

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Петрів Галина Степанівна

УДК 342.9

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Добір кадрів на державну службу:
зарубіжний досвід для України**

Публічне управління та адміністрування
281 «Публічне управління та адміністрування»

Петрів Галина Степанівна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник **Орлів Мар`яна Степанівна**, д.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. Лопушинський І. П.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доцент Мосора Л. С.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Петрів Г. С. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний досвід для України. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У дослідженні розглянуто питання добору кадрів на державну службу в Україні з точки зору використання зарубіжного досвіду.

Авторка зосередила увагу на теоретичних засадах добору кадрів на державну службу, зокрема подано загальну характеристику поняття, розглянуто питання управління персоналом в системі державної служби як науково-теоретичну проблему та проаналізовано зарубіжні моделі державної служби як основа формування методології управління персоналом.

Крім того, у роботі досліджено особливості добору кадрів на державну службу та вплив зарубіжного досвіду на цей процес. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади в Україні та практичний досвід зарубіжних країн, зокрема, країн ЄС з цього питання.

Також авторкою запропоновано шляхи вдосконалення добору кадрів державну службу із врахуванням зарубіжного досвіду.

Результати магістерського дослідження направлені на підвищення професійного рівня публічних управлінців та ознайомлення їх із поняттям та методами добору кадрів на державну службу

Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності органів влади, а також у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

Ключові слова: державна служба, добір кадрів, управління персоналом, людські ресурси, кадрове забезпечення.

SUMMARY

Petriv G. S. Recruitment of personnel fo the civil service: foreign experience for Ukraine. – Manuscript.

Master's thesis in the specialty 281 «Public Administration». – Ivano-FrankivskNational Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The study examines the issue of recruitment for the civil service in Ukraine from the perspective of using foreign experience.

The author focused on the theoretical principles of recruitment for the civil service, in particular, a general description of the concept is given, the issue of personnel management in the civil service system is considered as a scientific and theoretical problem, and foreign models of civil service are analyzed as the basis for the formation of a personnel management methodology.

In addition, the paper examines the features of personnel selection for the civil service and the influence of foreign experience on this process. The current state of personnel provision for state authorities in Ukraine and the practical experience of foreign countries, the CIS, and EU countries on this issue are analyzed. The author also suggests ways to improve personnel selection for the civil service, taking into account foreign experience.

The results of the master's research are aimed at improving the professional level of public administrators and familiarizing them with the principles and methods of selecting personnel for the civil service. The materials of the work will be useful for improving the activities of government bodies, as well as in the process of advanced training or professional training of civil servants.

Key words: civil service, recruitment, personnel management, human resources, staffing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ.....	
1.1 Загальна характеристика поняття добору кадрів на державну службу.	9
1.2 Управління персоналом в системі державної служби як науково-теоретична проблема.....	16
1.3 Зарубіжні моделі державної служби як основа формування методології управління персоналом.....	23
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ ТА ВПЛИВ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ЦЕЙ ПРОЦЕС.....	
2.1 Особливості функціонування системи управління персоналом на державній службі... ..	31
2.2 Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади в Україні та зарубіжний досвід.....	40
2.3 Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....	
3.1 Загальні та спеціальні вимоги до професійної компетентності кадрів, які претендують на роботу у державній службі.....	56
3.2 Шляхи вдосконалення добору кадрів державної служби в Україні..	65
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах модернізації нашого законодавства та розбудови України як правової держави з демократичними принципами, а також орієнтації на інтеграцію в Європейське Співтовариство, зростає значення державної служби, її завдання та функції стають дедалі складнішими. Сучасна модель державної служби повинна забезпечувати ефективну, правильно організовану, мобільну, результативну та стабільну діяльність для розвитку системи державного управління в Україні. Створення нової державної служби має ґрунтуватися на принципах організації, що відповідають нинішнім трансформаційним процесам, оскільки ефективне функціонування держави неможливе без належно структурованого, упорядкованого та дієвого правового забезпечення. Цей розвиток є постійним процесом, який передбачає вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням міжнародного досвіду та національних реалій. Одним із пріоритетних напрямів є продовження реформи державної служби та приведення її до європейських стандартів, з метою підвищення ефективності її діяльності.

Досягнення нового рівня кадрового забезпечення державної служби неможливе без детального аналізу та вивчення міжнародного досвіду проходження державної служби та вдосконалення власної практики. Тому важливим завданням для вітчизняної науки є визначення ефективних компонентів проходження державної служби, основних принципів розвитку апарату професійного чиновництва та впровадження цих принципів в систему державної служби України. Актуальність цієї теми посилюється тим, що реформа національної державної служби, розв'язання питань, пов'язаних з реалізацією кар'єрного потенціалу державних службовців, є складним і

тривалим процесом, що вимагає ретельного обґрунтування та повинно відбуватися з урахуванням досвіду покращення.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Проблеми добору кадрів на державну службу та врахування міжнародного досвіду у цьому процесі останнім часом відіграють важливу роль у формуванні національної управлінської еліти, зважаючи на події, які мають місце у нашій державі протягом останніх років.

Проте необхідно відзначити той факт, що, не зважаючи на виклики, які постали перед нашою країною, система добору кадрів на державну службу продовжує вдосконалюватися і розвиватися. Безумовно межі досконалості немає меж, а тому при запровадженні певних критеріїв до відбору кандидатів на державну службу, нам важливо враховувати міжнародний досвід, адже Україна поступово інтегрується у світові та європейські структури.

Теоретичні засади добору кадрів на державну службу досліджували у своїх працях такі науковці як: Д. Дзвінчук, С. Зелінський, В. Луговий, В.Малиновський, Н. Нижник, Л. Прокопенко, О. Хорошелюк, І. Шабатіна, Г. Щокін та інші

Використанню Міжнародного досвіду у питанні добору кадрів на державну службу присвятили свої праці такі вчені як: Т. Витко, О. Граніт, А. Грищук, М. Іншин, Н. Липовська, О. Немирівська, М. Ярмистий та інші

Доцільно проаналізувати, узагальнити та використати як теоретико-методологічне забезпечення дослідження проблеми добору кадрів на державну службу в Україні з врахуванням міжнародного досвіду та перспектив вдосконалення цього процесу.

Мета дослідження і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає у дослідженні питання добору кадрів на державну службу в Україні в контексті врахування міжнародного досвіду у цьому процесі.

Для досягнення мети, необхідно вирішити наступні завдання:
охарактеризувати поняття добору кадрів на державну службу;

дослідити процес управління персоналом в системі державної служби як науково-теоретичну проблему;

охарактеризувати зарубіжні моделі державної служби як основу формування методології управління персоналом;

проаналізувати особливості функціонування системи управління персоналом на державній службі;

оцінити сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади в Україні та визначити роль зарубіжного досвіду у цьому процесі;

дослідити практичний досвід країн ЄС щодо управління людськими ресурсами в системі державної служби;

охарактеризувати загальні та спеціальні вимоги до професійної компетентності кадрів, які претендують на роботу у державній службі;

запропонувати шляхи вдосконалення добору кадрів державної служби в Україні.

Об'єкт дослідження – управління персоналом у сфері державної служби .

Предмет дослідження – добір кадрів на державну службу в Україні та використання міжнародного досвіду у цьому процесі.

Методи дослідження.Для досягнення поставленої мети дослідження застосовувалася система загальних та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, *діалектичний метод* дав можливість забезпечити повноту, об'єктивність, всебічність та конкретність результатів дослідження; *системно-структурний метод* застосовано при узагальненні нормативної бази та наукової літератури; *логіко-догматичний метод* – став у нагоді при тлумаченні окремих наукових та законодавчих термінів, формулюванні визначень юридичних понять; *метод аналізу і синтезу*, а також *порівняльний метод* були використані для дослідження процесу адаптації вітчизняного законодавства до європейських нормативних актів.

