

РОЗДІЛ II

ТРАДИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В ОСВІТІ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ДОРΟΣЛИХ

Цитування:

Ващенко, К. О. (2026). Публічна служба як простір професіоналізації освіти дорослих: інституційний, компетентнісний та ціннісний виміри. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(29), 64–78. [https://doi.org/10.35387/od.1\(29\).2026.64-78](https://doi.org/10.35387/od.1(29).2026.64-78)

УДК: 35.08:374.7

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(29\).2026.64-78](https://doi.org/10.35387/od.1(29).2026.64-78)

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ЯК ПРОСТІР ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ, КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ТА ЦІННІСНИЙ ВИМІРИ

Ващенко
Олександрович, доктор політичних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України, старший науковий співробітник Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Vashchenko Kostiantyn, Doctor of Political Sciences, Professor, Full Member (Academician) of the NAES of Ukraine, Senior Research Fellow, Mykhailo Dragomanov Ukrainian State University

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-6516-0943>

E-mail: vashchenko.k@gmail.com

Анотація. В оглядовій статті обґрунтовано доцільність розгляду професіоналізації публічної служби не лише як напряму адміністративної модернізації, а й як специфічного простору освіти дорослих, у межах якого відбувається безперервне оновлення знань, компетентностей, професійної ідентичності та ціннісних орієнтацій публічних службовців. Доведено, що в умовах трансформації публічного управління, європейської інтеграції, цифровізації, воєнних викликів і зростання суспільних очікувань щодо якості державних інституцій професійне навчання службовців набуває стратегічного значення для забезпечення спроможності держави. Розкрито професіоналізацію як багатовимірний процес, що охоплює становлення публічної служби як професії, розвиток службовця як дорослого суб'єкта навчання, формування професійних спільнот і підтримання інституційної культури доброчесності, відповідальності та політичної неупередженості. Особливу увагу приділено аналізу понять «професіоналізація», «професійна компетентність», ролі формальної, неформальної та інформальної освіти, а також значенню професійних асоціацій, освітніх установ і органів управління державною службою у відтворенні професійного ресурсу держави. Показано, що освіта дорослих у сфері публічної служби має бути зорієнтована не лише на підвищення кваліфікації, а й на розвиток здатності діяти в умовах невизначеності, міжсекторальної взаємодії. Наголошено, що безперервний професійний розвиток публічних службовців є

Публікація розміщена на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY4.0), що дозволяє вільне використання з обов'язковим зазначенням авторства та джерела.

© Ващенко К. О., 2026

важливою умовою інституційної стійкості держави, підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри суспільства до державних інституцій. Зроблено висновок, що інтеграція андрагогічних підходів у систему професійного навчання публічних службовців є необхідною умовою формування сучасної, компетентної, етичної та стійкої публічної служби.

Ключові слова: освіта дорослих; професіоналізація публічної служби; професійна компетентність; безперервне професійне навчання; публічне управління; професійна ідентичність.

PUBLIC SERVICE AS A FIELD FOR THE PROFESSIONALIZATION OF ADULT EDUCATION: INSTITUTIONAL, COMPETENCE-BASED AND VALUE DIMENSIONS

Abstract. The review article substantiates the expediency of considering the professionalization of public service not only as a direction of administrative modernization, but also as a specific space of adult education within which continuous renewal of knowledge, competencies, professional identity, and value orientations of public servants takes place. It is proved that under the conditions of public administration transformation, European integration, digitalization, wartime challenges, and growing public expectations regarding the quality of state institutions, professional training of public servants acquires strategic importance for ensuring state capacity. Professionalization is revealed as a multidimensional process encompassing the establishment of public service as a profession, the development of a public servant as an adult learning subject, the formation of professional communities, and the maintenance of an institutional culture of integrity, responsibility, and political impartiality. Particular attention is paid to the correlation between the concepts of professionalization and professional competence, the role of formal, non-formal, and informal education, as well as the significance of professional associations, educational institutions, and public service management bodies in reproducing the professional resource of the state. It is demonstrated that adult education in the field of public service should be focused not only on advanced training but also on developing the ability to act under conditions of complexity, uncertainty, and cross-sectoral interaction. It is emphasized that continuous professional development of public servants is an important prerequisite for the institutional resilience of the state, increasing the effectiveness of public administration, and strengthening public trust in state institutions. The article concludes that the integration of andragogical approaches into the system of professional training of public servants is a necessary condition for the formation of a modern, competent, ethical, and resilient public service.

Key words: adult education; professionalization of public service; professional competence; continuing professional training; public administration; professional identity.

Постановка проблеми, її актуальність. Проблема професіоналізації публічної служби в Україні традиційно розглядається у площині адміністративної реформи, кадрової політики, нормативного впорядкування державної служби, запровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами. Однак такий підхід, попри його очевидну важливість, не вичерпує змісту досліджуваного явища. Публічна служба не обмежується системою посад, процедур і повноважень. Вона формує й середовище безперервного навчання, що є невід'ємною складовою професіоналізації дорослих. Саме в межах професійної діяльності відбуваються накопичення, оновлення й переосмислення знань, розвиток управлінських та інших компетентностей, засвоєння професійних цінностей і норм, що забезпечує формування професійної спільноти публічних службовців. Саме тому професіоналізація публічної служби має бути інтерпретована як складний процес освіти дорослих, що поєднує інституційне

регулювання, безперервне професійне навчання, практичний досвід, соціалізацію в професійному середовищі, розвиток професійної ідентичності.

