

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 1 (46), 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

Публічне урядування

Регістрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-03888

Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039,
iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.

Засновник: Міжрегіональна Академія
управління персоналом

Рік заснування: 2015

Періодичність: 4 рази на рік

Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 7 від 27.05.2026)

Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук — тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management

Registration of Print media entity:
Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Media ID: R30-03888

Media entity – Private Joint-Stock Company
«Higher education institution «Interregional Academy
of Personnel Management»
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

Founder: Interregional Academy
of Personnel Management

Founded: 2015

Pereodisity: 4 times on a year

Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 7 from 27.05.2026)

Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.

According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.

The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author's edition.

Reprinting — with the editorial's permission strictly.

Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 1 (46), 2026. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2026. 84 с.

Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Україна

Члени редакційної колегії

1. Бурик Зоряна Михайлівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

2. Даций Надія Василівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, Україна.

3. Драган Іван Олександрович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності, Державний університет «Житомирська політехніка», Україна.

4. Капеліста Ірина Михайлівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, директор Центру організації наукової роботи та інновацій в освітньому процесі, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Україна.

5. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

6. Твердохліб Олександр Степанович, доктор наук з державного управління, професор, провідний науковий співробітник, Інститут наукових досліджень з цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України, Україна.

7. Швець Катерина Павлівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Україна.

8. Hayat Ainul, PhD in Public Administration, Head of the Laboratory of Public Policy and Development Planning, Universitas Brawijaya, Indonesia.

9. Agnieszka Szpak, PhD, Dr. Hab., Professor, Professor of the Department of International Security, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Poland.

ЗМІСТ

Драган І. В., Ляхович Г. І., Ляхович У. І.

Організаційні та правові механізми
публічного управління розвитком галузі:
на прикладі електроенергетики як складової
енергетичної безпеки України.....7

Кузьменко Г. О., Головач Н. В.

Організаційно-правове регулювання кадрових
процесів у системі публічної служби України.....15

Марциняк А. А.

Теоретичні підходи до забезпечення гарантій
конституційних прав людини і громадянина
в умовах правового режиму воєнного стану:
публічно-управлінський вимір.....23

Омельчук Л. В.

Південноазійський вектор зовнішньополітичної
стратегії Китаю: інструменти реалізації
національних інтересів та боротьба
за регіональне лідерство.....29

Пархоменко С. А.

Державне управління забезпеченням національної
безпеки та оборони і контрольні повноваження
Президента України37

Семенець-Орлова І. А., Ключко А. О.

Цифрові тренди у публічному секторі
на прикладі сфери вищої освіти:
управлінський аспект.....50

Чуб І. В.

Зарубіжний досвід розбудови національної
системи стійкості та можливості його адаптації
в Україні.....60

Паламарчук С.

Еволюція системи публічних закупівель
як механізм сталого розвитку.....73

УДК 35.08:005.95/.96:342.9(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2026-1\(46\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2026-1(46)-2)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Кузьменко Г. О., Головач Н. В.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL REGULATION OF PERSONNEL PROCESSES IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE

Hanna Kuzmenko, Nataliia Holovach

Анотація

Об'єктом дослідження є кадрові процеси у системі публічної служби України, що охоплюють планування потреби в персоналі, добір, призначення, адаптацію, оцінювання службової діяльності, професійний розвиток, службову кар'єру, мотивацію, відповідальність, забезпечення доброчесності та припинення служби. Проблема дослідження полягає у недостатній інтеграції нормативного регулювання кадрових процедур із практичними інструментами управління людським капіталом, компетентнісним підходом, цифровими сервісами, кадровим моніторингом і HR-аналітикою. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах воєнного стану, європейської інтеграції, цифрової трансформації, кадрового дефіциту та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг. Метою статті є обґрунтування організаційно-правового регулювання кадрових процесів як цілісної управлінсько-правової системи, здатної забезпечити професіоналізацію, доброчесність і результативність публічної служби. Методологічну основу становлять системний підхід, контент-аналіз нормативно-правових актів, структурно-функціональний аналіз кадрового циклу, порівняльне узагальнення наукових джерел та емпірична систематизація відкритих даних Національного агентства України з питань державної служби. У результаті уточнено зміст кадрових процесів, систематизовано їх нормативну основу, визначено проблемні зони кадрового регулювання: кадровий дефіцит, формалізацію оцінювання, слабку інтеграцію добору, адаптації, навчання і кар'єрного розвитку, обмежене використання даних та недостатнє вкорінення доброчесності в організаційну культуру. Запропоновано концептуальну модель, що поєднує нормативно-організаційну основу, компетентнісну модель посади, кадровий цикл, HR-аналітику, управлінські рішення і зворотний зв'язок. Одержані результати можуть бути використані службами управління персоналом для вдосконалення добору, адаптації, оцінювання, професійного навчання, кадрового резерву, моніторингу кадрових ризиків та оновлення HR-процедур.

