

**РОЗДІЛ 3. ТРУДОВЕ ПРАВО І ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ; АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І
АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПРОЦЕС; ФІНАНСОВЕ, ІНФОРМАЦІЙНЕ,
ЗЕМЕЛЬНЕ ПРАВО**

УДК 351:342.9

DOI 10.31732/2708-339X-2026-19-A11

**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Белявська С.Ю.,

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри державно-правових дисциплін

Університет економіки та права «КРОК»

м. Київ, вул. Табірна, 30-32, Україна, 03113

e-mail: beliauskas@krok.edu.ua

ORCID : <https://orcid.org/0009-0009-0522-3266>

Макарук Р.А.,

здобувач ступеня вищої освіти «магістр»

Університет економіки та права «КРОК»

м. Київ, вул. Табірна, 30-32, Україна, 03113

e-mail: makarukra@krok.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2050-7373>

**MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: PROBLEMS
AND PROSPECTS OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUPPORT**

Bieliavska S. Yu.,

Candidate of Law Associate,

Professor of the Department of State and Legal Disciplines,

«KROK» University,

Kyiv, Tabirna St., 30-32, Ukraine, 03113

e-mail: beliauskas@krok.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0522-3266>

Makaruk R. A.,

graduate of the Master's degree of

«KROK» University

Kyiv, Tabirna St., 30-32, Ukraine, 03113

e-mail: makarukra@krok.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2050-7373>

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу сучасної державної служби в Україні, її структури, функцій, нормативно-правового забезпечення та проблем розвитку в умовах воєнного стану, цифровізації та активного проведення реформ у сфері публічного управління. Державна служба розглядається як ключовий інструмент організації державної влади, що забезпечує реалізацію державної політики, виконання законодавства, контроль за дотриманням правових норм та надання адміністративних послуг громадянам. Системність, ефективність, прозорість і передбачуваність діяльності державних органів визначають рівень державної спроможності, здатність держави реагувати на кризові та надзвичайні ситуації, забезпечувати безперервність функціонування органів влади та зміцнювати довіру

суспільства до державних інституцій.

Особлива увага приділяється багаторівневій структурі державної служби, яка охоплює центральні органи виконавчої влади, міністерства та їх територіальні підрозділи, місцеві та військові адміністрації, судові й правоохоронні інституції, а також спеціалізовані органи, зокрема Рахункову палату, Національну раду з питань телебачення і радіомовлення та інші державні інституції. Розглянуто чисельність державних службовців, динаміку її змін, а також негативні наслідки механічного скорочення персоналу без аналізу функціонального навантаження, що призводить до дисбалансів між центральними та регіональними органами і знижує якість виконання державних функцій.

Аналіз нормативно-правового забезпечення державної служби включає Конституцію України, Закон «Про державну службу», підзаконні акти та накази Національного агентства з питань державної служби, що визначають принципи організації служби, професійні та етичні стандарти, порядок оцінювання та навчання персоналу. Висновки статті визначають пріоритети розвитку державної служби: формування довгострокової кадрової політики, підвищення професійних компетентностей і етичних стандартів державних службовців, уніфікацію процедур та впровадження сучасних цифрових технологій. Комплексне оновлення системи державної служби сприятиме підвищенню ефективності державного управління, забезпеченню безперервності роботи державних органів, зміцненню довіри громадян до інституцій влади та адаптації України до європейських стандартів публічного управління.

Ключові слова: державна служба, публічне управління, державна політика, адміністративні послуги, державні органи, кадрова політика, цифровізація, воєнний стан, реформування.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 10.

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the current civil service in Ukraine, its structure, functions, regulatory and legal framework, and development challenges in the context of martial law, digitalization, and active reforms in public administration. The civil service is seen as a key tool for organizing state power, ensuring the implementation of state policy, enforcing legislation, monitoring compliance with legal norms, and providing administrative services to citizens. The systematicity, efficiency, transparency, and predictability of the activities of state bodies determine the level of state capacity, the ability of the state to respond to crises and emergencies, ensure the continuity of the functioning of government bodies, and strengthen public trust in state institutions.