Актуальність такого дослідницького ракурсу зумовлена кількома обставинами. По-перше, за останнє десятиліття українська публічна служба функціонує в умовах майже постійної трансформації: після 2014 року вона була поставлена перед завданнями демократичного оновлення, децентралізації, європейської інтеграції та посилення інституційної спроможності; після 2022 року до цих завдань додалися виклики повномасштабної війни, необхідність забезпечення безперервності державного управління, кризової координації, відновлення територій і підтримання довіри громадян до держави. По-друге, зміст управлінської праці істотно ускладнився: службовець уже не може бути лише виконавцем нормативно визначених процедур, оскільки від нього очікують аналітичності, комунікативної зрілості, здатності працювати з даними, взаємодіяти з громадянами, міжнародними партнерами, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. По-третє, професійна підготовка публічних службовців дедалі більше набуває рис освіти дорослих, адже значна частина необхідних компетентностей формується не до входження в професію, а вже в процесі виконання службових обов'язків. Цей аспект особливо важливий для розуміння специфіки публічної служби.

На відміну від багатьох класичних професій, у яких професійна траєкторія починається з тривалої спеціалізованої освіти, публічна служба часто залучає осіб із різним попереднім освітнім і професійним досвідом. Частина з них приходить із юридичної, економічної, гуманітарної, технічної, військової або управлінської сфер; частина набуває спеціалізованих знань уже після призначення на посаду; частина поєднує службову діяльність із підвищенням кваліфікації, участю в короткострокових програмах, стажуваннях, тренінгах, самоосвітою, навчанням у професійних мережах. Отже, професіоналізація публічної служби є процесом, у якому дорослий фахівець постійно переосмислює власний досвід і співвідносить його з новими вимогами держави, суспільства, професійної спільноти.

Водночас саме в цій площині виникає наукова проблема: професіоналізація публічної служби нерідко ототожнюється або з підвищенням кваліфікації окремих службовців, або з інституційною реформою державної служби загалом. Обидва підходи є важливими, однак кожен із них окремо звужує предмет аналізу. Якщо розглядати професіоналізацію лише як навчання персоналу, втрачається її інституційний, нормативний і ціннісний зміст. Якщо ж тлумачити її лише як модернізацію публічної служби, недостатньо виразним є дорослий суб'єкт навчання, його досвід, мотивація, професійна біографія, здатність до саморозвитку й включення в професійну культуру. Тому доцільним є використання інтегративного підходу, який дозволяє розглядати професіоналізацію публічної служби як системний процес освіти дорослих, спрямований на формування професійного ресурсу держави.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. Наукове осмислення проблеми професіоналізації публічної служби в українському дослідницькому полі має кілька взаємопов'язаних напрямів. Один із них пов'язаний з обґрунтуванням концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних положень і практичних рекомендацій щодо забезпечення системи розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні (Кузнєцов, 2017). Важливого значення набуває те, що професіоналізація не зводиться до сукупності навчальних заходів, а охоплює проблематику становлення, розвитку, відтворення й соціального визнання професійної діяльності у сфері публічного управління. Такий підхід має особливе значення для освіти дорослих, оскільки увиразнює образ публічного службовця не як пасивного

отримувача знань, а суб'єкта складної професійної соціалізації, у якій поєднуються навчання, досвід, цінності та інституційні очікування.

Інший напрям сформовано дослідженнями, в яких професіоналізація розглядається крізь призму професійної культури, морально-етичних засад і ціннісної регуляції службової поведінки. Так, науковцями (Ю. Даниленко-Негара, І. Семенець-Орлова, С. Капітанець, М. Кириченко, О. Биков) аргументовано, що стандарти етичної поведінки державних службовців охоплюють усі аспекти публічного управління, є гарантіями раціональності й ефективності публічного управління, мірою верховенства права, неупередженості, доброчесності (Danylenko-Nehara et al., 2024). У науковому доробку Н. Ларіної та С. Ларіна (2022) обґрунтовано доцільність дослідження професіоналізації публічних службовців як одного з напрямів захисту національних цінностей в державному управлінні. Н. Сорокіна (2020), аналізуючи морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади, акцентує увагу на тому, що професіоналізм публічного службовця не може бути редукований до технічної компетентності, оскільки він передбачає здатність діяти відповідально, доброчесно й суспільно орієнтовано. У контексті освіти дорослих це означає, що професійне навчання службовців має формувати не лише знання про процедури, а й здатність до морального судження, рефлексії, усвідомлення меж службового обов'язку та публічної відповідальності.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені аналізу соціально-психологічних детермінант ресурсного потенціалу державних службовців (Brych, L., & Brych, M., 2020), особливостей професійного зростання публічних службовців, розвитку їхнього лідерського потенціалу, здатності до адаптації в умовах змін. До прикладу, Н. Ларіна (2023) акцентує увагу на викликах професійного розвитку службовців, пов'язаних із необхідністю поєднання кар'єрної мотивації, компетентнісного зростання та організаційних потреб публічної служби. С. Селіванов (2021) досліджує професіоналізацію публічної служби в Україні як динамічний процес формування об'єктивної та суб'єктивної готовності публічних службовців до якісного виконання професійних функцій, підкреслюючи роль НАДС та системи професійного навчання у цьому процесі. У цих працях професіоналізація розглядається як безперервний процес розвитку управлінців, які мають поєднувати адміністративну раціональність, лідерську відповідальність, здатність до навчання впродовж життя тощо.

