation of an adaptive moral climate in the team. This approach ensures a combination of the effectiveness of management processes with the development of the professional and ethical potential of personnel, which is critically important for improving the quality of public administration.*

**Keywords:** socio-ethical competence, civil servant, public administration, quality of management, public service ethics, professional competencies, integrity, corporate culture, staff motivation, management effectiveness.

**Peer-reviewed, approved and placed:** 10.11.2025

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку демократичної держави ефективність системи публічного управління значною мірою визначається не лише професійними компетенціями державних службовців, а й дотриманням ними соціально-етичних принципів. Дані принципи формують морально-ціннісні засади діяльності державної служби, визначають стандарти поведінки посадових осіб, сприяють утвердженню довіри громадян до влади та легітимності управлінських рішень. Водночас вони забезпечують доброчесність, відкритість і відповідальність у публічному адмініструванні, орієнтованому на служіння суспільним інтересам.

Соціально-етичні принципи публічного управління поєднують гуманістичні цінності, верховенство права, професійні стандарти та етичні вимоги до поведінки службовців. Їхня реалізація у практичній діяльності державних органів є визначальним фактором забезпечення ефективності управлінських процесів, формування позитивного іміджу державної служби та підвищення рівня довіри суспільства.

Водночас у наукових джерелах та практичній діяльності органів державної влади продовжують існувати певні проблеми, пов'язані із впровадженням соціально-етичних принципів. До них належать: недостатнє усвідомлення державними службовцями власних етичних обов'язків, неповне врахування морально-ціннісних орієнтирів при прийнятті управлінських рішень, слабка інтеграція етичних норм у щоденну професійну практику та обмежене застосування міжнародних стандартів доброчесності. Такі чинники створюють ризики зниження ефективності публічного управління, появи конфліктів інтересів, втрати довіри громадян до органів влади та зменшення легітимності прийнятих рішень.

Отже, актуальність дослідження обумовлюється потребою системного аналізу соціально-етичних принципів у сфері публічного управління, оцінки їхнього впливу на професійну діяльність державних службовців та інтеграції міжнародного досвіду задля формування ефективної, доброчесної та прозорої системи державної служби в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні наукові дослідження з проблематики соціально-етичної компетентності державних службовців охоплюють як теоретичні аспекти формування етичної культури, так і практичні інструменти підвищення якості публічного управління. В українських джерелах основна увага приділяється визначенню сутності етичних норм та стандартів у публічній службі, ролі доброчесності, підзвітності та прозорості у забезпеченні ефективної взаємодії з громадянами, а також розвитку морально-етичних якостей службовців як базового елементу професійної компетентності [1-5].

У навчальному посібнику з публічної служби представлено піраміду етичних цінностей, що відображає основні норми та орієнтири діяльності державного службовця[6].

Дослідження іноземних авторів охоплюють питання трансформації етичної культури під впливом цифровізації, інноваційного управління та глобальних викликів підкреслюючи необхідність формування компетентностей, що забезпечують стратегічну ефективність та довіру громадськості [8-10].

На основі Інформаційної довідки, підготовленої Європейським інформаційно-дослідницьким центром за запитом Комітету Верховної Ради України, було сформовано порівняльну таблицю міжнародних та національних документів щодо етичної поведінки державних службовців, що дозволяє простежити узгодженість принципів етики у публічній службі на різних рівнях[7].

Отже, основні аспекти наукових досліджень стосуються формування соціально-етичної компетентності як комплексного чинника, що включає: нормативно-правові засади етики, морально-етичні якості службовців, цінності прозорості, підзвітності та доброчесності, а також адаптацію до міжнародних стандартів публічного управління.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, актуальною залишається проблема інтеграції цих компетентностей у практичну діяльність державних службовців з метою підвищення якості публічного управління та зміцнення довіри громадян.

