

УДК 354.11:341.7:005.96](477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-380-389

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Валерій Карпов

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

SOME ASPECTS OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

Valerii Karpov

Postgraduate Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

Анотація. У статті проаналізовано процес інституціоналізації основних етапів реформування державної (дипломатичної) служби в Україні, досліджено окремі фактори державної реформи служби, зокрема впровадження посади державного секретаря в міністерствах. Акцентовано, що розмежування політичних та адміністративних функцій у керівництві міністерств, як це передбачалося реформою, на практиці не відбувалося (за окремими винятками): з кожною ротацією керівного складу міністерства змінювався й держсекретар.

Обґрунтовано, що дипломатична служба є невід'ємною частиною публічної (державної) служби, а її працівники відносяться до державних службовців. Вивчено деякі аспекти державного управління в системі дипломатичної служби, які регулюються Конституцією України та Законами "Про державну службу", "Про дипломатичну службу". Визначено основні проблеми кадрового забезпечення дипломатичної служби України, та описано поточний процес відбору кандидатів на зайняття вакантних посад у дипломатичних установах України, проблеми конкурсного заміщення посад в ЗДУ.

Акцентовано, що успішне виконання завдань дипломатичної служби в умовах дії воєнного стану в Україні залежить від професійної підготовки кадрів.

Описано розроблені відповідні пропозиції, в тому числі до проєктів законодавчих актів, щодо посилення інституційної спроможності органів дипломатичної служби України. Виділено такі форми інноваційних інструментів, як цифрова дипломатія. Сформульовано пропозиції щодо покращення інституційного забезпечення кадрового потенціалу державної (дипломатичної) служби України.

Проаналізовано положення основних нормативно-правових документів щодо проведення реформування державного управління та державної (дипломатичної) служби України. Визначено основні завдання та напрями реалізації Стратегії реформування державного управління та наведено коментарі щодо досягнення результатів згідно їх реалізації.

Акцентовано на аналізі виконання реформи державного управління в країні експертами Програми SIGMA та рекомендаціях щодо вжиття заходів із подальшого реформування державної служби.

Ключові слова: реформування державного управління, державна кадрова політика, дипломатична служба, кваліфікаційні вимоги до майбутніх дипломатів.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 2, бібл.: 20

Abstract. The article analyzes the process of institutionalization of the main stages of reforming the state (diplomatic) service in Ukraine, examines individual factors of the state service reform, in particular, the introduction of the position of state secretary in ministries. It is emphasized that the separation of political and administrative functions in the leadership of ministries, as envisaged by the reform, did not occur in practice (with some exceptions): with each rotation of the leadership of the ministry, the state secretary also changed.

It is substantiated that the diplomatic service is an integral part of the public (state) service, and its employees are civil servants. Some aspects of public administration in the diplomatic service system, which are regulated by the Constitution of Ukraine and the Laws "On Civil Service", "On Diplomatic Service", have been studied. The main problems of staffing the diplomatic service of Ukraine are identified, and the current process of selecting candidates for vacant positions in diplomatic institutions of Ukraine, the problems of competitive filling of positions in the ZDU are described. It is emphasized that the successful implementation of the tasks of the diplomatic service under martial law in Ukraine depends on the professional training of personnel. The developed relevant proposals, including draft legislative acts, to strengthen the institutional capacity of the diplomatic service of Ukraine are described. Such forms of innovative tools as digital diplomacy are highlighted. Proposals are formulated to improve the institutional support of the human resources potential of the state (diplomatic) service of Ukraine.

The provisions of the main regulatory and legal documents on the reform of public administration and the state (diplomatic) service of Ukraine are analyzed. The main tasks and directions for implementing the Strategy for Reforming Public Administration are determined and comments are provided on achieving results based on their implementation. The focus is on the analysis of the implementation of public administration reform in the country by experts from the SIGMA Program and recommendations for taking measures to further reform the civil service.

Keywords: public administration reform, state personnel policy, diplomatic service, qualification requirements for future diplomats.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 2; **bibl.:** 20

Постановка проблеми у загальному виді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Глобалізаційні процеси, які спостерігаються в світі, потребують добору висококваліфікованого кадрового складу на посади державної (дипломатичної) служби України з урахуванням зростання вимог до їх компетентностей та особистих якостей.