Ключові слова: публічна служба, кадрові процеси, організаційно-правове регулювання, управління персоналом, державна служба, професійний розвиток, доброчесність, кадрова аналітика, інституційна спроможність.

Abstract

The object of the study is personnel processes in the public service system of Ukraine, including workforce planning, recruitment, appointment, onboarding, appraisal, development, service career, motivation, responsibility and integrity assurance. The problem addressed in the article is the insufficient integration of legal regulation of personnel procedures with practical human capital management tools, competency profiles, digital solutions and HR analytics. The purpose of the article is to substantiate organizational and legal regulation of personnel processes as an integrated managerial and legal system capable of strengthening professionalization, integrity, transparency and institutional capacity of public service under martial law, European integration and digital transformation. The study applies a systems approach, content analysis of legal acts, structural and functional analysis of the personnel cycle, comparative generalization of scholarly sources and empirical systematization of open data of the National Agency of Ukraine on Civil Service. The empir-

ical basis includes data on the number of civil service positions and vacancies in 2024 and the first quarter of 2025, as well as information on professional training, new remuneration conditions and the development of personnel management services. The results clarify the content of personnel processes, systematize their legal basis and determine key problem areas: staffing shortages, formalization of appraisal, weak integration of recruitment, onboarding, training and career development, limited use of personnel data and the need to strengthen integrity as an element of organizational culture. The article proposes a conceptual model that combines the normative and organizational basis, the competency model of a position, the personnel cycle, HR analytics, managerial decisions and feedback. The obtained results may be used by personnel management units of public authorities to improve recruitment, onboarding, appraisal, professional training, talent pool development, staffing risk monitoring and evidence-based personnel policy.

Key words: public service, personnel processes, organizational and legal regulation, personnel management, civil service, professional development, integrity, HR analytics, institutional capacity.

1. Вступ. Публічна служба є ключовим інституційним механізмом реалізації функцій держави та місцевого самоврядування. Її результативність залежить не лише від якості законодавства, процедур і ресурсного забезпечення, а передусім від професійності, доброчесності, відповідальності та компетентності персоналу. В умовах воєнного стану, європейської інтеграції, цифрової трансформації, кадрового дефіциту та зростання суспільних очікувань організаційно-правове регулювання кадрових процесів набуває особливої актуальності.

Кадрові процеси у публічній службі охоплюють повний цикл у системі публічної влади: добір, призначення, випробування, адаптацію, оцінювання службової діяльності, професійний розвиток, просування по службі, мотивацію, дисциплінарну відповідальність, дотримання етичних і антикорупційних вимог та припинення служби. Вони мають правовий вимір, оскільки здійснюються в межах визначених процедур, і організаційний вимір, бо залежать від спроможності служб управління персоналом упроваджувати норми права в діяльність органу влади.

На відміну від приватного HR-менеджменту, кадрові процедури публічної служби мають відповідати принципам законності, прозорості, рівного доступу, політичної неупередженості, професійності, доброчесності, підзвітності та орієнтації на суспільний інтерес. Тому кадрове регулювання має поєднувати дотримання процедур із управлінням людським капіталом публічної служби.

