



УДК 354.11:341.7:005.96](477)

METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF REFORMING THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE

МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Карпов V. V. / Карпов В. В.*postgraduate student / аспірант*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>*KROK University, Kyiv, Ukraine**ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»,
м. Київ, Україна*

Анотація: У статті здійснено всебічний аналіз тенденцій розвитку державної служби України з урахуванням актуальних змін у законодавстві та окреслено основні напрями вдосконалення реалізації державної кадрової політики. Розглянуто наукові підходи до теоретичного осмислення поняття «державна кадрова політика».

У роботі детально проаналізовано впровадження HR-стратегій у діяльність органів виконавчої влади України. Отримані результати засвідчують об'єктивну потребу інтеграції в практику державного кадрового менеджменту новітніх форм і методів управління з урахуванням сучасних наукових розробок та зарубіжного досвіду.

Проаналізовано трансформацію структури центрального апарату Міністерства закордонних справ України та обґрунтовано необхідність належного кадрового забезпечення з урахуванням вимог професійної компетентності претендентів на посади.

Акцентовано увагу на сучасних наукових дослідженнях, спрямованих на вивчення перспектив розвитку публічного управління в умовах воєнного стану.

Запропоновано акцентувати увагу на окремих проблемах державної кадрової політики та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: державна кадрова політика, дипломатична служба, форми та методи управління, HR-стратегії.

Вступ. Кадрова політика в галузі державного управління є однією з найважливіших її складових.

Концептуальне дослідження процесу трансформації системи державного управління та окремі положення реформування державної кадрової політики з урахуванням сьогодення потребують наукового осмислення та аналізу теоретичних і організаційно-правових засад у цій сфері.

Аналіз досліджень і публікацій сучасних науковців у сфері проблем державної кадрової політики характеризується різними підходами до теоретичних визначень окремих понять.

Поняття визначення сутності державної кадрової політики окремих науковців наведені в таблиці 1.



Таблиця 1 - Визначення сутності державної кадрової політики

<i>Автор</i>	<i>Ключовий акцент у визначенні</i>	<i>Недоліки підходу</i>	<i>Переваги підходу</i>
Енциклопедичний словник з державного управління	Це один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах	Визначено тільки потребу в кадрах, але не їх якісний склад	Надане визначення узагальнює поняття для державної служби
Олуйко В.М.	Це процес управління персоналом, що охоплює визначення потреби в кадровому складі, а також утворенні структури кадрового складу	Звужено поняття до кадрової політики окремих структур	Характеризує сутність поняття як процес
Ковбасюк Ю.В.	Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави з використанням усіх трудових ресурсів України	Потребує уточнення щодо стратегічної діяльності з цього напрямку	Розповсюджено поняття на всі трудові ресурси України
Мельник І.М.	Це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є створення дієздатного державного апарату	Поза увагою залишається значний прошарок суспільства, який не має відношення до державної служби	Уточнено політику держави щодо державних службовців
Авторське визначення	Це державна кадрова політика на державній службі, яка передбачає створення ефективного державного апарату, що забезпечуватиме виконання поставлених завдань і функцій держави, спрямована на визначення форм і методів сучасної кадрової роботи.	Виокремлено поняття тільки до державної служби	Конкретизовано поняття щодо вимог до кадрового складу державних службовців

Складено автором за джерелами [3, 4, 6, 11, 16].

Мають місце й інші позиції науковців щодо теоретичних підходів до зазначеного визначення. Наприклад, звертаємо увагу на визначення державної кадрової політики науковцем С. Тарасовим [15, с.43] : “... кадрова політика на рівні держави - це система заходів, спрямованих на формування інституціональних структур, відповідно до цілями, завдань і інтересами державної й національної політики, для ефективного процесу відтворення кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу розвитку державної



соціально-економічної системи”. Вважаємо це твердження найбільш змістовним щодо згаданого поняття.

Значний внесок у дослідження різних аспектів стратегічного управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту вніс В. Мельник [11]; механізм формування та реалізація кадрового забезпечення державної служби проаналізовано Є. Белоусовою [3], П. Євдокимовим [7].

Узагальнюючи визначення науковцями [1 та ін.] сутності зазначеного поняття погоджуємося, що кадрова політика в органах державної влади – це державна кадрова політика на державній службі, основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції держави в межах наданих їм повноважень.

Основний текст.

Протягом 1993-2025 рр. в Україні запроваджуються численні Стратегії та плани їх реалізації з реформування системи державної служби, включаючи такі напрямки, як удосконалення кадрового потенціалу, становлення більш дієздатного державного апарату з укомплектуванням його висококваліфікованими фахівцями, які відповідатимуть сучасним вимогам управлінського процесу.