Новизна отриманих результатів полягає визначенні важливості використання міжнародного досвіду у процесі добору кадрів до державної

служби в Україні та важливості оптимізації та вдосконалення процесу цього процесу. У результаті проведеного дослідження сформульовано низку концептуальних положень, що вирізняються науковою новизною та мають важливе теоретичне та практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки, пропозиції та рекомендації можуть бути використані у:

науково-дослідній діяльності – як основа для подальшого дослідження використання зарубіжного досвіду у процесі добору кадрів на державну службу в Україні;

правозастосовчій діяльності – для формування критеріїв до відбору кандидатів на державну службу в контексті інтеграційних процесів в нашої держави у світове співтовариство;

навчальному процесі – при розробленні нових та оновленні існуючих навчальних курсів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Опис структури роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, що включають вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок. Список джерел містить 52 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

1.1 Загальна характеристика поняття добору кадрів на державну службу

«Державна служба – це громадська, професійна, політично неупереджена діяльність для практичної реалізації завдань та функцій держави.¹

Державний службовець – це громадянин України, який перебуває у сфері державного управління, іншого державного органу, його апарату (секретаріату), отримує заробітну плату з державного бюджету та здійснює повноваження, які безпосередньо пов'язані із завданнями та функціями такого державного органу та поважає принципи державної служби».²

Процес відбору державних службовців є ключовим етапом у формуванні кадрового складу державної служби. Рівень кадрового потенціалу державної служби залежить від чіткої організації та точності критеріїв відбору, а також від забезпечення справедливості та неупередженості. У наукових працях питання підбору персоналу розглядається як.:

– порядок оцінки професійних характеристик типу претендентів, визначення придатності кандидатів до виконання завдань; комплекс заходів щодо забезпечення відповідності індивідуальних психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійної та службової діяльності в державних органах³;

¹ Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

² Там само

³ Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с. – (Бібліотека молодого державного службовця)

– визначення відповідності працівника виконуваній роботі; можливість подальшого використання працівника; результати професійної діяльності; місце працівника в системі внутрішніх колективних відносин⁴;

– процес, який передбачає ретельне вивчення професійних і особистих якостей претендентів з кадрового резерву та існуючого складу претендентів тощо.

Для з'ясування основних термінів у межах досліджуваної теми, розглянемо різницю між такими поняттями, як «добір», «відбір», «набір» та «підбір».

Добір кадрів (кадровий добір) — це процес оцінки професійних характеристик кандидатів, визначення їх здатності виконувати обов'язки на певній посаді; сукупність заходів, спрямованих на забезпечення відповідності індивідуальних та психологічних рис кандидатів на державну службу вимогам професійної діяльності в органах влади.

Набір визначається як здійснення найму, одночасного вербування великої кількості кого-небудь. Здійснюється з урахуванням особистих якостей, що є більш юридичним, аніж політичним підходом.

Підбір розглядається як вишукування, добирання, вибирання потрібного, відповідного чому-небудь, де добирання здійснюється за відповідним принципом.

Відбір — це процес виділення осіб із загальної групи за певними критеріями або прийняття рішення про зарахування кандидатів, які після проходження тестувань виявилися найкраще підготовленими до майбутньої роботи.⁵

⁴ Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : наук.-практ. посібник / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.

⁵ Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с

Отже, можна зробити висновок, що ці терміни не є синонімами і не повинні використовуватися як взаємозамінні. Поняття «добір» є більш комплексним і включає в себе як набір, так і підбір кадрів, а також є кадровим процесом із чітко визначеною процедурою. У дослідженнях добір кадрів на державну службу розглядається як серія послідовних дій, спрямованих на оцінку відповідності кандидатів вимогам вакантної посади в органах державної влади, згідно з нормативними документами, що входять до складу державної кадрової політики України.

Отже, це визначення вказує на те, що добір кадрів на державну службу є процедурою, визначеною нормативними актами, частиною державної кадрової політики та процесом, що триває протягом певного часу. Основними принципами добору кадрів на державну службу, що їх виокремлюють дослідники, є: принцип науковості, моральності, законності, спадковості, демократизму, змінності та відкритості.

Для країн Європейського Союзу спільними принципами, відповідно до статті 6 Договору про Європейський Союз, є: свобода, демократія, повага до прав людини та верховенство права. З цього питання постійна європейська комісія, яка займається питаннями діяльності регіональних і місцевих адміністрацій, ухвалила Декларацію основних принципів кадрових процесів на державній службі, яка встановлює загальні вимоги до роботи з державними службовцями.

На думку науковців, наближення української державної служби до європейських стандартів вимагає орієнтації на використання найкращих практик та досвіду відбору кадрів на державні посади. З цією метою виділяються такі ключові принципи відбору:

- наукова обґрунтованість, реалістичність, креативність у дослідженні та аналізі соціальних процесів;
- системність, правовий підхід, демократичність, справедливість;

– критичний аналіз як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду управління кадрами в державному секторі з метою впровадження ефективних моделей в Україні.

Важливо при цьому дотримуватись основних принципів державної служби. Згідно зі статтею 4 Закону України «Про державну службу», такими є верховенство права та законності, а також професіоналізм, патріотизм, добросовісність, ефективність і політична нейтральність.

Крім того, за висновком С. Серьогіна, Принцип професіоналізму має бути інтегрований у модель державної служби з самого початку, причому не тільки впроваджений, але й закріплений на законодавчому рівні, щоб забезпечити досягнення ідеалу професійної державної служби.

Отже, основними питаннями для розкриття теми роботи є аналіз первинних професійно значущих якостей, якими повинні володіти кандидати на посади в органах державної влади, тобто тих, що входять до загальнопрофесійних компетенцій. Під такими якостями розуміються здібності та характеристики, які забезпечують здатність особи успішно виконувати свої професійні обов'язки.

Таким чином, відбір на державну службу осіб, що мають необхідні професійно значущі якості та потребу в ефективній професійній діяльності, сприяє підвищенню рівня кадрового потенціалу органів державної влади. У працях вітчизняних та зарубіжних дослідників приділяється увага низці таких якостей, які визначають критерії оцінки кандидатів для державної служби.

Аналіз літератури показує наявність різних підходів до вивчення цього питання. Зокрема, Н. Нижник та С. Мосов пропонують основний перелік якостей, якими має володіти державний службовець. Цей список включає: досвід, дисциплінованість, рівень знань, здатність до навчання, дієздатність, ініціативність, психологічну стійкість, аналітичне мислення, рішучість та

волю, фізичну форму, інтуїцію, здатність до вирішення проблем, стаж роботи, а також знання та вміння взаємодіяти з людьми⁶

Н. Липовська серед професійно значущих характеристик державних службовців виокремлює такі: ефективність професійної діяльності, здатність успішно функціонувати в суспільстві, адекватне відображення соціальних процесів, комунікативну компетентність. Така різноманітність трактувань переліку професійно значущих якостей державних службовців свідчить про їх широкий спектр і можливість постійного доповнення. Це зумовлено тим, що державна служба є динамічною системою, де обов'язки службовців і методи їх виконання залежать від функцій та завдань відповідних державних органів, а також від державної кадрової політики та загальної політики держави.⁷

Для дослідження важливим є аналіз компетентності державних службовців. У зв'язку з цим варто звернути увагу на поняття «компетенція» та «компетентність». Наприклад, А. Снайдер та Х. Ебелінг використовують термін «компетентність» для позначення функціональних компетенцій, а «компетенція» — коли йдеться про аналіз поведінкових аспектів. Таким чином, термін «компетенція» застосовується для позначення знань, навичок та індивідуальних рис, тоді як «компетентність» використовується для визначення мінімально допустимої якості виконання завдань.⁸

Т. Кокерілл запропонував концепцію, яка розділяє описувані явища на два компоненти: «вхід» і «вихід». Компоненти «входу» включають характеристики, які існують до виникнення ситуації, що вимагає певних компетенцій, такі як впевненість у собі чи стресостійкість. Компоненти «виходу» визначають вимоги ситуації до діяльності, наприклад, навички проведення презентацій або активного слухання. Таким чином, на етапі

⁶ Нижник Н. Р. Реалізація інтелектуальних активів – ключовий момент державної політики України в XXI столітті / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов // Університетські наукові записки. – 2006. – № 3 – 4 (19 – 20). – С. 351 – 357.

⁷ Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. Аспекти публічного управління. Том 11. № 1. 2023. С. 50–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/372097215_Reformuvanna_sistemi_pidgotovki_kadriv_ak

⁸ Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. – Київ : НАДУ, 2016. – 296 с

«входу» йдеться про компетентність, а на етапі «виходу» — про компетенцію⁹.

аким чином, термін «компетенція» використовується для позначення індивідуальних характеристик, які сприяють ефективному виконанню роботи, а «компетентність» – для визначення вимог до працівника. К. Вудраффл у 1992 році запропонував визначення «компетентність» як сукупність поведінкових правил, які повинні бути властиві менеджеру для виконання своїх обов'язків з урахуванням його компетенцій. Крім того, ще одне визначення підкреслює важливість відповідності конкретному робочому місцю: «компетентність – це здатність людини діяти згідно з вимогами певної посади та стандартами роботи».¹⁰

Компетенція посади визначається як набір вимог, необхідних для успішного виконання завдань, що ставляться перед цією посадою. Ці вимоги зазвичай включають знання, професійні навички та індивідуальні чи організаційно-культурні характеристики, які є необхідними для ефективної роботи на певній посаді чи в певній професії. Іноді компетенції можуть бути представлені у вигляді моделі професійної поведінки, що потрібна для досягнення високих результатів. Коли говорять про компетенцію працівника, мається на увазі його здатність і готовність виконувати конкретну роботу з необхідною якістю.