**Метою дослідження** є формування системного уявлення про соціально-етичну компетентність державних службовців та її вплив на підвищення якості публічного управління з урахуванням сучасних трансформаційних процесів, зокрема цифровізації управлінських практик.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) вивчити сутність соціально-етичної компетентності та її ключові складові;
- 2) проаналізувати національні та міжнародні підходи до етичної поведінки державних службовців;
- 3) дослідити практичні моделі етичних цінностей у публічній службі, зокрема піраміду етичних цінностей;

4) оцінити вплив цифровізації та інноваційних технологій на розвиток компетентностей державних службовців у міжнародному контексті;

5) визначити роль етичних принципів та цифрових трансформацій у підвищенні ефективності управлінських процесів та задоволенні суспільних потреб.

**Основні результати дослідження.** Етика державного службовця — це нормативно-ціннісна система, що визначає моральні засади професійної діяльності та регулює поведінку особи, яка здійснює публічні функції. Вона поєднує загальнолюдські моральні стандарти, правові вимоги та професійні норми, формуючи модель належної службової поведінки.

У науковій літературі етика розглядається як сукупність принципів чесності, неупередженості, відповідальності, прозорості й поваги до прав людини, що забезпечують легітимність влади та довіру громадян. Її зміст охоплює моральний аспект професіоналізму, обов'язок служіння суспільним інтересам та здатність приймати рішення без приватної вигоди.

Сучасні дослідження наголошують на переході до інтегративних моделей етичності, розвитку етичного лідерства, формуванні етичної організаційної культури та впровадженні міжнародних стандартів поведінки. У контексті трансформацій публічної служби етика виступає ключовим механізмом підвищення ефективності управління та зміцнення суспільної довіри.

Іноземні дослідники підкреслюють, що етичні норми державної служби стримують корупцію лише за умови поєднання трьох компонентів: внутрішньої етики та самоконтролю службовця, дотримання професійних етичних стандартів і дієвого зовнішнього контролю. Саме ця триєдина модель забезпечує реальний вплив етичної компетентності на підвищення якості публічного управління.

Систематичний аналіз 34 публікацій (2014–2024) за методикою PRISMA демонструє зростаючу увагу до етичної компетентності в публічному управлінні як ключового чинника підвищення якості державних служб. Регіональні акценти відображають специфіку адміністративних викликів: у Північній Америці — прозорість та урядові реформи, в Європі — підзвітність і підтримка стабільних демократичних інститутів, в Азії — культурні суперечності між традиційними цінностями та сучасними етичними нормами, в Африці — боротьба з корупцією та зміцнення громадської довіри до влади. Універсальний висновок, що випливає з аналізу, полягає в тому, що розвиток етичної компетентності державних службовців є критично важливим для формування доброчесного управління, підвищення прозорості, ефективності та довіри громадян до державних інституцій.

Порівняння міжнародних і національних етичних стандартів дає можливість простежити взаємозв'язок між глобальними принципами публічної етики та їх нормативним закріпленням в Україні (табл. 1).

Піраміда етичних цінностей у публічній службі відображає ієрархію фундаментальних та пріоритетних принципів, що формують поведінку державного службовця, і слугує системним орієнтиром для розвитку соціально-етичної компетентності. В її основі розташовані законність та неупередженість, які гарантують дотримання правових норм і рівне ставлення до всіх громадян.

**Таблиця 1. Порівняльна таблиця міжнародних та національних документів щодо етичної поведінки державних службовців, складено автором на основі [7]**