Актуальність проблеми. Дані Національного агентства України з питань державної служби підтверджують кількісний вимір проблеми: за результатами моніторингу четвертого кварталу 2024 року за штатним розписом налічувалося 192 172 посади державної служби, з яких 31 167 були вакантними [17]. У першому кварталі 2025 року кількість посад становила 191 890, а вакантних посад – 30 522 [18]. Це свідчить про потребу

в належному кадровому плануванні, доборі, професійному розвитку, мотивації та утриманні персоналу. Тому дослідження організаційно-правового регулювання кадрових процесів у системі публічної служби України є актуальним для підвищення інституційної спроможності органів влади.

Проблематика організаційно-правового забезпечення управління персоналом у публічній службі активно висвітлюється в сучасних наукових і нормативних джерелах. Н. Костенюк, І. Комаровський, Г. Коваль і В. Яценко аналізують удосконалення механізму організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади, підкреслюючи її роль як суб'єкта реалізації кадрової політики [1]. М. Кравченко досліджує публічне управління кадровим забезпеченням і трудовими ресурсами, акцентуючи на адаптації кадрової системи до управлінських викликів та європейських стандартів [2]. Т. Плетньова розкриває теоретичні й нормативно-правові проблеми управління персоналом на державній службі, зосереджуючи увагу на поєднанні правового та управлінського аспектів кадрової діяльності [3]. О. Руденко розглядає професійний розвиток державних службовців в умовах воєнного стану, що важливо для обґрунтування безперервного навчання й оновлення компетентностей [13].

Нормативну основу дослідження становлять Закон України «Про державну службу», який визначає засади державної служби, порядок вступу, проходження, оцінювання та відповідальності службовців [4]; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що регламентує професійну службу на місцевому рівні, конкурс, службову кар'єру, управління результативністю і професійний розвиток [5]; Закон України «Про запобігання корупції», який визначає антикорупційні обмеження, запобігання конфлікту інтересів і засади доброчесної поведінки [6]. Важливе значення мають урядові

документи щодо реформування державного управління, конкурсу, оцінювання та професійного навчання [7-10], матеріали НАДС щодо служб управління персоналом і адаптації службовців [11; 12], рекомендації OECD [14], звіт OECD/SIGMA [15] і підхід Світового банку до government analytics [16].

Незважаючи на наявність ґрунтовної нормативної та наукової бази, недостатньо систематизованим залишається взаємозв'язок між правовим регулюванням кадрових процедур і практичними HR-інструментами їх реалізації в публічній службі. Саме ця невирішена частина проблеми визначає необхідність розгляду кадрових процесів як цілісної системи, у якій законодавчі норми, організаційні процедури, цифрові інструменти, компетентнісний підхід, доброчесність і кадрова аналітика є взаємопов'язаними.

2. Метою дослідження є обґрунтування організаційно-правового регулювання кадрових процесів у системі публічної служби України як цілісної сукупності нормативних, процедурних, інституційних, компетентнісних, етичних та аналітичних механізмів управління персоналом. Для досягнення мети уточнено зміст кадрових процесів у публічній службі; проаналізовано нормативне забезпечення добору, призначення, адаптації, оцінювання, професійного розвитку, кар'єри, мотивації та відповідальності службовців; узагальнено емпіричні дані щодо кадрового стану державної служби; систематизовано проблемні зони та запропоновано концептуальну модель регулювання.

3. Матеріали і методи. Об'єктом дослідження є кадрові процеси у системі публічної служби України, а предметом – організаційно-правові механізми їх регулювання, що поєднують нормативні приписи, діяльність служб управління персоналом, компетентнісний підхід, цифрові інструменти, кадрову аналітику та етичні стандарти. Основна гіпотеза полягає в тому, що результативність кадрових процесів зростає за умови їх інтеграції в єдиний кадровий цикл, у межах якого добір, адаптація, оцінювання, професійне навчання, кар'єрне просування, мотивація та доброчесність функціонують як взаємопов'язані елементи управління людським капіталом.

