

Конституційне право

УДК 342.95(477).20

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16881431>

**Трансформація інституту державної служби в Україні у світлі
адміністративної реформи**

Нинюк Марія Антонівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри політології та публічного управління,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна, <https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

Ларіна Наталія Борисівна,

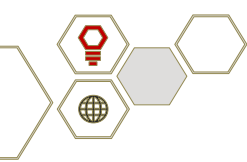
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>

Нинюк Інна Іванівна,

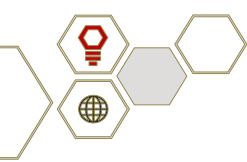
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри політології та публічного управління,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

Прийнято: 29.07.2025 | Опубліковано: 15.08.2025

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена потребою трансформації інституту державної служби в Україні в умовах проведення адміністративної реформи та викликів, спричинених сучасною політико-



правовою нестабільністю, у тому числі наслідками воєнних дій. **Метою статті** є аналіз теоретико-правових засад інституту державної служби, оцінювання сучасного стану його розвитку в Україні під впливом адміністративної реформи, зокрема окреслення основних викликів та перспектив подальшої трансформації на основі порівняльного аналізу з практикою країн ЄС. **Методи**, використані у дослідженні: аналіз наукової літератури – для вивчення сучасного стану проблематики дослідження; узагальнення та систематизація – для чіткого та послідовного представлення результатів дослідження. **Результати**. Встановлено, що основними досягненнями реформи державної служби є прийняття нової нормативно-правової бази, впровадження відкритих конкурсних процедур відбору, запровадження механізмів оцінювання результатів службової діяльності та поступова цифровізація кадрових процесів. Водночас дослідження виявило низку нерозв'язаних питань, зокрема незавершену деполітизацію вищого корпусу державної служби, нерівномірність впровадження реформи на різних щаблях влади, спротив культурним та організаційним змінам. **Висновки**. Проведений порівняльний аналіз практик ЄС підтвердив важливість посилення стратегічного управління персоналом, розвитку лідерських компетенцій, удосконалення механізмів етики та доброчесності, забезпечення прозорості та інклюзивності державної служби. Відповідно до цих положень у дослідженні сформульовано низку пропозицій, спрямованих на поглиблення реформи державної служби в Україні: створення професійного вищого корпусу державної служби, запровадження єдиної системи оплати праці, інституціоналізацію безперервного професійного становлення та розвитку адміністративної культури. Отже, трансформація державної служби має бути комплексною, ґрунтуватися на прозорому баченні управління як системи, основаної на цінностях та орієнтованої на громадянина.



Ключові слова: державне управління, інститут державної служби, кадрова політика, адміністративна реформа, трансформація, європейські стандарти.

**Transformation of the civil service institution in Ukraine in the light of
administrative reform**

Mariya Ninyuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Assistant Professor of
Department of Political Science and Public Administration,
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

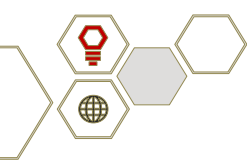
Nataliia Larina,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Public Policy, Institute of Public Administration and Civil Service,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>

Inna Ninyuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of
Department of Political Science and Public Administration,
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

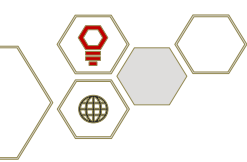
Abstract. The relevance of the study is due to the need to transform the institution of civil service in Ukraine in the context of administrative reform and challenges caused by modern political and legal instability, including the consequences of military actions. **The purpose** of the article is to analyze the



theoretical and legal foundations of the civil service institution, assess its current state of development in Ukraine under the influence of administrative reform, and outline key challenges and prospects for further transformation based on a comparative analysis with the practices of EU countries. **Methods:** literature analysis – to study the current state of the research problem; generalization and systematization – to clearly and consistently present the research results. **Results.** The study found that the main achievements of the civil service reform include the adoption of a new regulatory framework for the civil service, the introduction of open competitive selection procedures, the introduction of mechanisms for evaluating performance, and the gradual digitalization of personnel processes. At the same time, the study revealed several of unresolved issues, including the incomplete depoliticization of the senior civil service, the uneven implementation of the reform at different levels of government, and resistance to cultural and organizational changes. **Conclusions.** The comparative analysis of EU practices has confirmed the importance of strengthening strategic human resources management, developing leadership competencies, improving ethics and integrity mechanisms, and ensuring transparency and inclusiveness of the civil service. Based on these provisions, the article proposes several measures aimed at deepening the civil service reform in Ukraine, including the establishment of a professional senior civil service corps, the introduction of a unified remuneration system, the institutionalization of continuous professional development, and the development of a administrative culture. Thus, the transformation of the civil service should be comprehensive, based on a transparent vision of governance as a value-based and citizen-oriented system.