| Міжнародна організація/ Країна | Документ, який регулює правила етичної поведінки                                                               | Кількість положень | Основні положення                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ООН                            | Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб                                                          | 11                 | попередження конфлікту інтересів (ст. 4-7)<br>декларування відомостей про доходи (ст. 8)<br>прийняття подарунків (ст. 9)<br>робота з конфіденційною інформацією (ст.10)                     |
|                                | Конвенція ООН проти корупції                                                                                   | 71                 | непідкупність, чесність і відповідальність своїх державних посадових осіб (ст.8)                                                                                                            |
| Рада Європи                    | Модельний кодекс поведінки для державних службовців                                                            | 28                 | державні службовці повинні повідомляти про порушення іншими державними службовцями норм кодексу (ст. 12)<br>захист приватного життя держслужбовця (ст. 17)                                  |
| Німеччина                      | Федеральний закон про державних службовців                                                                     | 147                | державний службовець служить народу, а не партії (ст. 60);<br>нерозголошення конфіденційної інформації (ст.67)                                                                              |
| Франція                        | Закон «Про етику, права та обов'язки державних службовців»                                                     | 90                 | державний службовець не може займатися іншими видами діяльності (ст. 7);<br>положення щодо Комітету з етики державної служби (ст. 8-9)                                                      |
| Чехія                          | Кодекс етики посадових осіб та державних службовців                                                            | 14                 | при прийнятті рішень необхідно зважати на суспільні інтереси (ст. 2)<br>поставлені завдання державні службовці повинні виконувати швидко та ефективно (ст. 5)<br>конфлікт інтересів (ст. 6) |
| Україна                        | Закон України «Про державну службу»                                                                            | 92                 | вірне служіння Українському народові(ст.4);<br>недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення службовця(ст.4)                                                                     |
|                                | Наказ НАДС «Загальні правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» | 5                  | підтримувати авторитет публічної служби (розд.2);<br>стримано реагувати на критику, вказувати на її неприйнятність і вимагати дотримання норм ввічливості (розд.2)                          |

Наступний рівень підкреслює служіння громадянам як головну мету публічної служби, що забезпечує задоволення суспільних потреб і формування довіри до державних інституцій. Вищі рівні піраміди — підзвітність і прозорість — виступають інструментами контролю, відкритості управлінських процесів та ефективного використання ресурсів. На вершині піраміди розташована стратегічна місія публічної служби, яка інтегрує всі попередні рівні та визначає довгострокові цілі державного управління.

Кожен верхній рівень базується на попередньому, і порушення базових принципів робить неможливим досягнення вищих цілей публічного управління.

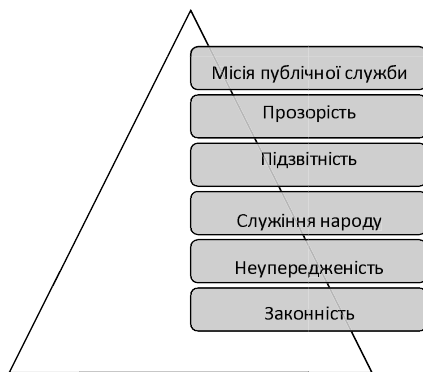


Рис. 1. Піраміда етичних цінностей, систематизовано автором на основі [6]

**Висновки.** Отже, соціально-етична компетентність державних службовців є ключовим чинником підвищення якості публічного управління, оскільки формує моральні основи прийняття рішень, забезпечує прозорість, підзвітність та ефективне використання ресурсів, зміцнює довіру громадян до влади та сприяє реалізації суспільних потреб у справедливий і професійний спосіб.

