

## РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

### THE ROLE OF THE STATE IN SHAPING PERSONNEL POLICY: PATHWAYS AND MECHANISM FOR REFORMING THE CIVIL SERVICE

Стаття присвячена важливості ролі держави у формуванні кадрової політики та аналізу шляхів і механізмів реформування державної служби, що є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування публічної адміністрації. Однією з основних завдань державної кадрової політики є створення висококваліфікованого та відповідального кадрового складу, який здатний ефективно виконувати функції державного управління та реалізовувати політику країни. У зв'язку з цим, процес реформування державної служби набуває особливої важливості, оскільки він сприяє підвищенню ефективності, прозорості, а також підзвітності органів державної влади.

У статті розглядаються основні напрямки кадрової реформи, серед яких найбільш важливими є: 1) удосконалення системи добору кадрів на державну службу через впровадження прозорих і конкурентних процедур; 2) впровадження системи оцінки ефективності державних службовців, що дозволяє забезпечити зворотний зв'язок та коригування кадрової політики відповідно до потреб державного управління; 3) професіоналізація державних службовців через систематичне навчання, підвищення кваліфікації та реалізацію програм розвитку лідерства; 4) автоматизація та електронізація кадрових процедур, що знижує рівень бюрократичних бар'єрів та забезпечує більш швидкий і зручний доступ до інформації.

Одним із ключових механізмів реформування є інституційна реформа, яка передбачає створення спеціалізованих органів, що займаються питаннями управління кадрами, зокрема реформування системи державних служб та впровадження європейських стандартів у кадрову політику. Зокрема, важливою є адаптація системи управління людськими ресурсами до міжнародних вимог, що вимагає інтеграції України до Європейського Союзу. У статті також наголошується на важливості політичної стабільності, прозорості процесів кадрового управління та системи атестації державних службовців для підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Значне місце в реформуванні кадрової політики відводиться технологічним інноваціям. У статті детально розглядається роль сучасних інформаційних технологій у вдосконаленні процесів рекрутингу, використання автоматизованих платформ для оцінки та атестації працівників, а також роль електронного документообігу у кадровому управлінні. Окрім того, впровадження електронних платформ для пошуку та призначення кандидатів на державні посади дозволяє забезпечити більшу відкритість, доступність та об'єктивність у кадрових питаннях. Однією з головних проблем, що постає перед реформуванням державної служби, є низький рівень політичної культури та наявність корупційних ризиків, які вимагають розробки нових механізмів боротьби з ними. Важливу роль у цьому відіграє дотримання принципів верховен-

ства права, підзвітності та прозорості, що повинно стати основою кадрової політики держави.

Таким чином, реформування кадрової політики є стратегічним завданням для України на шляху до забезпечення ефективного і стабільного розвитку державної служби. Окрему увагу варто приділити модернізації кадрових процедур, удосконаленню підготовки та професіоналізації державних службовців, а також створенню сприятливих умов для залучення кваліфікованих кадрів на державну службу. Впровадження цих змін сприятиме підвищенню рівня ефективності публічного управління, що в свою чергу, матиме позитивний вплив на розвиток держави в цілому.

**Ключові слова:** державна служба, кадрова політика, реформи, професіоналізм, оцінка ефективності.

The article is dedicated to the importance of the state's role in shaping personnel policy and analyzing the ways and mechanisms of civil service reform, which is a necessary condition for ensuring the effective functioning of public administration. One of the main tasks of state personnel policy is the creation of a highly qualified and responsible personnel structure capable of effectively performing state management functions and implementing the country's policies. In this regard, the process of civil service reform becomes particularly important as it contributes to improving efficiency, transparency, and accountability of government institutions.

The article discusses the main directions of personnel reform, among which the most important are: 1) improving the recruitment system for civil service through the introduction of transparent and competitive procedures; 2) implementing a system for evaluating the effectiveness of civil servants, which ensures feedback and adjustment of personnel policy in line with the needs of public administration; 3) professionalization of civil servants through systematic training, skills enhancement, and leadership development programs; 4) automation and digitalization of personnel procedures, which reduces bureaucratic barriers and provides quicker and easier access to information.