Keywords: public administration, civil service institution, personnel policy, administrative reform, transformation, European standards.

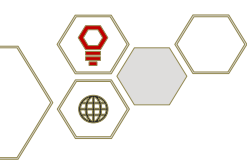
Постановка проблеми. Трансформація інституту державної служби в Україні в контексті адміністративної реформи є одним з основних питань модернізації держави та налагодження ефективних механізмів управління.



Державна служба – визначальний елемент забезпечення державної політики, надання адміністративних послуг та підтримки інституційної стабільності [1].

Актуальність цього питання підвищується євроінтеграційними перспективами України та необхідністю розбудови інституцій, здатних впроваджувати реформи у складних умовах політичної трансформації та зовнішніх загроз. Адміністративна реформа позиціюється як центральний інструмент створення компетентної, політично неупередженої та орієнтованої на громадян системи державного управління. У цьому контексті реформування державної служби є не лише технічним, а й ціннісним та стратегічним пріоритетом для української держави. Сучасні зміни вимагають критичного осмислення їх концептуальних засад, практичної реалізації та відповідності кращим міжнародним практикам. Осмислення сутності, динаміки та наслідків трансформації державної служби є необхідним для розвитку інституційної спроможності, зміцнення суспільної довіри та забезпечення ефективності української держави в умовах сучасних управлінських викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про зростання уваги вітчизняних науковців до питань реформування державної служби в Україні, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів та адміністративної трансформації. О. А. Пустовіт [1] зосереджується на актуальних питаннях законодавчого забезпечення механізмів правового регулювання державної служби, акцентуючи на колізіях та прогалинах у нормативно-правовій базі. Дослідник А. В. Іванченко [2] аналізує напрями вдосконалення функціонування державної служби в умовах системних реформ, підкреслюючи значення стратегічного планування й оновлення управлінських практик. Автор С. М. Шандрук [3] розглядає соціальне значення державної служби, наголошуючи на її ролі у формуванні довіри до державних інституцій. В. В. Савіцька [4] акцентує на впровадженні

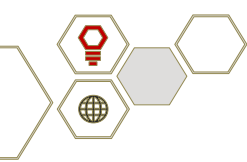


європейських принципів у процедури проходження державної служби, що має посилити професіоналізм і підзвітність держслужбовців.

Дослідниця О. Гладунова [5] застосовує інституціональну практику аналізу впливу державної служби на виконання функцій держави, зокрема на механізмах стабілізації та регулювання. Вчені В. Ф. Нестерович та М. І. Антоненко [6] подають порівняльну характеристику досвіду децентралізації європейських країн як основного чинника трансформації управлінських інститутів, що має важливе значення для адаптації української державної служби до нових умов. Автори Д. В. Приймаченко та Д. Д. Приймаченко [7] простежують генезу патронатної служби в Україні, вказуючи на її правову неоднозначність та перспективи врегулювання. Науковці І. В. Зубар і Ю. В. Онищук [8] розглянули практики децентралізації публічної влади в Європейському Союзі (ЄС) з фокусом на потенціал їхнього застосування в Україні.

Дослідниця О. М. Овчаренко [9] аналізує реформу судоустрою та виконавчого провадження у контексті післявоєнної відбудови, наголошуючи на взаємозв'язку між судовою реформою та якістю адміністрування. Вчений О. Р. Гончарук [10] розглядає європейські моделі ефективної публічно-управлінської діяльності, що можуть бути адаптовані в Україні. Автори В. І. Костриця, Т. В. Бурлай і В. В. Близнюк [11] акцентують на деформації інституту соціального діалогу, що опосередковано впливає на функціонування державної служби як елементу суспільної згуртованості. Науковці А. О. Шишковський та О. Г. Бродовська [12] окреслюють пріоритети повоєнного розвитку України, у контексті яких державна служба має відігравати стратегічну роль.

