

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.10>**

**УДК 351.75.14**

*V. M. Kupriichuk,*

*д. держ. упр., професор, професор кафедри права та публічного управління,  
Житомирський державний університет імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7229-1749>*

*M. V. Tur,*

*магістр публічного управління та адміністрування, викладач,  
Коростишівська музична школа у Житомирській області*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3223-3874>*

**ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ  
ГУМАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА  
ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

*V. Kupriichuk,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Law and Public Administration,  
Zhytomyr Ivan Franko State University*

*M. Tur,*

*Master of Public Management and Administration,  
Teacher, Korostyshivska Music School in Zhytomyr region*

**CIVIL SERVICE PROFESSIONALISM IN THE CONTEXT OF  
HUMANIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN WAR AND POST-  
WAR PERIOD**

*У статті досліджується формування й посилення професіоналізму державних службовців в руслі потреб гуманізації державного управління як у широкому, так і у вузькому розумінні. В першому випадку, йдеться про необхідність отримання вищої освіти з кваліфікацією бакалавра чи магістра, що дозволить виконувати не тільки фахові функції, але й загальні функції управління. На сьогодні можна стверджувати, що зайняття посад державних службовців категорії «А» (вищий корпус держслужби, так звані «перші» керівники); вимагає наявності наукових ступенів або, щонайменше, кваліфікації магістра публічного управління. В другому випадку передбачається якісне виконання спеціальних завдань і функцій, що характерні для конкретного виду державної управлінської діяльності, галузі чи сфери управління. Зазначено, що саме професіоналізм державних службовців в руслі потреб гуманізації державного управління поєднує в собі високу ступінь оволодіння людиною професійними знаннями, уміннями, навичками, з наявністю у неї професійного психологічного досвіду – що є найвищим ступенем професійного розвитку та професійного досвіду людини. На основі цього стає очевидним, що поняття професіоналізм тісно пов'язане з поняттям компетентність, де компетентність – це міра прояву властивого державному службовцю професійного досвіду в рамках компетенції конкретної посади. Отже, професійна компетентність є якісною та змістовною характеристикою професіоналізму державних службовців, де професійна компетентність і компетенція співвідносяться як частина з цілим. Оскільки професіоналізму абстрактного не буває, то відповідно якість діяльності державного службовця варто розглядати тільки у взаємозв'язку з предметною галуззю праці, зі змістом посади – її компетенцією. Зауважено, що реалізація компетентності посади не обмежується лише професійною компетентністю людини. Визначена, конституційована соціальна роль у рамках посади і неформальна соціальна роль, яку спеціаліст виконує в організації як людина, не співпадає за своїм змістом. Неформальна соціальна роль значно багатша за своїм змістом,*

ніж визначена, і зумовлюється загальною культурою людини, її компетентністю. Встановлено, що однією із найбільш пріоритетних особливостей формування професіоналізму службовців та етапів професіоналізації державної служби в руслі потреб гуманізації державного управління виступає процес оволодіння професійним досвідом державної служби в організаційних формах професійної спеціалізації. Це означає, що людина, яка обирає своєю професією державну службу, повинна мати професійну освіту по спеціалізації посад державної служби або ж відповідний професійний досвід.

*The article examines the formation and strengthening of the professionalism of civil servants in line with the needs of humanizing public administration in both a broad and narrow sense. In the first case, it is about the need to obtain higher education with a bachelor's or master's degree, which will allow performing not only professional functions, but also general management functions. Today, it can be argued that occupying the positions of civil servants of category "A" (the highest civil service corps, the so-called "first" managers); requires academic degrees or, at least, a master's degree in public administration. In the second case, high-quality performance of special tasks and functions that are characteristic of a specific type of public administrative activity, industry or sphere of management is assumed. It is noted that it is the professionalism of civil servants in line with the needs of humanizing public administration that combines a high degree of mastery of professional knowledge, skills, abilities by a person with the presence of professional psychological experience - which is the highest degree of professional development and professional experience of a person. Based on this, it becomes obvious that the concept of professionalism is closely related to the concept of competence, where competence is a measure of the manifestation of the professional experience inherent in a civil servant within the competence of a specific position. Thus, professional competence is a qualitative and substantive characteristic of the professionalism of civil servants, where professional*

