

УДК 35.088.6:005.95/.96(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.13-17>**Кирилюк І.М.**

кандидат економічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Kyryluk Iryna

PhD in Economic Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>**Тележенко Д.О.**

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Telezhenko Daria

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Радченко Т.А.

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Radchenko Tetiana

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті досліджено інституційні засади та механізми реалізації державної кадрової політики в системі публічної служби України. Визначено сутність державної кадрової політики як стратегічного інструменту забезпечення ефективності функціонування державного апарату. Проаналізовано сучасну нормативно-правову базу, яка регулює кадрові процеси у сфері публічної служби, зокрема Закон України «Про державну службу», Стратегію реформування державного управління та інші стратегічні документи. Розкрито роль Національного агентства України з питань державної служби у формуванні професійного корпусу державних службовців. Особливу увагу приділено механізмам добору, оцінювання, мотивації та професійного розвитку персоналу. Обґрунтовано потребу в цифровізації кадрових процесів, впровадженні компетентнісного підходу та посиленні інституційної спроможності органів публічної влади. Запропоновано напрями вдосконалення державної кадрової політики на основі інноваційних управлінських технологій, європейських стандартів HR-менеджменту та принципів належного врядування.

Ключові слова: державна кадрова політика, публічна служба, управління персоналом, інституційні механізми, компетентнісний підхід, цифровізація, державне управління, HR-менеджмент, стратегія реформування, ефективність публічної служби.

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS AND MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE

The article investigates the institutional foundations and mechanisms for the implementation of state personnel policy in the public service system of Ukraine, emphasizing contemporary challenges and directions for improving human resource management. A comprehensive analysis of key state institutions responsible for the formation and implementation of personnel policy is conducted, including the National Agency of Ukraine on Civil Service, the Center for Assessment of Candidates for Civil Service, and post-graduate education institutions. The study characterizes the legal and regulatory framework that forms the basis for modernizing the human resource management system. Personnel management mechanisms are examined, including modern competitive recruitment systems, performance evaluation of civil servants through KPIs and efficiency indicators, material and motivational incentives, digitalization of personnel processes, and continuous professional development based on the principles of lifelong learning. The main challenges hindering the effectiveness of personnel policy are identified, such as high staff turnover, insufficient digital competencies of civil servants, and weak integration of HR technologies into public administration. Directions for improvement are

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кирилюк І.М., Тележенко Д.О., Радченко Т.А., 2025

proposed, including the introduction of an integrated electronic HR management system, enhancing the institutional capacity of the National Agency, strengthening coordination between central and local authorities, developing a competency-based personnel reserve, and adapting European standards of human resource management (SIGMA, OECD). The scientific novelty of the study lies in the comprehensive combination of the analysis of legal and regulatory support, institutional mechanisms, and practical aspects of personnel management, which allows for the development of recommendations to enhance the effectiveness of public service and the development of a professional personnel corps in Ukraine. The results obtained can be used to improve state personnel policy, form a personnel reserve, and enhance the institutional capacity of public administration bodies.

Keywords: state personnel policy, public service, personnel management, institutional mechanisms, competency-based approach, digitalization, public administration, HR management, reform strategy, public service efficiency.

JEL classification: H83, J45, M12.

Постановка проблеми. Ефективність державного управління безпосередньо залежить від якості кадрового потенціалу, професійного рівня, доброчесності та мотивації державних службовців. Формування сучасної державної кадрової політики є одним із ключових чинників стабільності системи публічного управління та запорукою реалізації реформ у сфері державної служби. З огляду на виклики євроінтеграції, діджиталізації управлінських процесів і посилення ролі публічних інститутів, актуальним постає питання удосконалення механізмів управління персоналом та підвищення інституційної спроможності кадрових структур держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної кадрової політики в Україні та механізмів управління персоналом у публічній службі є предметом дослідження багатьох учених у галузі державного управління, права, економіки та соціології праці. Теоретичні засади формування державної кадрової політики розкрито у працях таких українських науковців, як А. Руснак, О. Багрін [1], які аналізують концептуальні аспекти управління персоналом у державному секторі, та І.М. Гринчишин, Л.А. Перетятко [2], що досліджують управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Важливим внеском у розроблення концепції кадрової політики стали праці С. Білоус [3], Т. Витко [4], які розглядали кадрову політику як складову державного управління, що визначає якість управлінських рішень і стабільність публічного сектору.