Компетентнісний вимір професіоналізації розкрито у працях, присвячених проблемі розвитку професійного потенціалу службовців органів державної влади та місцевого самоврядування. Зокрема, Н. Гончарук, О. Оргієць, Л. Прокопенком (Goncharuk et al., 2021) проаналізовано регуляторні бази формування й розвитку компетентності державних службовців, обґрунтовано основні етапи розвитку системи їх професійної підготовки в Україні. У колективному дослідженні (Kalashnyk et al., 2024) акцентовано увагу на необхідності переосмислення поняття «компетентність», зокрема її цифрового й міждисциплінарного вимірів, наголошено на доцільності впровадження системного підходу для розвитку професійної компетентності публічних службовців у формальній і неформальній освіті. О. Наконечним (2023) виокремлено професійні та психоемоційні компетенції цільової групи, обґрунтовано доцільність їх включення до профілів компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для системного забезпечення ефективності їх професійного навчання. У наукових працях, опублікованих в Україні та за кордоном (Mateescu et al., 2021), унаочнено підходи, що охоплюють інтеграцію різнорівневих навчальних програм, забезпечення безперервності навчання з урахуванням можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти, координацію зусиль на рівні державного управління, залучення різних стейкхолдерів.

Слід наголосити, що у національному й зарубіжному науковому дискурсі виразно доцільність чіткого розмежування професійної компетентності як характеристики окремої особи та професіоналізації як ширшого інституційного процесу. Професійна компетентність формується на основі навчання, практичного досвіду, особистісного розвитку. Водночас професіоналізація охоплює більш широкий спектр процесів, пов'язаних із вступом до професії, дотриманням професійних стандартів, механізмами добору, оцінювання, мотивації, кар'єрного зростання, професійної соціалізації. У сучасних дослідженнях професіоналізація державних службовців розглядається як багатовимірний процес, що потребує безперервного розвитку компетентностей, адаптації до нових викликів.

У сучасних дослідженнях професіоналізація публічної служби дедалі частіше пов'язується з використанням знань про інновації в державному секторі, з інклюзивним лідерством для досягнення прогресу у вирішенні нагальних потреб суспільства (Crosby et al., 2017). Все більшого значення набувають моделі безперервного професійного розвитку, спрямовані на формування адаптивних компетентностей публічних службовців. Науковці наголошують, що ефективність сучасного публічного управління значною мірою залежить від здатності державних інституцій створювати умови для навчання впродовж життя, розвитку професійної автономії, формування культури постійного оновлення знань. У зарубіжних виданнях (Dunleavy, & Margetts, 2025; OECD, 2025) також підкреслюється, що цифровізація й ускладнення управлінських процесів змінюють традиційні моделі професійної підготовки публічних службовців, висуваючи на перший план розвиток міждисциплінарних компетентностей, критичного мислення й здатності до швидкого професійного навчання.

Важливим джерелом концептуалізації проблеми професіоналізації публічної служби є тематичні енциклопедичні видання. У них вміщено статті мультидисциплінарного спрямування з різних галузей державного управління, державної політики, управління, менеджменту (Farazmand, (Ed.), 2022). У статтях енциклопедичних видань професіоналізація державної служби розглядається як процес набуття нею ознак інституціоналізованої професійної діяльності, зокрема нормативної впорядкованості, суспільної значущості, функціональної спеціалізації, сформованої системи кадрового добору, професійної адаптації, навчання й розвитку персоналу (Загорський & Телешун, 2011; Сурмін та ін., 2010).

Для нашого дослідницького пошуку важливими є ключові нормативні документи, що визначають засади професійної діяльності й професійного розвитку державних службовців. Передусім йдеться про положення Закону України «Про державну службу», в якому професійна компетентність визначається через здатність особи застосовувати знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні й ділові якості, а також здійснювати навчання, професійний та особистісний розвиток (Верховна Рада України, 2015). Інституційний вимір освіти дорослих у публічній службі окреслюють Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (Кабінет Міністрів України, 2017), а також положення про систему професійного навчання зазначених цільових груп (Кабінет Міністрів України, 2019). В останньому документі у чинній редакції визначено організаційні засади професійного навчання; його оновлення постановою Кабінету Міністрів України № 883 від 15 липня 2025 року засвідчує динамічність і поступове вдосконалення нормативно-правового поля розвитку публічної служби

Результати аналізу джерельної бази дослідження дають підстави розглядати освіту дорослих як важливу умову формування професійної спроможності публічної служби, що забезпечує розвиток компетентностей, підтримання професійних стандартів, формування кадрового потенціалу державного управління. Попри значний доробок з проблематики професіоналізації, у науковому дискурсі недостатньо висвітлено її андрагогічний аспект. Публічна служба здебільшого розглядається як інститут держави, а освіта дорослих – як складова освітньої системи. Водночас саме їх поєднання створює можливості для більш цілісного осмислення процесів навчання дорослих у межах складних бюрократичних, політико-правових і нормативних систем. Це дозволяє простежити, як досвід трансформується у професійну компетентність та якою мірою інституції здатні підтримувати або, навпаки, гальмувати цей процес.

Мета і завдання дослідження. Метою наукового пошуку є теоретичне обґрунтування професіоналізації публічної служби як специфічного простору освіти дорослих, у межах якого поєднуються індивідуальний розвиток публічного службовця, інституційне відтворення професії, формування професійних спільнот і підтримання ціннісних стандартів публічного управління. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання кількох дослідницьких завдань: уточнити зміст професіоналізації публічної служби в контексті освіти дорослих; розмежувати поняття професіоналізації та професійної компетентності; визначити роль формальної, неформальної та інформальної освіти у професійному розвитку службовців; окреслити інституційні та ціннісні передумови формування сучасної професійної публічної служби.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких дало змогу розкрити професіоналізацію публічної служби як багатовимірний процес, що поєднує інституційний, компетентнісний, андрагогічний виміри. Системний підхід забезпечив розгляд професіоналізації як цілісного соціально-інституційного явища, пов'язаного з функціонуванням систем публічного управління, професійного навчання, освіти дорослих. За допомогою структурно-функціонального методу проаналізовано основні складові цього процесу, зокрема механізми професійного розвитку, формування компетентностей, професійної соціалізації та інституційного відтворення корпусу публічних службовців. Для уточнення змісту базових понять («професіоналізація», «професійна компетентність», «освіта дорослих», «професійний розвиток») застосовано концептуальний і категоріальний аналіз. Порівняльний метод дав змогу зіставити українські та зарубіжні підходи до професіоналізації публічної служби й виявити особливості інтеграції андрагогічних підходів у системи професійного навчання публічних службовців.