*competence and competence are correlated as a part with a whole. Since there is no abstract professionalism, accordingly, the quality of a civil servant's activity should be considered only in relation to the subject area of work, with the content of the position - its competence. It is noted that the implementation of the competence of a position is not limited only to the professional competence of a person. The defined, constituted social role within the framework of the position and the informal social role that a specialist performs in the organization as a person do not coincide in their content. The informal social role is much richer in its content than the defined one, and is determined by the general culture of a person, his competence. It has been established that one of the most priority features of the formation of professionalism of civil servants and stages of professionalization of civil service in line with the needs of humanization of public administration is the process of mastering professional experience of civil service in organizational forms of professional specialization. This means that a person who chooses civil service as his profession must have professional education in the specialization of civil service positions or appropriate professional experience.*

**Ключові слова:** професіоналізм, професіологія, державна служба, державні службовці, державне управління, гуманізація державного управління, соціальні потреби, воєнний стан.

**Keywords:** professionalism, professionology, civil service, civil servants, public administration, humanization of public administration, social needs, martial law.

**Постановка проблеми.** Сучасна держава завжди характеризувалася і характеризується багатоманітністю завдань і функцій, і саме від їх професійного виконання залежить існування всієї політичної системи. Світовий досвід і стан суспільних відносин, навіть у найдемократичніших державах, свідчить, що сучасне суспільство не може нормально функціонувати і розвиватися поза державою і встановленими нею межами.

Сьогодні в умовах війни та після воєнний період професіоналізація державної служби в контексті гуманізації державного управління потребує значних наукових досліджень, зокрема створення моделі професійного державного службовця. Її розробка – пристосування державного службовця до сучасної української держави, до конкретної гілки влади та рівня управління, відображення в моделі всього комплексу професійних та особистісних якостей, - вкрай складне наукове завдання. Найбільш складним є поєднання трьох складових: розвитку професії, становлення державного службовця як фахівця-професіонала та становлення державних службовців як специфічної соціально-професіональної групи.

Професіоналізм державної служби полягає у її здатності визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед державним управлінням завдань у межах нормативно визначених повноважень. На рівні органу державної влади професіоналізм державної служби повинен структурно формуватися в систему організації та функціонування державної служби на базі сучасного наукового знання та передового досвіду, творчого використання фахових знань, вмінь і навичок усіх службовців; оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей державних службовців, на основі їх раціонального використання на посадах, створення найбільш дієздатних колективів, а також найбільш повного використання професійно-творчого кадрового потенціалу органів державної влади [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перші наукові дослідження у галузі державної служби проводились ще з кінця XIX ст., однак не варто залишати поза увагою наукові праці Аристотеля, Платона, Цицерона, Макіавеллі. На думку Л. С. Стельмащук, саме вони стали першими вченими, які трактували державну службу через діяльнісний підхід. Саме вони стали першими вченими, які трактували державну службу через діяльнісний підхід. Значно пізніше (кінець XIX ст. – початок XX ст.) виходять у світ перші наукові праці В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера, К. Маркса, які хоч і

розходились у поглядах щодо того, яке основне призначення у державної служби, однак у своїх концепціях бюрократизму визнавали її важливу роль у реалізації завдань держави. Саме на основі їх поглядів сформовано функціональний підхід.

Друга половина ХХ с. – початок ХХІ ст. вважається періодом стрімкого прогресу у розвитку державного управління і державної служби зокрема, *по-перше*, швидко зростає кількість наукових публікацій, і *по-друге*, висуваються ще три важливі підходи до визначення державної служби: функціональний – відповідно до якого увагу зосереджено на ролі та меті державної служби, її призначенні; інституціональний – державна служба розглядається як інститут влади; системний – державна служба є системою взаємопов'язаних елементів [3].

Проблематика гуманізації державного управління та модернізації системи державної служби є предметом наукових досліджень таких вітчизняних вчених, як: В. Бакуменко, Р. Войтович, В. Голубь, С. Дубенко, В. Князєв, Ю. Ковбасюк, В. Луговий, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, І. Розпутенко, М. Рудакевич, С. Серьогін, П. Ситнік, С. Сьомін, В. Трощинський, які доповнили наукові праці попередників.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні наукових підходів та запропонуванні методичних і практичних рекомендацій щодо професіоналізму державної служби в контексті гуманізації державного управління в умовах війни та після воєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність розгляду питання професіоналізму державної служби в контексті гуманізації державного управління в умовах війни та після воєнний період зумовлена: докорінними змінами у духовному, політичному, соціальному та економічному житті суспільства; становленням української державності в контексті глобальних процесів світової історії; необхідністю прискорення реформ, розробки нових методів, механізмів і технологій у державному управлінні, які б відповідали сучасним тенденціям суспільного прогресу, загальнолюдським