Проблема реформування державної служби стає однією з актуальних для України. Саме ефективність державного управління є основою для подальшого розвитку демократичного врядування, запровадження нових форм та методів управління.

Важливим напрямом розвитку державної кадрової політики, в тому числі дипломатичної служби, визначено концентрацію зусиль на її інституційній розбудові. Це також вимагає високого професіоналізму дипломатичних кадрів та подальшого удосконалення нормативно-правової бази з цього напрямку.

Проведення реформи державного управління в Україні потребують суттєвого розвитку та модернізації окремих положень чинного законодавства та низки нормативно-правових актів, зокрема з напрямів державної кадрової політики та кадрового менеджменту державної (дипломатичної) служби. Особливо це значимо в період військового часу та у післявоєнний період.

Основними позиціями реформування державного управління визначено кадрове забезпечення державних органів, впровадження сучасних методів управління персоналом. Наукові дослідження в цій сфері більш зосереджені на загальних процесах державного управління, меншою мірою – на кадровій

політиці та певних елементах підготовки державних службовців.

Таким чином, значна кількість наукових досліджень з проблем державної кадрової політики державної служби є свідченням, що потребується більш поглиблений аналіз сучасного стану кадрової політики вказаної сфери, а наукові дослідження є актуальними сьогодні й мають продовжуватись в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Системний огляд наукових робіт з розглянутої проблематики засвідчує, що теоретико-методологічним засадам державної кадрової політики, в тому числі у сфері дипломатичної служби, присвячені численні публікації.

Характеристика доробок та наукових праць, які, на нашу думку, є найбільш ґрунтовними в досліджуваній науковій проблемі, свідчить про наступне.

Заслуговує на увагу дисертація В. Мельника (2022), у якій досліджено проблематику управління персоналом в системі державної служби, питання діяльності держслужбовців в умовах запровадження воєнного стану на всій території України тощо. Наприклад, автор вносить пропозицію щодо зміни процедури вступу на державну службу через створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях Національного агентства України з питань державної служби, що дозволить унеможливити створення в кожному державному органі влади конкурсної комісії (Там само, 136). На нашу думку, запровадження нової структури для добору кадрів для державної, особливо дипломатичної, служби недоцільно з урахуванням специфіки кожного державного органу влади, зокрема ЦОБВ.

Одночасно, підтримуємо пропозицію автора дисертаційного дослідження щодо необхідності вдосконалення Закону України «Про державну службу» шляхом введення окремого розділу «Діяльність державного службовця за умов воєнного стану та воєнних дій» (2022, с. 159).

Значна увага українських дослідників приділена проблемам підвищення кваліфікації державних службовців, дипломатів та доцільності впровадження нових концептуальних положень щодо удосконалення системи їх професійної підготовки.

Зважаючи на різні позиції науковців щодо віднесення дипломатичної служби до державної служби чи виокремлення її в окрему службу, звертається увага на позицію І. Сурай (2021): "...за інституціонального підходу необхідно виокремити дипломатичну службу та повернути до поняття «публічна служба». Вважаємо це недоцільним, адже встановлено, що особливе місце в структурі державної адміністративної служби посідає дипломатична служба, яка регламентується, насамперед, Законом «Про дипломатичну службу», а в частині, не врегульованій вищеназаним Законом, регламентується Законом «Про державну службу».

Підтримуємо пропозицію науковця С. Григор'євої (2019, 136) щодо доцільності розробки та ухвалення Концепції модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні, що дозволить поєднати вітчизняний досвід системи професійної підготовки державних службовців, включаючи дипломатів, із застосуванням кращих світових практик.

Окремим аспектам кадрової політики в органах державної влади в умовах глобалізації та інтеграції присвячено монографію «Управління персоналом в умовах децентралізації» (2018), підготовлену за загальною редакцією доктора наук з державного управління, професора В. Олуйка. В

дослідженні проаналізовано міжнародний досвід управління персоналом на публічній службі, принципи менеджменту персоналу на цій службі, тощо. Особливої уваги заслуговує розділ сучасного стану менеджменту персоналу та вплив світових тенденцій на розвиток публічної служби в Україні.