Важливе місце в дослідженні посів аналіз нормативно-правових актів України, зокрема законів, урядових документів у сфері професійного навчання державних службовців, а також стратегічних документів щодо реформування публічного управління й розвитку людського капіталу. Це дозволило простежити окремі особливості інституційних механізмів професіоналізації в сучасних умовах. Крім того, використано елементи андрагогічного підходу, згідно з яким професійний розвиток публічного службовця розглядається як безперервний процес навчання дорослої людини, що охоплює формальну, неформальну й інформальну освіту, професійний досвід, рефлексію, саморозвиток.

Отримані результати ґрунтуються на поєднанні теоретичного аналізу наукових джерел, нормативних документів і сучасних підходів до розвитку професійної публічної служби в умовах суспільних трансформацій, європейської інтеграції на тлі викликів воєнної доби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професіоналізація публічної служби належить до багатовимірних понять, зміст яких не може бути вичерпаний одним дисциплінарним підходом. Передусім йдеться про складний і багаторівневий процес, що охоплює різні сфери знання й практики. Професіоналізація водночас є категорією публічного управління, соціології професій, теорії організацій, етики державної служби, освіти дорослих. Така міждисциплінарність дозволяє розглядати професіоналізацію у поєднанні управлінського, соціального, етичного та освітнього вимірів публічної служби. Загалом професіоналізація означає перехід певного виду діяльності від стану ситуативного виконання функцій до стану соціально визнаної, нормативно впорядкованої, спеціалізованої та інституційно підтриманої професії. У сфері публічного управління цей процес має особливу складність, оскільки публічна служба поєднує юридично визначені повноваження, політичний контекст, адміністративну відповідальність, етичні обмеження, комунікацію з громадянами, необхідність забезпечення суспільного інтересу.

У контексті освіти дорослих професіоналізація публічної служби є процесом, який розгортається не лінійно, а шляхом послідовної реалізації різних освітніх, професійних заходів. Службовець приходить у публічну службу вже з певним життєвим досвідом, попередньою освітою, ціннісними уявленнями й практичними навичками. Цей досвід може бути ресурсом професійного розвитку, але може також вступати в суперечність із новими вимогами служби, зокрема з принципами політичної неупередженості, доброчесності, правової визначеності, сервісної орієнтації, відповідальності перед громадянами. Тому навчання дорослих у публічній службі не може обмежуватися передаванням інформації. Таке навчання має бути спрямоване на переосмислення попереднього досвіду, розвиток професійної ідентичності, здатності до рефлексії, на корекцію професійної поведінки тощо.

У професійному становленні фахівців виокремлюють кілька етапів, які можна розглядати як рівні професіоналізації публічних службовців (рис. 1).

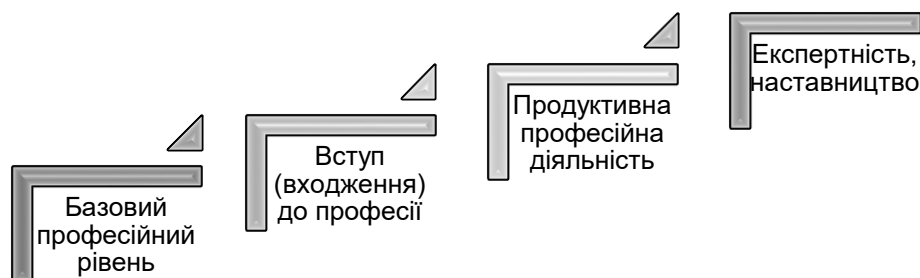


Рис. 1. Рівні професіоналізації публічних службовців

Примітка: візуалізовано автором особисто.

Отже, йдеться про такі рівні професіоналізації: базовий професійний (здобуття базової освіти); вступ до професії; продуктивна професійна діяльність; експертність, наставництво. Зазначимо, що у публічній службі вони нерідко перетинаються: службовець може спершу отримати посаду, а вже потім системно опановувати специфіку управління; може мати високий фаховий рівень у певній галузі, але потребувати додаткового навчання щодо процедур державної служби, адміністративного права чи стратегічного планування. Тому система професійного навчання має враховувати не лише формальний освітній рівень, а й індивідуальну траєкторію зростання, посадовий досвід, мотивацію, потенціал розвитку.

На початковому рівні професіоналізації формується базове розуміння публічної служби як особливого виду суспільно значущої професійної діяльності. Передусім йдеться про усвідомлення ролі держави, принципів демократичного врядування, верховенства права, прав і свобод людини, відповідальності й публічного інтересу. Його значення виходить за межі набуття суто функціональних знань, оскільки саме ціннісні орієнтири визначають здатність службовця усвідомлювати суспільний зміст і наслідки власної професійної діяльності. У цьому контексті освіта дорослих виконує світоглядну функцію: вона сприяє осмисленню та узгодженню індивідуального досвіду з цінностями й принципами публічної служби.

Другий рівень пов'язаний із вступом (входженням) до професійного середовища. Адаптація нового службовця є не лише організаційною процедурою, а й навчальним процесом. Він включає засвоєння службових правил, посадових функцій, стандартів комунікації, неформальних норм організаційної культури, механізмів взаємодії між структурними підрозділами. У цьому процесі надзвичайно важливими є наставництво, підтримка керівника, доступ до якісних навчальних матеріалів, можливість отримувати зворотний зв'язок і безпечно обговорювати професійні помилки. Для дорослої людини навчання через практику є одним із найефективніших способів професійного зростання, однак воно потребує інституційної підтримки, інакше може звестися до випадкового пристосування до наявних управлінських звичок.