Автор Є. В. Іванов [13] аналізує історичні етапи становлення державної служби в Україні, що дає змогу осмислити її сучасні еволюційні зміни. Вчені Т. Р. Цалко та С. М. Невмержицька [14] досліджують проблеми кадрового забезпечення державної служби, наголошуючи на необхідності



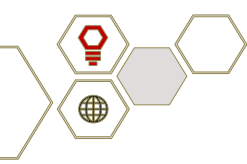
інституціоналізації системи підготовки кадрів. Науковець С. Солоткий [15] розглядає концептуальні засади державної служби, акцентуючи на складнощах її організаційного оновлення в умовах багатовекторних викликів. Загалом ці дослідження створюють теоретико-аналітичне підґрунтя для глибшого осмислення процесів трансформації інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених реформуванню державної служби, недостатньо висвітленими залишаються питання системного впливу адміністративної реформи на інституційні засади функціонування державної служби в Україні. Окремі аспекти, зокрема порівняльний аналіз європейських моделей державної служби у контексті їхньої адаптації до українських реалій, досліджено недостатньо. Крім того, недостатньо проаналізованими залишаються проблеми імплементації реформ на місцевому рівні, ефективності кадрової політики та формування культури результативного управління. Ці аспекти розглянуто в дослідженні, що дає змогу комплексно оцінити перспективи подальшої трансформації вітчизняного інституту державної служби.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідження теоретико-правових засад інституту державної служби, оцінювання сучасного стану його розвитку в Україні під впливом адміністративної реформи, зокрема окреслення основних викликів та перспектив подальшої трансформації на основі порівняльного аналізу з практикою країн ЄС.

Відповідно до мети дослідження було сформульовано такі завдання:

- схарактеризувати теоретико-правову природу інституту державної служби в умовах модернізації публічного управління;
- проаналізувати актуальний стан функціонування державної служби в Україні з урахуванням етапів та механізмів адміністративної реформи;

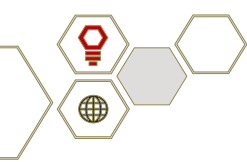


- здійснити порівняльний аналіз практик організації державної служби у країнах ЄС;
- сформулювати практичні пропозиції щодо удосконалення та подальшої трансформації українського інституту державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державна служба як фундаментальний інститут права відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, законності та ефективності функціонування сучасної країни. Це поняття стосується професійної діяльності осіб, які на постійній основі здійснюють делеговані державою повноваження щодо забезпечення реалізації державної політики, надання адміністративних послуг та забезпечення функціонування механізмів публічного управління. Державна служба є особливою формою трудової діяльності, що характеризується виконанням обов'язків, пов'язаних з реалізацією державної волі, що здійснюється на принципах законності, професіоналізму, політичної нейтральності, прозорості та підзвітності [16, с. 53-56].

Сутність державної служби полягає в її дуальності: вона є одночасно правовим інститутом, що регулюється національним законодавством, і соціальним механізмом забезпечення взаємодії між державою та громадянами. Її функціями є реалізація законів і політик, прийнятих законодавчою та виконавчою владою, надання якісних адміністративних послуг населенню, забезпечення інституційної наступності, підтримка демократичного врядування та захист суспільних інтересів. Державна служба значуща у формуванні та підтримці довіри до державних інститутів, особливо в країнах з перехідною демократією, зокрема в Україні, де триває реформа державного сектора, що має важливе значення для подальших глобалізаційних процесів.

