

УДК 35.08:331.108:342.9

**Кузьменко Ганна Олександрівна**  
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: 0000-0003-0672-7633

**Головач Наталія Василівна**  
кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: 0000-0002-6215-6575

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-9>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Вступ. У статті розглянуто організаційно-правові засади модернізації системи управління персоналом у публічній службі України в контексті реформування державного управління, цифровізації публічного сектору та наближення до європейських стандартів врядування. Актуальність дослідження зумовлена потребою переходу від адміністративно-кадрової моделі роботи з персоналом до стратегічної HRM-моделі, зорієнтованої на професійність, добросовісність, результативність, розвиток компетентностей і використання даних у кадрових рішеннях.

**Мета.** Метою статті є обґрунтування організаційно-правових засад модернізації системи управління персоналом у публічній службі України та визначення пріоритетів її розвитку з урахуванням компетентнісного підходу, професійного навчання, оцінювання результативності, цифровізації HRM і європейських стандартів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження послужили акти законодавства України, нормативні документи у сфері державної служби, професійного навчання й оцінювання, праці українських науковців, матеріали OECD/SIGMA та відкриті дані НАДС за 2024 р. Застосовано системний аналіз, контент-аналіз, нормативно-правову інтерпретацію, експрес-оцінювання HRM-практик за шкалою 0–2 та структурно-функціональне моделювання.

**Результати.** Обґрунтовано організаційно-правову будову системи управління персоналом у публічній службі; запропоновано п'ятиетапну модель модернізації HRM; виконано прикладний аналіз відкритих показників НАДС щодо HRMIS, професійного навчання, порталу управління знаннями, реформи оплати праці та кадрового резерву відновлення. Доведено, що модернізація потребує переходу від кадрового адміністрування до стратегічного управління людським потенціалом.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення індикаторів зрілості HRM, оцінювання результативності цифрових HR-інструментів, методичне забезпечення HR-служб і вимірювання впливу професійного навчання на якість службової діяльності.

**Ключові слова:** публічна служба, державна служба, управління персоналом, організаційно-правові засади, кадрова політика, HR-служби, HR-аналітика, HRMIS, компетентнісний підхід, цифровізація HRM, європейські стандарти публічної служби, модернізація управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Публічна служба є кадрово-професійною основою публічного управління, від якості якої залежать спроможність держави реалізувати політику, сталість інституцій, якість публічних



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

послуг і довіра до влади. Її ефективність визначається не лише врегульованими процедурами, а й здатністю системи управління персоналом забезпечувати стратегічне планування, розвиток компетентностей, оцінювання результативності, професійне навчання, мотивацію і цифрову підтримку рішень.

Закон України «Про державну службу» визначає державну службу як публічну, професійну й політично неупереджену діяльність та закріплює принципи законності, професіоналізму, добросовісності, ефективності, прозорості й стабільності [6]. Вони формують правову основу управління персоналом, однак їх реалізація залежить від спроможності державних органів, ролі HR-служб і переходу від кадрового адміністрування до стратегічної HRM-моделі.

Євроінтеграційний курс України посилює актуальність проблеми. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки визначає професійну публічну службу ключовим напрямом реформи [2], а OECD/SIGMA пов'язує її якість із належним врядуванням, добросовістю й професійністю [11]. Водночас кадрова робота часто зводиться до документального супроводу служби, тоді як стратегічне планування персоналу, HR-аналітика, управління компетентностями й цифровізація HR-рішень розвинені нерівномірно. Тому модернізація системи управління персоналом потребує організаційно-правового обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління персоналом у публічній службі широко представлена в українському науковому дискурсі та пов'язана зі стратегічним і цифровим оновленням кадрових процесів. Н. Гончарук і Ю. Пирогова обґрунтовують перехід від діловодної моделі кадрової роботи до стратегічно орієнтованих форм HRM [1, с. 37–48]. О. Маковоз досліджує залучення, розвиток та ефективне використання кваліфікованого персоналу в системі державної служби України [3]. В. Петринська аналізує модернізацію HRM через адаптацію до європейських вимог, удосконалення добору, кар'єрного просування, професійного навчання та HR-брендингу державного органу [4, с. 189–196]. Т. Плетньова розкриває нормативно-правові проблеми управління персоналом, окреслюючи правові межі модернізації та ризики формалізації HR-процесів [5, с. 111–118]. О. Прудіус обґрунтовує цифровий розвиток HR-екосистеми державної служби, зокрема планування, управління талантами, професійний розвиток, управління ефективністю, автоматизацію HR-процесів і розвиток HRMIS [10]. Матеріали OECD/SIGMA та OECD пов'язують HRM із професійністю, політичною неупередженістю, гнучкістю, мобільністю, навчанням і використанням даних [11; 12]. Водночас недостатньо систематизованими залишаються прикладні механізми переходу до вимірюваної HRM-системи: алгоритм модернізації, емпіричні індикатори та практики впровадження цифрових HR-інструментів у державних органах.

