

УДК 35:3.08(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-169-177>

Петринська Вікторія, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи
Центральноукраїнського національного технічного університету

Petrynska Viktoriia, Ph.D. in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business at Central Ukrainian National Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЗМІСТОВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДОМІНАНТИ ТА ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ

PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE: CONTENT-FUNCTIONAL DOMINANTS AND PRINCIPLES OF DEVELOPMENT

Анотація. У статті здійснено теоретичне осмислення професіоналізації публічної служби як багатовимірного процесу розвитку її людського та інституційного потенціалу в умовах сучасних суспільних змін. Обґрунтовано, що професіоналізація публічної служби виходить за межі традиційного розуміння професійної підготовки та розвитку компетентностей службовців, набуваючи значення стратегічного чинника забезпечення ефективності, спроможності та суспільної орієнтованості системи публічного управління. Запропоновано сутність професіоналізації публічної служби розглядати як відкриту структуровану систему, спрямовану на розбудову засад безперервної професійної освіти та навчання публічних службовців, перманентне набуття ними професійних знань, вмінь, навичок, професійних якостей; формування усвідомленого прагнення до професійного розвитку та кар'єрного зростання; рефлексивну самоорганізацію, саморозвиток та дотримання професійних деонтологічних стандартів. На цій підставі з урахуванням антропологічної спрямованості публічного управління та його сервісоорієнтованості уточнено місію, мету та завдання формування та функціонування системи професіоналізації публічної служби. Обґрунтовано функціональну спрямованість системи професіоналізації публічної служби, яка охоплює знаннєво-компетентнісний, регулятивний/нормативно-правовий, цілепокладаючий/прогностично-планувальний, ціннісно-етичний, мотиваційно-адаптаційний, талант-орієнтований, інформаційно-комунікативний, контрольний-оцінювальний та консультативно-дорадчий напрями. Запропоновано систематизацію принципів розвитку професіоналізації публічної служби. Констатовано, що змістовно-функціональне наповнення системи професіоналізації публічної служби формується через сукупність взаємопов'язаних домінант, серед яких розвиток професійних компетентностей, формування професійної культури, утвердження цінностей публічної служби, забезпечення меритократичних засад кадрового розвитку, підтримка професійної мотивації та адаптивності службовців до нових управлінських умов та ін.

Ключові слова: компетентнісний підхід, меритократія, публічна служба, публічне управління, професіоналізація, професійне навчання, професійний розвиток, система професіоналізації публічної служби.

Abstract. The article provides a theoretical understanding of the professionalization of the public service as a multidimensional process of developing its human and institutional potential in the context of modern social changes. It is substantiated that the professionalization of the public service goes beyond the traditional understanding of professional training and development of civil servants' competencies, acquiring the importance of a strategic factor in ensuring the efficiency, capacity and social orientation of the public administration system. It is proposed to consider the essence of the professionalization of the public service as an open structured system aimed at developing the principles of continuous professional education and training of public servants, their permanent acquisition of professional knowledge, skills, abilities, professional qualities; the formation of a conscious desire for professional development and career growth; reflective self-organization, self-development and compliance with professional deontological standards. On this basis, taking into account the anthropological orientation of public administration and its service orientation, the mission, goal and objectives of the formation and functioning of the system of professionalization of the public service are specified. The functional orientation of the system of professionalization of the public service is substantiated, which includes knowledge-competence, regulatory/normative-legal, goal-setting/prognostic-planning, value-ethical, motivational-adaptive, talent-oriented, information-communicative, control-evaluation and consultative-advisory directions. A systematization of the principles of development of professionalization of the public service is proposed. It is stated that the substantive and functional content of the system of professionalization of the public service is formed through a set of interrelated dominants, including the development of professional competencies, the formation of professional culture, the establishment of public service values, ensuring meritocratic principles of personnel development, supporting professional motivation and adaptability of employees to new management conditions, etc.

Keywords: competency-based approach, meritocracy, public service, public administration, professionalization, professional training, professional development, public service professionalization system.

Постановка проблеми. В Україні в умовах сучасних суспільних викликів і загроз відбуваються складні й суперечливі трансформаційні процеси, спрямовані на конструювання європейської демократичної держави та її державних інституцій, подальший динамічний і безперервний розвиток цінностей громадянського суспільства та збереження національних інтересів як самої країни, так і її громадян зокрема.