Третій рівень професіоналізації охоплює продуктивну стадію професійної діяльності, коли службовець уже володіє основними інструментами роботи, однак потребує постійного оновлення компетентностей. У сучасній публічній службі це оновлення стосується майже всіх сфер: цифрових технологій та аналізу даних (Dunleavy, & Margetts, 2025), бюджетного планування, регуляторної політики, управління проектами, європейського права, кризових комунікацій, антикорупційних інструментів, оцінювання політики, інклюзивності та взаємодії з вразливими групами населення. За таких умов підвищення кваліфікації не може бути формальною вимогою для кадрового обліку. Воно має бути органічно пов'язане з реальними посадовими обов'язками, оцінюванням результатів службової діяльності, індивідуальною траєкторією професійного розвитку. Подібні підходи підтримуються й міжнародними організаціями. Зокрема, в аналітичних матеріалах Світового банку (World Bank, 2019) наголошується, що розвиток професійних навичок публічних службовців і формування систем безперервного професійного навчання є однією з ключових передумов інституційної спроможності держави, особливо в умовах суспільних трансформацій та кризового управління.

Четвертий рівень можна пов'язати з експертністю й наставництвом. На цьому рівні досвідчений публічний службовець виходить за межі операційного виконання посадових обов'язків. Йому притаманні здатність до критичного аналізу складних управлінських ситуацій, продукування інноваційних рішень, експертного супроводу професійної діяльності колег, участі в удосконаленні управлінських процедур і політик. Водночас освіта дорослих набуває ознак колегіального й взаємного навчання, заснованого на обміні професійним досвідом, рефлексії практики, спільному продукуванні знань. Особливого значення на цьому рівні набуває інституціоналізація професійного досвіду. Ефективна система публічної служби має забезпечувати механізми його накопичення, поширення й трансформації в інституційну пам'ять (Оргієць, 2018). Це передбачає розвиток практик наставництва, створення методичних ресурсів, формування професійних стандартів і процедур передачі знань, що сприяють збереженню організаційного капіталу, підвищенню спроможності публічних інституцій до сталого розвитку.

Привернемо увагу до термінологічного аспекту проблематики здійсненого наукового пошуку. На наше переконання, взаємозв'язок і термінологічне співвіднесення понять «професіоналізація» та «професійна компетентність» потребують належного аналізу й уточнення. Професійна компетентність характеризує здатність конкретної особи належно виконувати посадові обов'язки на основі знань, умінь, навичок, моральних і ділових якостей. Вона має індивідуальний вимір і може бути оцінена через результати діяльності, відповідність посадовим вимогам, поведінкові індикатори, здатність до навчання й професійного розвитку тощо. Натомість професіоналізація є більш масштабним процесом, що охоплює не тільки розвиток компетентностей окремого службовця, а й формування професії як соціального інституту: визначення стандартів, процедур входження, правил добору, адаптації, підвищення кваліфікації, етичного регулювання, кар'єрного просування, професійної відповідальності, соціального престижу. Результати здійсненого наукового пошуку уможливають умовивід про те, що у сучасних дослідженнях професіоналізація дедалі частіше розглядається не лише як кадровий або управлінський процес, а як складний механізм відтворення професійної культури, компетентностей, етичних стандартів публічної служби (Ващенко, 2025) (табл. 1).

Таблиця 1

Розмежування понять «професійна компетентність» і «професіоналізація»

Критерій порівняння	Професійна компетентність	Професіоналізація
Сутність поняття	Здатність конкретної особи належно виконувати посадові обов'язки.	Процес формування та розвитку професії як соціального інституту.
Рівень прояву	Індивідуальний.	Індивідуальний, інституційний (системний).
Основний зміст	Сукупність знань, умінь, навичок, моральних і ділових якостей службовця.	Формування стандартів професії, механізмів добору, адаптації, навчання, кар'єрного просування та професійної відповідальності.
Об'єкт оцінювання	Конкретний службовець.	Система публічної служби, професійна спільнота.
Показники	Результати діяльності, відповідність посадовим вимогам, поведінкові індикатори, здатність до навчання та професійного розвитку.	Наявність професійних стандартів, процедур входження в професію, системи підвищення кваліфікації, етичного регулювання та професійного розвитку.
Результат	Належне виконання посадових обов'язків.	Відтворення професійної культури, компетентностей, етичних стандартів публічної служби.

Складено автором особисто.

У контексті освіти дорослих викладене вище дає підстави для висновку про те, що навчання публічних службовців не може бути ізольоване від загальної системи управління персоналом. Якщо освітні програми не інтегровані з оцінюванням потреб, посадовими профілями, кар'єрними траєкторіями, стратегічними цілями органів влади й реальними проблемами публічної політики, вони швидко втрачають практичне значення. Натомість включення навчання до цілісної системи професіоналізації перетворює його на дієвий інструмент інституційного розвитку. У такому випадку освіта дорослих не лише забезпечує підвищення кваліфікації окремих працівників, а й стає

каталізатором трансформації організаційної культури, оптимізації менеджменту, якісно нового діалогу між державою й суспільством.

Особливу роль у професіоналізації публічної служби відіграють професійні спільноти. Вони уособлюють середовище неформального та інформального навчання для обміну професійним досвідом, поширення кращих практик і стандартів діяльності, колегіального осмислення складних управлінських ситуацій, формування спільних професійних цінностей, норм і підходів до виконання публічно-службових функцій. Такі спільноти сприяють не лише розвитку компетентностей окремих фахівців, а й зміцненню професійної ідентичності, інституційної спроможності публічної служби загалом.

