

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.08:35.071(4)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.4/23>**Петринська В. В.**<https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>

Центральноукраїнський національний технічний університет

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У статті розглянуто сутність та особливості людиноцентричної парадигми як концептуальної основи професіоналізації публічної служби в умовах сучасних суспільних трансформацій, європейської інтеграції України та функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що реформування публічної служби потребує переходу від традиційної моделі кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами (HRM), у межах якого пріоритетного значення набувають професійний розвиток, формування компетентностей, мотивація, лідерський потенціал та безперервне навчання публічних службовців. Розкрито сутність людиноцентричної парадигми та визначено її роль у переосмисленні теоретико-методологічних засад функціонування публічної служби. Встановлено, що поширення людиноцентричного підходу сприяло оновленню понятійно-категорійного апарату у сфері публічного управління, зокрема переходу від концепції «управління персоналом» до концепції «управління людськими ресурсами». Здійснено порівняльний аналіз зазначених концепцій, визначено їх спільні та відмінні характеристики. На цій підставі обґрунтовано особливості людиноцентричної парадигми в контексті професіоналізації публічної служби, серед яких: ціннісна орієнтацію на людину; перехід від кадрового адміністрування до стратегічного HRM; компетентнісна спрямованість професійного розвитку; орієнтація на безперервне навчання і розвиток; визнання мотивації та залученості як важливих чинників забезпечення та зростання результативності й ефективності служби; орієнтація на доброчесність, етичність і суспільну відповідальність; адаптивність до сучасних суспільних викликів; та ін. Зроблено висновок, що людиноцентрична парадигма має розглядатися не лише як ціннісна основа сучасного публічного управління, а і як практичний управлінський підхід до формування ефективної системи HRM та професіоналізації публічної служби. Її подальший розвиток потребує удосконалення механізмів HRM, впровадження сучасних інструментів професійного розвитку та адаптації управлінських практик до європейських стандартів і нових суспільних викликів.

Ключові слова: людиноцентризм, людські ресурси, компетентнісний підхід, публічна служба, професіоналізація публічної служби, професійне навчання, професійний розвиток, управління людськими ресурсами.

Постановка проблеми. Сучасний етап реформування публічного управління в Україні, як відзначено в проєкті «Стратегії РДУ до 2030 року» [1], спрямований на побудову «сучасної європейської держави, яка служить людям: ухвалює рішення прозоро, на основі доказів, надає зручні послуги громадянам і бізнесу та спирається на професійну, мотивовану й відповідальну публічну службу» [1]. У контексті означених пріоритетів особливого значення набуває професіо-

налізація публічної служби, що передбачає формування висококваліфікованого, компетентного, доброчесного та стійкого до сучасних викликів корпусу публічних службовців. При цьому вирішальним чинником забезпечення результативності й ефективності сучасної діяльності органів публічної влади постає розвиток людського потенціалу, що актуалізує необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами (HRM), де саме



людина (з її професійним потенціалом, компетентностями, здатністю до безперервного навчання, адаптацією до змін і ефективного виконання функцій публічної влади тощо) виступає в ролі ключового стратегічного ресурсу держави.

З огляду на викладене вище, в рамках нової управлінської парадигми дедалі більшого поширення набуває людиноцентричний підхід (від терміну «антропоцентризм», утвореного від грецького слова «антропос» (людина) й латинського «centrum» (центр) [2]), згідно якого людина розглядається не лише як носій професійних компетентностей чи виконавець визначених посадових обов'язків, а як найвища соціальна цінність, активний суб'єкт публічного управління, розвитку організації та суспільства загалом. Все це, у свою чергу, обумовлює об'єктивну необхідність переосмислення концептуальних традиційних підходів до функціонування публічної служби, зокрема перегляду усталеного понятійно-категорійного апарату, управлінських практик і пріоритетів кадрової політики та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті проблематики нашого дослідження відзначимо, що концептуальні засади людиноцентризму, належного врядування та сучасних підходів до управління людськими ресурсами висвітлено у працях відомих зарубіжних науковців (Е. Бакке [9], П. Друкера [10], М. Армстронга [11], та ін.), які обґрунтували стратегічну роль людських ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності організацій.