One of the key mechanisms of reform is institutional reform, which involves the creation of specialized bodies responsible for personnel management issues, particularly the reform of civil services and the introduction of European standards into personnel policy. In particular, it is important to adapt the human resources management system to international requirements, which demands Ukraine's integration into the European Union. The article also emphasizes the importance of political stability, transparency in personnel management processes, and the system of civil servant certification for increasing public trust in government institutions.

Significant attention in the reform of personnel policy is given to technological innovations. The article examines in detail the role of modern

УДК 336.225.2(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.17>

**Іванченко А.В.**

аспірант кафедри публічного управління та економіки Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

*information technologies in improving recruitment processes, the use of automated platforms for employee evaluation and certification, as well as the role of electronic document management in personnel management. Additionally, the implementation of electronic platforms for the recruitment and appointment of candidates to government positions ensures greater openness, accessibility, and objectivity in personnel matters. One of the main challenges facing civil service reform is the low level of political culture and the presence of corruption risks, which require the development of new mechanisms to combat them. The adherence to the principles of the rule of law, accountability, and transparency plays an essential role in this, which should*

*form the foundation of the state's personnel policy.*

*Thus, reforming personnel policy is a strategic task for Ukraine on its path to ensuring the effective and stable development of the civil service. Special attention should be given to modernizing personnel procedures, improving the training and professionalization of civil servants, and creating favorable conditions for attracting qualified personnel to the civil service. The implementation of these changes will contribute to enhancing the effectiveness of public administration, which, in turn, will positively impact the country's overall development.*

**Key words:** *civil service, personnel policy, reforms, professionalism, performance evaluation.*

**Постановка проблеми.** Реформа державної служби є необхідною умовою для забезпечення стабільності та ефективності публічного управління в Україні. Однак, проблеми, пов'язані з кадровою політикою, залишаються актуальними: низький рівень професіоналізму, відсутність прозорих механізмів відбору та просування, корупція в органах державної влади, недостатнє навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Враховуючи ці обставини, необхідно розробити комплексну стратегію реформування, яка б включала як вдосконалення існуючої кадрової політики, так і інтеграцію новітніх технологій і принципів доброчесності. Одним з основних завдань є пошук ефективних механізмів кадрового відбору та створення умов для професійного розвитку державних службовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади присвячують свої праці багато вчених-науковців. Дослідження українських вчених охоплюють питання, пов'язані з труднощами формування та впровадження кадрової політики на рівні державних та місцевих органів влади, а також вивчають процеси управління персоналом і застосування сучасних технологій в цій сфері. Можна виокремити роботи наступних вчених: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Я. Жовнірчика, А. Крусяна, Л. Круп'як, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, С. Серьогіна, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського, М. Шкільняка та інших науковців.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблеми, що виникають при формуванні кадрової політики та реформуванні державної служби в Україні, потребують глибокого перегляду і комплексного підходу. Вирішення цих питань вимагатиме не лише зміни законодавства, але й впровадження новітніх технологій управ-

ління, підвищення кваліфікації кадрів, а також боротьби з корупцією та політичними впливами.

**Мета статті** є аналіз ролі держави у формуванні кадрової політики та визначення основних шляхів і механізмів реформування державної служби в Україні. Крім того, мета полягає в тому, щоб розробити рекомендації для покращення системи державної служби, зокрема щодо прозорості відбору, мотивації та професійного розвитку державних службовців, а також забезпечення ефективної взаємодії з іншими секторами суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова політика є однією з ключових складових ефективного функціонування держави. Вона визначає принципи та механізми, які використовуються для формування, розвитку та управління кадровими ресурсами в державних органах. Професійність та ефективність державної служби впливають не лише на стабільність і розвиток держави, а й на її здатність адаптуватися до змін в умовах глобалізації та європейської інтеграції. У цьому контексті роль держави у формуванні кадрової політики є надзвичайно важливою, оскільки саме вона встановлює правила для державних службовців на ринку праці.

Чи справді держава не вживає жодних заходів у сфері кадрової політики? Справжня роль держави полягає не лише в законодавчому регулюванні, а й у практичних діях, спрямованих на забезпечення високого професіоналізму, прозорості та ефективності в управлінні державними кадрами. Держава повинна усвідомлювати, що кадрові рішення мають значний вплив на стабільність і довіру до інститутів влади, тому формування кадрової політики має ґрунтуватися на реальних потребах і можливостях держави. У цьому контексті державні органи повинні активно співпрацювати з іншими секторами суспільства – такими як бізнес, громадянське суспільство та академічна спільнота – для забезпечення високої

кваліфікації та конкурентоспроможності кадрів [1, с. 42].