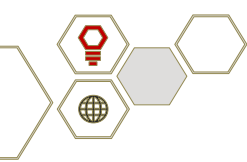
В історичному контексті еволюція інституту державної служби в Україні мала кілька етапів, кожен з яких відображав суспільно-політичні трансформації в державі [17, с. 56]. З проголошенням незалежності у 1991 році перед Україною постало завдання розбудови національної системи



державного управління, що вимагало принципового переосмислення ролі та структури державної служби. Закон України «Про державну службу» № 3723-ХІІ, прийнятий у 1993 році з подальшим внесенням змін і доповнень до закону у наступні роки, створив підґрунтя для професіоналізації державної служби, хоча його імплементація була ускладнена політичною нестабільністю, корупцією та слабкою інституційною спроможністю. Значним внеском до реформування стало ухвалення нового Закону України «Про державну службу» № 899-VIII у 2015 році [18], який став нормативною основою для професіоналізації державного управління. Однією з ключових інновацій стало запровадження конкурсного відбору на посади державної служби, що спрямовано на підвищення об'єктивності й зниження впливу суб'єктивних факторів, тобто забезпечення прозорого й чіткого процесу призначення, за якого вирішальними є професійні компетентності та відповідність кандидата вимогам посади, а не особисті зв'язки, політичні уподобання чи інші неформальні чинники. Закон також визначив механізми оцінювання результатів службової діяльності та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що створило засади для формування сучасного, відкритого і підзвітного апарату державної влади.

Зазначено, що трансформація української державної служби в сучасних умовах відбувається в контексті глибоких євроінтеграційних процесів та під впливом кращих практик ЄС. Водночас політика ЄС полягає не у нав'язуванні державам-членам єдиної моделі державного управління, а в просуванні спільних цінностей: верховенство права, прозорість, підзвітність та орієнтація на надання послуг.

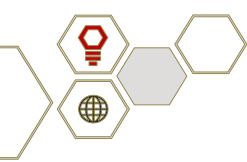
У межах практик ЄС можна виділити декілька моделей організації державної служби: кар'єрна (поширена у Франції та Німеччині), посадова (як у Великій Британії та Нідерландах) та гібридна, що поєднує елементи двох попередніх. Кар'єрна модель означає довгострокову зайнятість та ієрархічне просування в державному секторі, забезпечуючи стабільність та інституційну



пам'ять, тоді як посадова модель фокусується на доборі на конкретні посади на основі відкритого конкурсу, що забезпечує більшу гнучкість та реагування на ринкові умови [19, с. 117].

Стратегія реформування державної служби України частково запозичує ці моделі, поєднуючи професіоналізм і доброчесність, притаманні системі кар'єрного зростання, з гнучкістю та ефективністю практики, що ґрунтується на виконанні обов'язків відповідно до посад. Варто зазначити, що країни-члени ЄС підтримують реформу державного управління в Україні за допомогою різних інструментів, зокрема програми Підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management, SIGMA) [20], що надає політичні консультації та здійснює моніторинг на основі Принципів державного управління. Ці заходи сприяють приведенню державної служби України у відповідність до європейських стандартів та підвищенню її спроможності впроваджувати реформи відповідно до Угоди про асоціацію.

Інститут державної служби в Україні наразі зазнає активної трансформації під впливом адміністративної реформи, метою якої є створення ефективної, підзвітної та сервісно орієнтованої системи державного управління, що відповідає принципам демократичного врядування та євроінтеграційним зобов'язанням. Адміністративна реформа в Україні є багатоаспектним процесом, одним з основних елементів якого є модернізація державної служби, що здійснюється на основі Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [21]. Цей документ окреслює такі пріоритети: деполітизація, добір кадрів на основі професійних якостей, управління ефективністю, цифровізація та надання послуг, орієнтованих на громадянина. Сучасний стан державної служби відображає не лише накопичені результати законодавчих та інституційних змін, а й проблеми, пов'язані з реалізацією реформи у складних соціально-політичних умовах.



Інституційні реформи держслужби призвели до створення директоратів у структурі міністерств, що мало на меті відокремити розроблення політики від функцій адміністративної підтримки та підвищити стратегічну спроможність відомств. Ці структурні нововведення супроводжувалися підвищенням автономії та відповідальності підрозділів з управління людськими ресурсами в органах державної влади, що сприяло децентралізованим, але стандартизованим практиці управління державною службою.

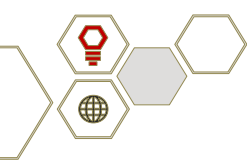
Вплив адміністративної реформи на формування кадрової політики є неоднозначним, але загалом позитивним. Одним з основних досягнень є інституціоналізація відкритих конкурсів на посади державної служби, що сприяло їх більшій прозорості та зменшенню політичного впливу на кадрові призначення. Водночас реформування залишається нерівномірним в різних відомствах, а стійкий опір з боку усталених політичних інтересів іноді шкодить цілісності процесу. Зокрема, наявні позитивні зрушення у підтримці гендерного балансу, інклюзивності та залученню молодих фахівців через програми стажування та мобільності.