Під час обговорення компетентності у Великобританії в 1980 році, це питання розглядалося як «можливість виконувати певну роботу згідно з встановленими стандартами». Робоча група з професійної кваліфікації (UDACE, 1986) зазначила, що «компетентність – це те, що люди можуть зробити, а не те, що вони знають».

⁹ Там само

¹⁰ Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. – Київ : НАДУ, 2016. – 296 с

З цього приводу викликають інтерес роботи, присвячені аналізу складових професійної компетентності державних службовців в Україні, якими займалися Д. Дзвінчук¹¹, В. Луговий¹², О. Оболенський¹³.

Теоретичний аналіз наукових публікацій дозволяє виокремити кілька основних груп особистісних рис, необхідних для професійної діяльності державного службовця:

– «психологічні характеристики, які є складовою частиною придатності до професії, такі як пам'ять, мислення, психічні стани, увага, емоційні та вольові риси тощо»;

– «психологічні характеристики, що стосуються ставлення до роботи та процесу її виконання, зокрема комунікативність, ініціативність, наполегливість, цілеспрямованість тощо»; – «психологічні характеристики, що стосуються ставлення до себе, зокрема самоконтроль, здатність управляти своїми емоціями, самокритичність, самооцінка власної діяльності».

Ключовим аспектом є орієнтація на результат професійної діяльності державних службовців, а не на сам процес виконання завдань. Формування компетентного фахівця залежить від його мотивів і мотивації. Л. і С. Спенсери визначають мотиви як усвідомлені спонукання до певних дій, які передбачають здатність до засвоєння знань та формування вмінь, тоді як Дж. Равен розглядає компетенцію як здатність, що ґрунтується на мотивації. Ці твердження сприяли включенню мотивів до складу компетенції. Однак є й альтернативні погляди, які вказують, що людина може бути компетентною,

¹¹ Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – К. : Нічлава, 2000. – 280 с.

¹² Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду) / 81 В. І. Луговий // Підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. праць / кол. авт. ; кер. П. С. Назимко. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 323 с

¹³ Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / О. Ю. Оболенський // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 82 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 3 – 10.

але не мати мотивації, або ж мати високу мотивацію, але не володіти необхідною компетенцією.

Недостатній рівень знань під час відбору на державну службу може свідчити про неможливість кандидата бути компетентним на обраній посаді в майбутньому. Проте необхідно відрізнити знання від компетенції, оскільки знання є когнітивною основою компетенції. Особа повинна ставити собі за мету не просто засвоювати інформацію як частину навчального процесу, а використовувати доступні достовірні джерела інформації для створення нових знань. Важливими складовими компетенції є також вміння та навички. Уміння – це здатність особи, здобута через освіту та самоосвіту, точно виконувати дії за певним зразком, а навички – це дії, які виконуються автоматично, без замислення над їх послідовністю.

Ця система цінностей державного службовця формується на основі знань та умінь, упорядковує цілі особи в її професійній діяльності та спонукає до певної дії.

Отже, дослідження дозволяє зробити висновок, що професійний відбір на державну службу складається з набору (одночасний прийом великої кількості осіб) і підбору (вибір найбільш підходящих кандидатів) кадрів, а також є складовою частиною кадрового процесу з чітко визначеною процедурою. Розглянуто широкий спектр важливих якостей, якими мають володіти кандидати на заміщення вакантних посад державної служби, а також підкреслена необхідність постійного оновлення цього переліку через різноманітність кожної особистості та специфіку посад. Особливу увагу в дослідженні приділено компетентності державних службовців (опис вимог до працівника).

1.2 Управління персоналом в системі державної служби як науково-теоретична проблема

Аналіз досліджень проблем управління персоналом у системі державної служби, представлених в авторефератах дисертацій, показав, що вивчаються окремі аспекти цього процесу з теоретичним та прикладним фокусом.

До основних складових управління персоналом належать:

- професійне зростання керівників;
- професійна компетентність працівників;
- управлінська, адміністративна та організаційна культура;
- підвищення кваліфікації та освіта.

У цьому контексті підкреслюється роль керівника у всіх етапах управлінського циклу, а також виділяються підходи до дослідження:

- окремих аспектів діяльності керівника у державному управлінні, таких як: історичний, адміністративний, політичний, економічний, соціальний, освітній, етичний, організаційно-правовий;

- методів дослідження: соціологічний, елітарний, психологічний, функціональний, технологічний, соціоінженерний, конфліктологічний, конкурентний, парціальний, рефлексивно-ціннісний, аксіологічний, інноваційний тощо.

Окрема, акцентується увага на таких аспектах діяльності керівника на державній службі в контексті управління персоналом, як:

- оцінка якості роботи персоналу та керівника;
- адміністративна культура в органах державної влади;
- професійні якості працівників (відповідальність, працьовитість, професіоналізм і компетентність; ініціативність, креативність, здатність до аналітичної роботи та ін.);

- стиль управлінської поведінки;

- взаємодія з підлеглими.

Процес управління персоналом можна поділити на такі складові:

- навчання працівників;

- система заохочень;
- критерії відбору в організацію.

Корпоративна культура виступає основою, яка дає керівництву можливість краще зрозуміти причини та мотиви поведінки співробітників, що, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність управління персоналом.

Інша група дослідників стверджує, що сьогодні ефективність державного управління пов'язана з розробкою та впровадженням механізмів забезпечення ефективності професійної діяльності державних службовців.

Дослідники підкреслюють необхідність розробки нових способів, форм і методів підготовки державних службовців, з акцентом на практичний бік їх підготовки. У цьому контексті доцільним є створення та впровадження освітніх програм для підготовки публічних службовців, які поєднуюватимуть теоретичні знання та практичні навички в рамках концепції «знання-уміння/навички-професійна компетентність». Це дозволить підготувати стратегічного управлінця, здатного ефективно управляти в умовах як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків.

Державна кадрова політика реалізується через організацію системної роботи з персоналом (кадрами), особливо з керівниками, і є однією з основних функцій управління персоналом. Важливо зазначити, що управління персоналом у публічній службі передбачає системну роботу з усіма працівниками органу публічної влади з метою їх ефективного використання для досягнення визначених цілей розвитку держави, регіонів та територіальних громад, з орієнтацією на соціокультурний підхід до аналізу соціального потенціалу митної служби.

Для цього розробляються авторські методики, які сприяють ефективному управлінню персоналом, а також модернізації та оптимізації управлінських процесів у митній службі, зокрема:

- оцінка якості складу митних органів;
- діагностика професійних та психологічних характеристик керівників митних органів;

- відбір кандидатів до митних органів України;
- оцінка ділових та психологічних якостей кадрового резерву;
- оцінка соціальної якості професійної групи;
- соціологічний моніторинг оцінки працівників митних органів та створення соціального паспорту державної митної служби України.

I. Стецюк, у свою чергу, наголошує на:

- значення розробки теоретичних і методологічних основ управління персоналом для конкретного суб'єкта державного управління, зокрема вирішення проблем, що стосуються методологічних, наукових і методичних аспектів управлінського процесу;
- вплив якості кадрового потенціалу на ефективність управлінських процесів у органах виконавчої влади;
- досягнення взаємозв'язку між рівнем кваліфікації персоналу державної служби, якістю управлінських процесів у суспільних сферах та ефективним використанням кадрового потенціалу держави;
- удосконалення функцій, системи, структури та технологій суб'єкта державного управління в умовах реструктуризації державних органів, що здійснюється в рамках адміністративної реформи;
- потреба в прийнятті нових законів щодо розвитку управління персоналом суб'єктів державного управління для упорядкування взаємодії між керівниками та підлеглими, забезпечення дотримання службової дисципліни і виконання вимог українського законодавства;
- значення розвитку професійно-етичних якостей та розширення індивідуальних можливостей фахівців через формування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

B. Момот виокремлює основні складові управління персоналом, визначені в характеристиках попередніх досліджень цього підрозділу, звертаючи увагу на такі аспекти:

- управління персоналом у органах і підрозділах Державної податкової адміністрації України;

- порядок та процедура відбору персоналу для роботи в органах і підрозділах Державної податкової адміністрації;
- організація системи професійного навчання працівників Державної податкової адміністрації;
- процес управління кар'єрним зростанням працівників Державної податкової адміністрації¹⁴.

Науковець також досліджує управління персоналом у цьому контексті з кількох точок зору, які не були порушені в попередніх дослідженнях, зокрема:

- зовнішнє управління (управління персоналом через регулюючі правові документи, встановлені державою);
- внутрішнє управління, яке здійснюється в рамках самої системи суб'єкта державного управління, де визначаються суб'єкти управління персоналом (керівники та кадрові служби, що є частинами системи і складають підсистему суб'єкта державного управління) та об'єкти управління персоналом (працівники).