Аналіз сучасного вітчизняного наукового доробку щодо теоретико-методологічних засад управління людськими ресурсами у сфері професійної публічної служби свідчить про активізацію досліджень, спрямованих на переосмислення ролі людського потенціалу в системі публічного управління. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили такі українські науковці, як З. Бурик [5], М. Газізов [12], Н. Гончарук [17], О. Грідін [14], В. Лаптев [8], Н. Обушна [3; 13], Т. Плетньова [6], Л. Прудіус [17], О. Руденко [12], С. Селіванов [3], С. Хаджирадева [3] та ін., у працях яких висвітлено питання формування сучасних підходів до управління персоналом, розвитку компетентностей публічних службовців, професіоналізації державної/публічної служби та впровадження стратегічного HRM та ін.

Разом із цим, аналіз наукових джерел свідчить, що попри значну кількість досліджень у сфері професіоналізації публічної служби, все-таки недостатньо розкритими залишаються питання щодо

обґрунтування концептуальних особливостей формування цілісної системи професійної публічної служби в контексті становлення людиноцентричної доктрини, що має відповідати як викликам та загрозам суспільного розвитку в умовах воєнного стану, так і пріоритетам європейської інтеграції України та повоєнним модерізаційним процесам у сфері публічного управління.

Постановка завдання. Мета статті полягає теоретичному обґрунтуванні сутності та особливостей людиноцентричної парадигми як концептуальної основи професіоналізації публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Професіоналізація публічної служби – проблема багатоаспектна, складна й суперечлива, оскільки спирається на історичні традиції, домінуючі цінності, практичний досвід державного/ публічного управління, особливості управління людськими ресурсами в цій сфері тощо. Зауважимо, що сучасний підхід до HRM у сфері публічної служби в Україні ґрунтується, насамперед, на положеннях людиноцентризму – «системи переконань, що встановлює людину як найвищу цінність, використовуючи її як основний критерій для оцінки розвитку всіх сфер та інститутів суспільства. Вона визнає невід'ємне право кожної особи на щастя та свободу, а також на розвиток і виявлення своїх здібностей. Згідно положень ідеології людиноцентризму, також відомої як «людино-орієнтована» ідеологія, держава має функцію «служіння» інтересам людей. Це означає, що держава діє заради та в ім'я осіб, забезпечуючи повний пріоритет їхнім правам, свободам та інтересам у публічній сфері» [3].

У даному контексті В. Кремень стверджує таке: «Людиноцентризм, як нова антропологічна стратегія, враховуючи творчі задатки і здібності людини – розум, уяву, інтуїцію, волю тощо, виходить з її можливості породжувати свій особистісний суверенний образ, який має потенціал протистояти деструктивним впливам» [4].

Проте, саме ідея людиноцентризму наразі виступає своєрідним «тригером» для системи публічного управління в Україні, змінивши при цьому погляди на його сутність, функції та роль. У результаті людиноцентрична доктрина розглядається вже як універсальна вимога до публічної адміністрації. Адже, як стверджує З. Бурик: «У сучасному світі системи публічного управління перебувають на перетині складних викликів та стрімкого технологічного розвитку. Один із ключових аспектів цієї трансформації – це посилення концепції людиноцентризму» [5].

З огляду на викладене вище, можемо констатувати, що в умовах сучасних суспільних викликів об'єктивно актуалізується, рефлексується і контекстуалізується проблематика антропологізації та антропоцентризму (людиноцентризму) у сфері публічної служби безпосередньо через створення нової системи HRM загалом та дієвої системи професіоналізації в тому числі. Зокрема на публічній службі використання положень людиноцентричної концепції передбачає максимальний розвиток ініціативи, професійних навичок, здібностей та умінь публічних службовців, забезпечення їх прав, заохочення досягнень і особистого вкладу, створення гарантій кар'єрного та творчого зростання. Хоча, «на початку становлення інституту державної/публічної служби в Україні її кадрове забезпечення здебільшого мало своїм призначенням оформлення службових відносин (заповнення трудових книжок, ведення особових справ, виплату лікарняних та облік відпусток, тощо)» [6]. Тобто на практиці важливо враховувати, що впровадження людиноцентризму у сферу публічної служби вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін суспільного контексту.