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-правових засад модернізації системи управління персоналом у публічній службі України та визначення пріоритетних напрямів її розвитку з урахуванням компетентнісного підходу, професійного розвитку, оцінювання результативності, цифровізації HRM і європейських стандартів публічної служби.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти України, що регулюють державну службу, професійне навчання, оцінювання службової діяльності та функціонування служб управління персоналом; наукові праці з питань HRM у публічній службі; аналітичні матеріали OECD/SIGMA та OECD; відкриті дані НАДС за 2024 р. Методичний блок побудовано за трирівневою логікою: нормативний аналіз — структуризація HRM-компонентів — прикладна перевірка через відкриті кількісні показники. Для емпіричного елемента використано експрес-шкалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління персоналом у публічній службі України є інтегрованою сукупністю правових норм, організаційних повноважень, HR-інструментів, цифрових рішень і професійних практик, спрямованих на забезпечення органів влади компетентними, добросовісними та результативними службовцями. На відміну від кадрового адміністрування, орієнтованого на документальний супровід служби, управління персоналом охоплює стратегічне планування, розвиток персоналу, оцінювання результативності та підтримку змін.

Модернізація цієї системи означає не механічне оновлення процедур, а зміну управлінської логіки: від реактивного кадрового супроводу до проактивної, стратегічної та даних-орієнтованої HRM-моделі. Такий перехід передбачає спроможність органу влади прогнозувати кадрові потреби, формувати профілі компетентностей, пов'язувати оцінювання з розвитком, застосовувати цифрові інструменти, підтримувати професійну мобільність і культуру служіння публічному інтересу.

Базовим нормативним актом є Закон України «Про державну службу», який визначає систему управління державною службою, статус службовця, принципи служби, повноваження керівника державної служби та служби управління персоналом, а також порядок вступу, проходження, оцінювання, навчання й припинення служби [6]. У контексті модернізації закон формує правову рамку не лише для процедур, а й для розвитку професійної, політично неупередженої та результативної служби.

Організаційним ядром модернізації є служби управління персоналом. Відповідно до Типового положення, така служба забезпечує реалізацію державної політики з питань управління персоналом, добір кадрів, супровід служби, оцінювання результатів діяльності, професійне навчання та інші напрями роботи [9].

У модернізованій системі HR-служба має виконувати адміністративну, аналітичну, консультаційну, методичну та стратегічну функції.

Оцінювання результатів службової діяльності, визначене постановою Кабінету Міністрів України № 640 [8], має бути елементом управління результативністю, а не формальною щорічною процедурою. Професійний розвиток, урегульований Положенням про систему професійного навчання [7], має узгоджуватися із завданнями органу влади, результатами оцінювання, профілем посади та стратегічними пріоритетами публічної служби. Узагальнення нормативних положень і практичних HR-інструментів дало підстави сформулювати методичну модель модернізації, у якій кожний етап пов'язаний з управлінським рішенням і перевірим індикатором (табл. 1).