У рамках координуючої системи управління Г. Панченко визначає такі основні функції контролінгу:

- координуюча (основна функція, що забезпечує координацію та підтримує внутрішнє середовище підсистем системи управління);
- сервісна (підтримка керівництва в процесі прийняття управлінських рішень);
- інформаційна (створення ефективної системи інформаційного забезпечення);
- аналітична (аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з метою забезпечення належного реагування);

¹⁴ Момот, В.М., 2008. Робота з персоналом в органах та підрозділах ДПА України: теоретичні та організаційно-правові засади. Кандидат наук. Харківський національний університет внутрішніх справ

– основоположна (координація встановлення цілей і досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей).

Д. Балух дає характеристику статусу та типам кадрових служб як органів управління персоналом на державній службі, а також їх правовому регулюванню. Він виокремлює органи управління персоналом державної служби в контексті суб'єктів управління державної служби, включаючи органи управління державною службою, місцеві підрозділи центральних органів виконавчої влади, територіальні відділення Голодержслужби та кадрові служби.¹⁵

Науковець розглядає кадрову службу як один із органів, що забезпечує управління державною службою, і який належить до структур, що організовують її функціонування. Цей орган має низку конкретних завдань, серед яких:

- впровадження державної політики в галузі державної служби та кадрової роботи;
- проведення аналітичної та організаційної роботи у сфері кадрового менеджменту;
- задоволення потреби в кваліфікованих кадрах і забезпечення їх ефективного використання;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного росту та забезпечення безперервного навчання;
- оформлення документації щодо проходження державної служби та трудових відносин¹⁶.

А. Рачинський, вивчаючи стратегічне управління персоналом в органах державної влади, пропонує розробку сучасних принципів, правил і процедур, що мають лежати в основі стратегічного управління персоналом в цих органах. Це управління повинно базуватися на аналізі мотивації працівників,

¹⁵ Балух, Д.В. 2009. Управління державною службою в Україні. Кандидат наук. Одеська національна юридична академія.

¹⁶ Там само

оцінці ефективності їх діяльності та здатності адаптуватися до змінних умов, особливо під час кризових ситуацій.

Науковець визначає теоретико-методологічні основи формування стратегічного управління в системі державного управління, зокрема:

- концепція стратегічної адаптації організації;
- концепції стратегічних засад управління персоналом (економічна, органічна та гуманістична концепції);
- школа наукового управління;
- адміністративна школа;
- школа психології та людських відносин;
- школа науки управління (кількісна);
- філософська концепція розвитку стратегічного управління персоналом;
- організаційно-управлінська концепція формування стратегічного управління персоналом. [Мельник дисер].

С. Тарасов вирізняє можливості аналізу кадрового потенціалу в контексті виконання певних функцій персоналом, що стосується:

- ефективного процесу планування потреб в персоналі; – бюджетування щодо персоналу;
- проведення оцінювання персоналу з позицій їх економічної цінності;
- розподіл ресурсів на розвиток персоналу;
- планування бюджету на програми підготовки працівників;
- визначення очікуваного рівня віддачі від інвестицій у їх підготовку;
- формування та вибір кадрової політики;
- оцінювання плюсів та мінусів набору фахівців ззовні та просування своїх працівників усередині організації;

– оцінювання індивідуального внеску кожного працівника в загальний результат роботи¹⁷.

1.3 Зарубіжні моделі державної служби як основа формування методології управління персоналом

Зарубіжний досвід управління персоналом на державній службі розвивався в рамках моделей публічного управління та систем державної служби. Аналіз цього досвіду був проведений на основі наявних публікацій, і автор дисертаційного дослідження підсумував отримані результати.

О. Хорошенко зазначає, що досвід різних країн демонструє як спільні, так і відмінні риси, які можна об'єднати в кілька взаємопов'язаних складових або компонентів, що створюють модель публічної служби:

- інституційна складова, що охоплює систему інституцій публічної служби;
- правова складова, яка визначає нормативно-правові основи функціонування системи публічної служби в цілому та її окремих елементів;
- ресурсна складова, яка включає всі необхідні ресурси для ефективної роботи системи публічної служби, такі як матеріально-технічні, кадрові, інформаційні та фінансові ресурси;
- організаційно-технологічна складова, що охоплює механізми, інструменти та технології, які забезпечують ефективне функціонування публічної служби;
- культурно-ціннісна складова, яка складається з неформальних інститутів, морально-етичних компонентів, цінностей та культурних стандартів організації публічної служби.¹⁸

¹⁷ Тарасов, С.С., 2019. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики. Кандидат наук. Національний університет цивільного захисту України.

У міжнародній практиці виділяють постмодерну модель публічної служби, яку розглядають як новий етап розвитку моделі нової публічної служби, що почала формуватися з 90-х років ХХ століття. Основний акцент зміщується на специфіку кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів у публічній службі, що є основою для підвищення її ефективності.

Особливостями цієї моделі є ціннісна основа, гуманізм, організаційний клімат, організаційний розвиток, відкритість, мережевість і комунікабельність. Головною метою цієї моделі є покращення організаційного клімату та створення умов для самореалізації публічних службовців. Важливими є не лише мотиваційні фактори, а й емоційно-вольові, що дозволяє приділяти увагу профілактиці професійного вигорання, зниженню стресових навантажень та розвантаженню, особливо для службовців, чия діяльність пов'язана з обслуговуванням громадян.

Прихильники цієї моделі стверджують, що в умовах сучасного глобалізованого світу публічне управління повинно базуватися на відкритому та чесному діалозі між усіма учасниками процесу, включаючи громадян та публічних службовців.

До країн, які успішно реалізують цю модель, відносять Сінгапур, де в системі публічної служби існують стимули для інновацій, генерування ідей, креативності, а також постійні практики психологічного розвантаження та інші підтримуючі заходи.

Л. Прокопенко та І. Шабатіна, аналізуючи публічну службу в країнах Європейського Союзу, виділяють кілька моделей публічної служби та особливості управління персоналом на державній службі. Зокрема, автори виділяють три основні моделі:

¹⁸ Хорошенко, О.В., 2014. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. Державне управління: теорія 277 та практика, [online] 1, с.140-150. Режим доступу: [Дата звернення 25.11 2024].

1. Кар'єрну модель (Франція, Німеччина, Данія, Іспанія, Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія).

2. Посадову модель (Нідерланди, Швеція, Естонія)

3. Змішану модель, яка поєднує елементи перших двох (Італія, Велика Британія, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія).

Науковці зазначають, що кар'єрній моделі властиве зосередження на принципі специфічності публічної адміністрації, що вимагає від державних службовців:

– наявності низки компетенцій;

– професійних та особистісних якостей, відповідно до специфіки діяльності на публічній службі;

– просування по службі через конкурсний відбір з орієнтацією на професійні якості;

– використання таких інструментів, як іспити та конкурсні процедури для просування по службі.¹⁹

Вважається, що кар'єрне зростання визначається горизонтальними та вертикальними поділами, характерними для публічної адміністрації.

У різних країнах існують свої особливості класифікації публічних службовців. Наприклад, у Франції розрізняють три категорії публічних службовців:

1. Категорія А, до якої належать посадовці керівного складу. Для кандидатів на ці посади необхідно мати вищу освіту, що відповідає рівню ліценціата (диплом про успішне завершення трирічного курсу в університеті).

2. Категорія В, яка включає посади, що передбачають виконання функцій з реалізації рішень. Для кандидатів цієї категорії вимагається наявність освіти не нижче рівня бакалавра (виходячи з того, що у Франції

¹⁹ Прокопенко, Л.Л. та Шабатіна, І.А., 2009. Публічна служба в країнах ЄС. Публічне адміністрування: теорія та практика, [online] 1(1). Режим доступу: [Дата звернення 14 липня 2020

бакалавр означає завершення повної середньої освіти та є першим академічним ступенем).

3. Категорія С, де вимоги обмежуються лише рівнем неповної середньої освіти.

Німецька модель має кілька особливих характеристик, що стосуються підготовки публічних службовців та процесу відбору, який в Німеччині проводиться поетапно. Відбір включає два державні іспити, до яких допускаються кандидати, які успішно завершили теоретичну підготовку та стажування в органах управління федерального або земельного рівня.

Отже, можна зробити висновок, що кар'єрна модель властива країнам, де система публічної служби передбачає просування на посаді на основі професійних досягнень (відповідно до принципів меритократії) та прозорого конкурсного відбору, що також орієнтований на професійні якості. Однак реалізація цих принципів відрізняється в кожній країні, з огляду на її особливості.