Відкриті дані НАДС відображають загальні тенденції кадрового стану державної служби, нормативно-правові акти формують обов'язкову рамку кадрових процедур, а ефективність регулювання залежить від спроможності служб управління персоналом практично реалізовувати ці норми. Дослідження зосереджено переважно

на державній службі та загальних підходах до публічної служби без деталізації за окремими органами влади.

Методологічну основу становлять системний підхід, контент-аналіз нормативно-правових актів, порівняльне узагальнення наукових джерел, структурно-функціональний аналіз кадрового циклу публічного службовця та емпіричне узагальнення відкритих даних НАДС. Емпіричну базу сформовано за даними НАДС щодо кількісного складу державних службовців за IV квартал 2024 року і I квартал 2025 року, а також за публічним звітом Агентства за 2024 рік [17-19]. Для інтерпретації використано частку вакантних посад у штатній чисельності та порівняння динаміки кадрових показників між звітними періодами.

4. Результати та обговорення. Кадрові процеси в системі публічної служби є сукупністю взаємопов'язаних управлінсько-правових дій, спрямованих на формування, використання, розвиток, оцінювання і збереження людського капіталу органів публічної влади відповідно до принципів законності, професійності, доброчесності, політичної неупередженості, підзвітності та служіння суспільному інтересу. У межах дослідження їх визначено як нормативно врегульовану й організаційно забезпечену систему процедур та HR-інструментів, що охоплює планування потреби в персоналі, добір, призначення, адаптацію, оцінювання, професійне навчання, службову кар'єру, мотивацію, відповідальність, забезпечення доброчесності та припинення служби.

Правова основа кадрових процесів закріплена насамперед у Законі України «Про державну службу» [4], який визначає категорії посад, вимоги до претендентів, конкурсні засади добору, порядок призначення, проходження служби, оцінювання, навчання, службової дисципліни та припинення служби. Закон формує загальну логіку кадрового циклу, однак результативність його реалізації залежить від якості підзаконного регулювання та організаційної спроможності органів влади. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5] розширює предметне поле аналізу, оскільки окреслює службу управління персоналом, конкурс, кадровий резерв, службову кар'єру, управління результативністю, професійний розвиток і дисциплінарну відповідальність.

Антикорупційний компонент кадрового регулювання визначається Законом України «Про запобігання корупції» [6], який формує правові засади доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, дотримання обмежень, використання

службових повноважень і відповідальності. Тому добір, призначення, оцінювання, кар'єрне просування та дисциплінарні процедури мають не лише адміністративний, а й етичний зміст. Стратегічний вимір регулювання задає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [7], зорієнтована на формування професійної, доброчесної, політично неупередженої, результативної та орієнтованої на громадян публічної адміністрації.

Конкурсний добір є базовим кадровим процесом, через який реалізується принцип рівного доступу громадян до публічної служби. Постанова Кабінету Міністрів України № 246 визначає порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [8]. Його управлінське значення полягає в доборі кандидата, компетентність, досвід, мотивація та етичні якості якого відповідають змісту публічної функції. Водночас конкурсний добір ускладнюється кадровим дефіцитом, воєнним станом, міграційними процесами та потребою в цифрових компетентностях.

Адаптація новопризначених службовців є важливим елементом сучасного HR-управління. НАДС розглядає її як складову системи управління персоналом, що сприяє розкриттю потенціалу службовця та його соціальній інтеграції в колектив [12]. Тому адаптація має охоплю-

вати службову культуру, етичні стандарти, антикорупційні правила, цифрові сервіси, очікувані результати й механізми зворотного зв'язку. Оцінювання результатів службової діяльності регулюється постановою Кабінету Міністрів України № 640 [9] і має бути підставою для рішень щодо навчання, мотивації, кар'єрного просування, кадрового резерву та результативності органу.