У таблиці 1 узагальнено основні аспекти реформування державної служби в Україні.

Таблиця 1**Основні напрями реформування державної служби в Україні**

Аспект реформи	Основні дії
Нормативно-правова база	Закон «Про державну службу» (2015), Закон «Про адміністративні послуги» (2012), Стратегія Реанімаційного пакета реформ
Інституційна структура	Створення директоратів, децентралізація управління персоналом
Підбір та відбір персоналу	Конкурсні процедури, класифікація посад, цифрові інструменти управління персоналом
Професіоналізація	Моделі професійних компетентностей, системи навчання, оцінювання ефективності
Доброчесність та етика	Кодекси та правила поведінки, е-декларації, антикорупційне навчання

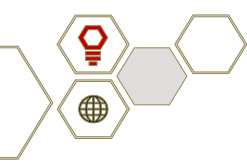
Джерело: сформовано на основі [18-23]



Загалом сучасний стан державної служби в Україні відображає поступ до інституціоналізації принципів прозорості, меритократії та публічної підзвітності. Хоча законодавча та організаційна бази значно оновлені, але сталість реформ потребує послідовної політичної волі, достатнього фінансування та постійного наближення до європейських стандартів. Державна служба залишається як об'єктом, так і рушієм ширших адміністративних перетворень, і її модернізація має вирішальне значення для ефективного врядування, довіри до інституцій та успішної інтеграції в європейський адміністративний простір.

Трансформація державної служби в Україні як частина широкого порядку денного реформи державного управління залишається складним і довготривалим процесом, що вимагає подолання усталених викликів і водночас розбудови інституційної стійкості та адаптивності. Попри значний прогрес в оновленні нормативно-правової бази та впровадженні структурних інновацій, реалізація реформи державної служби продовжує стикатися з низкою стійких і системних проблем, що перешкоджають розвитку ефективного, професійного та авторитетного державного сектора, що має довіру.

Серед основних викликів – непослідовність і розпорошеність впровадження реформи на різних рівнях та гілках влади. Попри те, що законодавчі положення наголошують на доборі кадрів на основі особистих заслуг та деполітизації, на практиці політичний вплив на призначення на вищі посади та кадрові рішення залишається проблемою, особливо в місцевих адміністраціях. Це зменшує довіру до процесу конкурсного відбору та обмежує формування політично нейтрального й стабільного адміністративного апарату. Крім того, багато державних установ потерпають від обмеження інституційної спроможності, особливо в частині аналітичних компетенцій, навичок управління змінами та цифрової грамотності, важливими для сучасного державного службовця. Невідповідність між

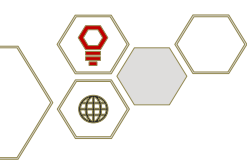


посадовими обов'язками та компетенціями службовців у поєднанні із застарілими посадовими інструкціями та недостатніми стимулами для роботи, ще більше знижує ефективність та мотивацію в системі [24, с. 98-100].

Ще однією актуальною проблемою є невідповідність оплати праці державних службовців, зокрема порівняно з приватним сектором та подібними посадами в країнах-членах ЄС. Хоча пілотні ініціативи та програми, що фінансуються донорами, запровадили оплату праці за результатами роботи в окремих міністерствах та відомствах, сталого, загальносистемного реформування заробітної плати ще не досягнуто. Низький рівень оплати праці не заохочує талановитих фахівців будувати кар'єру в державному секторі, сприяє плинності кадрів і підвищує ризик неетичної поведінки.

Для розв'язання цих викликів Україна може застосувати досвід країн ЄС, що використовують різноманітні моделі реформування державного управління, але при цьому дотримуються спільних засад прозорості, підзвітності, верховенства права та орієнтації на високу якість публічних послуг. Естонія, Литва та Польща мають низку успішних адміністративних перетворень, що характеризуються інтеграцією цифрового врядування, програм професійного розвитку та управління за результатами діяльності. Зокрема, Литва запровадила централізоване навчання та конкурсний відбір вищих державних службовців, що сприяло підвищенню їх професіоналізму та злагожденості роботи, а Польща – іспити для корпусу державної служби та механізми зовнішнього аудиту для забезпечення дотримання етичних стандартів [25, с. 72-74].