цінностям; потребою у збільшенні реального інтелектуального, професійно-кваліфікаційного й духовного потенціалу держави і суспільства взагалі та в державному управлінні зокрема; актуалізацією необхідності створення умов для всебічного розвитку духовного потенціалу особистості й суспільства, позитивної соціодинаміки духовного життя, плюралістичного вибору людиною способів і форм самореалізації, формування й закріплення в суспільстві нової системи духовних, ідейно-світоглядних та морально-ціннісних орієнтацій; потребою в оновленні державного апарату і апарату органів місцевого самоврядування у відповідності з вимогами максимального забезпечення їх ефективності у задоволенні інтересів людей; необхідністю вироблення концепції та практичного здійснення нової політики у державній службі, вибудованій на гуманістичних цінностях; підвищенням значення критичного переосмислення зарубіжного досвіду та його застосування в українській державній службі [2].

Важливим чинником професіоналізації державної служби в контексті гуманізації державного управління є професійний розвиток її кадрового корпусу. Об'єктивною умовою професійного розвитку кадрового корпусу владних органів стають соціальні потреби в професійно і якісно підготовлених фахівцях державної служби. Адже, державна служба в напрямку гуманізації державного управління – це механізм здійснення завдань і функцій держави. Вона повинна стати повсякденним діючим зв'язком держави та народу, їх взаємодії, а також бути лідируючою силою суспільства [1].

Безперечно, забезпечити такий підхід зможе той державний апарат, який компетентно, обґрунтовано висуватиме зрозумілі для людей норми поведінки та праці, організовуватиме та буде регулювати соціальну активність громадян, відстежуватиме її соціальну ефективність. Це дасть можливість державній службі конституційно поєднувати зафіксовані наміри та цілі держави, її структури, відносини та зв'язки з кадровим потенціалом

держави та шляхом його професійної діяльності втілювати їх у суспільне життя. Звичайно, цього неможливо досягти без оптимізації управління людськими ресурсами державної служби, наукового забезпечення її реформування, застосування нових підходів до формування кадрового складу владних органів та державних служб, без впровадження засад конкурсу, об'єктивності і гласності при прийнятті на державну службу, без удосконалення професійної культури державних службовців, без створення умов для мотивації та стимулювання їх праці, забезпечення їх соціальної захищеності, без посилення відповідальності кадрів за низький рівень виконання ними службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції. Розглядаючи функцію забезпечення державою прав і свобод людини, гідних умов її проживання, громадянської злагоди, Конституція України закріпила за всіма громадянами право участі у державному управлінні, рівний доступ до державної служби [5].

Теорія професіоналізму є галуззю пізнання, яка включає широкий спектр проблем. Це, насамперед, процеси становлення професіонала, соціальні наслідки розвитку світу професій і, найважливіше, трансформації соціально-професійної структури суспільства, діалектика загальної і професійної культури та ін.

Професіологія – це галузь соціології, що вивчає професіоналізацію як соціальне явище, процес включення людини в професійну діяльність, систему формування і управління професійним досвідом людини. Як і інші галузі знання, вона має свій предмет: закономірності, що відображають розвиток професійних видів діяльності і професійних відносин, формування соціальних інститутів, що виконують функції включення людини в професійну діяльність, нагромадження, збереження, передачі і раціонального використання професійного досвіду. Знання, одержані в професіології, створюють цілісне уявлення про процеси, що відбуваються у сфері професійної праці. Це саме те, що є теоретичною і методологічною основою теорії і практики кадрової політики [6, с.67].

У професіоналізмі, як і в діяльності, можуть бути виділені два основні компоненти: *мотиваційний і операційний*. **Мотиваційний** компонент полягає в тому, що професіонал ставить зміст своєї діяльності над особистим інтересом. Мова йде про інтерес на благо інших, захоплення професією, її цінностями, гармонією, технологією тощо. **Операційний**, технологічний компонент – зразкова, надійна, стійка, здійснювана на рівні стандарту професійна діяльність, що забезпечує високу продуктивність праці. До цього ж компонента належать пошук інновацій, творчість, збагачення професії, боротьба за «екологічність» професійного середовища, особистісний розвиток за допомогою засобів професійної діяльності і т. ін.