Суттєву увагу проблемам кадрового забезпечення державного управління приділяють сучасні дослідники О.І. Пархоменко-Кучевіл [4] та М. Година [5], які акцентують на потребі інституційного оновлення системи управління персоналом, впровадженні компетентнісного підходу та цифрових технологій у публічну службу. Їхні праці підкреслюють важливість створення ефективної системи професійного розвитку, адаптованої до європейських стандартів публічного управління.

Попри значний науковий доробок, залишається ряд невирішених проблем, які зумовили вибір теми цього дослідження.

✓ По-перше, в українській науковій думці все ще бракує комплексного аналізу інституційних механізмів реалізації державної кадрової політики, які б охоплювали весь цикл управління персоналом - від добору до професійного розвитку.

✓ По-друге, недостатньо розроблені моделі

оцінювання ефективності кадрової політики з урахуванням результативності державних службовців, їхнього внеску у досягнення цілей організації.

✓ По-третє, наукові праці рідко аналізують вплив цифровізації, автоматизації та HR-аналітики на трансформацію кадрових процесів у публічній службі.

Крім того, у вітчизняних дослідженнях недостатньо враховано інституційні взаємозв'язки між центральними органами влади, НАДС та місцевими підрозділами, які мають забезпечувати єдність кадрової політики держави. Виходячи з цього, обрана тема дослідження є актуальною та малодослідженою у контексті сучасних викликів державного управління.

Метою статті є аналіз інституційних основ реалізації державної кадрової політики України, визначення ефективних механізмів управління персоналом у системі публічної служби та формування пропозицій щодо їх удосконалення.

Виклад основних результатів дослідження. Державна кадрова політика - це цілеспрямована діяльність держави, спрямована на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу публічної служби відповідно до стратегічних цілей суспільного розвитку. Її реалізація спирається на принципи професіоналізму, доброчесності, відкритості та підзвітності [3].

Методологічно кадрова політика базується на системному підході, що розглядає персонал як ключовий ресурс державного управління. У цьому контексті управління персоналом у публічній службі виступає не лише адміністративною функцією, а й стратегічним механізмом забезпечення ефективності державного управління.

Інституційні основи реалізації державної кадрової політики охоплюють системне бачення організаційно-правового та управлінського механізму, який забезпечує функціонування кадрової політики як цілісного елементу державного управління. В основі цього механізму лежить взаємодія між різними рівнями інституцій - центральними, регіональними та відомчими органами, - що разом формують єдину кадрову систему публічної служби України [4].

Ключова роль у забезпеченні єдності та узгодженості кадрової політики належить Національному агентству України з питань державної служби (НАДС), яке виступає головним координатором кадрових процесів у державному секторі. Його діяльність спрямована на розроблення нормативно-правових актів, що регулюють проходження служби, визначення професійних

компетенцій, а також створення системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців. НАДС виконує не лише адміністративну, але й стратегічну функцію, оскільки забезпечує формування політики добору кадрів, спрямованої на залучення до державної служби фахових, доброчесних та мотивованих працівників.

Особливе місце серед інституцій займає Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, який реалізує сучасну модель добору кадрів, засновану на компетентнісному підході. Його діяльність забезпечує об'єктивність і прозорість конкурсних процедур, дозволяючи оцінити не лише знання та досвід претендентів, а й їхні управлінські, комунікативні та етичні компетенції. Таким чином, формування кадрового потенціалу держави набуває системного характеру, орієнтованого на якість, ефективність і відповідність працівників сучасним викликам публічного управління.

Важливою складовою інституційної системи виступають заклади післядипломної освіти, зокрема регіональні центри підвищення кваліфікації державних службовців, які забезпечують принцип безперервного професійного розвитку. Їхня діяльність сприяє адаптації державних службовців до нових законодавчих, організаційних і технологічних змін. У цьому контексті система професійного навчання перетворюється на динамічну платформу для формування сучасної управлінської культури, розвитку лідерства та інноваційного мислення [5].