Ці практики виявляють низку стратегічних напрямів удосконалення інституту державної служби в Україні. По-перше, необхідно посилити незалежність і професіоналізм управління людськими ресурсами шляхом впровадження єдиних кадрових систем, особливо на вищому рівні. По-друге, необхідна комплексна реформа системи оплати праці на державній службі для



забезпечення її доброчесної, конкурентоспроможної та прозорої структури, що підтримується регулярним порівнянням ринків праці та оцінкою фіскальної стійкості. По-третє, необхідно інтенсифікувати інвестиції в людський капітал, зокрема через безперервний професійний розвиток, навчання лідерства, програми наставництва та міжсекторну мобільність. По-четверте, варто сприяти розвитку культури, орієнтованої на результат, де оцінювання діяльності пов'язане не лише з індивідуальними цілями, але й з інституційними результатами та якістю державних послуг.

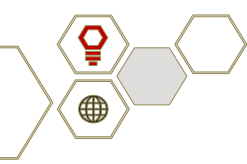
У таблиці 2 наведено основні виклики, практику ЄС та рекомендації щодо подальшої трансформації української державної служби.

Таблиця 2**Проблеми та практики вдосконалення державної служби України**

Проблема	Практики ЄС	Рекомендації для України
Політизація призначень	Програми вищого корпусу державної служби (Литва, Нідерланди)	Запровадження професійного вищого корпусу державної служби
Низька інституційна спроможність	Академії підготовки та центри компетенцій державних службовців (Франція, Фінляндія)	Створення спеціалізованих освітніх закладів для підготовки та підвищення кваліфікації
Низька оплата праці	Прозора тарифна сітка (Естонія, Німеччина)	Впровадження єдиної, ринково орієнтованої системи оплати праці
Негнучка організаційна культура	Підрозділи з управління змінами та інновацій (Данія)	Сприяння адаптивному лідерству та внутрішнім інноваційним програмам
Нерівномірне впровадження реформи	Централізовані координаційні органи (Рада державної служби Польщі)	Забезпечення механізмів нагляду й підзвітності

Джерело: сформовано на основі [24–26]

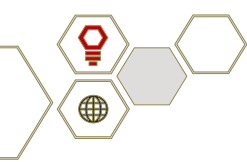
Майбутнє державної служби в Україні залежить від здатності країни перетворити стратегії реформ на послідовні та сталі заходи їхньої реалізації, підтримані інституційним лідерством, суспільною довірою та міжнародним співробітництвом. Використання успішного досвіду країн-членів ЄС та його адаптація до українського контексту відкриває перспективи до створення сучасної, ефективної державної служби, здатної відповідати вимогам



суспільства. Побудова такої системи вимагатиме не лише правових та структурних новацій, але й зміни цінностей та філософії управління, де державна служба буде розглядатися як престижна, етична та орієнтована на виконання державної місії професія.

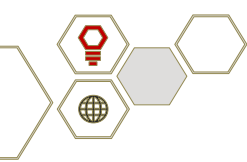
Висновки. Під час дослідження встановлено, що трансформація інституту державної служби в Україні є складником глибоких змін у системі публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності, відкритості та підзвітності державного апарату. Законодавче оновлення, впровадження конкурсних процедур, механізмів оцінювання результативності та цифрових HR-інструментів свідчать про позитивну динаміку адміністративної реформи в Україні. Водночас серйозними проблемами на цьому шляху є: фрагментарність змін на місцевому рівні, недостатня мотивація державних службовців, опір інноваціям та незавершеність деполітизації вищого корпусу державної служби. Це вимагає комплексної практики щодо подальших змін у державній службі, що має ґрунтуватися на ціннісних засадах державного управління та довгостроковому стратегічному плануванні.