Важливим нормативним підґрунтям реалізації людиноцентричної доктрини у сфері управління людськими ресурсами на публічній службі є положення Конституції України [7] як акта найвищої юридичної сили. Зокрема, стаття 3 Конституції України визначає людину, її права і свободи найвищою соціальною цінністю, формуючи основу людиноцентричного підходу в діяльності держави. Разом із цим, принцип верховенства права та прямої дії конституційних норм (ст. 8), вимога діяти виключно в межах законодавчих повноважень (ст. 19), гарантії рівності та недопущення дискримінації (ст. 24), рівного доступу до державної служби (ст. 38), права на працю (ст. 43) та судового захисту прав (ст. 55) створюють правові засади професіоналізації публічної служби, формування меритократичної системи добору, розвитку та управління людськими ресурсами [7].

Важливо артикулювати, що концепція людиноцентризму стала підґрунтям для оновлення понятійно-категорійного апарату у сфері публічної служби. Наслідком згаданих вище суспільних тенденцій стало те, що в сучасній публічно-управлінській теорії та практиці все більшого поширення набуває термін «людські ресурси», який поступово витісняє традиційні підходи до розуміння кадрового забезпечення та «...сприяє зламу існуючих парадигм та діалектиці новітніх, створенню нових наукових теорій та пошуку практик, які б давали

можливість найбільш повно використовувати та розвивати ці ресурси» [8, с. 38].

На нашу думку, людські ресурси (від англ. Human Resource (HR)) – це ресурси, які знаходяться в площині знань, навичок і мотивації людей. Вони є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва, однак такими, що зростають з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс.

Загалом поняття «людські ресурси» сформувалося як результат еволюції управлінської думки у XX ст. та поступового переходу від технократичного до людиноцентричного бачення організації праці. У науковій літературі поширеною є позиція, відповідно до якої одним із перших термін «людський ресурс» увів у науковий обіг американський економіст Дж. Коммонс. Зокрема, це поняття було використане ним у праці «The Distribution of Wealth» (1893 р.), однак у подальших дослідженнях учений не здійснив його ґрунтовного концептуального розвитку [8].

Сучасного змістового наповнення поняття «людські ресурси» набуло значно пізніше – наприкінці 1950-х років. Важливу роль у цьому процесі відіграла доповідь економіста Е. Бакке «The human resources function», представлена у 1958 році, в якій людські ресурси почали розглядатися не лише як трудовий потенціал, а як важливий чинник організаційного розвитку та ефективності управління [9]. У результаті сформувався новий підхід до управління персоналом, від сприйняття працівників як витрат до визнання їх як цінного активу організації.

У 1960–1970-х рр. у працях теоретиків менеджменту (зокрема П. Друкера [10]) закріплюється концепція «управління людськими ресурсами»/«human resources management», у межах якої працівники розглядаються як специфічний вид ресурсів, що потребує системного управління, розвитку та інвестування. Сам термін «людські ресурси»/ поступово входить у науковий обіг і практику управління персоналом у США та Західній Європі.

Повноцінне впровадження категорії «людські ресурси» пов'язується, в основному, із становленням сучасної теорії «людського капіталу», засновниками якої вважають представників «чикагської школи» Т. Шульца та Г. Беккера, Б. Вейсброда, Дж. Мінцера та інших. Тобто саме в цей час відбувається переосмислення місця й ролі людини в процесі виробництва, економічного розвитку держави, а відповідно й зламом чергової парадигми менеджменту («управління персоналом») [8].

У даному контексті, М. Армстронг [11] формує цілісну систему взаємозв'язків між такими кате-

горіями як: «управління людьми», «управління людським капіталом», «управління людськими ресурсами», «управління персоналом». Науковець наголошує, що традиційне поняття «управління персоналом» у сучасних умовах поступово трансформувалося у більш комплексні та стратегічно орієнтовані концепти – «управління людськими ресурсами» і «управління людським капіталом» [11].

Загалом, прийнято вважати, що саме в межах трьох підходів до управління (економічного, органічного і гуманістичного) відбулася глибока трансформація базових наукових концепцій: від рівня управління кадрами/ трудовими ресурсами (кін. XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.) до управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.) і далі – управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.) та управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.).

Така послідовна зміна наукових концепцій управління в трудовій сфері обумовила своєрідну еволюцію і типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного HRM.

Вітчизняні науковці О. Руденко та М. Газізов зауважують, що основні відмінності між поняттями «управління персоналом» та «HRM» виявляються у «ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо» [12].

З огляду на викладене вище, вбачається об'єктивна необхідність чіткого розмежування концепцій «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», так як кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку (табл. 1).