Таблиця 1

**Методична модель модернізації системи управління персоналом у публічній службі України**

Етап алгоритму	Ключова дія HRM	Аналітичний результат
1. Діагностика кадрового стану	аналіз чисельності, вакансій, функцій, кадрових ризиків і потреб органу влади	профіль кадрової спроможності та перелік критичних розривів
2. Компетентнісне проектування	оновлення профілів посад, визначення професійних, цифрових, управлінських та етичних компетентностей	карта компетентнісних вимог і розривів
3. Інтеграція оцінювання й навчання	пов'язування завдань, результатів оцінювання та індивідуальних програм професійного розвитку	навчання, орієнтоване на службові завдання і результативність
4. Цифровізація HR-процесів	використання HRMIS, електронних профілів, даних про навчання, оцінювання та кадрові потреби	зменшення фрагментації даних і підвищення прозорості HR-рішень
5. Моніторинг і коригування	періодичний перегляд HR-показників, кадрових ризиків, результатів навчання та потреб у компетентностях	цикл безперервного удосконалення HRM

*Джерело:* складено авторами на основі [2; 6–14]

Запропонована модель фіксує послідовність управлінських дій: від діагностики кадрової спроможності до моніторингу результатів. Її практичне значення полягає в тому, що модернізація починається не з окремого інструменту, а з виявлення кадрових розривів і подальшого узгодження добору, оцінювання, навчання, мотивації та цифрових даних у єдиному HRM-циклі.

Емпіричний компонент дослідження сформовано на основі відкритих даних НАДС за 2024 р., що дає змогу конкретизувати практичні результати модернізації управління персоналом у публічній службі. За даними публічного звіту агентства, до HRMIS підключено 768 державних органів і 39 665 працівників; понад 29 тис. осіб підвищили кваліфікацію у Вищій школі публічного управління; 139 450 публічних службовців використовують Портал управління знаннями; 73% державних службовців переведено на нові умови оплати праці; у Резерві відновлення зареєстровано 3 226 анкет кандидатів [13]. Наведені показники підтверджують поступове формування цифрової та компетентнісно орієнтованої інфраструктури HRM, однак водночас засвідчують потребу в інтеграції цих інструментів у єдиний управлінський цикл — від кадрового планування й професійного розвитку до оцінювання результативності та прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Для перевірки прикладної придатності моделі виконано експрес-оцінювання практичних HRM-інструментів за шкалою 0–2. Оцінка 2 означає наявність кількісно підтвердженого системного впровадження; оцінка 1 — наявність інструменту або бази даних без достатнього підтвердження його інтеграції у повний HRM-цикл; оцінка 0 — відсутність відкритого підтвердження.

Результати експрес-оцінювання подано в таблиці 2.

Експрес-оцінювання свідчить, що найвищого рівня інституціоналізації набули цифровізація HR-обліку, професійне навчання та реформа оплати праці, оскільки щодо них оприлюднено кількісні результати. Водночас Резерв відновлення, методична підтримка HRMIS мають переважно інструментальний характер: вони створюють необхідні передумови, але потребують подальшого зв'язування з прогнозуванням кадрових потреб, профілями компетентностей, оцінюванням результативності та кар'єрним плануванням.

Кейс HRMIS демонструє, що модернізація управління персоналом у публічній службі є не лише правовою, а й організаційно-технологічною зміною. Система має цінність тоді, коли використовується не як електронний архів кадрових даних, а як джерело для планування чисельності, аналізу компетентностей, моніторингу навчання, прозорого нарахування оплати праці та обґрунтування управлінських рішень. Саме тому цифрові HR-інструменти мають супроводжуватися навчанням користувачів, методичною підтримкою HR-служб і регулярним аналізом якості даних [14].