Порівняльний аналіз європейських практик підтвердив доцільність запозичення інструментів професіоналізації, етичного контролю, стратегічного управління персоналом і результативної моделі організації державної служби. З урахуванням вітчизняного контексту запропоновано низку напрямів удосконалення інституту державної служби: створення професійного резерву для вищих посад, впровадження єдиної тарифної сітки, інституціоналізація безперервного навчання, розвиток культури управління та підвищення громадської довіри до державного апарату. Ці заходи забезпечать сталість та ефективність реформи, водночас адаптуючи її до викликів сучасного суспільства. Перспективами подальших наукових досліджень є аналіз ефективності конкретних інструментів кадрової політики у державній службі та оцінювання впливу реформ на якість державного адміністрування.



Список використаних джерел

1. Пустовіт О. А. Окремі аспекти законодавства про механізм правового регулювання державної служби в Україні. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 431-439. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.57>.
2. Іванченко А. В. Напрями удосконалення функціонування державної служби в умовах реалізації системних реформ. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/13>.
3. Шандрук С. М. Характерні риси та соціальне значення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. № 2 (83). С. 365-370. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.54>.
4. Савіцька В. В. Шляхи удосконалення проходження державної служби України відповідно до вимог європейських принципів і стандартів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2025. № 73. С. 40-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.73.8>.
5. Гладунова О. Інституціональний підхід до аналізу державної служби у реалізації функцій держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 1, № 82. С. 158-163. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229127>.
6. Нестерович В. Ф., Антоненко М. І. Децентралізація у світлі євроінтеграції: досвід окремих країн Європи для України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 48. С. 164-176. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-48-2-164-176>.
7. Приймаченко Д. В., Приймаченко Д. Д. Генеза правового регулювання патронатної служби в Україні. *Правова позиція*. 2021. № 1 (30). С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2021-1.8>.



8. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Практика ЄС у децентралізації публічної влади та перспективи її застосування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.8>.

9. Овчаренко О. М. Реформа системи судоустрою та виконавчого провадження: виклики післявоєнної відбудови України. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 29. С. 77-89. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.29.09>.

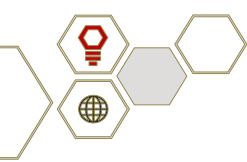
10. Гончарук О. Р. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. № 1 (29). С. 6-14. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-6-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-6-14).

11. Костриця В. І., Бурлай Т. В., Близнюк В. В. Деформації інституту соціального діалогу в Україні як чинник суспільної десолідаризації. *Економічна теорія*. 2024. № 3. С. 24-53. URL: https://etet.org.ua/docs/ET_24_3_45_uk.pdf (дата звернення: 08.06.2025).

12. Шишковський А. О., Бродовська О. Г. Ключові аспекти та пріоритети повоєнного розвитку для України. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 116-124. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.15>.

13. Іванов Є. В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського*. 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.2/02>.

14. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 1 (17). С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-1-6973>.



15. Солоткий С. Концептуальні засади державної служби в Україні: проблемні питання. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2021. № 1 (21). С. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.33270/02212101.127>.

16. Легеза Є. О., Белов Д. М. Деякі особливості правового регулювання статусу Державної служби фінансового моніторингу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Т. 2, № 73. С. 51-56. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.39>.

17. Федоренко М. В. Особливості застосування історично-правового та компаративістського методів при дослідженні систем управління державною службою в Україні та Польщі. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2021. Вип. 3(95). С. 49-60. DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.95.49-60>.

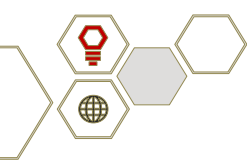
18. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 08.06.2025).

19. Россіхін В. В., Россіхіна Г. В., Панченко В. В., Надобко С. В. Адміністративно-правові моделі забезпечення публічної служби у країнах ЄС. *Dictum factum*. 2023. № 2 (14). С. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.32703/2663-6352/2023-2-14-111-118>.

20. About the SIGMA Programme. URL: <https://www.sigmaweb.org/> (дата звернення: 08.06.2025).

21. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku> (дата звернення: 08.06.2025).

22. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 08.06.2025).



23. Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141-148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.141>.

24. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97>.

25. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 69-76. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12>.

26. Плетньова Т. Система суб'єктів управління персоналом на державній службі: законодавче регулювання у державах-членах Європейського Союзу. *Публічне право*. 2022. № 4 (48). С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2022-48-10>.