У світовій практиці професійні асоціації у сфері публічного управління виконують не лише представницьку, а й освітню, експертну, стандартоутворювальну функції. Вони підтримують професійні мережі, сприяють поширенню інновацій, організовують конференції, сертифікаційні програми, публічні дискусії, дослідницькі ініціативи. Для України цей потенціал поки що реалізований не повною мірою. Наявність асоціацій, профспілок, об'єднань випускників і фахових мереж свідчить про інституціоналізацію професійного середовища, однак їхній вплив на реальну якість професіоналізації залишається нерівномірним. Проблема полягає не лише у формальній активності окремих організацій, а й у характері їхньої взаємодії з державою, закладами освіти, науковими установами й власне службовцями. Професійні спільноти стають справжнім рушієм розвитку публічних службовців, коли створюють простір для рефлексії, експертного обговорення стандартів, плекання інновацій, наставництва й рівноправного обміну досвідом. У цьому сенсі професіоналізація не може бути повністю централізованим процесом, що здійснюється лише через інструкції, нормативні акти або формальні навчальні програми. Вона потребує динамічного середовища, в якому знання циркулюють, перевіряються практикою й перетворюються на спільний ресурс.

Сучасні дослідники (Гончарук, & Трегубенко, 2024, с. 11) слушно акцентують увагу на необхідності більш активного залучення до навчання державних службовців провайдерів освітніх послуг із числа громадських організацій, спільнот практиків, а також розробників інноваційних тренінгових курсів. Досвід відомих коучів і незалежних експертів, що напрацювали андрагоги-практики, може стати важливим ресурсом для підвищення ефективності програм професійного розвитку цільової групи.

Водночас визначальною залишається інституційна роль держави у створенні цілісної екосистеми професійного розвитку публічних службовців. Її ключові суб'єкти – Національне агентство України з питань державної служби, заклади освіти, центри підвищення кваліфікації, органи місцевого самоврядування, професійні асоціації, спільноти експертів – мають функціонувати як взаємопов'язані елементи єдиної екосистеми. Ефективність такої екосистеми забезпечується інтеграцією формальної, неформальної та інформальної освіти, наставництва, стажувань, професійних спільнот і самоосвіти, що відповідає принципам навчання дорослих і сприяє узгодженню освітніх результатів із професійними потребами й кар'єрним розвитком.

Не менш важливим є ціннісний вимір професіоналізації. Публічна служба не може бути професійною, якщо вона не спирається на політичну неупередженість, добросовісність, законність, прозорість, відповідальність, служіння суспільним інтересам. Ці принципи не формуються автоматично внаслідок призначення на посаду. Вони потребують постійного навчального й організаційного «підкріплення»: через етичні кодекси, розгляд практичних ситуацій, управлінські рішення керівників, культуру відкритості, механізми запобігання конфлікту інтересів, захист викривачів, оцінювання поведінки, професійне обговорення складних дилем. У цьому сенсі освіта дорослих у публічній службі має включати не лише знаннєві компоненти, а й етичну рефлексію,

розвиток здатності розпізнавати ризики неправомірного впливу, політизації чи приватизації службового інтересу. Такий підхід становить теоретико-методологічне підґрунтя розроблення сучасного інструментарію розвитку організаційної та управлінської культури публічних службовців – невід’ємної складової ефективного професійного управління. Її зміст охоплює сукупність професійних цінностей, норм, принципів, поведінкових моделей, практик взаємодії (Мельничук, & Шарікадзе, 2025, с. 467), які формують інституційну спроможність органів влади, впливають на якість публічних послуг, визначають рівень довіри громадян до державних інституцій.

Вважаємо за доцільне наголосити, що політична неупередженість є одним із ключових маркерів професійної публічної служби. Вона означає, що службовець виконує функції держави й суспільства, а не обслуговує партійні чи групові інтереси. Для службовця, особливо того, хто має попередній політичний, громадський досвід, ця вимога може потребувати глибокого переосмислення власної ролі. Освітні програми мають пояснювати не лише формальні заборони, а й їхню демократичну логіку: захист довіри громадян, стабільність інституцій, рівність доступу до послуг, неприпустимість використання адміністративного ресурсу, професійну автономію апарату влади. Без такого розуміння нейтральність може сприйматися як формальне обмеження, тоді як насправді вона є умовою професійності.

Професіоналізація публічної служби також пов’язана з переходом від адміністративної моделі виконання доручень до моделі стратегічного публічного управління. Сучасний службовець має бути здатним не лише реалізовувати рішення, а й готувати якісні аналітичні матеріали, оцінювати альтернативи, прогнозувати наслідки, комунікувати з різними аудиторіями, організовувати міжвідомчу взаємодію, враховувати європейські стандарти врядування. Це створює потребу в нових освітніх форматах. Традиційні лекційні курси залишаються корисними для систематизації знань, однак їх недостатньо для розвитку складних управлінських компетентностей. Потрібні кейсові методи, аналіз реальних політик, моделювання кризових ситуацій, групова робота, проєктне навчання, супервізія, професійні майстерні та післятренінговий супровід.

Для України особливо важливе значення має поєднання професіоналізації публічної служби з європейською інтеграцією (Мельничук, & Шарікадзе, 2025, с. 467; Tatarishvili, 2026). Йдеться не лише про наближення законодавства або виконання формальних зобов’язань, а про поступову зміну управлінської культури. Європейський адміністративний простір передбачає орієнтацію на якість послуг, прозорість, підзвітність, передбачуваність, професійну автономію, здатність адміністрації діяти в інтересах громадян. Усі ці характеристики мають освітній вимір, оскільки вони не можуть бути запроваджені лише постановою чи інструкцією. Вони мають бути засвоєні, обговорені, переведені в управлінські практики й підтримані професійною спільнотою.