Інституційні основи кадрової політики неможливо розглядати поза межами нормативно-правового поля, яке задає стратегічні орієнтири для функціонування кадрової системи. Центральне місце в цій структурі посідає Закон України «Про державну службу» [6], який визначає принципи доброчесності, політичної неупередженості, професіоналізму та стабільності кадрів. Цей закон став базовим документом, що започаткував модернізацію державної служби відповідно до європейських стандартів.

Важливим елементом інституційного середовища виступає також співпраця між національними та міжнародними організаціями, зокрема з ОЕСР, Програмою SIGMA, Радою Європи, які надають експертну підтримку у впровадженні європейських принципів належного врядування. Завдяки цій співпраці Україна адаптує інституційні моделі HR-менеджменту, орієнтовані на ефективність, відкритість і підзвітність.

Отже, інституційні основи реалізації державної кадрової політики в Україні формують багаторівневу систему, у межах якої поєднуються державне регулювання, стратегічне управління, професійна підготовка кадрів і цифрові технології. Саме така інтегрована модель забезпечує не лише відтворення кадрового потенціалу, а й поступову трансформацію державної служби у відкриту, гнучку й компетентну систему, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного суспільного розвитку.

Механізми управління персоналом у системі публічної служби України формують цілісну багаторівневу

систему, спрямовану на забезпечення ефективності, прозорості та результативності діяльності державного апарату. Ці механізми охоплюють комплекс організаційних, правових, адміністративних, мотиваційних, інформаційних та освітньо-інноваційних інструментів, що визначають логіку формування, використання та розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Їх функціонування покликане забезпечити не лише стабільність державної кадрової політики, а й її адаптивність до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, реформуванням управлінських структур і зростанням суспільних очікувань щодо якості державних послуг [7].

На сучасному етапі одним із ключових механізмів управління персоналом є система конкурсного добору, яка передбачає відкриті та прозорі процедури відбору кандидатів на державну службу. Запровадження компетентнісного підходу, оцінювання професійних знань, навичок і поведінкових характеристик кандидатів дозволяє забезпечити неупередженість та об'єктивність у призначеннях. Важливим елементом є діяльність Центру оцінювання кандидатів на державну службу, який використовує стандартизовані методики тестування та моделювання управлінських ситуацій, що сприяє формуванню професійного корпусу публічних службовців на засадах меритократії.

Не менш значущим є механізм оцінювання результативності діяльності державних службовців, який базується на запровадженні індикаторів ефективності (KPI), індивідуальних планів розвитку та щорічних звітів про досягнення. Такий підхід стимулює підвищення продуктивності праці, відповідальності за прийняті рішення і сприяє формуванню культури управлінської відповідальності. Оцінювання стає не лише інструментом контролю, а й засобом розвитку, який дозволяє виявляти резерви підвищення професійної компетентності персоналу.

Особливе місце у системі управління персоналом займають мотиваційні механізми, що поєднують матеріальні (оплата праці, преміювання, надбавки) та нематеріальні стимули (визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, можливості навчання). Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, формує внутрішню мотивацію до результативної праці та зміцнює корпоративну культуру державної служби. Ефективна мотивація розглядається не лише як засіб утримання кадрів, але й як стратегічний ресурс підвищення інституційної спроможності державного апарату [7].

У контексті реформування публічного управління дедалі більшої ваги набуває цифровізація кадрових процесів. Створення єдиного електронного реєстру державних службовців, впровадження електронного документообігу, онлайн-платформ для підвищення кваліфікації та моніторингу службової діяльності сприяють підвищенню прозорості, спрощенню процедур і мінімізації корупційних ризиків. Використання цифрових технологій дозволяє створювати аналітичні бази даних, які забезпечують ухвалення більш зважених управлінських рішень щодо кадрових ресурсів,

прогнозування потреб у персоналі та оцінку його потенціалу [8].

Окремим напрямом механізмів управління персоналом є професійний розвиток і безперервне навчання. У межах принципу *lifelong learning* формується система підвищення кваліфікації, перепідготовки та лідерських програм для державних службовців. Ці процеси реалізуються за участі Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), закладів післядипломної освіти, а також через партнерство з міжнародними освітніми платформами. Освітньо-інноваційні механізми дають змогу адаптувати компетенції персоналу до вимог сучасного управління, нових технологій та глобальних тенденцій публічного адміністрування.