Держава відіграє ключову роль у регулюванні кадрових процесів. Вона визначає правила відбору, навчання, оцінювання та просування кадрів на державних посадах шляхом створення законодавчих і нормативних актів. Саме державні органи повинні розробляти та затверджувати стандарти професіоналізму, етики та відповідальності для державних службовців. Наприклад, в Україні була запроваджена система відкритих конкурсів на державні посади, що дозволяє залучати найкращих кандидатів з різних галузей. Законодавство регулює процеси звільнення, переведення на інші посади, а також встановлює етичні норми, які обмежують можливості зловживань у державній службі. Отже, держава повинна не лише створювати законодавчу основу для кадрових процесів, але й забезпечувати системи контролю за дотриманням цих правил, гарантуючи їх прозорість і рівність для всіх учасників.

Кадрова політика не повинна бути статичною. Держава повинна бути готова реформувати кадрову політику в залежності від нових викликів і потреб суспільства. У цей час, коли державна служба стикається з новими вимогами, такими як цифровізація, глобалізація та постійно змінювані соціально-економічні умови, держава повинна адаптувати свої кадрові стратегії.

Держава має можливість розробити нові механізми для залучення кадрів, застосовуючи інноваційні технології, які забезпечують більш точну оцінку здібностей кандидатів, а також сприяють ефективнішій організації навчання та підвищення кваліфікації.

Незважаючи на те, що в Україні були зроблені певні кроки для вдосконалення кадрової політики, існує чимало проблем, які гальмують ефективно реформування цієї сфери. Однією з основних проблем є політична заангажованість у процесі призначень на державні посади, що значною мірою знижує якість роботи органів влади. Призначення на державні посади часто відбуваються за принципом лояльності, а не професійної компетентності, що веде до зниження ефективності управління і посилення корупції в державних структурах.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня мотивація державних службовців. Незважаючи на нещодавні реформи, державна служба в Україні все ще страждає від низьких зарплат, відсутності чітких перспектив для кар'єрного зростання та обмежених можливостей для професійного розвитку. Це створює умови, за яких кваліфіковані фахівці залишають державну службу на користь приватного сектору, що призводить до дефіциту кадрів і погіршення якості державного управління [2, с. 191].

ватного сектору, що призводить до дефіциту кадрів і погіршення якості державного управління [2, с. 191].

Реформа кадрової політики в Україні повинна проводитися з урахуванням сучасних вимог і європейських стандартів. Одним із основних напрямків цих реформ є вдосконалення системи відбору на державні посади. Для цього необхідно запровадити прозорі та ефективні механізми конкурсного відбору, які базуються на об'єктивних критеріях, а не на політичній лояльності кандидатів. Також важливим є підвищення професіоналізму державних службовців через систему безперервного навчання, тренінгів та атестацій. Для мотивації державних службовців слід підвищити їхні заробітні плати та створити чітку систему кар'єрного зростання, яка стимулювала б досягнення високих результатів у роботі. Крім того, важливо забезпечити належні умови для професійного розвитку через спеціалізовані тренінги, освітні програми та можливості стажування в міжнародних організаціях.

Особливу увагу слід звернути на систему соціальних гарантій для державних службовців. Забезпечення комфортних умов праці, підтримка на всіх етапах кар'єрного зростання та соціальна захищеність – все це сприятиме залученню кваліфікованих фахівців до державної служби та формуванню здорового кадрового середовища.

Існує кілька механізмів, які можуть бути застосовані для ефективного реформування кадрової політики в Україні. Одним із ключових є впровадження електронних систем управління кадрами, що дозволить суттєво знизити рівень корупції та забезпечити більшу прозорість у процесі призначень. Це також сприятиме створенню єдиної бази даних про державних службовців, що полегшить оцінку їхньої роботи та розробку ефективних кадрових стратегій. Іншим важливим механізмом є законодавчі зміни, які мають на меті зменшення політичного впливу на призначення в органах державної влади. Йдеться про створення незалежних органів для відбору кандидатів, а також про законодавчі ініціативи, які забезпечать стабільність державної служби незалежно від політичних циклів.