Професійний розвиток є необхідною умовою професіоналізації публічної служби. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 закріплює систему професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічної служби [10]. У сучасних умовах навчання має охоплювати не лише законодавство, а й цифрові компетентності, кризове управління, комунікацію з громадянами, доброчесність, європейські стандарти публічного адміністрування та HR-аналітику. О. Руденко підкреслює, що в умовах воєнного стану професійний розвиток пов'язаний з адаптацією знань, умінь і навичок до кризового управління та нових управлінських функцій [13].

Подана систематизація засвідчує, що організаційно-правове регулювання кадрових процесів має будуватися не як сукупність окремих процедур, а за логікою цілісного кадрового циклу. Якщо добір не пов'язаний з адаптацією, адап-

Таблиця 1

**Організаційно-правове регулювання основних кадрових процесів
у системі публічної служби України**

Кадровий процес	Нормативно-правова основа регулювання	Організаційне значення для публічної служби
Планування потреби в персоналі	Закон України «Про державну службу»; стратегічні документи реформування державного управління; матеріали НАДС щодо кількісного складу державних службовців	Визначення потреби в посадах, компетентностях, кадровому резерві, заміщенні вакансій і прогнозуванні кадрових ризиків.
Добір і конкурс	Закон України «Про державну службу»; постанова Кабінету Міністрів України № 246	Забезпечення рівного доступу, прозорості, професійного відбору та мінімізації суб'єктивізму в кадрових рішеннях.
Призначення і випробування	Закон України «Про державну службу»; методичні рекомендації НАДС щодо випробування та адаптації	Закріплення службово-правового статусу, перевірка відповідності посаді, початок інтеграції працівника в орган.
Адаптація	Наказ НАДС від 05.08.2021 № 120-21; методична підтримка НАДС	Професійне й соціальне включення нового службовця, зменшення ризику ранньої плинності, формування розуміння службової культури.
Оцінювання результатів	Постанова Кабінету Міністрів України № 640	Встановлення результативності, визначення потреб у навчанні, формування підстав для мотивації та кар'єрного розвитку.
Професійний розвиток	Постанова Кабінету Міністрів України № 106	Безперервне оновлення компетентностей, підготовка до нових завдань, розвиток спроможності органу влади.
Службова кар'єра	Закон України «Про державну службу»; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Просування на основі компетентності, результатів, доброчесності, кадрового резерву та потреб органу.
Доброчесність і відповідальність	Закон України «Про запобігання корупції»; Закон України «Про державну службу»	Запобігання конфлікту інтересів, підтримка службової дисципліни, збереження довіри громадян до публічної служби.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [4-12].

тація – з оцінюванням, оцінювання – з професійним навчанням, а навчання – зі службовою кар’єрою та мотивацією, система управління персоналом втрачає узгодженість. Тому важливим завданням є інтеграція кадрових процесів у єдину управлінську модель.

Емпіричні дані НАДС підтверджують, що кадрове забезпечення має не лише нормативний, а й кількісний вимір. Наявність понад 31 тис. вакантних посад державної служби наприкінці 2024 року [17] та збереження понад 30 тис. вакансій у першому кварталі 2025 року [18] свідчать про потребу в активній політиці залучення, адаптації, мотивації та утримання персоналу. Водночас цифровізація кадрових процесів, розвиток HRMIS, професійного навчання і кадрового резерву, зафіксовані у публічному звіті НАДС за 2024 рік [19], демонструють інституційні передумови для переходу до більш доказового управління персоналом.

Дані таблиці 2 підтверджують, що кадровий дефіцит у публічній службі має стійкий характер і потребує не лише юридичного врегулювання процедур, а й управлінської реакції: посилення кадрового планування, аналізу вакансій, прогнозування ризиків плинності, формування кадрового резерву та зв’язку між оцінюванням, навчанням і кар’єрним просуванням. Важливо, що частка вакантних посад у 2024–2025 роках залишається близькою до 16%, а це створює навантаження на працюючих службовців і підвищує ризики зниження якості публічних послуг.