Таким чином, механізми управління персоналом у системі публічної служби України - це багатокомпонентна, динамічна структура, спрямована на формування професійного, мотивованого, етичного та ефективного кадрового корпусу. Її удосконалення вимагає послідовної інтеграції інноваційних управлінських підходів, розвитку цифрової інфраструктури, розширення системи професійного навчання і підвищення ролі людського капіталу у стратегічному розвитку державного управління.

Сучасний етап розвитку державної кадрової політики України супроводжується низкою складних викликів, які визначають необхідність глибокої трансформації механізмів управління персоналом у системі публічної служби. Одним із найгостріших викликів залишається високий рівень плинності кадрів, особливо серед молодих фахівців, які, потрапляючи на державну службу, часто стикаються з бюрократичними обмеженнями, низькою заробітною платою та відсутністю чітких кар'єрних перспектив. Це призводить до втрати інтелектуального потенціалу, знань і навичок, а також створює дисбаланс у кадровому складі, коли досвідчені працівники змушені компенсувати нестачу нових компетентних кадрів.

Другим серйозним викликом є недостатній рівень цифрової компетентності державних службовців, що обмежує ефективне використання сучасних інформаційних технологій у роботі державних органів. Попри впровадження електронного документообігу та окремих цифрових сервісів, багато управлінців продовжують діяти за інерційними, паперовими схемами, що сповільнює процеси ухвалення рішень і знижує оперативність комунікацій. Ця проблема особливо відчутна на місцевому рівні, де відсутність технічного забезпечення та цифрових навичок персоналу гальмує розвиток електронного врядування [2].

Ще однією проблемою, що вимагає системних рішень, є слабка інтеграція сучасних HR-технологій у державне управління. У багатьох установах кадрова робота все ще базується на традиційних методах обліку, планування та контролю персоналу, без використання інноваційних інструментів аналітики, прогнозування та оцінки потенціалу працівників. Відсутність єдиної електронної бази даних про державних службовців та неузгодженість процедур кадрового

менеджменту між різними рівнями влади створюють ризики дублювання функцій, неефективності та неузгодженості управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення набувають напрями вдосконалення державної кадрової політики, спрямовані на формування сучасної, професійної, мотивованої та інноваційно орієнтованої системи публічної служби. Передусім, першочерговим кроком є запровадження інтегрованої системи електронного HR-менеджменту, яка об'єднає процеси підбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу в єдиному цифровому середовищі. Така система дозволить забезпечити прозорість кадрових рішень, скоротити бюрократичні процедури, покращити моніторинг показників результативності та ефективніше планувати потреби у кадрах [4].

Не менш важливим напрямом є підвищення інституційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке відіграє координаційну роль у реалізації кадрової політики. Йдеться про посилення його аналітичних функцій, розширення повноважень у сфері моніторингу кадрових процесів, а також покращення взаємодії з кадровими підрозділами центральних і місцевих органів влади. Такий підхід сприятиме зміцненню вертикальної координації та забезпечить єдині стандарти управління персоналом у публічному секторі.

Окремої уваги заслуговує розвиток кадрового резерву на основі компетентнісного підходу, який дозволяє формувати потенційний кадровий склад із фахівців, готових до виконання управлінських функцій різного рівня. Це передбачає системне виявлення талантів, створення програм наставництва, професійного розвитку та підготовки майбутніх керівників публічної служби. Такий підхід не лише підвищує стабільність кадрової системи, але й забезпечує наступність управлінських кадрів у державному секторі [3].

Нарешті, важливою складовою вдосконалення є адаптація європейських стандартів управління людськими ресурсами, зокрема принципів і рекомендацій програм SIGMA та OECD, які орієнтують країни на створення професійної, політично нейтральної та компетентної публічної служби. Впровадження цих стандартів сприятиме гармонізації української кадрової політики з європейськими практиками, зміцненню довіри громадян до державних інституцій і формуванню нової управлінської культури, заснованої на відкритості, ефективності та результативності.