1. Батюченко М.В. Етика поведінки публічного службовця : кваліфікаційна робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; керівник О. М. Олешко. Харків : Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 76
2. Сарновська-Шевчук С.В. Етика поведінки державних службовців : кваліфікаційна робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; керівник О. М. Олешко. Харків : Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 74.
3. Сорокіна, Р. (2020). Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. Аспекти публічного управління, 8(6), С. 90–97. DOI: 1015421/152109.
4. Серих О.В. Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. Актуальні проблеми публічного права. Нове українське право, 2021, № 4, С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2021.4.16>.
5. Письменна О. П., Панасюк А. В. Етика та правове регулювання державної служби: взаємозв'язок та виклики / О. П. Письменна, А. В. Панасюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2025. С. 23-29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2025-1-4>.
6. Публічна служба : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, К. С. Фомічов, Н. С. Пітел, О. В. Сторожук; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. С. 151.
7. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США) : інформаційна довідка / підгот. А. Паршикова ; Європ. інформац.-дослід. центр. [Київ] : Європ. інформац.-дослід. центр, С.12. Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/>
8. Syadiyah K., Putri S. A. N., Hayat H. The Role of Public Administration Ethics in Realizing Clean and Transparent Governance / Kholifatus Syadiyah, Salsabilla Azzahra Niesma Putri, Hayat Hayat // Jurnal Administrasi Negara. 2024. P. 9. DOI: <https://doi.org/10.31629/juan.v12i2.7053>.
9. Widiasih S., Julina F., Susanti S. The Role of Ethics in Public Administration: A Systematic Review of Global Practices and Challenge / S. Widiasih, F. Julina, S. Susanti // Public Studies and Business Administration Journal (PUSBA). 2024. Vol. 1, No. 2. P. 105–117.
10. Pamungkas P., Munawir I. The Role of Ethics in Improving the Quality of Public Services / P. Pamungkas, I. Munawir // Priviet Social Sciences Journal. 2025. Vol. 5, No. 9. P. 13. DOI: <https://doi.org/10.55942/psj.v5i9.705>.



1. Batiuchenko M.V. Etyka povedinky publicznego sluzhbovtisia : kvalifikatsiina robota za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» ; kerivnyk O. M. Oleshko. Kharkiv : Khark. nats. un-t im. V.N. Karazina, 2024. p. 76
2. Sarnovska-Shevchuk S.V. Etyka povedinky derzhavnykh sluzhbovtisiv : kvalifikatsiina robota za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» ; kerivnyk O. M. Oleshko. Kharkiv : Khark. nats. un-t im. V.N. Karazina, 2024. p. 74.
3. Sorokina, R. (2020). Formuvannia moralno-etychnykh osnov publichnoi sluzhby v Ukraini. *Aspekty publicznego upravlinnia*, 8(6), S. 90–97. DOI: 1015421/152109.
4. Sierykh O.V. Profesiina etyka derzhavnykh sluzhbovtisiv: poniattia, osoblyvosti. Aktualni problemy publicznego prava. *Nove ukrainske pravo*, 2021, № 4, pp. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2021.4.16>.
5. Pysmenna O. P., Panasiuk A. V. Etyka ta pravove rehuliuвання derzhavnoi sluzhby: vzaïmozv'язok ta vyklyky / O. P. Pysmenna, A. V. Panasiuk // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2025. pp. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2025-1-4>.
6. Publichna sluzhba : navch. posib. / N. M. Hlevatska, K. S. Fomichov, N. S. Pitel, O. V. Storozhuk ; M-vo osvity i nauky Ukrainy, Tsentralnoukrain. nats. tekhn. un-t. Kropyvnytskyi : Eksklyuzyv-System, 2025. p. 151.
7. Pravyla etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtisiv (dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu ta SSHA) : informatsiina dovidka / pidhot. A. Parshykova ; Yevrop. informats.-doslid. tsentr. [Kyiv] : Yevrop. informats.-doslid. tsentr, p.12. Rezhym dostupu: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/>.
8. Syadiyah K., Putri S. A. N., Hayat H. The Role of Public Administration Ethics in Realizing Clean and Transparent Governance / Kholifatus Syadiyah, Salsabilla Azzahra Niesma Putri, Hayat Hayat // *Jurnal Administrasi Negara*. 2024. P. 9. DOI: <https://doi.org/10.31629/juan.v12i2.7053>.
9. Widiasih S., Julina F., Susanti S. The Role of Ethics in Public Administration: A Systematic Review of Global Practices and Challenge / S. Widiasih, F. Julina, S. Susanti // *Public Studies and Business Administration Journal (PUSBA)*. 2024. Vol. 1, No. 2. P. 105–117.
10. Pamungkas P., Munawir I. The Role of Ethics in Improving the Quality of Public Services / P. Pamungkas, I. Munawir // *Priviet Social Sciences Journal*. 2025. Vol. 5, No. 9. P. 13. DOI: <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i9.705>.