Відкриті дані створюють передумови для розвитку HR-аналітики в системі публічної служби. Підхід, представлений у The Government Analytics Handbook, акцентує на використанні даних та адміністративних записів як інструментів діагностики стану публічного управління, оцінювання його ефективності та підвищення продуктивності державного сектору [16]. Для України це означає необхідність переходу від фрагментарного кадрового обліку до системного аналізу вакансій, плинності кадрів, результативності службової діяльності, потреб у професійному навчанні та потенційних кадрових ризиків.

Результати аналізу нормативних джерел, наукових праць і відкритих даних дають підстави виокремити низку проблемних зон кадрового регулювання. До них належать кадровий дефіцит, формалізація окремих HR-процедур, недостатня інтеграція добору, адаптації, оцінювання, навчання і кар’єрного розвитку, обмежене використання кадрової аналітики, нерівномірність професійного розвитку та потреба в посиленні доброчесності як складової організаційної культури.

Запропоновані напрями вдосконалення мають прикладний характер і можуть бути використані органами публічної влади під час оновлення внутрішніх кадрових процедур. Їхня логіка полягає в тому, щоб перейти від переважно процедурного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом публічної служби. Такий підхід не суперечить правовій

Таблиця 2

Емпірична база обґрунтування кадрових рішень у системі публічної служби

Джерело відкритих даних	Оприлюднений показник	Розрахований або інтерпретований результат	Значення для кадрового регулювання
Дашборд КСДС за IV квартал 2024 р. [17]	192 172 посади за штатним розписом; 156 276 фактично працюючих державних службовців; 31 167 вакантних посад.	Частка вакантних посад становила близько 16,2% від штатної чисельності.	Підтверджує потребу в кадровому плануванні, доборі, адаптації, утриманні персоналу та регулярному моніторингу вакансій.
Кількісний склад державних службовців за I квартал 2025 р. [18]	191 890 посад за штатним розписом; 156 792 фактично працюючих державних службовців; 30 522 вакантні посади.	Частка вакантних посад становила близько 15,9%; кількість вакансій зменшилася на 665 порівняно з попереднім періодом.	Свідчить про збереження кадрового дефіциту та необхідність переходу від обліку кадрів до HR-аналітики.
Публічний звіт НАДС за 2024 р. [19]	73% державних службовців переведено на нові умови оплати праці; до HRMIS підключено 768 державних органів і 39 665 працівників.	Реформа оплати й цифровізація HR-процесів охоплюють значну частину системи державної служби.	Підтверджує важливість поєднання мотиваційних механізмів, цифрових сервісів і кадрової аналітики.
Публічний звіт НАДС за 2024 р. [19]	Понад 29 тис. осіб підвищили кваліфікацію у Вищій школі публічного управління; 139 450 публічних службовців користуються Порталом управління знаннями; у Резерві відновлення зареєстровано 3 226 анкет кандидатів.	Професійне навчання, цифрові освітні платформи та кадровий резерв уже функціонують як практичні інструменти розвитку публічної служби.	Обґрунтовує необхідність інтеграції навчання, резерву, оцінювання та кар’єрного розвитку в єдиний кадровий цикл.

Джерело: систематизовано авторами за відкритими даними НАДС [17-19].

природі публічної служби, а навпаки посилює її, оскільки робить норми права дієвими через організаційні механізми.

З урахуванням взаємозв'язку нормативних, організаційних, компетентнісних та аналітичних складових кадрової роботи доцільно представити організаційно-правове регулювання кадрових процесів у системі публічної служби України у вигляді концептуальної моделі.

Подана модель демонструє, що кадрові процеси у публічній службі мають функціонувати як цілісний цикл, у якому нормативно-організаційна основа визначає вимоги до посад, компетентнісна модель конкретизує очікувані

професійні характеристики службовця, а HR-аналітика забезпечує обґрунтованість управлінських рішень. Практична цінність моделі полягає в можливості її використання для удосконалення добору, адаптації, оцінювання, професійного розвитку, кадрового резерву та системи зворотного зв'язку, що сприятиме професіоналізації публічної служби, підвищенню доброчесності й зміцненню інституційної спроможності органів влади.