Particular attention is paid to the multi-level structure of the civil service, which includes central executive bodies, ministries and their territorial divisions, local and military administrations, judicial and law enforcement institutions, as well as specialized bodies, in particular the Accounting Chamber, the National Council on Television and Radio Broadcasting, and other state institutions. The number of civil servants, the dynamics of its changes, and the negative consequences of mechanical staff reductions without analysis of the functional load are considered, which leads to imbalances between central and regional bodies and reduces the quality of the performance of state functions.

The analysis of the regulatory and legal framework for civil service includes the Constitution of Ukraine, the Law «On Civil Service», subordinate acts, and orders of the National Agency for Civil Service, which define the principles of service organization, professional and ethical standards, and the procedure for evaluating and training personnel. The conclusions of the article define the priorities for the development of the civil service: the formation of a long-term personnel policy, the improvement of professional competencies and ethical standards of civil servants, the unification of procedures, and the introduction of modern digital technologies. A comprehensive overhaul of the civil service system will help improve the efficiency of public administration, ensure the continuity of government agencies, strengthen citizens' trust in government institutions, and bring Ukraine into line with European standards of public administration.

Keywords: public service, public administration, public policy, administrative services, government agencies, personnel policy, digitization, martial law, reform.

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tabl.:** 0, **bibl.:** 10.

Постановка проблеми. Сучасна державна служба України стикається з численними викликами, пов'язаними з воєнним станом, цифровізацією та постійними реформами. Незважаючи на ключову роль у реалізації державної політики та наданні адміністративних послуг, її ефективність обмежується нестабільністю законодавства, фрагментарністю

реформ, нерівномірним навантаженням між центральними та регіональними органами, низькою конкурентоспроможністю заробітних плат та відсутністю довгострокового кадрового планування.

Це створює дисбаланси у функціонуванні державних органів та знижує якість виконання державних функцій. У цих умовах виникає нагальна потреба

у визначенні стратегічних напрямів розвитку державної служби, що забезпечать стабільність, ефективність, прозорість та відповідність європейським стандартам публічного управління, а також підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку державної служби в Україні, її структури, функцій та нормативно-правового забезпечення активно досліджується вітчизняними науковцями. Т.Р. Плетньова розглядає адміністративно-правові засади управління персоналом та механізми підвищення ефективності державної служби. Т.І. Сергієнко акцентує на ролі державного управління як чинника державотворення, тоді як А. Заболотний та співавтори аналізують напрями реформування та розвитку системи державної служби. В.І. Мельник досліджує управління персоналом, кадрову політику та професійні компетентності службовців.

У літературі також відзначається важливість нормативно-правового забезпечення, зокрема Конституції України, Закону «Про державну службу» та підзаконних актів, що регламентують присвоєння рангів, порядок проходження служби, оцінювання результативності та дисциплінарну відповідальність.

Загалом, наукові джерела підкреслюють необхідність комплексного підходу до розвитку державної служби, який поєднує кадрові, нормативні та технологічні аспекти, забезпечуючи стабільність, адаптивність та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Попри численні дослідження державної служби, залишається невирішеним питання забезпечення ефективної взаємодії між центральними та регіональними органами, оптимального кадрового планування та уніфікації процедур управління. Також недостатньо розроблено комплексні підходи до цифровізації адміністративних процесів, підвищення професійних та етичних стандартів державних службовців, а

також механізми стабільного функціонування системи в умовах воєнного стану.

Формулювання мети. Метою статті є проведення комплексного аналізу сучасної державної служби України.

Виклад основного матеріалу. Сучасна державна служба в Україні є однією з ключових опор публічного управління, забезпечуючи виконання численних функцій держави в умовах воєнного стану, цифровізації, трансформації суспільних потреб та тиску реформ. Її системність, сталий розвиток, ефективність і прозорість визначають рівень державної спроможності, здатність реагувати на кризові ситуації, реалізовувати державну політику та забезпечувати права громадян. Плетньова Т.Р. наголошує, що стан та структура державної служби формують підґрунтя для успішної імплементації європейських стандартів врядування, а також визначають ступінь довіри суспільства до інституцій влади [1, с. 105].

З огляду на надзвичайно широкий спектр функцій, які виконує держава від формування політики до щоденної взаємодії з громадянами, система державних органів є складною та багаторівневою. На державних службовців покладено ключові завдання, визначені Законом «Про державну службу», зокрема аналіз і розроблення державної політики, забезпечення її реалізації, інспекційні повноваження, надання адміністративних послуг, управління персоналом і державними ресурсами [2]. Усе це створює високий рівень відповідальності та потребує як професіоналізму, так і належного нормативно-правового забезпечення.