Акцентовано увагу на тому, що починаючи з 2019 року затверджено ряд HR-стратегій органів виконавчої влади України: “Стратегія управління персоналом апарату НАДС на 2020–2022 роки” та “План заходів HR стратегії НАДС”; “HR-Стратегія Міністерства фінансів на 2021–2023 роки”; “Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки”, тощо. При їх розробці враховувалися положення “Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки” та затверджений план заходів з її реалізації (розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р), які передбачають врахування Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту [4] та викладених у документі “Принципи державного



управління” [5].

В цілому вважаємо, що в сьогоденних умовах переходу “від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави” [9, с. 14], запровадження HR-менеджменту в кадрових органах державної влади надзвичайно важливе, оскільки сприяє підвищенню професійності державних службовців в частині застосовування європейських стандартів державного управління.

На переконання науковців [10], керівники центральних органів виконавчої влади України схиляються до важливості та перспектив використання елементів HR-менеджменту в кадровій політиці системи виконавчої влади.

Разом з тим, як свідчить аналіз наукових досліджень та публікацій з розглянутих питань, триваюча останнє десятиліття реформа державного управління України, як констатується й у доповіді Єврокомісії, відзначена лише незначним прогресом у цій сфері, а згідно звіту SIGMA за 2023 рік [5] реформа структури українських міністерств також уповільнилася.

Поділяємо позицію науковців [19], що незважаючи на те, що українська влада та система державного управління в цілому довели свою стійкість під час повномасштабної російської агресії, реформа системи суттєво сповільнилася.

Узагальнюючи констатуємо, що за оцінками сучасних досліджень науковців у цій сфері [8, 9, 11], формування та реалізація сучасної кадрової політики в Україні потребує ефективного державного кадрового менеджменту і певних системних зрушень у цьому напрямку.

Тому реформування державної служби в Україні відповідно до європейських стандартів, засвідчили потребу подальшого розвитку управлінських методів, а процеси активізації співробітництва органів державної влади України з країнами ЄС започатковують підвищені вимоги до набуття професійної компетентності державних службовців на новому рівні. Зокрема в дисертаційному дослідженні А. Чаркіної [18], проаналізовано питання адаптації державної служби України до вимог ЄС акцентовано на удосконаленні механізму координації інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС (використання в



Україні інструментів інституціональної розбудови ЄС Twinning, TAIEХ, SIGMA тощо).

Зазначимо, що дія Закону “Про державну службу” (2015, ст. 3) поширюється в тому числі на держслужбовців органів дипломатичної служби, а Законом України “Про дипломатичну службу” (2018) наведено визначення порядку та особливості проходження дипломатичної служби та інші її основи. Власне, Закон України “Про дипломатичну службу” (2018) став основою з її подальшого реформування. Він визначив напрями зростання професіоналізму та ефективності роботи всіх рівнів дипломатичної служби України.

Огляд наукових позицій з проблематики дипломатичної служби дозволяє зробити узагальнення, що проведення дослідження у цій сфері набуває особливого значення. Зокрема, необхідною умовою успішного вдосконалення кадрового забезпечення дипломатичної служби України на сьогодні є її наукове обґрунтування, що міститься в дисертаціях О. Балануци [2], Р. Палагусинця [13], О. Сторожука [14], С. Федчишина [17] та ін. Так, О. Сторожук акцентував увагу в дослідженні на організаційно-правових засадах проходження дипломатичної служби; Р. Палагусинець – на розробленні механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби; С. Федчишин – на комплексному дослідженні проблем організації та правового забезпечення дипломатичної служби України; О. Балануца – на науковому обґрунтуванні теоретичних і методичних засад професійної підготовки майбутніх дипломатів.

Важливо, що з метою оновлення та посилення дипломатичної служби України з урахуванням сьогодення, наказом МЗС від 7 липня [12] внесені зміни до структури центрального апарату. До найважливіших змін слід віднести: створення нового Департаменту міжнародної безпеки та оборони України; Управління США та Канади; Управління недружніх країни; Управління санкційної політики. Новий напрямок також визначено створенням відділу кіберполітики та сектору інновацій і штучного інтелекту.

Вочевидь, організаційні зміни потребуватимуть додаткового набору кадрів з відповідними компетенціями, що ускладнюється неможливістю проведення



конкурсної процедури.

Привертає увагу, що наукові дослідження останнім часом зосереджені на перспективах розвитку публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнний період: аналізуються інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку державного управління в цих умовах: засвідчили зростання наукового інтересу до впровадження новітніх технологій для ефективного кадрового забезпечення в державному секторі. Це потребує подальшого наукового дослідження у цій сфері.