Отже, організаційно-правове регулювання кадрових процесів у публічній службі доцільно розглядати як цілісну систему, що поєднує нормативне закріплення добору, призначення, оці-



Рис. 1. Концептуальна модель організаційно-правового регулювання кадрових процесів у системі публічної служби України

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3

Проблемні зони кадрових процесів у публічній службі та напрями їх удосконалення

Проблемна зона	Прояв у кадрових процесах	Пропонований напрям удосконалення
Кадровий дефіцит	Значна кількість вакантних посад, нерівномірна привабливість посад, складність залучення фахівців у воєнний час	Розвиток кадрового планування, кадрового резерву, employer branding публічної служби, прозорих мотиваційних механізмів.
Формалізація оцінювання	Оцінювання може не впливати на навчання, кар'єру і результативність роботи	Поєднання оцінювання з індивідуальними планами розвитку, зворотним зв'язком, навчальними потребами та кадровими рішеннями.
Недостатня інтеграція HR-процесів	Добір, адаптація, навчання, оцінювання і кар'єра функціонують як окремі процедури	Побудова єдиного кадрового циклу службовця з цифровим супроводом і єдиною логікою управління компетентностями.
Обмежене використання даних	Кадрові рішення часто спираються на облік, але не на повноцінну аналітику	Упровадження HR-аналітики: аналіз вакансій, плинності, навантаження, навчальних потреб, ризиків вигорання та результативності.
Доброчесність як контроль, а не культура	Антикорупційні вимоги можуть сприйматися переважно як формальні обмеження	Інтеграція доброчесності в добір, адаптацію, оцінювання, навчання, лідерство та організаційну культуру.
Нерівномірність професійного розвитку	Навчання не завжди відповідає реальним компетентнісним потребам службовців	Розроблення індивідуальних траєкторій розвитку, практикоорієнтованих програм, наставництва та змішаного навчання.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1-19].

нювання, професійного розвитку, кар'єрного просування і відповідальності з практичними HR-інструментами: адаптацією, наставництвом, кадровою аналітикою, компетентнісними профілями, цифровими сервісами та зворотним зв'язком. Такий підхід може застосовуватися для вдосконалення роботи служб управління персоналом, оновлення регламентів, програм навчання, кадрового резерву та оцінювання кадрових ризиків.

5. Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави розглядати кадрові процеси у публічній службі не як сукупність відокремлених адміністративних процедур, а як цілісну управлінсько-правову систему, спрямовану на формування, розвиток, оцінювання, мотивацію та збереження людського капіталу органів публічної влади. Її зміст охоплює планування кадрової потреби, добір, призначення, адаптацію, оцінювання службової діяльності, професійний розвиток, службову кар'єру, мотиваційні механізми, відповідальність, забезпечення доброчесності та припинення служби. Такий підхід зміщує акцент із формального кадрового адміністрування на стратегічне управління персоналом як чинник інституційної спроможності публічної служби.

Систематизація нормативно-правового забезпечення засвідчила, що ефективність кадрового регулювання визначається не лише якістю законів, постанов і методичних документів, а й здатністю служб управління персоналом забезпечувати їх практичну реалізацію. У цьому контексті ключового значення набуває інтеграція правових норм із компетентнісним підходом, цифровими сервісами, HR-аналітикою, адаптацією новопризначених службовців, професійним навчанням і механізмами оцінювання результативності.

Емпіричне узагальнення відкритих даних НАДС підтвердило стійкий характер кадрового дефіциту, що свідчить про потребу в постійному кадровому моніторингу, розвитку кадрового резерву, удосконаленні мотиваційних механізмів,

прогнозуванні кадрових ризиків і використанні даних як основи для управлінських рішень.