Таблиця 2

**Емпірична оцінка практичних HRM-інструментів у системі публічної служби України за відкритими даними НАДС**

HRM-інструмент	Емпіричний показник	Оцінка та аналітичний висновок
HRMIS як цифрова інфраструктура управління персоналом	768 державних органів і 39 665 працівників підключено до системи	2 — інструмент має масштабове впровадження, однак потребує подальшого розширення охоплення кадрових даних
Професійне навчання та управління знаннями	понад 29 тис. осіб підвищили кваліфікацію; 139 450 службовців користуються порталом; залучено 164 освітні заклади та міжнародні проекти	2 — сформовано розвинений навчальний контур, який доцільно безпосередньо пов'язувати з оцінюванням результативності
Реформа оплати праці як елемент мотивації	73% держслужбовців переведе на нові умови; диспропорції в оплаті на центральному рівні зменшено на 41%	2 — наявний вимірюваний рух до прозорішої мотиваційної моделі, але потрібна сталість бюджетного й нормативного забезпечення
Резерв відновлення як кадровий резерв	3 226 анкет кандидатів зареєстровано на платформі	1 — сформовано базу кандидатів, однак повна інтеграція з плануванням потреб і профілями компетентностей потребує подальшого розвитку
Методична підтримка впровадження HRMIS	затверджена короткострокова програма навчання з HRMIS, цифрової грамотності та управління результативністю	1 — створено інструмент підтримки користувачів, але результативність навчання потребує окремого моніторингу

Джерело: складено авторами на основі [13; 14]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Обґрунтовано, що організаційно-правові засади модернізації системи управління персоналом у публічній службі України слід розглядати не лише як сукупність норм, повноважень і кадрових процедур, а як основу формування цілісного HRM-циклу, що охоплює діагностику кадрових потреб, компетентнісне проектування, оцінювання результативності, професійний розвиток, цифровізацію та моніторинг управлінських рішень. Запропонована п'ятиетапна методична модель конкретизує перехід від кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якого HR-служба виконує супровідну, аналітичну, консультаційну та координаційну функції. Емпіричний аналіз відкритих даних НАДС за 2024 р. засвідчив практичні зрушення у впровадженні HRMIS, розвитку професійного навчання, управлінні знаннями, реформуванні оплати праці та формуванні кадрового резерву відновлення. Водночас встановлено, що результативність цих інструментів залежить від їх інтеграції в єдину систему, у якій цифрові дані, оцінювання, навчання, мотивація й кадрове планування взаємодіють як пов'язані елементи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення індикаторів зрілості HRM, оцінювання цифрових HR-інструментів, визначення впливу професійного навчання на службову результативність і порівняння кадрових практик органів влади.

**ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**

**ВНЕСОК АВТОРІВ:** Усі автори зробили внесок порівну.

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

**Література**

1. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37–48. DOI: 10.15421/1520104
2. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18, № 36. DOI: 10.33296/2707-0654-18(36)-18
4. Петринська В.В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189–196. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.3.189

5. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2023. № 2. С. 111–118. DOI: 10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18

6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 24.04.2026).

7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 24.04.2026).

8. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 24.04.2026).

9. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16> (дата звернення: 24.04.2026).

10. Прудис О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 5–11. DOI: 10.15421/152301

11. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/078d08d4-en

12. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/5b378e11-en

13. Голова НАДС представила публічний звіт про діяльність Агентства у 2024 році та окреслила пріоритети на 2025 рік. *Національне агентство України з питань державної служби*. 05.03.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/holovana-nads-predstavyla-publichnyi-zvit-pro-diialnist-ahentstva-u-2024-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-na-2025-rik> (дата звернення: 25.04.2026).

14. Основні принципи роботи системи HRMIS в державних органах: загальна короткострокова програма. *Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/osnovni-pryntsyru-roboty-systemy-hrmis-v-derzhavnykh-orhanakh> (дата звернення: 25.04.2026).

## References

1. Honcharuk, N., & Pyrohova, Yu. (2020). Priorityetni napriamy vdoskonalennia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy [Priority areas for improving human resource management in the public service of Ukraine]. *Aspects of Public Administration*, 8(6), 37–48. <https://doi.org/10.15421/1520104> [in Ukrainian].

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Some issues of public administration reform in Ukraine]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 831-r dated July 21, 2021*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> [in Ukrainian].

3. Makovoz, O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Modern aspects of human resource management in the civil service system of Ukraine]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18) [in Ukrainian].