Водночас, врахування глобального висхідного інтеграційного цивілізаційно-ціннісного тренду під назвою «європеїзація» висуває нові вимоги до публічної служби та її головного ресурсу – публічних службовців, здатних надавати якісні публічні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти публічного управління, взаємодіяти з міжнародними партнерами та виробляти дієву публічну політику. Все це «потребує не лише базових адміністративних навичок, а й випереджувальних компетенцій: цифрової трансформації та штучного інтелекту, кібербезпеки, управління в кризових умовах, формування політики на основі доказів, управління змінами й лідерства» [1]. Відповідно в умовах зростання складності управлінських викликів, розвитку демократичних принципів врядування та утвердження людиноцентричної парадигми професіоналізм публічних службовців набуває статусу не лише професійної характеристики, а й стратегічного ресурсу державного розвитку загалом.

На сьогодні професіоналізація публічної служби розглядається як багатовимірний процес формування та розвитку професійного потенціалу службовців, що передбачає не лише набуття спеціальних знань, компетентностей і практичних навичок, а й утвердження ціннісних орієнтирів, етичних стандартів, відповідальності та здатності забезпечувати публічний інтерес. Відтак її зміст виходить за межі традиційного розуміння професійної підготовки кадрів і охоплює ширше коло характеристик, пов'язаних із формуванням спроможної, адаптивної та орієнтованої на результат публічної служби.

З огляду на це, в умовах ствердження антропологічної спрямованості публічного управління та його сервісо-орієнтованості особливості актуальності набуває ідентифікація змістовно-функціональних домінант та принципів розвитку системи професіоналізації публічної служби, оскільки саме вони визначають її сутнісне наповнення, суспільне призначення та напрями такого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика професіоналізації публічної служби перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників, оскільки рівень професійної спроможності публічних службовців безпосередньо визначає якість публічного управління, ефективність реалізації публічної політики та здатність органів публічної влади відповідати на сучасні суспільні виклики. Наукові дослідження цієї проблематики спрямовуються в межах різних теоретичних підходів, серед яких найбільш поширеними є компетентнісний, інституційний, діяльнісний, аксіологічний та людиноцентричний підходи.

Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад професіоналізації публічної служби, публічного управління та управління людськими ресурсами, слід відзначити праці В. Бакуменка [2], К. Ващенка [3], В. Лугового [4], О. Оболенського [5], С. Серьогіна [6] та ін. У їхніх наукових напрацюваннях закладено фундаментальні підходи до осмислення професійності публічних службовців, розвитку кадрового потенціалу державного управління, формування компетентнісної моделі службовця та забезпечення інституційної спроможності публічної служби.

Сучасний етап розвитку наукового дискурсу щодо професіоналізації публічної служби характеризується посиленням уваги до її трансформаційного потенціалу в умовах європейської інтеграції України, впровадження принципів належного врядування та необхідності забезпечення стійкості публічного управління в умовах безпрецедентних суспільних викликів. У цьому контексті дослідники Т. Василевська [7], Н. Гончарук [8], О. Линдюк [9], Н. Обушна [7; 15], О. Пархоменко-Куцевіл [10], Л. Прудіус [8], О. Проневич [11] та ін. акцентують увагу на необхідності переосмислення ролі людського потенціалу в системі публічної служби та переходу від адміністративно-кадрової моделі управління до сучасної системи управління людськими ресурсами. У межах такого підходу професіоналізація публічної служби розглядається через призму розвитку компетентностей, утвердження меритократичних принципів, забезпечення безперервного професійного розвитку, удосконалення процедур добору й оцінювання персоналу, формування професійної культури та підвищення відповідальності службовців за результати своєї діяльності.