Визначено основні проблемні зони кадрових процесів: формалізацію оцінювання, слабку інтеграцію добору, адаптації, професійного навчання й кар'єрного розвитку, обмежене використання кадрової аналітики, нерівномірність професійного розвитку та недостатнє вкорінення доброчесності в організаційну культуру. Запропонована концептуальна модель поєднує нормативно-організаційну основу, компетентнісну модель посади, кадровий цикл, HR-аналітику, управлінські рішення та зворотний зв'язок. Її застосування може сприяти професіоналізації публічної служби, підвищенню якості публічних послуг, зміцненню інституційної спроможності органів влади та формуванню прозорості, доброчесної й результативної кадрової політики. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання ефективності кадрових процесів і визначенням впливу HR-аналітики на результативність публічної служби.

Конфлікт інтересів. Автори декларують, що не мають конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що міг би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

Фінансування. Дослідження проводилося без фінансової підтримки.

Доступність даних. Рукопис не має пов'язаних даних у сховищі даних. Усі відкриті дані, використані для емпіричного узагальнення, наведено у списку літератури.

Внесок авторів. Ганна Кузьменко: концептуалізація, методологія, аналіз нормативно-правових джерел, написання первинного тексту; Наталія Головач: аналіз наукових джерел, емпіричне узагальнення відкритих даних, візуалізація, редагування та перевірка рукопису.

REFERENCES

1. Kosteniuk, N., Komarovskiy, I., Koval, H. and Yatsenko, V. (2025), "Improving the mechanism of organizational and legal regulation of the activity of the personnel management service in the system of public authority", *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, vol. 33, pp. 130–139. <https://doi.org/10.35432/tisb332025327205>.
2. Kravchenko, M. V. (2024), "Public management of staffing and labor resources", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 214–222. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.214>.
3. Pletnova, T. R. (2023), "Personnel management in the civil service: some problems of theory and legal regulation", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Yurydychni nauky*, vol. 33(72), no. 2, pp. 111–118. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18>.
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine “On Service in Local Self-Government Bodies”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20>
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine “On Prevention of Corruption”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order “Some issues of public administration reform in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “On approval of the Procedure for holding a competition for civil service positions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF>
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “On approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF>
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF>
11. National Agency of Ukraine on Civil Service (2026), “Functioning of personnel management services”, available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhbu-upravlinnya-personalom>
12. National Agency of Ukraine on Civil Service (2021), Order “On approval of Methodological recommendations on the procedure for onboarding newly appointed civil servants in state bodies”, available at: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznacheni-derzhavni-sluzhbovciv-u-derzhavni-organah>
13. Rudenko, O. M. (2024), “Ensuring professional development of civil servants in Ukraine under martial law”, *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannya*, vol. 1, pp. 115–121. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>
14. OECD (2019), Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>
15. OECD (2024), Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration, SIGMA Monitoring Reports, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>
16. Rogger, D. and Schuster, C. (2023), *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*, World Bank, Washington, DC, available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/government-analytics>
17. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), “Dashboard QSCS-2024. Civil service lost 2% of men and 4.5 thousand positions”, available at: <https://nads.gov.ua/news/dashbord-ksds-2024-derzhavna-sluzhba-vtraty-la-2-cholovikiv-i-45-tysiachi-posad>
18. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), “NACS published the quantitative composition of civil servants for the first quarter of 2025”, available at: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovciv-za-pershyi-kvartal-2025-roku>
19. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), “Head of NACS presented the public report on the Agency’s activities in 2024 and outlined priorities for 2025”, available at: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-publichnyi-zvit-pro-diialnist-ahentstva-u-2024-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-na-2025-rik>

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Кузьменко Ганна Олександрівна

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом»
e-mail: anna-kuzmenko96@ukr.net
ORCID: 0000-0003-0672-7633

Hanna Kuzmenko

PhD in Public Management and Administration, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management
e-mail: anna-kuzmenko96@ukr.net
ORCID: 0000-0003-0672-7633

Головач Наталія Василівна

кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства, Міжрегіональна Академія управління персоналом
e-mail: n_golovach@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6215-6575

Nataliia Holovach

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Human Capital and Leadership, Interregional Academy of Personnel Management
e-mail: n_golovach@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6215-6575

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата надходження виправленої версії статті: 10.04.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 16.06.2026