Поряд з тим, висловлено думку про те, що на управлінські процеси в Україні негативно впливають численні реорганізації державних органів (Там само, с. 205). Вважаємо це справедливим з огляду на численні законодавчі та нормативно-правові акти, запроваджені в Україні останніми роками з цього напрямку.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання науковців та практиків з проблем реформування державної (дипломатичної) служби, що напряму пов'язано з державною кадровою політикою, та підготовки і добору кадрів з цього напрямку, продовжують залишатися в колі уваги дослідників.

Зважаючи на проведені дослідження та опублікування наукових статей з розглянутої проблематики, висловлюємо думку про те, що численні публікації та дисертаційні дослідження проведені авторами до запровадження та реалізації Урядом протягом останніх років ефективних заходів з реформування державного управління, впровадження нових змін до чинного законодавства та нормативно-правових актів з даного напрямку. Тому залишаються поза увагою науковців, зокрема, проблеми комплексного реформування дипломатичної служби із врахуванням позитивних напрацювань іноземних держав, проблеми формування та добору якісних кадрів для дипломатичної служби.

Актуальність обраної теми щодо організації та формування державної кадрової політики в системі державної служби, зокрема дипломатичної, обумовлена змінами в зовнішній політиці міжнародного середовища та запровадженням воєнного стану на території України, а також підтвердженням

рівня наукової розробки зазначеної проблематики.

Перспективи подальших досліджень з цього напрямку потребують глибокого вивчення та аналізу сучасних технологій роботи кадрової служби розвинених світових держав з можливістю їх адаптації до українського сьогодення.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідження законодавчих акцептів державної кадрової політики в сфері публічного управління з акцентом на дипломатичну службу, окреслення напрямків і пріоритетів з добору майбутніх дипломатів.

Згідно поставленої мети основну увагу в статті зосереджено на завданні:

- проаналізувати нормативно-правові акти щодо забезпечення та визначення пріоритетів державної (дипломатичної) служби України;
- проаналізувати питання добору кадрів для дипломатичної служби;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення Закону України «Про державну службу» щодо управління персоналом в системі державної служби під час воєнного стану.

Методологія дослідження. У дослідженні використано комплекс методів і способи наукового пізнання (аналізу та синтезу, систематизації, аналогії та порівняння, прогнозування), запровадження яких дозволило розкрити особливості формування і реалізації ефективної кадрової політики у сфері державної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державна політика реформування управління кадровим потенціалом органів виконавчої влади характеризується започаткуванням нових підходів до нормативно-правового забезпечення з цього напрямку.

Аналіз публікацій наукових студій свідчить, що вказане реформування з початку 2014 року стає однією з найбільш актуальних тем наукових дискусій.

Початок нового етапу адміністративної реформи характеризується змінами до Конституції України (2014 рік) та

упорядкуванням окремих нормативно-правових актів з цього напрямку, зокрема конституційної та адміністративної реформ.

10 грудня 2015 р. був прийнятий Закон України «Про державну службу» (Закон, 2015), при підготовці якого враховувалися основні положення законів про публічну службу країн Європейського Союзу.

Акцентуємо, що у подальшому інституціональні зміни уряду та центральних органів виконавчої влади були обумовлені такими визначальними факторами, як набуття чинності низки документів Кабінету Міністрів України щодо реформування державного управління, зокрема: Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р від 24.06.2016); Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади (розпорядження Кабінету Міністрів України № 1013-р від 27.12.2017); Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (розпорядження Кабінету Міністрів України № 905-р від 11.11.2016); Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 {Із змінами}) та інших.

Стратегією реформування державного управління до 2021 року визначено необхідність реалізації положень Закону України «Про державну службу» щодо забезпечення державних органів кадрами з відповідним рівнем компетентності, також передбачалася оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, зміну організаційної структури міністерств, що сприяла би посиленню їх інституційної спроможності з формування державної політики згідно визначених сфер; позбавлення міністерств невластивих їм функцій з реалізації політики. Зокрема, з цією метою Кабінетом Міністрів України була схвалена Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 № 905-р {Із змінами}).

Аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів державної служби та їх

запланованих результатів, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Аналіз
сучасного стану нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів
державної служби та їх запланованих результатів**

№ з/п	Назва акту	Визначення завдань	Коментарі щодо досягнення цілей
1	Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. РКМУ № 474-р від 24.06.2016	Реформою передбачено підвищення спроможності міністерств щодо перетворення їх на аналітичні центри та формування політик у відповідних галузях, підвищення якості урядових рішень тощо	За оцінками КМУ було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів. Якість державного управління продовжується вдосконалюватися.
2.	Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки. Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. «Деякі питання реформування державного управління України».	Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Реформування системи державного управління здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (далі — Програма SIGMA) та викладених у документі “Принципи державного управління”.	Інформаційну систему (HRMIS) впроваджено вже в 11 центральних органах виконавчої влади. Триває розвиток мережі ЦНАП - на сьогодні створено понад 800 центрів. Створено та запущено Єдиний державний вебпортал електронних послуг – Портал Дія.
3.	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII	Закріплено правовий статус управління державною службою та створення демократичної, правової та соціальної держави.	Потребує коригування окремих статей
4.	Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (затверджено постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246)	Порядок визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби (далі - конкурс), метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки.	Потребує удосконалення. У період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби без конкурсного відбору.
5.	Закон України «Про дипломатичну службу» від 07.06.2018 р. № 2449-VIII (із змінами до доповненнями від 16 грудня 2020 р. та від 5 лютого 2021 р.)	Запровадив основи для проведення реформування дипломатичної служби, було визначено напрями подальшого підвищення професіоналізму дипломатичної служби в цілому з урахуванням набутого досвіду і зарубіжних практик.	Доцільно привести у відповідність структуру МЗС до кращих з європейської практики.

Джерело: систематизовано автором на основі URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Авторська систематизація проаналізованих нормативно-правових актів України щодо нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів державної служби засвідчила, що:

- з передбачених Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів;

- Закон України «Про державну службу» потребує коригування окремих статей, зокрема введення окремого розділу «Діяльність державного службовця за умов воєнного стану та воєнних дій»;

- Закон України «Про дипломатичну службу» доцільно привести у відповідність до кращих європейських практик;

- аргументовано недоцільність створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях НАДС.

Як фактор державної реформи служби також стало впровадження посади державного секретаря в міністерствах, які призначалися на 5 років. Цим передбачалося розмежування політичних та адміністративних функцій у керівництві міністерством. Але на практиці, за кожної ротації керівного складу міністерства змінювався й держсекретар.

Щодо Державного секретаря Міністерства закордонних справ України було визначено, що він є дипломатичним службовцем. Проведене опитування посадових осіб дипломатичної служби засвідчило, що 97,1 % опитаних вважають запровадження зазначеної посади в МЗС доцільним та ефективним з точки зору звільнення Міністра закордонних справ України від бюрократичної роботи за умов концентрації на стратегічних питаннях зовнішньополітичної діяльності України (Федчишин, 2021, с.159).

У подовження адміністративних реформ Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки (2021) передбачено проведення «...реформування системи державного управління з урахуванням Європейських

стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладених у документі “Принципи державного управління”. Згадана Стратегія розроблена як продовження попереднього етапу реформи державного управління з урахуванням виконаного.

Згідно оцінювання виконання реформи державного управління, передбаченою Стратегією, експертами Програми SIGMA (2024) зазначено, що станом на 2023 рік було виконано 49% заходів з модернізації та 54,7% цільових індикаторів ефективності. Тобто, запланованого ефекту від реалізації заходів, передбачених Стратегією, не було досягнуто в повній мірі.

Акцентовано, що впровадження норм Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (період з 2020 до 2023 рр.) унеможливило проведення відкритих конкурсів із відбору кадрів на посади державної служби, ним також положення про призначення кандидата з найвищим рейтингом, що передбачено Законом України «Про державну службу».