Попри значний науковий доробок у сфері дослідження професіоналізації публічної служби, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого теоретичного переосмислення саме в контексті сучасних суспільних викликів і загроз. Відповідно професіоналізація як комплексний процес якісного розвитку професійної, політично нейтральної, доброчесної та меритократичної публічної служби потребує інноваційного мислення та більш глибокого обґрунтування оновленого теоретичного дизайну в контексті її змістовних характеристик, уточнення функціонального призначення та принципових засад розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування змістовно-функціональних домінант професіоналізації публічної служби та уточнення базових принципів її розвитку в умовах утвердження антропологічної спрямованості публічного управління та його сервісоорієнтованості з урахуванням сучасних суспільних викликів і загроз.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні вже є очевидним той факт, що професіоналізація публічних службовців виступає соціальним імперативом, об'єктивним маркером усвідомлення публічним службовцем своєї соціальної місії та його готовності результативно й ефективно виконувати службові обов'язки. У зв'язку з цим, науковці [7-11], як правило, звертають увагу на те, що професіоналізація у сфері публічної служби безпосередньо ґрунтується на зв'язку працівника з його професійною діяльністю і пов'язана з набуттям сучасних спеціальних знань, професійним

навчанням, соціалізацією, формуванням комунікативної компетенції, набуттям аналітичних здібностей тощо.

Професор В. Луговий наголошує, що «реалізація принципу професіоналізму і компетентності на державній/публічній службі забезпечується системою професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних/ публічних службовців. Задля посилення дієздатності держави, створення ефективної системи державного управління необхідною є всебічна та глибока професіоналізація державного управління» [4, с. 19].

Відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу» принцип професіоналізму дефініційовано як «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону» [12].

На нашу думку, професіоналізація публічної служби – відкрита структурована система, спрямована на розбудову засад безперервної професійної освіти та навчання публічних службовців, перманентне набуття ними професійних знань, вмінь, навичок, професійних якостей; формування усвідомленого прагнення до професійного розвитку та кар'єрного зростання; рефлексивну самоорганізацію, саморозвиток та дотримання професійних деонтологічних стандартів. У даному контексті визначальною ознакою «професіоналізації публічної служби» як системи, що активно взаємодіє з викликами сьогодення, виступає інституціональність, оскільки специфіка її реалізації значним чином залежить від інституційних характеристик самої публічної служби.

Як відомо, раціональна діяльність визначається єдністю мети та засобів, де мета виступає як смисловий орієнтир, а засоби – як умови її практичної реалізації. Тобто саме правильно визначена мета виступає тим системоутворюючим фактором, що зумовлює діяльність системи та її головну властивість – цільове призначення. Відтак основною метою функціонування системи професіоналізації публічної служби є розбудова професійної, політично нейтральної, доброчесної та меритократичної публічної служби, діяльність якої ґрунтується на пріоритеті суспільного інтересу та спрямована на забезпечення прав і потреб громадян шляхом, шляхом розвитку професійного потенціалу, підвищення компетентності й відповідальності публічних службовців, а також дотримання належних деонтологічних стандартів службової діяльності.

При цьому виконання публічними службовцями завдань і функцій держави на професійній основі має гарантувати сталість і стабільність публічно-службових відносин, їх сервісно-орієнтований характер, добробут суспільства й силу держави, бездоганність та ефективність управлінської діяльності, її незалежність від можливих політичних змін.

Інакше кажучи, реалізація означеної вище мети значною мірою визначатиме місію системи професіоналізації публічної служби, а саме – «побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [13]. Тобто «в центрі публічної служби має стояти цінність людини – її розвиток, добробут і психологічна безпека. Паралельно слід поступово змінювати культуру з орієнтованої на внутрішні процедури – на культуру, орієнтовану на громадянина. Амбіція полягає в тому, щоб кожен публічний службовець міг чітко сказати, яку цінність він або вона створює для суспільства» [1].

На наше переконання, втілити в життя дане завдання можливо лише за рахунок створення сприятливих умов для перманентного стимулювання професійного самопізнання, самовдосконалення/саморозвитку та самореалізації публічних службовців, що дозволить їм постійно підвищувати свій професійний, компетентнісний та світоглядний рівень.

Водночас головна мета формування дієвої системи професіоналізації публічної служби визначає його завдання та функції, що відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, рекомендації теорії управління у публічному секторі загалом.

Завдання є невід'ємним елементом функціонування системи професіоналізації публічної служби. Їх правильне формулювання забезпечуватиме результативність та ефективність

функціонування досліджуваної системи, взаємозв'язок ідентифікованих у її складі структурних системних елементів та її загальну дієвість.