Третім ключовим механізмом є активна співпраця з міжнародними організаціями, що мають досвід у реформуванні державної служби. Серед них можуть бути міжнародні донори, агенції ООН або європейські країни, які вже реалізували подібні реформи і готові поділитися своїм досвідом [3, с. 13].

Досвід інших країн показує, як держави можуть успішно реформувати свою кадрову

політику та створювати ефективні інститути державної служби. Розглянемо кілька яскравих прикладів.

Естонія є однією з найуспішніших країн у сфері реформування державної служби після здобуття незалежності. Вона запровадила систему електронного урядування, що забезпечила прозорість у діяльності державних установ та процесі прийому на державну службу. Прозорість відбору кандидатів, електронна атестація та інтеграція з іншими цифровими платформами зробили естонську державну службу одним із найефективніших прикладів у Європі. Зокрема, конкурсний відбір на посади та електронний документообіг суттєво знизили рівень корупції.

Сінгапур: Реформи в сфері державної служби в Сінгапурі слугують прикладом для багатьох країн. Уряд цієї держави впровадив модель, в якій пріоритетом є ефективність і професіоналізм. Державні службовці отримують високу заробітну плату, що дозволяє залучати найкращих спеціалістів. Окрім того, існує система регулярного навчання та атестації, яка забезпечує безперервний розвиток служби. Прозорість процесів та незалежність державних службовців від політичних впливів сприяли стабільності та успішному управлінню країною.

Нова Зеландія: реформи, які розпочалися ще в 1980-х роках, включали регулювання заробітної плати на основі результатів, а також впровадження чіткої процедури відбору на державні посади через конкурси, де оцінюються професіоналізм і досвід кандидатів. Це сприяло стабільності та високому рівню компетентності в державному апараті. Крім того, Нова Зеландія застосовує систему безперервного підвищення кваліфікації та оцінки ефективності роботи державних службовців [4, с. 97].

Постає питання, чому іноді реформи не приносять очікуваних результатів? Незважаючи на наявність позитивних прикладів, не всі країни змогли досягти бажаних результатів у реформуванні державної служби. Часто цьому заважають недостатня політична воля, корупція або недосконале законодавство. Корупція виступає ще одним важливим бар'єром на шляху до ефективних кадрових реформ. У багатьох країнах призначення на державні посади здійснюється не за заслугами чи професійними якостями, а на основі політичних або фінансових зв'язків. Тому навіть за наявності законодавчих змін система кадрових призначень може залишатися непрозорою і корумпованою. Крім того, політичний тиск може призводити до того, що кваліфіковані та досвідчені фахівці

залишають державну службу, а на їх місце приходять особи, лояльні до чинної влади, часто без необхідної професійної підготовки. Це явище знижує ефективність управління та підриває довіру до державних інститутів [5, с. 33].

Ще однією причиною неефективності реформ є недосконалість нормативно-правової бази. Часто нові закони та постанови, спрямовані на реформування кадрової політики, не враховують реальні умови та потреби країни, а також не відповідають сучасним викликам. Важливо, щоб законодавчі ініціативи були зрозумілими, реалістичними та адаптованими до реальних умов. Іноді уряди ухвалюють законодавчі акти, які виглядають як «рішучі реформи», але їх реалізація стає проблематичною через відсутність відповідних механізмів або через те, що вони не враховують специфіку роботи окремих державних органів. Це може призвести до правової неузгодженості, колізій та відсутності чітких критеріїв для оцінки діяльності державних службовців.

Однією з ключових проблем є низька якість реалізації реформ. Багато країн мають добрі законодавчі ініціативи, але часто їм бракує належного плану впровадження або можливостей для організації ефективного контролю за їх виконанням. Це може бути зумовлено недостатнім фінансуванням реформ, відсутністю підготовлених кадрів для їх реалізації або недостатньою координацією між різними державними органами. Без ефективного моніторингу та контролю за впровадженням змін реформи можуть залишитися лише формальністю. Наприклад, навіть найкраща система конкурсного відбору на державні посади не принесе бажаних результатів, якщо не буде забезпечено належний нагляд за її реалізацією та перевіркою чесності відбору [6, с. 75].