На виконання зазначених положень, згідно «Типового положення про службу управління персоналом державного органу» у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ (служба управління персоналом) або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (наказ Національного агентства, 2016).

Це також запропоновано науковцями в науково-аналітичній доповіді: НАДС «...упровадити автоматизовану інформаційну систему для створення єдиного механізму з управління персоналом на всіх етапах проходження державної служби» (Інституціоналізація, 2019, с. 143). Між тим, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) зустрічає відсутність її запровадження в окремих державних органів.

За висновками експертів Програми SIGMA (2024) розроблено коротко- та середньострокові рекомендації щодо вжиття заходів із подальшого реформування державної служби.

Звертається увага, що впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) зустрічає опір окремих державних органів.

Авторська систематизація проаналізованих нормативно-правових актів України щодо нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів державної служби засвідчила, що: з передбачених Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів; Закон України «Про державну службу» потребує коригування окремих статей, зокрема введення окремого розділу

«Діяльність державного службовця за умов воєнного стану та воєнних дій»; Закон України «Про дипломатичну службу» доцільно привести у відповідність до кращих європейських практик; аргументовано недоцільність створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях НАДС.

Характеризуючи кількісний склад державної служби, акцентовано, що у 2022 році за кордон виїхало 4 355 державних службовців та 3 637 було мобілізовано до збройних сил, на захоплених агресором територіях України чи в межах районів бойових дій залишилося 4 713 державних службовців (Державне, 2024, с. 86). Тому особливу увагу запропоновано зосередити на заходах із можливого подовження проведення конкурсів, зважаючи на зростання вакансій на посадах державної служби, особливо категорії Б (табл. 2).

Таблиця 2.

Кількісний склад державних службовців в Україні

(станом на IV квартал 2024 р., осіб)

Кількість посад державної служби (загальна та за категоріями посад)

Всього	з них:		
	Категорії А	Категорії Б	Категорії В
192.172	285	46.879	145.008

Кількість вакантних посад державної служби (загальна та за категоріями посад)

Всього вакантних посад	з них:		
	Категорії А	Категорії Б	Категорії В
31.187	61	8.658	22.468

Кількість вакантних посад за типом державних органів та категоріями посад

Органи влади	Всього вакантних посад	з них:	
		Категорії Б	Категорії В
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	1.953	673	1.236
Міністерства (апарат)	1.107	663	444

Джерело: складено автором за даними Національного агентства України з питань державної служби.

URL: <https://nads.gov.ua>

Подальшій реформі державного управління сприятиме також реалізація плану заходів до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки (Розпорядження, 2025).

Згідно позиції American Historical Association (American, 2022), сучасна державна служба має включати всі етапи управління персоналом (набір, відбір, працевлаштування, стажування, навчання тощо), при цьому відзначено, що всі ці заходи необхідно проводити комплексно.

Сучасний стан нормативно-правового забезпечення дипломатичної служби характеризується наступним.

Законом України «Про дипломатичну службу» (Закон, 2018) визначено основні принципи дипломатичної служби умови та особливості її, основні завдання і функції органів дипломатичної служби, порядок призначення, звільнення та ротації дипломатичних службовців тощо.

Постановою Кабінету Міністрів України (Постанова, 2016) затверджено Положення про Міністерство закордонних справ, яким визначено основні завдання і повноваження, а також права міністерства, до якого у подальшому внесені відповідні зміни та доповнення.

Щодо добору майбутніх дипломатів акцентуємо, що наказом МЗС (Наказ, 2019) затверджено перелік вимог до кандидатів на зайняття посад дипломатичної служби категорій «Б» і «В», зокрема кваліфікаційні вимоги (в тому числі - рівень знань іноземних мов); вимоги до компетентності; професійні знання тощо.

За оцінками науковців, у цілому систему дипломатичної служби України вже сформовано, однак потребують вдосконалення низка нормативно-правових документів, що пов'язується з глобалізаційними процесами в світі та впливом на дипломатію нових інформаційних технологій, зміни форм і методів дипломатії. Слід також зазначити, що науковцями підкреслюється нерозривний зв'язок адміністративної реформи з формуванням та

удосконаленням дипломатичної служби, яка є складовою державної служби. Адже статтею 3 Закону України «Про державну службу» передбачається, що дія цього Закону поширюється на державних службовців органів дипломатичної служби.