З огляду на викладене вище, основними завданнями формування системи професіоналізації публічної служби є такі:

- розбудова засад професійної освіти та безперервного навчання публічних службовців, а також забезпечення інклюзивності та безбар'єрності системи професійного навчання;
- перманентне набуття та вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців (насамперед, спеціальних професійних компетентностей («specific skills»)), необхідних для забезпечення національної стійкості та повоєнного відновлення України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави;
- забезпечення прогностичності та практикоорієнтованості навчання публічних службовців, тобто відповідності його потребам учасників;
- підвищення адаптивності системи професійного навчання до змін і збереження доступності такого навчання в умовах невизначеності/ ідентифікованих умовах (з урахуванням безпекової складової);
- формування усталеної системи адекватної мотивації до безперервного професійного розвитку публічних службовців, дотримання ними професійних деонтологічних стандартів та стимулювання їх кар'єрного зростання (з урахуванням умов воєнного стану в т.ч.);
- забезпечення меритократичних засад формування та розвитку кадрового складу публічної служби, що передбачає добір, просування та оцінювання службовців на основі професійних якостей і результатів діяльності;
- розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу у сфері публічної служби;
- забезпечення цифровізації послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання публічних службовців;
- створення умов для оцінки і винагородження публічних службовців за результатами їхніх дій і досягнень;
- культивування середовища для рефлексивної самоорганізації, саморозвитку публічних службовців та розширення можливостей неформального професійного навчання публічних службовців;
- проведення комплексного моніторингу якості професійного навчання публічних службовців та освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів) у цій сфері;
- формування ефективної багаторівневої і міжсекторальної взаємодії та координації заінтересованих суб'єктів професійного навчання;
- залучення до процесу навчання публічних службовців недержавних суб'єктів надання освітніх послуг на умовах змагальності, що «сприяє додатковому залученню ресурсного потенціалу (інтелектуального, технологічного тощо), який є у розпорядженні недержавних суб'єктів надання освітніх послуг і необхідний для забезпечення сучасного, практико-орієнтованого, цікавого навчання, орієнтованого, зокрема, на вивчення ефективних практик урядування» [14];
- забезпечення постійного підвищення кваліфікації викладачів, які беруть участь у процесах навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- адаптація нормативно-правової бази щодо публічної служби та управління людськими ресурсами загалом та у сфері професіоналізації в тому числі до законодавства Європейського Союзу;
- вивчення кращого міжнародного досвіду забезпечення якості професійної освіти та навчання публічних службовців та їх інтеграція в національну систему професійного навчання.

Реалізація окреслених вище завдань, на нашу думку, має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги будь-якої публічної організації – кваліфікованого вископрофесійного «пулу» працівників, зацікавлених в її успішній діяльності. Все це надасть змогу перетворити публічну службу на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на публічній службі.

З огляду на визначені завдання, потребують уточнення функції (від лат. *functio* – виконання, здійснення, а також діяльність, обов'язок, призначення, роль) системи професіоналізації публічної служби.

Функції системи професіоналізації публічної служби – це самостійні та якісно однорідні складові, об'єднані між собою єдиною метою, особливостями реалізації, за допомогою яких реалізуються мета та завдання такої системи (мета ↔ завдання для виконання ↔ функція, як процес вирішення завдання) [15].

Проведені дослідження дозволяють ідентифікувати такі функціональні домінанти системи професіоналізації публічної служби, як (табл. 1): знаннєво-компетентнісна; регулятивна (нормативно-правова); цілепокладаюча/ прогностично-планувальна; ціннісно-етична функція; мотиваційно-адаптаційна; інформаційно-комунікативна; «вироснування» та утримання талантів; контролююча (моніторинг та оцінювання); консультативно-дорадча.

Отже, функції системи професіоналізації публічної служби відображають її багатоаспектне призначення та виходять за межі традиційного кадрового адміністрування. Вони охоплюють не лише розвиток професійних компетентностей службовців, а й формування ціннісно-етичних засад службової діяльності, розвиток людського потенціалу та її адаптацію до сучасних суспільних трансформацій.