Тоді ж виникає запитання, *а в чому ж проявляється професіоналізація державної служби та якими є найважливіші соціальні аспекти розвитку професіоналізму державних службовців в руслі потреб гуманізації державного управління?* Насамперед, в умінні застосовувати різні гнучкі, еластичні, що відповідають ситуації та конкретним обставинам, методи, засоби, прийоми діяльності. Професіоналізм будь-якого виду діяльності виявляється в тому, що професія стає способом життя людини, її головною життєвою потребою. «Людина, яка професійно працює, несе в собі якість педагога, здатного навчати своєму ремеслу іншого працівника» [7, с.24].

Професіоналізм у своїй основі раціональний, розумний, тому що він сам є підсумком цього рівня діяльності. Він виявляється в умінні передбачати результати своєї діяльності. Отже, професіоналізм може бути охарактеризований як міра, ступінь і якість діяльності людини у визначеній, чітко обмеженій сфері діяльності. Важливою рисою професіоналізму вважається сталість, продуктивність, раціональність, що є характерними рисами професіонала [7, с.26].

Найважливішими ознаками професії як виду занять державного службовця можуть бути такі: наявність відповідних знань, досвіду, професійної освіти, умінь і навичок, що здобуваються в процесі роботи; одержання належної платні за працю, що забезпечить підтримку існування

працівника та його родини; створення належних об'єднань, професійних груп на ґрунті однорідних, близьких інтересів; формування визначеного суспільного статусу, способу життя людини, культури поведінки як в установі, так і поза нею, що приводить до ототожнення, ідентифікації людини з її професією [8, с.44].

Про те, що професії історично і генетично пов'язані між собою, мають ті самі корені, відомо давно. І тільки тоді, коли люди стали поділяти трудову діяльність, відбувся бурхливий ріст професій і спеціальностей. Службовці, зайняті у сфері соціального чи державного управління, завжди забезпечували збереження державної структури, її цілісність, захист державних інститутів влади, підтримку дисципліни.

Відомо, що потреба в державній службі зумовлена об'єктивними соціальними процесами. Це професія, органічно пов'язана з державним будівництвом, соціальним управлінням, державним ладом. Для становлення української державної служби дуже актуальною є проблема визначення переліку професій і спеціальностей, необхідних для державного управління. Ця проблема безпосередньо пов'язана з розробкою оптимальної структури і складу державних органів [9, с. 72].

Зміна парадигми в напрямку гуманізації державного управління змінює ідеологію державної служби. Сьогодні, а особливо в умовах війни та після воєнний період, кожен державний службовець повинен усвідомлювати, що його завдання полягає не в тому, щоб вказувати людям, що їм потрібно робити, а в створенні таких умов, у яких вони самі зможуть знайти найвигідніше для себе рішення. Тобто держава цілеспрямовано мінімізує своє втручання в життєзабезпечення громадян і бере на себе лише ті послуги, які в даний період розвитку суспільства в змозі гарантувати й які неможливо знайти на ринку послуг. Вона постійно прагне перерегулювання, тобто передачі своїх функцій механізмам ринкової саморегуляції і недержавним інституціям.

Отже, здійснення економічних і соціальних перетворень, досягнення економічного зростання та надання державою громадянам управлінських послуг на високому рівні, просування в напрямі європейської інтеграції можливі лише за умови створення ефективної системи державного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою [10].

Зауважимо, що держава, яка представляє інтереси всього народу, повинна бути зацікавленою в професійному, культурному та духовному розвитку державного чиновника, адже освічена особистість поєднує в собі не лише свої власні надбання, але й суспільства в цілому. Досвід країн з розвиненою економікою показує, що особливо в період структурних змін, в умовах війни, питання формування професіоналізму державних службовців в напрямку гуманізації державного управління набуває особливої актуальності, адже кваліфіковані працівники – це невичерпне джерело конкурентних переваг, це той пласт, на основі якого тримається успішний розвиток суспільного процесу [1].

У зв'язку з цим, на різних етапах розвитку нашої держави, неодноразово наголошувалося на необхідності реформування кадрової політики у сфері державного управління. Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду суспільних перетворень, практичні заходи з реформування владних інституцій в Україні, її прагнення до європейської інтеграції свідчать, що для досягнення поставлених стратегічних цілей потрібно здійснити всебічну та глибоку професіоналізацію державної служби.