Акцентуємо, що з 2015 року до Закону України «Про державну службу» було внесено 39 правок та доповнень до окремих статей, поряд з тим до Закону України «Про дипломатичну службу» – тільки три. Тому можна стверджувати, що впровадження в практику дипломатичної служби нових видів (форм) та методів дипломатії потребує внесення змін та доповнень до Закону України «Про дипломатичну службу», тобто його системного оновлення.

Наприклад, у анонсі видавництва «Oxford University Press» (The Oxford, 2025) акцентовано видання довідника під назвою «The Oxford Handbook of Digital Diplomacy», яким передбачено закріплення поняття цифрової дипломатії (Digital diplomacy), що вживається науковцями та дипломатами

Щодо інших позицій, науковець А. Коровайко (2018, с. 19) в дисертаційному дослідженні пропонує доповнити статтю 9 Закону України «Про дипломатичну службу» записом: «Особи призначаються на дипломатичну службу безстроково», позиціонуючи це досвідом закордонних інституцій. Але, на нашу думку, порівнювати обрання суддів на посади безстроково з посадовцями дипломатичної служби некоректно та й недоцільно.

Заслужують на увагу пропозиції кадрових дипломатів щодо збільшення фінансування Міністерства закордонних справ (МЗС) та дипломатії в цілому навіть в умовах сьогодення. Це сприятиме розширенню мережі посольств України в світі та сприятиме подальшій підтримці позиції нашої країни іншими країнами під час голосування в Генеральній Асамблеї ООН.

Варто зазначити, що поза уваги вітчизняних науковців залишаються проблеми конкурсного заміщення посад в

державній, дипломатичній, службі в Україні. З цього напрямку звертається увага на наукову працю О. Єфремової (2019), в якій акцентуються пропозиції щодо суттєвого реформування конкурсних процедур при вступі на державну службу.

Важливість згаданого питання для кандидатів на посади держслужби (дипломатичної служби) очевидна: 26.02.2025 завершилися публічні консультації щодо законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» (*Par.in.ua.*, 2025), які проведені НАДС.

Зазначеним законопроектом передбачається удосконалення процедур вступу та проходження служб, системи конкурсів відповідно до міжнародних стандартів, можливість проведення внутрішніх конкурсів, що важливо для кар'єрного росту чинних державних службовців.

Згідно з внесеними пропозиціями, підтримано ідею щодо можливого вдосконалення проекту Закону за рахунок цифровізації конкурсних процедур, які будуть більш інтегрованими, технологічними та орієнтованими на якісний процес підбору персоналу. Одночасно зауважуємо, що згаданий законопроект до Верховної Ради України офіційно не вносився.

Вимоги щодо основних засад підготовки майбутніх дипломатів визначені, зокрема, Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (Стратегія, 2022), Законом України «Про дипломатичну службу» (Закон, 2018) та відповідних нормативно-правових актах й положеннях, що регламентують їхню діяльність.

Узагальнюючи, ми спостерігаємо ускладнення проблем врегулювання міжнародних відносин у світі: нові виклики, активізація загроз різного рівня, збільшення чисельності міжнародних акторів тощо. Тому й дипломатична

практика буде ускладнюватися, зросте роль дипломатичної служби загалом.

Виходячи з цього, зазначимо, що з урахуванням пропозицій науковців в дисертаційних дослідженнях доцільно розглянути їх на рівні експертів та практиків (зміни до Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про дипломатичну службу») з виробленням практичних рекомендацій.

Зважаючи на актуальність даної теми, проблеми інституційного забезпечення державного управління та шляхи їх розв'язання потребують подальшого наукового осмислення.

Висновки. Сьогочасні нормативні вимоги щодо добору кадрів на державну, особливо дипломатичну, службу повинні відповідати стану реформування та модернізації положень державної служби в цілому.