Щодо посадової моделі, дослідники виділяють такі характерні риси:

- трудові відносини в публічній службі ґрунтуються на контракті;
- призначення на посади здійснюється без попередньої спеціальної підготовки;
- визнається досвід роботи, здобутий у приватному секторі;
- відсутня законодавча система кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи²⁰.

Інша група вітчизняних дослідників, зокрема С. Серьогін, досліджуючи досвід інших країн, що може бути корисним для України, часто пропонує звернути увагу на досвід Польщі. Це пояснюється подібністю вихідних умов та успішними результатами, яких досягла сусідня країна.

²⁰ Прокопенко, Л.Л. та Шабатіна, І.А., 2009. Публічна служба в країнах ЄС. Публічне адміністрування: теорія та практика, [online] 1(1). Режим доступу: [Дата звернення 14 липня 2020

При аналізі управління персоналом на публічній службі варто звернути увагу на кілька ключових аспектів польської системи:

– вступ на публічну службу здійснюється на основі конкурсу, причому обов'язковим є складання єдиного іспиту. Єдине виняток – випускники Національної школи публічної адміністрації;

– служба в органах місцевого самоврядування є окремим видом публічної служби, відмінним від державної, і регулюється окремими нормативними актами та інституціями;

– система оплати праці є прозорою, з чіткими шкалами надбавок і премій, а встановлення винагород є відкритим процесом;

– щорічне оцінювання діяльності публічних службовців є обов'язковим, порядок проведення оцінки регламентований, а після її результатів складається Індивідуальна програма розвитку на наступний рік;

– одним із стимулів для публічних службовців є можливість підвищення кваліфікації за бюджетні кошти: навчання включається до Індивідуальної програми розвитку і може проводитись під час робочого часу;

– перед впровадженням важливих змін в управлінській діяльності (наприклад, перехід на електронний документообіг або надання онлайн послуг) обов'язковим є проходження підвищення кваліфікації для підготовки до нових умов;

– важливою складовою підвищення професійної кваліфікації є діяльність Національної школи публічної адміністрації, яка готує керівників через довгострокові (1,5 роки) та короткострокові програми. Навчання включає інтерактивні методи, практичні експертні заняття, залучення міжнародних експертів і відомих науковців²¹.

²¹ Серьогін, С., Письменний, І., та Липовська, Н., 2020. Трансформація державної служби України в інститут соціальної взаємодії в умовах світової кризи. Аспекти державного управління, [online] 8(3), с.92-109. Режим доступу: [Дата звернення 16.11.2024].

Ще однією важливою віхою реформ є реалізація програми «Сучасна держава – Сучасна адміністрація» (Modern State – Modern Administration), яка спрямована на модернізацію публічного управління та політичних інститутів, посилення взаємодії з громадянами та бізнесом, а також на боротьбу із забюрократизованістю.

Досвід Канади також є важливим для адаптації в український контекст. Публічна служба Канади базується на нейтральності та кар'єрній моделі. Одним із напрямків досліджень у Канаді є проведення соціологічних опитувань щодо розвитку публічної служби, зокрема з огляду на внутрішні організаційно-управлінські процеси та з позицій споживачів послуг. Постійно вдосконалюються характеристики публічної служби в частині кар'єрного просування, професійної підготовки та перепідготовки, забезпечення безбар'єрного доступу до публічної служби та гендерної рівності.

Для України також є значущим досвід Грузії, де за короткий період було проведено серйозну реформу публічної служби та управління персоналом. У системі публічної служби Грузії функціонує система конкурсного відбору на державні посади, де вступ здійснюється на основі відкритого конкурсу. Сформовано систему категорій посад з відповідними рангами, для кожної категорії визначені кваліфікаційні вимоги, які є обов'язковими для участі в конкурсі на зайняття конкретної посади.

Ключовим елементом управління персоналом на публічній службі Грузії є впровадження оцінки діяльності публічних службовців, що регламентується відповідними нормативно-правовими актами. Оцінювання проводиться керівником органу щорічно. Окремо оцінюється робота службовців, які перебувають на випробувальному терміні. Можливо, в оцінюванні бере участь також профільний спеціаліст. Оцінка здійснюється за чотирибальною шкалою, а її результати обов'язково публікуються в єдиній електронній системі управління людськими ресурсами на публічній службі. Важливо, що результати оцінювання визначають подальші напрямки

розвитку публічного службовця, що враховуються при фінансуванні його навчання та участі в освітніх програмах.

Згідно з позицією Європейської комісії (SIGMA, 2013), основним у сфері управління людськими ресурсами на публічній службі є розробка, впровадження та захист спеціалізованого закону або кодексу державної служби, який повинен ґрунтуватися на принципах належного управління.

Належне управління в даному контексті передбачає відповідність європейським стандартам, до яких належать (SIGMA, 2013):

- ефективна структура з чітким розподілом обов'язків та функціональних ролей;
- наявність зрозумілої стратегії розвитку публічної служби, прозорої політики в цій сфері та її реальне впровадження;
- функціонування відкритої та прозорої системи стимулів і винагород, що базуються на реальних досягненнях та ефективності роботи публічних службовців;
- відокремленість політики від управління, що забезпечує політичну неупередженість.

Особливу увагу слід приділити переорієнтації на управління людськими ресурсами, яке акцентує увагу на максимально ефективному використанні потенціалу працівників, розвитку можливостей публічної служби, зміцненні її ціннісної основи, підтримці саморозвитку та сприйнятті людських ресурсів як важливого капіталу.

Важливу роль у реалізації реформи державної служби відіграє співпраця НАДС, як органу, що відповідає за її впровадження, з міжнародними партнерами. Зокрема, існують меморандуми про співпрацю з Генеральним директором з питань демократії Ради Європи, Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO), представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, проектами «Гендерне бюджетування в Україні», Національною школою управління (Франція), Програмою розвитку ООН в Україні, Канадою в межах проекту підтримки

врядування та економічного розвитку, а також з Консультативною місією ЄС з реформування сектору цивільної безпеки та Міністерства.

Таким чином, результати багатьох досліджень стали результатом впливу науково-прикладних підходів, характерних для міжнародної науки та практики, які розвивалися відповідно до моделей публічного управління та державної служби. Зарубіжний досвід застосовується з урахуванням інституційних, правових, ресурсних, організаційно-технологічних та культурно-ціннісних аспектів функціонування державного управління та адаптується до специфічних умов функціональної діяльності.

В українських наукових дослідженнях сьогодні все більше акцентується увага на таких вимогах до державного службовця, характерних для міжнародного досвіду, як інноваційність, генерування ідей, креативність і психологічне розвантаження. Також активно обговорюються питання доцільності впровадження найбільш поширених моделей публічної служби: партнерської, кар'єрної, посадової та змішаної.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ ТА ВПЛИВ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ЦЕЙ ПРОЦЕС

2.1 Особливості функціонування системи управління персоналом на державній службі

Сьогодні управління персоналом є важливим організаційним процесом, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу, який є ключовою умовою для стабільної роботи сучасних установ і організацій. Завдяки належному управлінню персоналом реалізуються оптимальні стратегії та концепції, що сприяють високій результативності та конкурентоспроможності державної служби. Це робить питання створення ефективної системи управління персоналом на державній службі надзвичайно актуальними.

Таким чином, сучасна система управління персоналом включає широкий спектр методів, підходів, технологій, процедур та кадрового забезпечення. Існує кілька загальновизнаних підходів до розробки системи управління персоналом, які ґрунтуються на особливостях різних аспектів цього процесу. Основними елементами системи управління людськими

ресурсами є: планування потреби у персоналі, набір, відбір, адаптація, навчання, кар'єрне зростання, оцінка, мотивація та регулювання праці²².

Цей перелік не є вичерпним, проте він охоплює широкий спектр управлінських технологій. Всі елементи системи управління персоналом можна умовно поділити на три основні блоки:

1. Розробка технологій, що включають планування та управління персоналом, визначення потреби в наймі, відборі, звільненні, а інколи й адаптації працівників.

2. Розвиток технологій персоналу, що охоплюють освіту, кар'єрний розвиток та створення кадрового резерву.

3. Технології для оптимального використання персоналу, зокрема оцінка, мотивація, регулювання праці та інші аспекти.

Подібні технології можуть бути застосовані також до різноманітних пристроїв (наприклад, деякі з них можуть бути спрямовані на формування та раціональне використання персоналу).[49].

Система управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління та організації, і її ефективність безпосередньо залежить від здатності досягати основних цілей організації.

Ця система виконує функції управління персоналом і складається з різних підсистем, що включають загальне лінійне управління та спеціалізовані функціональні підсистеми, кожна з яких відповідає за виконання певних завдань. До основних підсистем відносяться:

- підсистема загального та лінійного управління;
- підсистема планування та маркетингу персоналу;
- підсистема управління та обліку персоналу;
- підсистема управління трудовими відносинами;

²² Лучиків І. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління / І. Лучиків, В. Гупка // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2019. – № 47. – С. 88-89.