Таким чином, подолання сучасних викликів і реалізація стратегічних напрямів вдосконалення кадрової політики є необхідною умовою успішного реформування публічної служби України. Це дозволить створити гнучку, інноваційну та результативну систему управління людськими ресурсами, здатну ефективно реагувати на потреби суспільства і забезпечувати стійкий розвиток державного управління в умовах глобальних трансформацій.

Висновки. Державна кадрова політика є основою стабільності та ефективності публічного управління. Вона потребує системного оновлення відповідно до

сучасних викликів цифровізації, децентралізації та євроінтеграції. Інституційні засади кадрової політики повинні поєднувати професіоналізацію державної служби з інноваційними механізмами управління

персоналом. Подальший розвиток державної кадрової політики має відбуватися на засадах відкритості, компетентності та доброчесності, що забезпечить формування якісного кадрового потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. Руснак А., Багрим О. (2025). Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики. *Аспекти публічного управління*, Вип. 13(3). С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152524>
2. Гринчишин І.М., Перетятко Л.А. (2021). Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.19>
3. Білоус С.П., Биковець Н.П. (2021). Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр.*, № 1–2(278–279). С. 53–58. URL: <https://surl.lu/chmsce>
4. Витко Т.Ю. (2016). Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, № 1. URL: http://el-zbirn-udu.at.ua/2016_1/3.pdf
5. Пархоменко-Куцевіл О.І. (2023). Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*, № 13. С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97>
6. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, Т. 31(70). № 2. С. 18-23 URL: <https://surl.li/rsnkqw>
7. Авербух Г.М., Сухорукова А.Л. (2022). Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*, Вип. 3(28). С. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)
8. Сопілко І., Крутась В. (2022). Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Наукові праці Київського авіаційного інституту*, Вип. 1(62). С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>

References:

1. Rusnak, A., & Bahrym, O. (2025). Kontseptualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy u sferi derzhavnoi sluzhby: evoliutsiia teorii ta suchasni vyklyky [Conceptual approaches to human resources management in the field of civil service: the evolution of theories and modern challenges]. *Aspects of public administration*, Iss. 13(3). Pp. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152524> [in Ukrainian].
2. Hrynchyshyn, I. M., & Peretiak, L. A. (2021). Upravlinnia liudskymy resursamy v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: suchasni trendy ta vyklyky [Management of human resources in local self-government bodies: modern trends and challenges]. *Effective economy*, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.19> [in Ukrainian].
3. Bilous, S.P., & Bykovets, N.P. (2021). Napriamy realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky [Directions of implementation of state personnel policy.] *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University: Coll. Sciences*. BC, No. 1–2(278–279). Pp. 53–58. Retrieved from: <https://surl.lu/chmsce> [in Ukrainian].
4. Vytko, T.Yu. (2016). Derzhavna kadrova polityka Ukrainy: sutnist, suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku [State personnel policy of Ukraine: essence, current state and development prospects]. *Theory and practice of public administration and local self-government*, No. 1. Retrieved from: http://el-zbirn-udu.at.ua/2016_1/3.pdf [in Ukrainian].
5. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Problemy systemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Problems of the human resources management system of the civil service of Ukraine]. *Investments: Practice and Experience*, No. 13. Pp. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97> [in Ukrainian].
6. Hodyna, M.A. (2020). Zmist, struktura ta znachennia profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi zakhodiv orhanizatsiino-pravovoho zabezpechennia publichnoi sluzhby v Ukraini [The content, structure and importance of professional development of civil servants in the system of measures of organizational and legal support of public service in Ukraine]. *Scientists of notes of TNU them. V.I Vernadsky. Series: Public Administration*, Vol. 31(70). No. 2. Pp. 18-23. Retrieved from: <https://surl.li/rsnkqw> [in Ukrainian].
7. Averbukh, H.M., & Sukhorukova, A.L. (2022). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehtatsii [Ways to improve the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration]. *Public Governance*, Iss. 3(28). Pp. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1) [in Ukrainian].
8. Sopilko, I., & Krutas, V. (2022). Avtomatyzatsiia i tsyfrovizatsiia protsesiv z pytan upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi [Automation and digitalization of personnel management processes in public service]. *Scientific works of the Kiev Aviation Institute*, Iss. 1(62). Pp. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 20.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 06.11.2025 р.