Однак, як показує практика, успішність адміністративної реформи може бути досягнута лише за допомогою особливих заходів щодо забезпечення необхідного професійного рівня кадрів, який складається шляхом зміни стилю й практики самої державницької роботи. Безперечним є той факт, що багаторічне панування в Україні командно-адміністративної системи сформувало управлінців, які успішно розв'язували завдання

«розподілу», не забезпечуючи при цьому потреби суспільства у якісній управлінській діяльності.

Сьогодні Україна, як ніколи, потребує свіжих управлінських сил, котрі могли б внести суттєві зміни в державний устрій – зробити довгоочікувані перетворення в економічній та соціальній сферах, підвищити духовність, піднести народний добробут. Для цього необхідно забезпечити насамперед, *по-перше* – задоволення соціальних потреб для повноцінного становлення особистості – мається на увазі освіта, виховання та професійне зростання, і *по-друге* – належний соціально-правовий захист особистості, прийняття законодавства, яке б гарантувало можливість кожній особі розкрити своє «Я» – не лише утвердитися в своєму середовищі, а й можливість підняття на якісно новий щабель. Отже, професіоналізація державної служби в напрямку гуманізації державного управління вимагає забезпечення організованого, демократичного, правового та результативного державного управління процесом формування професіоналізму власного кадрового складу.

При адекватному усвідомленні державними службовцями свого професійного обов'язку – служіння своєму народу – зменшується небезпека бюрократизації й зациклення державної служби на корпоративних інтересах. У протилежному випадку можливі вияви крайніх форм патерналізму, коли службовці присвоюють собі право вирішувати за інших – «пасивних», «несвідомих» громадян [2].

Таким чином, рівень гуманістичної спрямованості професіональної діяльності державного службовця визначається: особистісною прихильністю до своєї професії, досягненням бажаних результатів при виконанні своїх функцій; використання новітніх, інноваційних технологій управління, що застосовуються в демократичних суспільствах; глибоким засвоєнням норм, еталонів професії (нормативні критерії); намаганням гуманізувати свою працю, свідомо розвивати свою індивідуальність засобами професії; досягненням високого рівня професійних якостей, знань і вмінь; усвідомленням перспективи, межі свого найближчого професійного

розвитку, гуманізувати зусиллями для його реалізації; постійним прагненням до підвищення свого професійного рівня; забезпеченням професійного досвіду за рахунок особистого творчого вкладу та вивчення досягнень колег; особистою ініціативою, комунікабельністю та соціальною активністю у суспільстві; відданістю професії державного службовця; готовністю до якісної та ціннісної оцінки своєї праці; моральною та матеріальною мотивацією до праці; дотримання норм професійної етики; орієнтація в своїй діяльності на традиційні національні та загально людські гуманістичні цінності [1, 2].

**Висновки з проведеного дослідження.** На сьогодні проблема формування професіоналізму державних службовців в контексті гуманізації державного управління залишається не розв'язаною належним чином у суспільній практиці і недостатньо дослідженою наукою. В сучасній науці не досить чітко окреслене навіть саме поняття «гуманізація державного управління», під яким автор розуміє *цілеспрямовану переорієнтацію діяльності управлінських структур і суб'єктів на безпосереднє задоволення життєвих потреб членів суспільства, створення умов для їх повноцінної самореалізації.*

Враховуючи вищезазначене, а також рекомендовані пропозиції щодо формування професіоналізму державних службовців, який сприяв би гуманізації державного управління поєднують в собі, *по-перше*, подальшу розробку нормативно-правової бази щодо формування кваліфікованих кадрів державної служби; *по-друге*, створення необхідних умов для реалізації рівних прав громадян на доступ до державної служби у відповідності з професійною підготовкою; *по-третьє*, координацію діяльності державних органів влади, які вирішують завдання щодо забезпечення професіоналізації державної служби; *по-четверте*, постійне оцінювання стану професійної підготовки державних службовців на основі моніторингу кадрових служб; *по-п'яте*, розвиток інфраструктури, яка забезпечує освітній процес державних службовців, а також системи навчально-методичного