В умовах воєнного стану професіоналізація набуває особливо важливого значення. Публічна служба має забезпечувати стійкість держави, швидкість реагування, координацію ресурсів, підтримку громадян, взаємодію з військовими адміністраціями, міжнародними партнерами, гуманітарними організаціями тощо. Це вимагає від службовців нових компетентностей, розвиток яких не завжди було передбачено традиційними програмами підготовки (кризове управління, робота з особами й громадами, які зазнали впливу травматичних подій, управління відновленням, антикризове лідерство, комунікація ризиків (Bieliaieva et al., 2024), захист критичної інформації, прийняття рішень в умовах дефіциту часу). Освіта дорослих у зазначеному контексті має бути гнучкою, оперативною, практично спрямованою й водночас методично та методологічно обґрунтованою.

У міжнародній практиці дедалі більшого поширення набувають моделі професійного розвитку публічних службовців, що ґрунтуються на стратегічному прогнозуванні, управлінні талантами, безперервному оновленні компетентностей у межах концепції *lifelong learning* (OECD, 2021). Вони становлять безпосередній практичний інтерес для адаптації й впровадження в сучасних українських реаліях.

Отже, професіоналізація публічної служби як простору освіти дорослих має поєднувати три взаємопов'язані виміри, а саме:

- індивідуальний: розвиток знань, навичок, цінностей, професійної мотивації та здатності до самонавчання;
- інституційний: створення правил, стандартів, процедур, організаційних умов, які забезпечують безперервне професійне зростання;
- рівень спільнот: формування професійного середовища, в якому відбувається обмін досвідом, підтримка етичних стандартів і трансляція професійної культури.

Саме поєднання цих вимірів дає змогу тлумачити професіоналізацію не як сукупність освітніх ініціатив, а як цілісний процес підвищення якості публічного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Професіоналізація публічної служби в сучасних умовах має розглядатися не лише як інструмент адміністративної модернізації або вдосконалення кадрової політики, а як комплексний простір освіти дорослих, у межах якого формується професійний ресурс держави. Її зміст охоплює не тільки набуття професійних компетентностей, а й розвиток професійної ідентичності, ціннісних орієнтацій, етичної культури, здатності до рефлексії, адаптації та стратегічного мислення. Результати здійсненого дослідження переконливо доводять, що професіоналізація публічної служби має багатовимірний характер і поєднує індивідуальний, інституційний рівні, рівень професійних спільнот. Індивідуальний рівень пов'язаний із професійним розвитком дорослого службовця, формуванням його компетентностей і здатності до безперервного навчання. Інституційний рівень охоплює нормативні, організаційні та управлінські механізми професійного розвитку, включаючи добір, адаптацію, підвищення кваліфікації, оцінювання та кар'єрне просування. Рівень спільнот передбачає функціонування професійних середовищ і мереж, у межах яких відбувається трансляція професійних стандартів, етичних норм і практичного досвіду.

Обґрунтовано, що освіта дорослих у сфері публічної служби не може обмежуватися формальним підвищенням кваліфікації. Її стратегічне призначення полягає у розвитку здатності діяти в умовах невизначеності, складних суспільних трансформацій, міжсекторальної взаємодії, кризового управління. Особливого значення це набуває в контексті європейської інтеграції України, цифровізації управлінських процесів і функціонування держави в умовах воєнного стану. Зроблено висновок, що інтеграція андрагогічних підходів у систему професійного навчання публічних службовців є ключовою умовою формування сучасної, компетентної, доброчесної та стійкої публічної служби. Така публічна служба здатна забезпечувати ефективне врядування, підтримувати довіру громадян до державних інституцій.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розроблення моделей оцінювання ефективності професійного навчання публічних службовців у контексті освіти дорослих, аналіз впливу неформальної та інформальної освіти на якість службової діяльності, а також дослідження ролі професійних спільнот у формуванні управлінської культури, професійної ідентичності фахівців.

Список використаних джерел

- Ващенко, К.О. (2025). Основи професійної публічної служби. Київ: МАУП. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/d07599b7-cdcf-4069-b986-bfd58f17a340.pdf>
- Верховна Рада України. (2015, 10 грудня). Про державну службу: Закон України № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
- Гончарук, Н., & Трегубенко, Г. (2024). Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 106–114. <https://doi.org/10.15421/152414>
- Загорський, В.С., & Телешун, С.О. (Ред.). (2011). Енциклопедія державного управління (Т. 8: Публічне врядування). Львів: ЛРІДУ НАДУ. https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopediya-derzhavnogo-upravlinnya_tom-8.pdf
- Кабінет Міністрів України. (2017). Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження № 974-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
- Кабінет Міністрів України. (2019). Про затвердження 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 № 106. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>
- Кузнецов, Е.А. (2017). Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060320.pdf>
- Ларіна, Н., & Ларін, С. (2022). Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 95–101. <https://doi.org/10.15421/152249>
- Ларіна, Н.Б. (2023). Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 19, 239–257. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12>
- Мельничук, Л., & Шарікадзе, О. (2025). Впровадження механізмів професіоналізації публічної служби в умовах євроінтеграції України: контур проблем. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*, 7(15), 460–473. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7\(15\)-460-473](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7(15)-460-473)
- Наконечний, О.С. (2022). Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління*. 3(72), 42–47. <https://doi.org/10.36930/507207>
- Оргієць, О.М. (2018). Розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади шляхом організаційного навчання державних службовців. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 1(61), 139–144. https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/27.pdf
- Селіванов, С.В. (2021). Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 5, 30–36. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06>
- Сорокіна, Н.М. (2020). Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: монографія. Дніпро: Грані.
- Сурмін, Ю.П., Бакуменко, В.Д., & Михненко, А.М., та ін. (Укл.). (2010). *Енциклопедичний словник з державного управління*. За ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ. <https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopedychnyj-slovyk-z-derzhavnogo-upravlinnya.pdf>
- Bieliaieva, O., Slavkova, O., Dzeha, V., Krasnykov, Y., & Selivanov, S. (2024). Risk management in public administration in Ukraine: strategies and tools. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 12(23), 136–156. <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18282>