4. Petrynska, V. V. (2024). Stratehichni vektory modernizatsii systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi v Ukraini [Strategic vectors of modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (3), 189–196. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.189> [in Ukrainian].

5. Pletnova, T. R. (2023). Upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi: deiaki problemy teorii ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання [Personnel management in the civil service: Some problems of theory and legal regulation]. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Juridical Sciences*, (2), 111–118. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/18> [in Ukrainian].

6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu [On civil service]: Law of Ukraine No. 889-VIII dated December 10, 2015*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv... [On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants...]: Resolution No. 106 dated February 6, 2019*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> [in Ukrainian].

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [On approval of the procedure for evaluating the results of official activity of civil servants]: Resolution No. 640 dated August 23, 2017*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].

9. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2016). *Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnoho orhanu [On approval of the Standard Regulation on the personnel management service of a state body]: Order No. 47 dated March 3, 2016*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16> [in Ukrainian].

10. Prudyus, O. (2023). Stratehichni napriamy tsyfrovoho rozvytku ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Strategic directions of digital development of the human resource management ecosystem of the civil service of Ukraine in the context of globalization]. *Aspects of Public Administration*, 11(1), 5–11. <https://doi.org/10.15421/152301> [in Ukrainian].

11. OECD. (2024). *Public administration in Ukraine: Assessment against the principles of public administration*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>

12. OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

13. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Holova NADS predstavyla publichnyi zvit pro diialnist Ahentstva u 2024 rotsi ta okreslyla priorytety na 2025 rik [Head of the NACS presented the public report on the Agency's activities in 2024 and outlined priorities for 2025]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-publichnyi-zvit-pro-diialnist-ahentstva-u-2024-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-na-2025-rik> [in Ukrainian].

14. Knowledge Management Portal. (2024). Osnovni pryntsypy roboty systemy HRMIS v derzhavnykh orhanakh [Basic principles of HRMIS operation in state bodies]. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/osnovni-pryntsypy-roboty-systemy-hrmis-v-derzhavnykh-orhanakh> [in Ukrainian].

*Дата першого надходження статті до видання: 29.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026*

*Дата публікації: 31.05.2026*

**Kuzmenko Hanna**

*PhD in Public Management and Administration, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Public Administration  
PJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management”*

**Holovach Nataliia**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Human Capital and Leadership  
PJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management”*

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES FOR MODERNIZING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

**Summary.** Introduction. The article substantiates the organizational and legal principles of modernizing the personnel management system in the public service of Ukraine in the context of public administration reform, digitalization and approximation to European standards of good governance. The relevance of the study is determined by the need to replace the administrative model of personnel work with a strategic HRM model focused on professionalism, integrity, performance, competence development and evidence-based decisions.

**Purpose.** The purpose of the article is to substantiate the organizational and legal principles of modernizing the personnel management system in the public service of Ukraine and to identify priority areas for its development, considering the competence-based approach, professional development, performance appraisal, HRM digitalization and European public service standards.

**Materials and methods.** The research is based on Ukrainian legislation, civil service regulations, professional training and performance appraisal documents, Ukrainian scholarly works, OECD/SIGMA materials and open 2024 data of the National Agency of Ukraine on Civil Service. The methods include system analysis, content analysis, legal interpretation, express assessment of HRM practices on a 0–2 scale and structural-functional modelling.

**Results.** The article substantiates the organizational and legal structure of personnel management in public service, proposes a five-stage HRM modernization model and provides an applied analysis of open data on HRMIS implementation, professional training, the knowledge management portal, pay reform and the recovery personnel reserve. It is proved that modernization requires a transition from personnel administration to strategic management of human potential.

**Discussion.** Further research should focus on developing HRM maturity indicators, assessing digital HR tools, improving methodological support for HR units and measuring the impact of professional development on civil servants' performance.

**Key words:** public service, civil service, personnel management, organizational and legal principles, personnel policy, HR services, HR analytics, HRMIS, competence-based approach, HRM digitalization, European standards of public service, modernization of personnel management.