Особливості функціонування окремих організаційних систем зумовлюють необхідність адаптації загальних підходів HRM до специфічних умов діяльності. Зокрема, суттєвої модифікації потребує HRM у сфері публічної служби, де поряд із результативністю та ефективністю управлінських процесів ключове значення набувають такі чинники, як публічний інтерес, соціальна відповідальність, безбар'єрність та інклюзія, правова регламентація діяльності, дотримання принципів служіння суспільству та ін.

Нагадаємо, що законом України «Про державну службу» (ст. 1) [16] виокремлено функцію з управління персоналом державних органів. Разом із

цим, саме служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [16].

Водночас, вважаємо, що управління людськими ресурсами в органах публічної влади ширше за змістом діяльності, порівняно з управлінням персоналом. Саме тому, на думку багатьох науковців [3; 12; 13; 14; 24; 15; 17; та ін.], настав час у сфері публічної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи HRM.

Враховуючи викладене вище, повністю підтримуємо тезу Н. Гончарук та Л. Прудіус, що саме термін «людські ресурси» краще характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [17, с. 44].

Важливо також відзначити, що наразі однією з ключових тенденцій HRM у сфері публічної служби України є впровадження компетентнісного підходу, який поступово заміщує традиційні кваліфікаційні моделі оцінювання та добору персоналу. Його сутність полягає в орієнтації не лише на формальні освітні та професійні характеристики працівника, а насамперед на сукупність знань, умінь, навичок, поведінкових моделей і ціннісних установок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Відповідно серед особливостей компетентнісного підходу у сфері публічної служби можна відзначити такі:

1) компетентнісний підхід передбачає наявність особистості (публічного службовця), яка визначається внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявністю професійних цінностей і ставленням до своєї професії як цінності, тобто – компетентністю;

2) належне, продуктивне, ефективне або найкраще виконання роботи (посадових обов'язків) стає можливим завдяки наявності в публічного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність;

Таблиця 1

**Спільні та відмінні ознаки концептуалізації понять «управління персоналом»
і «управління людськими ресурсами»***

№ з/п	Ознака	Концепт «Управління персоналом»	Концепт «Управління людськими ресурсами»
I. ВІДМІННІ ОЗНАКИ			
1.	Об'єкт управління	Персонал	Людські ресурси
2.	Основна мета управління	Ставить акцент на взаємовідносинах між керівництвом та працівниками	Удосконалює стратегічне планування та орієнтується на ефективне використання працівників для досягнення цілей організації
3.	Спрямованість управління	Орієнтація на потреби організації у персоналі загалом, де людина – елемент формальної структури	Орієнтація організації на потреби у конкретній робочій силі, в рамках якої людина – елемент соціальної організації.
4.	Функції управління	Основний фокус зміщений на адміністративних обов'язках, таких як добір, оцінювання виконання та управління винагородами	Акцентується на стратегічних функціях, таких як «вирощування» та утримання талантів, управління змінами, планування професійного розвитку персоналу та ін.
5.	Особливості кадрової політики	Реалізація пасивної кадрової політики через служби управління персоналом (СУП)	Реалізація активної кадрової політики, завдяки створенню інтегрованої системи HRM.
6.	Зв'язок зі стратегією	Частіше сприймається як технічна функція	Активно включається в стратегічний процес прийняття рішень
7.	Можливості інвестування у розвиток HR потенціалу	Відсутність довгострокових інвестицій для формування людського потенціалу	Цінність людського капіталу та постійне його зміцнення за рахунок довгострокових інвестицій
8.	Сприйняття організаційної культури	Відсутність прагнення до створення власної культури організації	Вибудовується на засадах сильної адаптивної організаційної культури та спрямовується на цінності організації
9.	Підходи до управління	Управління персоналом частіше використовує традиційні методи управління персоналом	Прийняття HR-рішень мають стратегічне значення
10.	Рівень ефективності управління	Низький	Високий
11.	Професійний розвиток працівників	Спрямовується, в основному, на конкретні навички та завдання	Частіше спрямовується на постійне навчання та розвиток працівників.
12.	Домінуючий вид планування	Тактичний	Стратегічний
II. СПІЛЬНІ ОЗНАКИ			
1.	Спрямовані на забезпечення організації необхідними кадрами та ефективне використання трудового потенціалу.		
2.	Залежність кадрової управлінської стратегії від загальної стратегії організації.		
3.	Передбачають систему підбору, найму, адаптації, навчання та розвитку працівників.		
4.	Використовують планування потреб у персоналі та оцінювання його результатів.		