Структура державної служби відображає функціональну логіку роботи держави й охоплює апарати Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, Конституційного Суду України, міністерств і їхніх територіальних органів, інших центральних органів виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та військові адміністрації, апарати органів судової влади і прокуратури, а також

апарати інших держорганів, зокрема Рахункової палати, Центральної виборчої комісії, Омбудсмана, Нацради з питань телебачення і радіомовлення, РНБО тощо. Саме така мережа дає змогу забезпечувати реалізацію політичних рішень, виконання законодавства та безперервність роботи державного апарату навіть під час кризових періодів [3, с. 129].

Чисельність державних службовців є показником реального стану управлінської спроможності держави. Загальна кількість посад державної служби в Україні становить близько 200 тисяч, проте ця цифра змінюється під впливом реформ та адміністративних рішень. Під чисельності зафіксовано в другій половині 2019 року – понад 266 тисяч, тоді як мінімальні показники спостерігалися на початку 2021 року – менше ніж 181 тисяча [4]. Регулювання чисельності здійснює Кабінет Міністрів України, і нерідко це відбувається шляхом механічного скорочення відсотка посад без аналізу функціонального навантаження. Такий підхід не враховує реальні потреби державних органів і не дає очікуваного ефекту, адже через певний час чисельність знову збільшується внаслідок делегування нових повноважень, розширення політик чи необхідності реалізації нових напрямів діяльності.

Скорочення, проведені без глибокого функціонального аналізу, переважно впливають на регіональний рівень, що призводить до дисбалансу: центральні апарати залишаються більш стабільними, тоді як територіальні органи часто перевантажені й не мають достатніх ресурсів. Подібна практика знижує якість виконання делегованих функцій на місцях, посилюючи нерівномірність державного управління в умовах, коли саме регіональні органи перебувають на передовій у наданні послуг громадянам.

На формування та розвиток державної служби безпосередньо впливає політика у сфері публічної служби та комплекс документів, що забезпечують її нормативно-правове регулювання. Конституція України гарантує громадянам

право на рівний доступ до державної служби (стаття 38), закріплює ключові повноваження органів влади та визначає основи державної служби як сфери, що має регулюватися виключно законами [5]. Закон «Про державну службу» визначає принципи, професійні та етичні стандарти служби, регулює порядок вступу, проходження, оцінювання, навчання і припинення служби. З часу ухвалення Закону у 2016 році він змінювався понад 35 разів, що ілюструє як активність реформ, так і нестабільність підходів до управління кадрами. Додатково існують спеціальні закони, які регулюють особливості служби в окремих органах (у дипломатичній службі, судовій системі, антикорупційних органах тощо), а також значний пласт суміжного законодавства, трудового, соціального, фінансового, антикризового [2].

Реалізація державної політики у сфері державної служби базується на численних постановках Кабінету Міністрів України, які деталізують процедури конкурсу, присвоєння рангів, оцінювання результативності, професійного навчання, дисциплінарної відповідальності. Важливе місце займають розпорядження Уряду, які затверджують стратегії, плани дій та концепції державного управління, зокрема Концепцію реформування системи оплати праці, план пріоритетних дій Уряду, план виконання рекомендацій Європейської Комісії та ін. Національне агентство з питань державної служби (НАДС) через власні накази встановлює типові положення, правила, тести, порядок стажування, етичні норми. Усе це формує внутрішню інфраструктуру державної служби, що визначає її повсякденне функціонування [6].

Попри широке нормативне забезпечення, система державної служби стикається з низкою викликів: перманентними змінами законодавства, суперечливістю окремих положень, відсутністю єдиних підходів до визначення оптимальної чисельності персоналу, нерівномірністю навантаження між рівнями управління, недостатністю фінансування, низькою конкурентоспроможністю

заробітних плат, фрагментарністю реформ і відсутністю довгострокового кадрового планування. Саме тому механічні скорочення не сприяють підвищенню ефективності, а навпаки призводять до відтоку кваліфікованих фахівців і зниження управлінської якості.