- підсистема забезпечення нормальних умов праці;
- підсистема управління підвищенням кваліфікації персоналу;
- підсистема управління мотивацією поведінки персоналу;
- підсистема управління соціальним розвитком;
- підсистема організаційного управління розвитком;
- підсистема правового забезпечення системи управління персоналом та інші²³.

Інший підхід до формування системи управління персоналом полягає в розгляді цієї системи з організаційної точки зору. З цієї перспективи система управління персоналом є набором організаційних структур, які виконують функції управління персоналом. Вона включає керівників, процеси оновлення, а також усі елементи, які створюються і використовуються для виконання завдань з управління персоналом.

Як наслідок прийнято виділяти такі види забезпечення управління персоналом представлених:

- кадровим;
- нормативно-методичним;
- діловодним;
- організаційним;
- інформаційним;
- матеріальним;
- технічним забезпеченням системи управління персоналом [45].

Для ефективного кадрового забезпечення системи управління персоналом важливо мати висококваліфікований та чисельно відповідний персонал у відділі управління персоналом організації. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом включає такі елементи:

²³ Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративноправовий вимір : монографія / А. Гришук. – Львів, 2018. – 232

1. документи організаційного, методичного, адміністративного, технічного, нормативно-технічного, економічного та техніко-економічного характеру;

2. нормативно-довідкові матеріали, встановлення стандартів, правил і методів, які застосовуються при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом.

З набуттям чинності Закону України «Про державну службу» виникла необхідність значно посилити стратегічну роль служб управління персоналом у системі публічного та державного управління. Ці служби мають бути відповідальними за реалізацію питань управління персоналом в державних органах, займатися підбором кадрів, плануванням та організацією заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності державних службовців, а також документальним оформленням процесу вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Крім того, служби управління персоналом у сфері реалізації державної політики в галузі державної служби керуються нормами Конституції України, Закону України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та іншими нормативно-правовими актами. Вони також враховують положення міжнародних угод, схвалених Верховною Радою України, постанови Верховної Ради, укази Президента, акти Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади, що забезпечує належний рівень формування та реалізації державної політики у сфері державної служби.

Отже, система управління персоналом охоплює весь процес управління кадрами – від визначення основних принципів взаємодії між адміністрацією та працівниками до звільнень, а також включає всі підсистеми, такі як інформаційні, організаційні, кадрові, юридичні та інші. Тому важливим є вивчення основних методів побудови та вдосконалення цієї системи.

Для створення системи управління персоналом організації виділяють дві основні групи методів:

1. методи, які визначають основні вимоги до формування системи управління персоналом;
2. методи, що окреслюють основні напрямки розвитку цієї системи.

Один із основних способів побудови системи управління персоналом – це систематичний аналіз, який передбачає застосування системного підходу для вирішення проблем удосконалення цієї системи²⁴.

Декомпозиційний метод дає змогу розкласти складні явища на простіші складові. Чим менші елементи, тим легше зрозуміти їх природу і механізм функціонування. Наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми – на функції, а функції – на конкретні процедури. Після такого поділу потрібно відновити загальну структуру системи управління персоналом і синтезувати окремі частини. Для цього можуть використовуватися логічні, графічні або числові моделі.

Метод послідовного заміщення дозволяє дослідити вплив кожного окремого чинника на формування системи управління персоналом, що спричиняє зміни в її стані. Чинники оцінюються за значущістю, і обирається найбільш важливий з них.

Метод порівняння дає змогу порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою в прогресивній організації або з правовими нормами, що діяли раніше в процесі функціонування установи. [Драч].

Динамічний метод дозволяє отримати інформацію про місцезнаходження в динамічному діапазоні, усуваючи випадкові коливання. Цей метод використовується для аналізу числових показників, які визначають систему управління персоналом.

²⁴ Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. – Київ : НІСД. – 2020. – 160 с.

Метод структурування цілей фокусується на кількісному та якісному обґрунтуванні цілей організації загалом та цілей системи управління персоналом, зокрема їх відповідності загальним цілям організації.

Експертно-аналітичний метод вдосконалення управління персоналом передбачає залучення висококваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом для оцінки та вдосконалення управлінських процесів. Завдяки цьому методу визначаються основні напрямки удосконалення управління персоналом, аналізуються результати та виявляються причини дефектів, зводячи їх до одного показника, що оптимізує інтерпретацію. Проте цей метод може не завжди бути точним та об'єктивним, оскільки експерти не завжди дійшли єдиної думки щодо критеріїв загальної оцінки²⁵.

Нормативний метод передбачає використання стандартів, які визначають структуру та зміст функцій управління персоналом, зокрема для працівників за спеціальністю, тип організаційної структури, а також критерії для контролю компонентів загальної системи управління організацією та персоналом.

Параметричний метод полягає у встановленні багатofункціональних зв'язків між параметрами компонентів системи управління виробництвом та персоналом, з метою визначення їх відповідності один одному.

Метод головних компонентів дозволяє представити кілька показників як єдину величину, що відображає загальну якість. Це дає можливість порівняти набір параметрів однієї системи управління персоналом з параметрами інших подібних систем за допомогою одного показника.

Експериментальний метод базується на досвіді попереднього періоду функціонування системи управління персоналом та на аналізі досвіду інших подібних систем²⁶.

²⁵ Євтушенко О.Н. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 320 с

²⁶ Там само

Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє обрати систему управління або виконувати функції управління персоналом таким чином, щоб мінімізувати витрати та досягти більш ефективних результатів з точки зору бажаних кінцевих цілей.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення процесу створення системи управління персоналом групою фахівців та керівників. Його ефективність полягає в тому, що ідея, озвучена однією особою, спонукає інших учасників наради до генерування нових ідей, що призводить до виникнення цілої низки пропозицій. Основною метою творчої наради є виявлення максимальної кількості можливих варіантів для покращення системи управління персоналом.

Морфологічний аналіз є методом вивчення різних варіантів організаційних рішень для реалізації певних функцій управління персоналом. Ідея цього методу полягає в тому, щоб складне завдання розділити на більш прості підзадачі, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що рішення складного завдання можна отримати на основі рішень цих підзадач.²⁷

Система управління персоналом є фундаментом загальної системи управління організацією та установою. Тому важливо звернути увагу на цілі та функції управління персоналом. Загальний набір цілей організації можна розподілити на чотири основні групи:

- економічні;
- науково-технічні;
- виробничо-комерційні;
- соціальні.

Система цілей є основою для визначення структури функцій управління персоналом. Одним з важливих аспектів цього є організація

²⁷ Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Жовнірчик // Інвестиції: досвід та практика. – 2017. – №12. – С. 102-107.

функціональної спеціалізації роботи. Діяльність у сфері управління персоналом складається з кількох етапів, кожен з яких має свої специфічні труднощі. Організаційна структура системи управління персоналом включає набір взаємопов'язаних підрозділів, а також посадових осіб, відповідальних за управління персоналом.

Медіа-функції управління персоналом можна розглядати в контексті служби управління персоналом. Її місце та роль в загальній системі управління організацією залежать від статусу та ролі кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом.

Організаційна структура системи управління персоналом включає такі операції: – визначення цілей системи управління персоналом; – складання функцій управління, що забезпечують реалізацію цілей; – формування підсистем; – встановлення взаємовідносин між підсистемами; – визначення прав та обов'язків кожної підсистеми; – розрахунок складності функцій та кількості підсистем; – розробка конфігурації організаційної структури.

Необхідно звернути увагу на важливість застосування спеціалізованих кадрових технологій у сфері державної служби, серед яких:

- відбір персоналу (процес підбору фахівців для заповнення вакантних державних посад);

- трудова адаптація (комплекс заходів, спрямованих на швидке введення новопризначеного співробітника в робочі умови, соціальне оточення та особливості робочого місця);

- кар'єра та перспективи кар'єрного зростання (процес просування службовця по службових сходах, що дозволяє реалізувати його професійний потенціал і виконувати роль суб'єкта кар'єрного розвитку);

- трудова мотивація (система заходів, спрямованих на залучення, розвиток, підтримку і утримання кваліфікованих кадрів, а також на стимулювання фахівців до розкриття своїх прихованих здібностей для більш ефективного виконання своїх обов'язків);

- підготовка державних службовців (процес отримання необхідних знань для виконання службових обов'язків, що сприяють розвитку кадрового потенціалу і підвищенню ефективності трудової діяльності);

- підвищення кваліфікації (процес оновлення знань і розвитку професійних навичок службовців для ефективного виконання своїх обов'язків);

- оцінка кадрів (порівняння результатів діяльності, особистісних якостей і процесів виконання завдань державними службовцями з встановленими стандартами та вимогами).