Таблиця 1

Функціональні домінанти системи професіоналізації публічної служби*

Функції	Їх сутність
1. Знаннєво-компетентнісна	Передбачає набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок публічними службовцями, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.
2. Регулятивна функція (нормативно-правова)	Полягає у формуванні правових, організаційних та інституційних засад професіоналізації, визначення стандартів професійної діяльності, вимог до компетентності, процедур добору, оцінювання та професійного розвитку службовців.
3. Цілепокладаюча/ прогностично-планувальна	Передбачає визначення стратегічних орієнтирів професіоналізації, прогнозування перспектив розвитку кадрового потенціалу публічної служби, планування потреб у професійному розвитку відповідно до суспільних викликів і трансформацій управлінського середовища.
4. Ціннісно-етична	Передбачає формування професійної культури публічної служби на основі принципів доброчесності, відповідальності, політичної нейтральності, служіння суспільству, дотримання етичних стандартів та орієнтації на публічний інтерес.
5. Мотиваційно-адаптаційна	Передбачає формування/запровадження регуляторів/мотиваторів, здатних ефективно впливати на розвиток системи професіоналізації та пристосовувати їх до постійно змінюваних умов функціонування у цій системі. Має первинне значення та носить творчий характер, оскільки забезпечує формування єдиного організаційно-управлінського простору для розвитку людського потенціалу публічної служби (забезпечує розвиток лідерства, використання менторства, виявлення та стимулювання кращих сторін державно-управлінських кадрів), що розглядається як необхідність внутрішнього світу людини, її активності, та загалом підвищення адаптивності системи професійного навчання до змін.
6. Інформаційно-комунікативна	Сприяє забезпеченню обміну професійними знаннями, поширення кращих практик, розвитку комунікаційного середовища та формування єдиного простору професійного розвитку публічних службовців.
7. «Вироснування» та утримання талантів	Обумовлює формування ефективної системи управління талантами на публічній службі. У результаті управління талантами, лідерами та їх мотивація виступає одним із основних і пріоритетних напрямів роботи у сфері HRM на публічній службі.
8. Контролююча (моніторинг та оцінювання) функція	Передбачає нагляд щодо дотримання законодавства, якості послуг у системі професіоналізації у сфері публічної служби, реалізації стратегічних і оперативних планів у цій системі загалом, використання ресурсів (у т.ч. й фінансових) тощо. Дозволяє зробити висновки стосовно впливу програм підвищення кваліфікації, технологій їх реалізації та результатів навчання на діяльність органів публічної влади.
9. Консультативно-дорадча функція	Полягає у формуванні експертно-аналітичного середовища, яке забезпечує органи публічної влади обґрунтованими рекомендаціями щодо вдосконалення кадрової політики, професійного розвитку службовців, впровадження сучасних управлінських практик та підвищення ефективності інституційних рішень у сфері публічної служби.

*Джерело: власна розробка автора

Важливо зауважити, що реалізація вищезазначених функцій спрямована на досягнення основної мети системи професіоналізації публічної служби. Таким чином, функції системи обумовлюють системно-функціональний аспект формування концепту професіоналізації публічної служби.

У свою чергу, всі функції системи професіоналізації публічної служби тісно взаємопов'язані та можуть призвести до бажаного ефекту лише тоді, коли вони співпрацюють комплексно.

Разом із цим, функціонування системи професіоналізації публічної служби має ґрунтуватися на системі відповідних принципів (лат. *principium* – начало, основа), що розглядаються як вихідні положення, правила, покладені в основу такого державного управління. Інакше кажучи – це такі специфічні маркери-імперативи притаманні сучасній системі професіоналізації публічної служби.