У цих умовах важливим завданням стає побудова глибокої, узгодженої та стратегічної політики розвитку державної служби, що враховуватиме реальні потреби державних органів, сучасні стандарти публічного адміністрування, європейські рекомендації, а також особливий контекст воєнного та післявоєнного періоду. Ми підтримуємо думку В.А. Макарова, що ефективна державна служба має діяти як професійний, стабільний, етичний інститут, здатний забезпечити стале функціонування держави, її обороноздатність, цифрову трансформацію й інтеграцію до ЄС [7, с. 53].

Як зазначає А.Ю. Осадчий, ключовим напрямом подальшого розвитку є цифровізація адміністративних процедур, що дозволить забезпечити прозорість рішень, підвищити доступність правової інформації та мінімізувати можливості зловживань. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сферу управління дає можливість створити єдині стандарти реагування, пришвидшити обробку звернень громадян і забезпечити безперервність комунікації між державою та суспільством навіть за умов бойових дій [8, с. 28]. Одночасно з цим зростає потреба у вдосконаленні правового регулювання діяльності військових адміністрацій, розширенні їхньої спроможності та перегляді процедур прийняття управлінських рішень для забезпечення оперативності та правової визначеності.

Важливим аспектом перспективного розвитку є посилення механізмів парламентського та громадського контролю. З урахуванням того, що воєнний стан передбачає тимчасове звуження окремих прав і свобод, держава має забезпечити належні гарантії запобігання зловживанням з боку посадових осіб, що можливо

лише за умов чіткого нормативного регламентування процедур контролю і відповідальності [10, с. 3]. Крім того, подальше удосконалення організаційно-правового забезпечення передбачає розвиток спеціальних освітніх програм і тренінгів для працівників державних органів, зокрема тих, хто приймає рішення в умовах кризових ситуацій. Підвищення їхньої правової обізнаності та професійної підготовки сприятиме формуванню єдиної практики застосування законодавства і зменшенню правових колізій.

У довгостроковій перспективі важливо сформувати комплексний механізм правового моніторингу, який дозволить оцінювати ефективність ухвалених рішень, своєчасно виявляти прогалини законодавства та пропонувати шляхи його вдосконалення. Такі підходи забезпечать адаптивність правової системи України до умов воєнного стану та сприятимуть формуванню стабільних, передбачуваних і прозорих правовідносин, що є необхідною передумовою для зміцнення правопорядку та відновлення довіри громадян до державних інституцій.

Висновки. Узагальнюючи викладений матеріал, можна ствердити, що сучасна державна служба України розвивається в умовах значного політичного, соціального та безпекового тиску, що зумовлює необхідність її системного оновлення та підвищення інституційної стійкості. Структура державної служби залишається складною та різномірною, а виявлені дисбаланси між центральними й регіональними органами свідчать про потребу в більш зваженому, аналітично обґрунтованому підході до реформування та оптимізації кадрового потенціалу.

Нормативно-правове регулювання загалом забезпечує базові засади функціонування державної служби, однак нестабільність законодавства та узгодженість окремих підзаконних актів ускладнюють реалізацію управлінських процедур і знижують ефективність кадрових рішень. Саме тому першочергового значення набуває формування довгострокової

кадрової політики, зміцнення професійних компетентностей державних службовців, підвищення етичних стандартів та уніфікація підходів до організації служби.

Комплексне оновлення цих підходів, з урахуванням вимог воєнного стану та

європейського вектора розвитку, є ключем до посилення спроможності державних інституцій, забезпечення належного функціонування публічної влади та підвищення довіри суспільства до органів державної служби.

Література:

- 1.Плетньова Т.Р. Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії: 081 Право. Харків. 2023. 238 с.
- 2.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
- 3.Сергієнко Т.І. Державне управління як один з чинників державотворення України. *Збірник наукових праць Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. ЗДІА. Випуск № 20. 2019. С. 125–137.
- 4.Заболотний А., Дерещ В., Коліушко І., Саєнко О., Астапов А. Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку : монографія. Київ. 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/veb_derzhavna_sluzhba_v_ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_rozvytku.pdf.
5. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
- 6.Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : Постанова Каб. Міністрів України від 20.04.2016 № 306 : станом на 14 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-p#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
- 7.Макаров В.А. Формування європейських принципів публічного управління в Україні : магістерська робота / Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Центр підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів. Кафедра загальної теорії права та держави. Одеса. 2024. 101 с.
- 8.Осадчий А.Ю. Цифровізація адміністративних процедур. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень* : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг.ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика». 2023. Т. 2. С. 26–30. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25929>.
- 9.Мельник В.І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні : дис. доктора філ. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса. 2022. 289 с.
- 10.Гришко В.В., Задорожний В.П., Кульчий І.О. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент орієнтованого публічного управління на рівні розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. С. 1–5.