Кадрові реформи можуть не дати бажаних результатів через недостатню підготовленість кадрового резерву. У багатьох країнах для реалізації реформ потрібні висококваліфіковані спеціалісти, проте іноді державні установи не мають достатньої кількості таких фахівців, або ж система підготовки державних службовців не відповідає сучасним вимогам. Неповна підготовка нових кадрів може призвести до того, що навіть після проведення реформ державний апарат залишиться малоефективним. Це особливо стосується країн, де реалізуються масштабні реформи державної служби, але при цьому не здійснюються відповідні інвестиції в освіту та підготовку кадрів. Внаслідок цього державні органи стикаються з дефіцитом кадрів, а нові працівники не мають достатнього досвіду для ефективного виконання своїх обов'язків.

Іноді навіть ретельно сплановані та підготовлені реформи не можуть досягти успіху через соціально-економічні обставини. Якщо країна переживає економічну нестабільність, має низькі зарплати для державних службовців або високий рівень бідності серед населення, навіть найкраща кадрова політика не принесе бажаних результатів. Працівники державного сектору можуть відчувати демотивацію через недостатню оплату праці та незадовільні умови роботи.

В Україні, незважаючи на численні реформи, кадрова політика державної служби стикається з труднощами через нестабільність політичної ситуації, неповну незалежність антикорупційних органів та недосконалість законодавства, яке дозволяє уникати відкритих конкурсів і призначень на посади на основі політичних або корпоративних інтересів. Крім того, якщо реформи не супроводжуються адекватними інвестиціями в навчання та розвиток державних службовців, навіть найкраще законодавство може залишитися лише на папері. У багатьох країнах інститути, які повинні забезпечувати ефективність кадрової політики, зазнають невдач через слабку реалізацію або відсутність належного контролю.

Важливо підкреслити, що в умовах мирного часу роль держави в кадровій політиці визначається стабільними механізмами відбору, навчання та просування кадрів. Однак під час війни ця роль стає ще більш важливою та складною. Війна не лише змінює політичну та економічну ситуацію, але й вимагає від держави оперативної адаптації кадрових ресурсів до нових умов.

Під час війни державна служба зазнає значних змін, які потребують оперативного та гнучкого підходу з боку влади. Одним з перших завдань є адаптація кадрової політики до умов надзвичайної ситуації. В умовах війни виникають потреби у мобілізації ресурсів, організації логістики, управлінні кризовими ситуаціями, а також у забезпеченні національної безпеки. Це вимагає від державної служби швидкої мобілізації професіоналів, здатних реагувати на виклики без зволікань. У такій ситуації роль держави полягає не лише в забезпеченні стабільності кадрової системи, а й у швидкому відборі та перенавченні кадрів для виконання нових завдань. Це може включати тимчасове збільшення чисельності певних державних органів, створення нових підрозділів або зміщення фокусу в управлінні державними ресурсами.

Одним із ключових аспектів кадрової політики в умовах війни є забезпечення ефективності роботи державних службовців. Війна

висуває нові вимоги до професіоналізму, готовності приймати рішення в кризових ситуаціях та організації взаємодії між різними державними установами. Оскільки людські ресурси в умовах війни обмежені, державі потрібно забезпечити належне навчання та підготовку своїх кадрів, а також мотивувати їх до роботи в екстремальних умовах. Завданням держави в таких умовах є створення системи стимулів для держслужбовців, що враховує специфіку війни. Це може включати фінансові компенсації, соціальні гарантії, підвищення статусу роботи державних службовців та забезпечення належного рівня безпеки. Крім того, вкрай важливо, щоб державна служба мала чіткі механізми оцінки результативності та оперативно адаптувала кадрові рішення до нових реалій.

У період війни країна може зіткнутися з нестачею кваліфікованих спеціалістів у певних сферах, особливо в критично важливих галузях, таких як національна безпека, оборона, економіка та управління кризами. Залучення та утримання професіоналів стає однією з ключових задач держави. Витік кадрів через мобілізацію або еміграцію може ускладнити управління державними інститутами. Тому важливо, щоб держава створила умови для збереження висококваліфікованих кадрів. Це може включати організацію спеціальних програм для забезпечення професіоналів робочими місцями в державному секторі, додаткове фінансування для таких посад, а також розробку механізмів підтримки співробітників державної служби, які не можуть бути мобілізовані через інвалідність або інші обставини.