У подальших дослідженнях висвітленої теми актуальним залишаються питання визначення напрямів удосконалення дипломатичної кадрової політики та практичних кроків щодо її реалізації, подовження аналізу сучасних технологій кадрового менеджменту державної (дипломатичної) служби України.

Продовження реформування та адаптації дипломатичної служби України, як складової системи державного управління, згідно вимог Європейського Союзу, потребує подальшого удосконалення роботи з підбору та підготовки дипломатичних кадрів.

Виокремлено важливі напрямки кадрової політики в системі державної служби. Підкреслено, що одним із головних напрямків реформування державної (дипломатичної) служби є саме кадрова політика.

Обґрунтовано теоретичні основи та розроблені практичні рекомендації щодо необхідності внесення змін та доповнень до чинного законодавства у даній сфері.

Наукові результати дослідження свідчать про досягнення мети та завдань дослідження, що надали змогу сформулювати

низку висновків та рекомендацій, що мають як теоретичне, так і практичне значення. Зокрема, розроблені практичні пропозиції дають змогу удосконалити правові та

організаційно-управлінські засади кадрової політики в системі державної (дипломатичної) служби в Україні для їх реалізації в практичній площині.

Література:

1. Мельник, В. І. (2022). Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. д-ра філ. (за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка».
2. Сурай, І. (2021). Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: Державне управління*, (2(8)), 111–132. Режим звернення: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-111-132](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-111-132).
3. Григор'єва, С. М. (2019). Еволюція системи професійної підготовки державних службовців в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. (25.00.03). Дніпро: Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління.
4. Олуйко, В. М., Тюріна, Н. М. & Гаман, Т. В., Примуш, Р. Б., Карвацка, Н. С., Назарчук, Т. В. (2018). Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ. 2018. 504 с. URL : https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2.pdf (Дата звернення : 01.03.2025).
5. Верховна Рада України. (2015, 10 грудня). Закон України «Про державну службу», № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2016 (4), ст. 43. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Дата звернення: 20.04.2025).
6. Федчишин, С. А. (2021). Дипломатична служба України: організаційно-правові засади: дис. ... д-ра юрид. наук (12.00.07). Харків: Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.
7. Кабінет Міністрів України. (2021, 21 липня). Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження № 831-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
8. *Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління*. OECD Publishing, Paris (2024). Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.
9. НАДС. (2016, 3 березня). Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ № 47. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>. (Дата звернення: 19.02.2025).
10. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрое (2019). Київ : НАДУ.
11. Кабінет Міністрів України. (2025, 9 травня). Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки: Розпорядження № 457-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
12. American Historical Association, 2022. *What is Federal Civil Service Like Today?* [online] Available at: [https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/gi-roundtable-series/pamphlets/em-38-who-should-choose-a-civil-service-career-\(1946\)/what-is-federal-civil-service-like-today](https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/gi-roundtable-series/pamphlets/em-38-who-should-choose-a-civil-service-career-(1946)/what-is-federal-civil-service-like-today) [Accessed 16 June 2025].
13. Верховна Рада України. (2018, 7 червня). Закон України «Про дипломатичну службу», № 2449-VIII {Із змінами}. Відомості Верховної Ради, 2018, № 26, ст. 219 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
14. Кабінет Міністрів України. (2016, 30 березня). Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України (2016). Постанова № 281(зі змін. та доп.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
15. Міністерство закордонних справ України. (2019). Наказ № 425 Про затвердження вимог до осіб, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби категорій «Б» і «В». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1073-19#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
16. Коровайко, А. О. (2018). Адміністративно-правове регулювання державного управління у галузі закордонних справ в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07.
17. Єфремова, О. П. (2019). Конкурс в державній службі (історико-правові аспекти): монографія. Чернівці: Видавець Лозовий В.М.
18. Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. *Par.in.ua*. (2025). URL : <https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vidbir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt>. (Дата звернення : 12.03.2025)
19. Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (2022). Розпорядження № 286-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
20. The Oxford Handbook of Digital Diplomacy // Oxford University Press. Academic. Available at: <https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-digital-diplomacy-9780192859198?cc=us&lang=en&#>. [Accessed 16 June 2025].