забезпечення всіх форм навчання; *по-шосте*, контроль діяльності всіх суб'єктів реалізації кадрової політики сфери державної служби, включаючи при цьому заклади освіти; *по-сьоме*, організацію розробки та реалізацію місцевих та загальнодержавних програм професіоналізації державної служби; *по-восьме*, поєднання фундаментальних і прикладних наукових досліджень в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, розробку навчальних програм та використання інноваційних технологій в навчальному процесі; *по-дев'яте*, забезпечення підготовки педагогічних кадрів для навчання державних службовців за всіма її формами; *по-десяте*, постійний контроль за використанням матеріальних і фінансових ресурсів у сфері підготовки державних службовців та якісного рівня діяльності відповідних навчальних закладів; *по-одинадцять*, вивчення міжнародного досвіду з проблем розвитку професіоналізму державних службовців та використання цієї практики в нашій державі [2].

Урахування цих особливостей та пропозицій сприяло б удосконаленню всієї системи формування професіоналізму державних службовців в напрямку гуманізації їх управлінської діяльності в умовах війни та після воєнний період.

## Література

1. Гуманізація державного управління в Україні: сутність та основні напрями [Текст] : автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.01 / Купрійчук Василь Михайлович ; Національна академія держ. управління при Президентові України. Київ, 2008. 20 с.

2. Гуманізація державного управління в Україні: сутність та основні напрями [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Купрійчук Василь Михайлович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2008. 207 арк. Бібліогр.: арк. 181-207.

3. Стельмащук Л. С. Теоретико-організаційні аспекти функціонування інститутів державної служби в Україні та США: порівняльний аналіз. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=315>

4. Нинюк І. Управлінські особливості формування професійної культури державних службовців. Зб. наук. пр. за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ: УАДУ, 2003. Вип. 1. 251 с.

5. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України, 28 червня 1996 р. Київ. 1996. 64с.

6. Donnison, D. and V. Chapman. Social Policy and Administration, London: Allen and Unwin, 1965.

7. Коліушко І., Авер'янов В., Тимощук В., Куйбіда Р. та ін. Адміністративна реформа для людини (науково-практичний нарис). Київ: Факт, 2001. 72 с.

8. Мотренко Т. Професійна державна служба: що зроблено і що далі? Доповідь про основні результати діяльності у 2004 році. Київ, 2005. 19 с.

9. Лазор О. Державна служба в Україні : навч. посіб. (Публічна служба). Київ: Дакор, КНТ, 2005. 472 с.

10. Державне управління: Навч. посіб. /За ред. А. Ф. Мельник. 2-ге вид. і доп. Київ: Знання, 2004. 342 с.

### **References**

1. Kuprijchuk, V.M. (2008), "Humanization of public administration in Ukraine: essence and main directions", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Natsional'na akademiia derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Kuprijchuk, V.M. (2008), "Humanization of public administration in Ukraine: essence and main directions", Ph.D. dissertation, Public Administration, Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

3. Stel'maschuk, L.S. (2011), "Theoretical and organizational aspects of the functioning of institutions of public service in Ukraine and the USA: a comparative

analysis”, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=315> (Accessed 25 Jan 2025).

4. Nyniuk, I. (2003), Upravlins'ki osoblyvosti formuvannia profesijnoi kul'tury derzhavnykh sluzhbovtziv [Management features of the formation of professional culture of civil servants], UADU, Kyiv Ukraine, vol. 1.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), “The Constitution of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25 Jan 2025).

6. Donnison, D. and Chapman, V. (1965), Social Policy and Administration, Allen and Unwin, London, UK.

7. Koliushko, I. Aver'ianov, V. Tymoschuk, V. and Kujbida, R. (2001), Administratyvna reforma dlia liudyny (naukovo-praktychnyj narys) [Administrative reform for a person (scientific and practical essay)], Fakt, Kyiv, Ukraine.

8. Motrenko, T. (2005), Profesijna derzhavna sluzhba: scho зроблено i scho dali? Dopovid' pro osnovni rezul'taty diial'nosti u 2004 rotsi [Professional civil service: what has been done and what next? Report on the main results of activity in 2004], Kyiv, Ukraine.

9. Lazor, O. (2005), Derzhavna sluzhba v Ukraini [Civil service in Ukraine], Dakor, KNT, Kyiv, Ukraine.

10. Mel'nyk, A.F. (2004), Derzhavne upravlinnia [Public administration], Znannia, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.02.2025 р.*