*Джерело: узагальнено та систематизовано автором з використанням [13; 14; 15]

3) зміст компетентності публічного службовця формує спектр окремих компетенцій, під якими ми розуміємо здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і регламентів.

З урахуванням викладеного, особливої значимості для публічної/ державної служби набуває таке поняття як «професійна компетентність», що

є складним полікомпонентним утворенням, «складовими частинами якого вважають теоретичні знання, практичні вміння та значимі для виконання певної професійної діяльності особисті якості» [18, с. 122].

Відзначимо, що компетентнісний підхід у системі публічної служби України набув нормативного закріплення із прийняттям Закону України

«Про державну службу» [16], а також підзаконних актів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), які визначають стандарти компетентностей для державних службовців. Зокрема, в чинному законодавстві [16] визначено базовий понятійно-категорійний апарат, в рамках якого особливе значення для розуміння сутності правової доктрини професіоналізації публічної служби має артикуляція таких стрижневих правових дефініцій як «професійна компетентність», «професійний розвиток» та «професійне навчання» (табл. 2).

Таким чином, доцільно констатувати, що людиноцентрична парадигма виступає сучасною концептуальною основою професіоналізації публічної служби, оскільки змінює саму логіку управління людськими ресурсами: від контролю та адміністрування персоналу — до розвитку, підтримки й стратегічного використання людського потенціалу як ключового ресурсу публічного управління.

Відповідно до основних особливостей людиноцентричної парадигми як основи професіоналізації публічної служби, на нашу думку, можна віднести такі:

1) ціннісна орієнтацію на людину. Людина розглядається як найвища соціальна цінність, а управлінські рішення у сфері HRM мають спрямовуватися на забезпечення розвитку, реалізацію потенціалу та професійне благополуччя публічних службовців;

2) перехід від кадрового адміністрування до стратегічного HRM. Людиноцентричний підхід передбачає відмову від сприйняття службовця лише як трудового ресурсу та орієнтує систему управління на довгостроковий розвиток компетентностей, талантів і професійних можливостей;

3) компетентнісна спрямованість професійного розвитку. Основним результатом професіоналізації

стає не формальне виконання посадових вимог, а постійне вдосконалення професійних компетентностей, розвиток лідерських якостей, здатності до інновацій та адаптації до нових викликів;

4) орієнтація на безперервне навчання і розвиток. Людиноцентрична парадигма передбачає створення умов для постійного професійного зростання публічних службовців через навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та формування індивідуальних траєкторій розвитку;

5) визнання мотивації та залученості як важливих чинників забезпечення та зростання результативності й ефективності служби. Професійний розвиток публічного службовця пов'язується не лише із зовнішніми вимогами, а й із внутрішньою мотивацією, відчуттям професійної значущості, можливістю впливати на результати діяльності організації;

6) орієнтація на доброчесність, етичність і суспільну відповідальність. Людиноцентризм у сфері публічної служби передбачає формування професійної культури, заснованої на принципах служіння суспільству, поваги до прав людини, відкритості та відповідальності;

7) адаптивність до сучасних суспільних викликів. В умовах європейської інтеграції України та функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану людиноцентрична парадигма забезпечує орієнтацію HRM на формування стійкого, професійного та спроможного корпусу публічних службовців, здатного ефективно реагувати на кризові ситуації; та ін.

Висновки. Отже, в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій в Україні особливої актуальності набуває переосмислення ролі людини в системі публічної служби та утвердження людиноцентричного підходу як основи розвитку сучасного HRM у цій сфері. Реалізація даної концепції передбачає формування таких управлінських

Таблиця 2

Базові дефініції, що формують правову доктрину системи професіоналізації у сфері публічної /державної служби*

№ з/п	Поняття	Сутність правової дефініції
1.	Професійна компетентність	Здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.
2.	Професійний розвиток	Безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.
3.	Професійне навчання	Набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності.

*Джерело: узагальнено автором на основі [16]

практик, що спрямовані на розкриття професійного потенціалу публічних службовців, розвиток їх компетентностей, підтримку ініціативності, визнання професійних досягнень і створення умов для кар'єрного та особистісного зростання.