References:

- 1.Pletniova T.R. *Administratyvno-pravovi zasady upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi* [Administrative-Legal Principles of Personnel Management in the Civil Service]: diss. for the degree of Doctor of Philosophy in Law, Kharkiv, 2023. 238 p. [in Ukrainian].
- 2.*Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII* [On the Civil Service: Law of Ukraine No. 889-VIII of 10 December 2015]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed 25 November 2025) [in Ukrainian].
- 3.Serhiienko T.I. *Derzhavne upravlinnia yak odyin z chynnykiv derzhavotvorennia Ukrainy* [Public Administration as One of the Factors of State-Building in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, Zaporizhzhia, ZDIA, 2019, Issue 20, P. 125–137 [in Ukrainian].
- 4.Zabolotnyi A., Derets V., Koliushko I., Saienko O., Astapov A. *Derzhavna sluzhba v Ukraini ta napriamy ii reformuvannia i rozvytku* [Civil Service in Ukraine and Directions of Its Reform and Development]: monograph. Kyiv, 2024. 103 p. Available at: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/veb_derzhavna_sluzhba_v_ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_rozvytku.pdf (accessed 25 November 2025) [in Ukrainian].
- 5.*Konstytutsiia Ukrainy: vid 28.06.1996 № 254k/96-VR* [Constitution of Ukraine, 28 June 1996, No. 254k/96-VR]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (accessed 25 November 2025) [in Ukrainian].
- 6.*Pytannia prysvoiennia rankiv derzhavnykh sluzhbovtiv ta spivvidnoshennia mizh rankamy derzhavnykh sluzhbovtiv i rankamy posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, viiskovymy zvaniami, dyplomatychnymy rankamy ta inshymy spetsialnymy zvaniami: Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 20.04.2016 № 306* [On the Assignment of Ranks to Civil Servants and the Correspondence between Civil Service Ranks and Other Ranks:

Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 306 of 20 April 2016]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text> (accessed 25 November 2025) [in Ukrainian].

7.Makarov V.A. *Formuvannia yevropeiskyykh pryntsyviv publichnoho upravlinnia v Ukraini* [Formation of European Principles of Public Administration in Ukraine]: Master's thesis, National University "Odesa Law Academy", Center for Training of Public Service and Professional Judges, Department of General Theory of Law and State, Odesa, 2024. 101 p. [in Ukrainian].

8.Osadchyi A.Yu. *Tsifrovizatsiia administratyvnykh protsedur. Yevropeiski orientyry rozvytku Ukrainy v umovakh viiny ta hlobalnykh vyklykiv XXI stolittia: synerhiia naukovykh, osvitynykh ta tekhnolohichnykh rishen* [Digitalization of Administrative Procedures: European Development Guidelines of Ukraine in Conditions of War and Global Challenges of the 21st Century: Synergy of Scientific, Educational and Technological Solutions]. In: Materials of the International Scientific-Practical Conference (Odesa, 19 May 2023), ed. S.V. Kivalov, Odesa: Vydavnytstvo "Yurydyka", 2023, vol. 2, P. 26–30. Available at: <https://hdl.handle.net/11300/25929> (accessed 25 November 2025) [in Ukrainian].

9.Melnyk V.I. *Upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [Personnel Management in the Civil Service System of Ukraine]: diss. doctor of philosophy in Public Administration, Odesa, 2022. 289 p. [in Ukrainian].

10.Hryshko V.V., Zadorozhnyi V.P., Kulchii I.O. *Perspektyvy implementatsii yevropeiskoho dosvidu u protsesi realizatsii menedzhment-orientovanoho publichnoho upravlinnia na rivni rozvytku* [Prospects of Implementing European Experience in the Process of Management-Oriented Public Administration Development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2021, No. 11, P. 1–5 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до друку 29 грудня 2025 року