Отже, управління персоналом у сфері державної служби є цілеспрямованою діяльністю керівників та фахівців відповідних підрозділів, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також визначення принципів і методів управління персоналом у цій сфері.

Система управління персоналом є складним комплексом, що включає кілька основних складових, зокрема: – організаційну структуру управління персоналом державної служби; – систему роботи з персоналом на державній службі; – нормативно-правову базу управління персоналом; – інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом у державній службі; – методи управління персоналом у державній службі.

Як і будь-яка система, що спрямована на управління персоналом, система управління на державній службі вимагає наявності чіткої регламентації через відповідну нормативно-правову базу, що дозволяє виконувати необхідні дії, застосовувати механізми та ухвалювати рішення в межах законодавчого поля. Це також включає відповідальність за наслідки рішень і дій чи бездіяльності.

Наразі в Україні відсутня єдина, комплексно врегульована законодавча система управління персоналом у сфері державної служби. Існуюча система управління персоналом регулюється низкою окремих нормативно-правових актів, що має фрагментарний характер і потребує значних змін і вдосконалень у сфері державної служби.

2.2 Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади в контексті реформ державної служби в Україні та зарубіжний досвід

Головною метою кадрової політики України є забезпечення органів державного управління кваліфікованими, ініціативними та моральними фахівцями, які здатні брати на себе відповідальність та ефективно вирішувати загальнодержавні та регіональні питання. «Ефективність роботи держави, а також забезпечення прав, свобод і законних інтересів кожного громадянина залежать від якості кадрового потенціалу державної служби».²⁸

Практика показує, що кадрова ситуація в країні, зокрема в регіонах, не повністю відповідає сучасним вимогам держави, суспільства та громадян. За висновками дослідників, професійний відбір державних службовців потребує значного вдосконалення, що зумовлено такими факторами, як:

- недосконалість нормативно-правової бази у сфері кадрового забезпечення;
- нестабільний склад кадрів, проблеми у відборі, використанні та утриманні управлінських кадрів;
- непрозорість діяльності органів державної влади в кадрових питаннях;
- корупція, порушення принципу політичної нейтральності;
- недостатній рівень професіоналізму та адміністративної культури державних службовців, слабкість системи їх підготовки та брак ресурсів для цього процесу;
- низький рівень престижу державної служби, відсутність належної соціальної мотивації та соціального захисту для держслужбовців;

²⁸ Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Жовнірчик // Інвестиції: досвід та практика. – 2017. – №12. – С. 102-107.

– відсутність єдиної кадрової системи та недостатній розвиток інститутів професіоналізації державного управління, зокрема щодо підготовки та використання кадрового резерву;

– недосконалість громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади²⁹.

Реформа публічного управління є одним із ключових напрямів розвитку України. Основні аспекти проходження державної служби регулюються Законом України «Про державну службу» та постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 року № 246. За оцінками дослідників, Закон України «Про державну службу» набагато більше відповідає європейській моделі державної служби, порівняно з попереднім законодавством.

Розглянемо основні положення Закону України «Про державну службу». Зокрема, стаття 1 цього Закону визначає державну службу як публічну, професійну, політично нейтральну діяльність, що полягає в практичному виконанні завдань і функцій держави. Закон передбачає три категорії посад державної служби: «А», «Б», «В», а також 9 рангів для державних службовців. Основною складовою ефективного функціонування органів державної влади є державні службовці, які забезпечують виконання завдань розвитку держави та належну роботу її інститутів.

Рівень професіоналізму державних службовців безпосередньо впливає на здатність держави функціонувати та розвиватися. Згідно з статтею 4 цього Закону, державна служба здійснюється на основі таких принципів: верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, рівного доступу до державної служби, політичної нейтральності, прозорості та стабільності.

²⁹ Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Жовнірчик // Інвестиції: досвід та практика. – 2017. – №12. – С. 102-107.

Особливу увагу приділено принципу політичної нейтральності державного службовця. Політична нейтральність означає заборону впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від вираження власних політичних переконань чи підтримки політичних партій під час виконання своїх службових обов'язків.

Для порівняння, варто розглянути досвід країн Європейського Союзу щодо громадянства осіб, які вступають на публічну службу. Так, згідно із Законом Франції «Про права і обов'язки службовців», особа може бути державним службовцем лише за умови наявності французького громадянства. Проте, громадяни інших країн Європейського Союзу чи учасників Європейського економічного простору мають право на доступ до публічної служби на умовах, передбачених загальним статутом.

Наступною обов'язковою вимогою є володіння державною мовою, якою згідно зі статтею 10 Конституції України є українська мова. Зарубіжний досвід показує, що вимога володіння державною мовою закріплюється в законодавствах різних країн. Наприклад, у Литві відповідно до статті 9 Закону Литви «Про публічну службу», кожен, хто призначається на посаду публічного службовця, повинен володіти литовською мовою. У Латвії ж, згідно з «Законом про державну цивільну службу», кандидати на посади в державній службі зобов'язані добре володіти латвійською мовою.

Вимога щодо володіння державною мовою є особливо актуальною в країнах, де існують великі національні меншини, що розмовляють іншими мовами. У контексті демократичного розвитку, правової держави та інтеграційного курсу України, а також у зв'язку з реформою державної служби, необхідно мати державних службовців, здатних захищати права та свободи громадян.

Для цього важливо, щоб державні службовці володіли професійними навичками та знаннями, мали аналітичні здібності, вміли застосовувати управлінські методи та засоби, а також мали стратегічне мислення і

особистісні якості, необхідні для прийняття та ефективної реалізації управлінських рішень.

Це підкреслює важливість вимоги до кандидатів на державну службу мати відповідний рівень вищої освіти. Згідно з Законом України «Про державну службу», кандидат на вакантну посаду в державній службі категорій «А» або «Б» повинен володіти ступенем вищої освіти не нижче магістра, а для посад категорії «В» – мати диплом бакалавра або молодшого бакалавра. [ЗУ держ служба].

Варто зазначити, що в більшості країн Європейського Союзу наявність необхідної освіти є однією з основних умов для вступу на державну службу. Наприклад, у Чеській Республіці чітко визначено вимоги до рівня освіти та кваліфікації державних службовців, залежно від яких присвоюються відповідні службові звання.³⁰

У Польщі для вступу на цивільну службу встановлений лише один ступінь вищої освіти, відповідно до статті 28 Закону Польщі «Про цивільну службу», де зазначено, що на цивільну службу може бути призначена особа, яка має титул магістра або еквівалентний йому. Крім основних вимог, передбачених національним законодавством, існують також обмеження, які перешкоджають особі реалізувати своє право на державну службу. Їх мета — забезпечити ефективне функціонування державної служби, встановити правові бар'єри для можливих зловживань державними службовцями своїми повноваженнями та гарантувати належне здійснення їхніх прав і свобод, закріплених у Конституції.

Вимоги до осіб, які подають документи на вступ на державну службу, включають вимоги до їх професійної кваліфікації, які поділяються на загальні та спеціальні. Аналіз законодавства про державну службу та

³⁰ Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Дончак, В. Добіжа // Економіка і суспільство. Випуск № 17. – 2018. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua/jou.pdf>

наукових досліджень дозволяє визначити, що загальні вимоги до професійної кваліфікації майбутніх державних службовців включають: досвід роботи, знання іноземної мови та інші аспекти.

Особа, яка претендує на посаду державного службовця категорії "А", повинна мати загальний стаж роботи не менше семи років. Однак законодавство не вимагає наявності досвіду роботи на посадах у державній адміністрації.

Досвід роботи означає сукупність знань і навичок, набуті за певний час в органах державної служби різних категорій, місцевих адміністраціях або на керівних посадах в підприємствах, установах та організаціях.

На відміну від загальних вимог до стажу роботи, що стосуються кандидатів на вакантні посади в державній адміністрації категорії "А", вимоги до стажу для інших категорій є більш конкретними.

Згідно з статтею 20 Закону України "Про державну службу", для посад категорії "А" кандидат повинен мати досвід роботи на посадах державних службовців категорій "А" або "В", на посадах не нижче керівника структурного підрозділу в місцевих адміністраціях або на керівних посадах у відповідній галузі не менше трьох років. Для посад категорії "В", в державному органі, який здійснює свою діяльність на території всієї України, одного чи кількох районів або міст Києва, досвід роботи на посадах категорії "В" або в місцевих адміністраціях, а також на керівних посадах в підприємствах, установах та організаціях незалежно від форми власності має бути не менше двох років (для посад категорії "В" в інших органах — щонайменше один рік)³¹.

Євроінтеграційні процеси в Україні підвищили важливість вимог до державних службовців щодо рівня володіння іноземними мовами, зокрема

³¹ Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

мовами, які є офіційними в Раді Європи. Знання іноземних мов є обов'язковою вимогою для зайняття певних посад на державній службі.