У нашому дослідженні всі принципи функціонування системи професіоналізації публічної служби пропонуємо узагальнити в такі групи:

- 1) принципи існування функціональних систем, що проявляються у професійній діяльності публічних службовців [16]: принцип фрагментарності; принцип консолідації складових системи; принцип мінімального забезпечення системи;
- 2) базові принципи, на основі яких здійснюється державна служба в Україні [12, ст. 4]: принцип верховенства права; принцип законності; принцип професіоналізму; принцип патріотизму; принцип доброчесності; принцип ефективності; принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; принцип політичної неупередженості; принцип прозорості; принцип стабільності;
- 3) принципи системи професійного навчання, що визначені в «Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (від 06.02.2019 р.) [17]: обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання;
- 4) додаткові принципи, що запропоновані автором: людиноцентризму; інклюзивності та безбар'єрності; адаптивності та безпечності; стратегічної інтеграції. Адже «стійкі інституції тримаються на стійких людях. Після кількох років роботи в умовах кризи й війни держава має не лише підтримувати здоров'я, мотивацію та продуктивність своїх працівників, а й створити зрозумілий, безбар'єрний шлях для ветеранів і військовослужбовців, які переходять на цивільну службу» [1].

Отже, принципи розвитку системи професіоналізації публічної служби формують цілісну нормативно-ціннісну та організаційну основу її функціонування, забезпечуючи узгодженість між вимогами до професійної діяльності службовців, суспільними очікуваннями та стратегічними завданнями публічного управління. Їх комплексне поєднання дозволяє розглядати професіоналізацію не лише як процес набуття професійних компетентностей, а як багатовимірний процес розвитку людського потенціалу публічної служби, що ґрунтується на засадах професіоналізму, меритократії, доброчесності, людиноцентризму, безперервного вдосконалення та адаптивності до сучасних суспільних змін.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що професіоналізація публічної служби в сучасних умовах набуває значення стратегічного чинника забезпечення її інституційної спроможності та якості публічного управління. Зміст професіоналізації не може обмежуватися лише формуванням професійних компетентностей службовців або вдосконаленням кадрових процедур,

оскільки професіоналізація є комплексним процесом розвитку людського потенціалу публічної служби, що охоплює професійні знання, ціннісні орієнтації, етичні стандарти, мотивацію, відповідальність та здатність ефективно реалізовувати публічний інтерес.

При цьому змістовно-функціональне наповнення сучасної професіоналізації публічної служби розкривається через взаємопов'язані домінанти, що відображають її призначення, напрями впливу та механізми розвитку. Серед них: безперервний розвиток професійних компетентностей, формування професійної культури, забезпечення меритократичних засад кадрового розвитку, підтримка професійної мотивації, виявлення та розвиток талантів, а також створення умов для адаптивності публічної служби до нових суспільних викликів.

Таким чином, професіоналізація публічної служби має розглядатися як динамічний, людиноцентрично орієнтований процес формування якісно нового професійного середовища, у якому компетентність поєднується з доброчесністю, відповідальністю, меритократією та здатністю до інноваційного розвитку, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія РДУ «Україна – сучасна європейська держава для людей: ефективна, відкрита, сервісна». Консультаційний документ. 2026. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/54/PARS_2030_Consultation_Document.pdf (дата звернення: 14.07.2026).
2. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 162 с.
3. Ващенко К. Основи професійної публічної служби: монографія. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 540 с.
4. Луговий В.І. Болонський процес і підготовка державно-управлінських кадрів. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 13–19.
5. Оболенский О.Ю. Державна служба: підруч. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
6. Серьогін С. Принцип професіоналізму державної служби України у контексті адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали 6-ї регіон. наук.-практ. конф. (14.05.2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 9–11.
7. Обушна Н.І., Василевська Т.Е. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Державне управління. Том 18. № 2. 2023. С. 85–89. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>.
8. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Генезис розвитку законодавства про державну службу в умовах її модернізації та формування системи управління персоналом. *Scientific discussion (Praha, Czech Republic)*. 2023. VOL 1, № 77. С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8009145>.
9. Линдюк О.А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
10. Пархоменко-Кучевіл О.І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи: журнал*. 2023. № 6(36). С. 151–162. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6\(36\)-151-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162).
11. Проневич О.С. Професіоналізація як стратегічний імператив європеїзації державної служби в Україні. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/2ccc8b94-53c2-4c08-8250-ee944f08b06f.pdf> (дата звернення: 14.07.2026).
12. Про державну службу: закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 14.07.2026).
13. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р. від 21 лип. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 14.07.2026).
14. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r> (дата звернення: 14.07.2026).
15. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
16. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка. 124 с.
17. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова КМУ № 106 від 06.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 14.07.2026).