У період війни особливо важливою є підтримка кадрів, що працюють у критичних інституціях, таких як медичні служби, правоохоронні органи, служби з надзвичайних ситуацій, які забезпечують життєдіяльність держави в умовах криз. Війна вимагає від державної служби великої мобільності та гнучкості. Це означає, що державні службовці повинні бути готові до змінюваних умов, до переміщення в інші регіони чи на нові посади, що важливо для оперативного реагування на ситуацію. Оскільки кадрові ресурси в умовах війни обмежені, кадрова політика повинна включати механізми оперативного переміщення державних службовців, їх адаптації до нових завдань та організацій. Держава повинна створити стратегію для міжвідомчої співпраці, що дозволяє ефективно використовувати кадри в межах різних державних органів, швидко передислокувати кадри в необхідні регіони або для вирішення специфічних завдань. Це може включати ство-

рення тимчасових мобільних груп, що працюють в умовах надзвичайних ситуацій.

У часи війни мотивація державних службовців стає надзвичайно важливою. Держава повинна не лише забезпечити матеріальні стимули, а й виховувати у службовців почуття патріотизму та відповідальності за свою країну. Війна часто ставить перед державними службовцями завдання, які вимагають не тільки професійних навичок, але й високого морального духу та відданості своїй справі.

Роль держави в цьому контексті полягає в організації спеціальних програм підвищення морального духу, психологічної підтримки кадрів, що працюють у державних установах, а також створення умов для їхньої самореалізації в процесі відновлення після завершення активних бойових дій [7, с. 109].

Отже, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що роль держави у формуванні кадрової політики в умовах війни є надзвичайно важливою та багатогранною. Це вимагає адаптації кадрових стратегій до нових викликів, забезпечення мобільності, ефективного використання кадрів та підтримки морального духу службовців. Війна змінює не лише політичний ландшафт країни, але й вимагає від держави особливої гнучкості у вирішенні кадрових питань. Незважаючи на великі виклики, правильно організована кадрова політика може стати одним із чинників, що допоможуть країні успішно подолати кризу та зберегти стабільність у державному управлінні.

**Висновки.** Роль держави у формуванні кадрової політики є вирішальною для забезпечення ефективного функціонування державних органів. Держава повинна не лише розробляти законодавство, але й здійснювати практичні кроки для формування професійного, чесного та ефективного державного апарату. Яскраві приклади з досвіду таких країн, як Естонія, Сінгапур і Нова Зеландія, показують, що при належному підході реформування кадрової політики може призвести до значних успіхів у державному управлінні.

Кадрова політика державної служби полягає в тому, що вона повинна бути орієнтована

на створення ефективного, професійного та мотивованого державного апарату, здатного працювати в умовах викликів сучасного світу. Прозорість, антикорупційні механізми, постійний професійний розвиток і реальна мотивація для службовців – це основа для успішного реформування державної служби. Важливо, щоб ця політика була не лише набором формальних процедур, а й динамічним процесом, спрямованим на постійну адаптацію та покращення якості управління. Тільки тоді державна служба зможе ефективно виконувати свої функції і відповідати на виклики часу.

Однак важливо зазначити, що без належної політичної волі, правильних реформ і безпосереднього впровадження практичних змін в управлінні кадрами навіть найкращі закони можуть залишитися лише декларацією. Тому питання про те, чи держава «нічого не робить», залежить від конкретного контексту та волі влади здійснювати реформи на всіх рівнях.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. Одеса. 2020. 511 с.
2. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В.; Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / за ред. О. В. Покатаєвої. Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. – Запоріжжя : КПУ, 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 191–198.
3. Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. Київ: НАДУ, 2012. – 72 с.
4. Шпекторенко І. В. (Уклад.). Методологія публічного управління: навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с. URL: [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Metodolohiya\\_publicnoho\\_upravlinnya.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Metodolohiya_publicnoho_upravlinnya.pdf).
5. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
6. Лисенко О. О. Формування системного підходу до розуміння професійної активізації персоналу органів публічного управління Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2021. № 1 (71). С. 75–81.
7. Лисенко О. О. Компетентності керівників органів публічного управління України у формуванні професійної активізації персоналу. Наукові перспективи. 2022. № 2 (20). С. 109–124.