Узагальнюючи окремі проблеми з подальшого реформування державної кадрової політики, вважаємо доцільним необхідне коригування сьогоденних цілей у цьому напрямку: відновлення конкурсних процедур з добору кадрів на державну службу з урахуванням вимог до кандидатів – наявність попереднього досвіду роботи у відповідній сфері; обов'язкового володіння однією з офіційних іноземних мов ЄС на рівні не нижче B2, B1; залучення іноземного досвіду з технологій управління кадровими процесами, зокрема країн ЄС.

Проблеми інституціоналізації дипломатичної служби України потребують додаткового дослідження з урахуванням сучасних реалій, зокрема це висуває на перший план необхідність нових підходів до становлення та формування зміни принципів та нових методів вітчизняної дипломатії.

Висновки.

Привертає увагу, що наукові дослідження останнім часом зосереджені на перспективах розвитку публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнний період, зростанні наукового інтересу до впровадження новітніх технологій для ефективного кадрового забезпечення в державному секторі.

В роботі проаналізовано широке коло питань з дослідження кадрової проблематики, формування державної кадрової політики в умовах системних реформ, що тривають в Україні.

Доведено, що керівники центральних органів виконавчої влади України схиляються до важливості та перспектив використання елементів HR-менеджменту в кадровій політиці системи виконавчої влади. Проведений аналіз

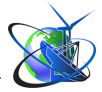


наукових досліджень з використання видів управлінських технологій засвідчив, що у переважній більшості випадків технології управління персоналом на державній службі впроваджуються шляхом запозичення досвіду з приватної сфери, сфери бізнесу.

Проведений аналіз дискурсного поля проблематики реформування державної служби, кадрової політики та дефініції визначень понять з цієї сфери засвідчив, що проблеми висвітлені недостатньо, а тому потребують подальшого вивчення та більш детального наукового дослідження у цій сфері.

Література:

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf (дата звернення 20.08.2025).
2. Балануца О.О. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх дипломатів як інтелектуального ресурсу держави : дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04. Кропивницький, 2023. 607 с.
3. Белоусова Є.В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: дис. ...канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Х., 2021. 224 с.
4. Державна політика : підручник / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст.голови) [та ін.]. К.: НАДУ, 2014. 448 с.
5. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління (грудень 2023 року). URL: <https://www.sigmaxweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html> (дата звернення 20.08.2025).
6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
7. Євдокимов П. В. Адміністративноправове регулювання реалізації



кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.

8. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Журнал «Державне управління. Інвестиції: практика та досвід», № 12 / 2017. С. 102-107.

9. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні : автореф. дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2019. 36 с.

10. Лозинська Т. М., Компанець О. І. HR-технології в кадровій політиці органів виконавчої влади. *Edukation and Studies: Collection of scientific articles*. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2019. Р. 89–92. (164 p.). URL: <http://conferencii.com/files/archive/2019-11.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).

11. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. доктора філ. : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса, 2022. 289 с.

12. Офіційний сайт МЗС України, 8 липня 2025 р. URL : <https://mfa.gov.ua/news/mzs-ukrayini-vprovadzhuye-zmini-do-strukturi> (дата звернення: 15.08.2025).

13. Палагусинець Р.В. Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні: дис. ... докт. наук з держ упр. : 25.00.02. Київ, 2021. 395 с.

14. Сторожук О.Р. Організаційно-правові засади проходження дипломатичними працівниками дипломатичної служби: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2014. 22 с.

15. Тарасов С.С. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2019. 189 с.

16. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. докт. наук з держ. упр., проф. В.М. Олуйка. К., 2018. 504 с.

17. Федчишин С.А. Дипломатична служба України: організаційно-правові



засади: дис. ... докт. юр. наук: 12.00.07. Харків, 2021. 511 с.

18. Чаркіна А. О. Адаптація державної служби України до вимог ЄС : нормативноправовий вимір: дис. ...канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2018. 255 с.

19. Шпиґа, П., Карпенко, Ю. Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 2023. С. 21-27. URL: <https://doi.org/10.15421/152348> (дата звернення: 15.08.2025).

Abstract: This article provides a comprehensive analysis of current trends in the development of Ukraine's civil service, taking into account recent amendments to legislation, and outlines key directions for improving the implementation of state personnel policy. It examines scientific approaches to the theoretical definition of "state personnel policy" and offers an in-depth study of the implementation of HR strategies within the executive authorities of Ukraine.

The findings emphasize the necessity of introducing innovative forms and methods of personnel management, drawing on contemporary research and international best practices.

Particular attention is devoted to recent structural changes within the central apparatus of the Ministry of Foreign Affairs and to the challenges of ensuring staffing that meets the competency requirements for public service positions.

The article also highlights recent scholarly research focused on the prospects for the development of public administration under conditions of martial law.

References: state personnel policy, diplomatic service, forms and methods of management, HR strategies.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Токар В.В.

Карпов В.В.