Водночас упровадження людиноцентричної парадигми у сферу публічної служби не є завершеним процесом, а потребує постійного вдосконалення відповідно до змін суспільного середовища, нових управлінських викликів та потреб держави. Саме тому розвиток системи управління людськими ресурсами та професіоналізація публічної служби мають ґрунтуватися на поєднанні інституційних

вимог, професійного розвитку службовців і забезпечення їхніх прав та можливостей для самореалізації.

Таким чином, людиноцентрична парадигма має розглядатися не лише як ціннісна основа сучасного публічного управління, а і як практичний управлінський підхід до формування ефективної системи HRM та професіоналізації публічної служби. Її подальший розвиток потребує удосконалення механізмів HRM, впровадження сучасних інструментів професійного розвитку та адаптації управлінських практик до європейських стандартів і нових суспільних викликів, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

Список літератури:

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: 13.07.2026).
2. Samier E. Toward Public Administration as a Humanities Discipline: A Humanistic Manifesto. *Halduskultuur*, 2005, vol 6, P. 6–59.
3. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2019. 293.
4. Кремень В.Г. Філософія людино центризму в системі сучасних цінностей: Доповідь на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa в Академії спеціальної педагогіки імені Марії Гжегожевської (м. Варшава, Польща). *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. 5 (1). С. 1–6. URL : <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126> (дата звернення: 13.07.2026).
5. Бурик З.М. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 6. С. 21–34. URL : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34> (дата звернення: 13.07.2026).
6. Плетньова Т.Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: «Юридичні науки»* 2023. № 2. Т. 33 (72). С. 111–118. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18> (дата звернення: 13.07.2026).
7. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 13.07.2026).
8. Лаптев В.Г. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів : дис.. докт екон. наук. Спеціальність 08.00. 07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с.
9. Kaufman Bruce E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2008. p. 312.
10. Drucker P. The Practice of Management. Butterworth-Heinemann, 1999. 399 p.
11. Armstrong M.A. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006, 957 p. URL : http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf. (дата звернення: 13.07.2026).
12. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 100 с.
13. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171) (дата звернення: 13.07.2026).
14. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник ХНТУ сільськогосподарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.
15. Борисяк О.В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4, Том 1. С. 51–56.
16. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.07.2026).

17. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т.6. № 1–2. С. 42–51. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplur_2018_6_1-2_8 (дата звернення: 13.07.2026).

18. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. Випуск : Менеджмент організації. URL : http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf. (дата звернення: 13.07.2026).

Petrynska V. V. HUMAN-CENTRIC PARADIGM AS A CONCEPTUAL BASIS FOR THE PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE

The article examines the essence and features of the human-centric paradigm as a conceptual basis for the professionalization of the public service in the context of modern social transformations, European integration of Ukraine and the functioning of state institutions under martial law. It is substantiated that the reform of the public service requires a transition from the traditional model of personnel administration to strategic human resources management (HRM), within which professional development, the formation of competencies, motivation, leadership potential and continuous training of public servants acquire priority. The essence of the human-centric paradigm is revealed and its role in rethinking the theoretical and methodological principles of the functioning of the public service is determined. It is established that the spread of the human-centric approach contributed to the renewal of the conceptual and categorical apparatus in the field of public administration, in particular, the transition from the concept of “personnel management” to the concept of “human resources management”. A comparative analysis of the above concepts is carried out, their common and distinctive characteristics are determined. On this basis, the features of the human-centric paradigm in the context of the professionalization of the public service are substantiated, including: value orientation on the person; transition from personnel administration to strategic HRM; competence orientation of professional development; orientation on continuous learning and development; recognition of motivation and involvement as important factors in ensuring and increasing the effectiveness and efficiency of the service; orientation on integrity, ethics and social responsibility; adaptability to modern social challenges; etc. It is concluded that the human-centric paradigm should be considered not only as a value basis of modern public administration, but also as a practical management approach to the formation of an effective HRM system and the professionalization of the public service. Its further development requires the improvement of HRM mechanisms, the introduction of modern tools for professional development and the adaptation of management practices to European standards and new social challenges.

Keywords: *human-centeredness, human resources, competency-based approach, public service, professionalization of public service, professional training, professional development, human resources management.*

Дата першого надходження статті до видання: 13.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 15.10.2026