- Brych, L., & Brych, M. (2020). Socio-psychological determinants of resource potential of civil servants. *Advances in Educational Technology and Psychology*, 4(1), 136–140. DOI: [10.23977/aetp.2020.41020](https://doi.org/10.23977/aetp.2020.41020)
- Crosby, B.C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Danylenko-Nehara, Y., Semenets-Orlova, I., Kapitanets, S., Kyrychenko, M., & Bykov, O. (2024). The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias* [Internet]. 2024 Jan. 1. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 40(2), 185–214. <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
- Mateescu, G., Stanciu, A., & Blei, A. (2021). European competency frameworks applied for improving quality of online training programs addressed to public administration in Romania. *Review of International Comparative Management*, 22(2), 274–286. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.2.274>
- Farazmand, A. (Ed.). (2022). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3>
- Goncharuk, N., Orhiiets, O.M., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>
- Kalashnyk, N., Plakhotnyk, O., Khudoba, O., Zayats, D., & Mo, G. (2024). Challenges in the professional development of public servants amid new realities in adult education: *Conceptualization of competence and system approaches*. *Society, Integration, Education, Proceedings of the International Scientific Conference*, 7(1), 3290–3232. <https://doi.org/10.17770/sie2024vol2.7815>
- OECD. (2021). *Futures of public administration: Scenarios for talent management in Slovenia*. OECD Publishing. https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/10/Slovenia_Talent_Management_Scenarios_Final.pdf
- OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Tatarishvili, S. (2026). Modernization of the public administration system of Ukraine in the context of european integration. *Public Management and Policy*, 2(18). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.2.10>
- World Bank. (2019). *Developing public sector workforce skills for the future*. <https://documents.worldbank.org>

References (translated and transliterated)

- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017). *Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Rozporiadzhennia № 974-r* [On approval of the Concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and members of local councils: Order No. 974-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro cucmemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Postanova № 106* [On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and members of local councils: Resolution No. 106]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> [in Ukrainian].

- Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. Kherson: OLDI PLUS. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060320.pdf> [in Ukrainian].
- Larina, N., & Larin, S. (2022). Profesionalizatsiia ta profesiino-kar'ierne zrostannia publichnykh sluzhbovtziv: vyklyky ta perspektyvy [Professionalization of Public Servants how to Protect National Values in Public Administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 10(6), 95–101. <https://doi.org/10.15421/152249> [in Ukrainian].
- Larina, N.B. (2023). Profesionalizatsiia ta profesiino-kar'ierne zrostannia publichnykh sluzhbovtziv: vyklyky ta perspektyvy [Professionalization and professional-career growth of public servants: Challenges and prospects]. *Public Administration and Regional Development*, 19, 239–257. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12> [in Ukrainian].
- Nakonechnyi, O.S. (2022). Vyznachennia profilu kompetentsii posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia dlia zabezpechennia efektyvnosti yikh profesiinoho navchannia [Defining the competency profile of local self-government officials to ensure the effectiveness of their professional training]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(72), 42–47. <https://doi.org/10.36930/507207> [in Ukrainian].
- Orhiiets, O.M. (2018). Rozvytok instytutitsiinoi pamiaty v orhanakh derzhavnoi vlady shliakhom orhanizatsiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv [Development of Institutional Memory in Public Authorities through Organizational Training of Civil Servants]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 1(61), 139–144. https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/27.pdf [in Ukrainian].
- Selivanov, S.V. (2021). Profesionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini [Professionalization of Public Service in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 5, 30–36. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06> [in Ukrainian].
- Sorokina, N.M. (2020). Moralno-etychni osnovy publichnoi sluzhby v umovakh transformatsii vlady v Ukraini [Moral and ethical foundations of public service in the conditions of power transformation in Ukraine]: monohrafiia. Dnipro: Hrani [in Ukrainian].
- Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko, A. M., et al. (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]*. NADU. <https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopedychnyj-slovnyk-z-derzhavnogo-upravlinnya.pdf> [in Ukrainian].
- Vashchenko, K. O. (2025). *Osnovy profesiinoi publichnoi sluzhby [Fundamentals of professional public service]*. MAUP. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/d07599b7-cdcf-4069-b986-bfd58f17a340.pdf> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 r. № 889-VIII* [On civil service: Law of Ukraine of December 10, 2015 № 889-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
- Zahorskyi, V.S., & Teleshun, S.O. (Red.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia (T. 8: Publichne vriaduvannia) [Encyclopedia of Public Administration (Vol. 8: Public Governance)]*. Lviv: LRIDU NADU. https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopediya-derzhavnogo-upravlinnya_tom-8.pdf [in Ukrainian].

Отримано / Received: 23.01.2026.

Прорецензовано / Revised: 02.03.2026.

Схвалено до друку / Accepted: 27.03.2026.

Опубліковано / Published: 30.06.2026.

АВТОРСЬКІ ДЕКЛАРАЦІЇ

Етична політика

Автор(и) підтверджує(ють), що під час підготовки та подання статті було дотримано положень Етичної політики журналу, а також загальноприйнятих принципів академічної доброчесності відповідно до рекомендацій COPE (Committee on Publication Ethics).

Політика конфлікту інтересів

Автор(и) заявляє(ють), що не має(ють) жодного фактичного чи потенційного конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати, інтерпретацію або виклад матеріалів дослідження.