REFERENCES

1. Stratehiia RDU "Ukraina – suchasna yevropeiska derzhava dlia liudei: efektyvna, vidkryta, servisna". Konsultatsiinyi dokument (2026). [RDU Strategy "Ukraine – A Modern European State for People: Efficient, Open and Service-Oriented".

- Consultation document]. *api.par.in.ua*. Retrieved from https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/54/PARS_2030_Consultation_Document.pdf [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V.D., & Nadolishnii, P.I. (2003). *Teoretychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia (oporny konspekt dystantsiinoho kursu navchalnoi dystsipliny)* [Theoretical and organizational foundations of public administration (distance learning course handbook)]. Milenium [in Ukrainian].
 3. Vashchenko, K. (2025). *Osnovy profesiinoi publichnoi sluzhby* [Fundamentals of professional public service]. Mizhhrehionalna Akademiia Upravlinnia Personalom [in Ukrainian].
 4. Luhovyi, V.I. (2005). Bolonskyi protses i pidhotovka derzhavno-upravlinskykh kadriv [The Bologna Process and training of public administration personnel]. *Visnyk Derzhavnoi Sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, (1), 13–19 [in Ukrainian].
 5. Obolenskyi, O.Yu. (2006). *Derzhavna sluzhba* [Civil service]. KNEU [in Ukrainian].
 6. Serohin, S. (2009). Pryntsyp profesionalizmu derzhavnoi sluzhby Ukrainy u konteksti adaptatsii zakonodavstva do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu [The principle of professionalism of the civil service of Ukraine in the context of adaptation of legislation to European Union standards]. In L. L. Prokopenko (Ed.), *Aktualni problemy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehtatsii Ukrainy* [Current issues of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine] (pp. 9–11). DRIDU NADU [in Ukrainian].
 7. Obushna, N.I., & Vasylevska, T.E. (2023). Upravlinnia talantamy na derzhavni sluzhbi: teoretychni aspekty ta innovatsiini praktyky [Talent management in the civil service: Theoretical aspects and innovative practices]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Derzhavne Upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 18(2), 85–89. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14> [in Ukrainian].
 8. Honcharuk, N.T., & Prudyus, L.V. (2023). Henezys rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu v umovakh yii modernizatsii ta formuvannia systemy upravlinnia personalom [Genesis of civil service legislation development under conditions of its modernization and formation of the human resource management system]. *Scientific Discussion*, 1(77), 43–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8009145> [in Ukrainian].
 9. Lyndiuk, O. A. (2016). *Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine under globalization]. NADU [in Ukrainian].
 10. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Innovatsiini aspekty upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Innovative aspects of human resource management of the civil service of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, (6(36)), 151–162. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6\(36\)-151-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162) [in Ukrainian].
 11. Pronevych, O.S. (n.d.). Profesionalizatsiia yak stratehichniy imperativ yevropeizatsii derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Professionalization as a strategic imperative of Europeanization of the civil service in Ukraine]. *ipacs.knu.ua*. Retrieved from <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/2ccc8b94-53c2-4c08-8250-ee944f08b06f.pdf> [in Ukrainian].
 12. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 [On Civil Service: Law of Ukraine No. 889-VIII of December 10, 2015]. (2015). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].
 13. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 831-r vid 21 lypnia 2021 r. [Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2022–2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 831-r of July 21, 2021]. (2021). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> [in Ukrainian].
 14. Stratehiia rozvytku systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad do 2027 roku [Strategy for the Development of the Professional Training System for Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Local Council Members until 2027]. (2021). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r> [in Ukrainian].
 15. Selivanov, S. V., Obushna, N. I., & Khadzhiradiev, S. K. (2019). *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky* [Development of the human resource potential of the civil service in Ukraine under conditions of reforms: Problems of theory and practice]. Karavella [in Ukrainian].
 16. Kustovska, O.V. (n.d.). *Metodolohiia systemnoho pidkhodu ta naukovykh doslidzhen: Kurs lektsii* [Methodology of the systems approach and scientific research: Lecture course]. Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
 17. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 106 vid 06.02.2019 [Regulation on the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Local Council Members: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 106 of February 6, 2019]. (2019). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (22.07.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (21.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)