Згідно з Законом України «Про державну службу», до кандидатів на посади державних службовців категорії «А» висувається вимога володіння однією з офіційних мов Ради Європи. Офіційними мовами Ради Європи є англійська та французька, а також для сесій Парламентської асамблеї використовуються італійська, німецька та російська.

Конкретні вимоги до кандидатів на посади державних службовців категорій «В» та «С» визначаються роботодавцем з урахуванням вимог законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що відповідає за державну службу.

Вимоги до кандидатів на вакантні посади категорії "А" встановлюються та регулюються постановою Кабінету Міністрів України № 448 «Про затвердження типових вимог до осіб, які претендують на посади державних службовців категорії "А"». Конкретні вимоги для кожної посади державного управління категорій «Б» та «В» визначаються та затверджуються органом, відповідальним за призначення на ці посади. Такі ж вимоги стосуються посад з однаковими посадовими обов'язками.

Отже, можна зазначити, що законодавство чітко визначає особисті обов'язки майбутніх державних службовців. Однак виникають труднощі в процесі визначення механізмів їх виявлення та подальшої оцінки. Головною процедурою, що забезпечує відбір осіб, здатних професійно виконувати службові обов'язки, є оголошення про вакансії в державній адміністрації. Серед основних вимог, визначених українським законом «Про державну службу», є:

- проведення конкурсу для прийняття на всі вакантні посади державної служби;
- публікація оголошень про вакансії на офіційних вебсайтах державного органу, який проводить конкурс, та на сайті державної служби;

- проведення комп'ютерного тестування;
- використання компетентного підходу до оцінки кандидатів на посади державного управління;

- публікація результатів конкурсу та інформації про його переможців³².

Прозорість конкурсів забезпечується шляхом онлайн-тестування та включення до складу комісії представників установ громадянського суспільства. Конкурс проходить поетапно:

- прийняття рішення про тендер;
- оприлюднення рішення про тендер;
- прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- попередня перевірка поданих документів щодо відповідності вимогам, визначеним законодавством;
- проведення тестування та визначення його результатів;
- вирішення ситуаційних завдань та визначення їх результатів (крім категорії «В»);
- проведення співбесіди та визначення її результатів;
- підрахунок результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу та другого кандидата за результатами конкурсу;
- оприлюднення результатів конкурсу.³³

Вакансії категорії "А" розглядаються Комісією вищих посадових осіб. Для проведення конкурсу на зайняття посад державних службовців категорій "В" та "С" керівник державної служби формує конкурсний комітет, до складу якого входять голова та члени комісії.

Конкурсна комісія має складатися мінімум з п'яти осіб. У складі комісії мають бути представники служби управління людськими ресурсами,

³² Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

³³ Там само

юридичної служби, а також окремих структурних підрозділів державного органу.

До складу комісії також можуть бути включені представники громадських об'єднань, які діють згідно з Законом України «Про громадські об'єднання», у порядку, визначеному Державною службою. Для забезпечення прозорості конкурсу на посади державних службовців категорії "А" відео може бути записано за згодою кандидатів, якщо інше не передбачено законодавством. Для категорій "В" та "С" звукозапис може бути зроблений за рішенням комісії.³⁴

Комп'ютерне тестування є сучасним та об'єктивним методом оцінки. Воно проводиться за присутності не менше двох третин членів конкурсної комісії. Тестування має на меті оцінити рівень знань кандидатів з питань Конституції України, законодавства про державних службовців, антикорупційного законодавства та інших відповідних нормативно-правових актів.

Наступними етапами конкурсу є вирішення ситуаційних завдань для вакансій категорії «В», що також є нововведенням, а також проведення співбесіди. Важливо, що кожен член комісії окремо оцінює результати, і ці оцінки фіксуються у документах щодо виконання ситуаційних завдань та співбесід. Остаточний результат конкурсу визначається як середнє арифметичне оцінок, виставлених кожним членом комісії.

Керівник державного органу, в якому проводився конкурс, має забезпечити, щоб інформація про переможця конкурсу та інших кандидатів була надіслана до Державної служби або її територіального підрозділу в електронному вигляді на відповідну електронну адресу не пізніше наступного робочого дня.

³⁴ Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

Ми підтримуємо думку дослідників, що однією з проблем процедури конкурсу є відсутність обов'язкової участі професійних психологів для проведення психодіагностики кандидатів. Крім того, на нашу думку, доцільно доповнити тестування питаннями, які б оцінювали особисті компетенції, зокрема морально-етичні якості, мотивацію та інші особистісні характеристики кандидатів. Таким чином, набір персоналу для державного управління в більшості країн здійснюється шляхом: порівняння кваліфікаційних документів, поданих кандидатами; проведення конкурсного відбору з іспитом; тестування або співбесіди.

У Німеччині процес відбору та прийняття на державну службу здійснюється через іспит, організований урядом кожної землі, з участю незалежного журі, яке складається з державних службовців та викладачів університетів. З огляду на цілі, які мають бути досягнуті в рамках управління людськими ресурсами на державній службі в Німеччині, важливо відзначити, що підбір кадрів для державної служби повинен базуватися на професійній придатності, особистих навичках, досягненнях у професійній діяльності, а також знаннях, вміннях і інших якостях, які є важливими для ефективного виконання обов'язків урядовців. Тому йдеться про необхідність володіння відповідними компетенціями.

У США та Канаді незалежність від органів державної влади забезпечується наявністю необхідних компетенцій, що фінансуються державою. Для кожної посади в державній адміністрації розроблено кваліфікаційний профіль. Вимоги до кандидатів можуть варіюватися залежно від країни. Якщо для вакансії потрібні додаткові якості, вони підлягають перевірці. Отже, дослідження показує, що система відбору на державну службу в інших країнах має свої особливості. У багатьох з них до складу конкурсних комісій входять незалежні представники, зокрема психологи.

Наприклад, у Великобританії та США відбір кандидатів здійснюється незалежними установами, які займаються професійним відбором на державну службу. На жаль, в Україні на будь-якому етапі відбору не

залучають незалежних експертів. Аналіз міжнародного досвіду показує, що відбір на державну службу в ЄС, Канаді та США базується на компетентнісному підході.

Порівнюючи процедуру конкурсного відбору на державну службу в Україні з аналогічними процедурами в країнах Європейського Союзу, можна зробити висновок, що ця процедура поступово наближається до європейських стандартів. В контексті реформування законодавства про державну службу можна виділити спільні риси кадрового забезпечення державної служби в Україні та країнах ЄС. Дослідження підтверджує, що вдосконалення кадрової політики в Україні вимагає більшої уваги до прозорості процесів, зокрема через громадський нагляд, удосконалення процедур відбору персоналу тощо.

2.3 Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС

На сьогоднішній день управління людськими ресурсами є ключовим елементом ефективної роботи державної служби, відіграючи важливу роль у формуванні організаційної структури владних установ. Методи та стратегії, що застосовуються в цьому процесі, спрямовані не лише на максимальне використання потенціалу кожного працівника, а й на оптимізацію загальних результатів діяльності організацій для досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті досвід країн Європейського Союзу є важливим джерелом, яке значно впливає на розробку сучасних підходів до управління кадрами. Європейські держави пропонують широкий спектр перевірених методів, що поєднують інноваційні та традиційні елементи в роботі з персоналом ³⁵.

³⁵ Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Економіка та управління підприємствами. Вип. № 18. 2018. С. 106–111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf

Від розробки стратегій з набору та утримання талантів до реалізації програм для професійного розвитку і лідерства, ЄС демонструє успішне впровадження гнучких і адаптивних практик управління. Ці підходи, орієнтовані на створення сприятливих умов для праці та розвитку співробітників, допомагають забезпечити високу мотивацію і задоволення роботою, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність діяльності органів влади. Особливу увагу заслуговує впровадження передових технологій у процеси оцінки та управління ефективністю, що дозволяє здійснювати точний моніторинг результатів роботи персоналу та оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такі ініціативи, спрямовані на підвищення прозорості та відкритості в управлінні, створюють основи для ефективного і динамічного державного управління, що є важливим для стабільного розвитку країни в умовах глобальної конкуренції.³⁶

Швидкий прогрес у впровадженні новітніх технологій і методик оцінки працівників підкреслює важливість постійного вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами для ефективного реагування на нові виклики та зміни в суспільному і політичному середовищі. Проте, незважаючи на значний розвиток у цій сфері, сучасна державна служба продовжує стикатися з низкою проблем, які потребують подальшого вирішення та удосконалення.

Аналізуючи сучасний стан управління людськими ресурсами на державній службі, слід виділити кілька ключових аспектів. Одним із них є необхідність розвитку і вдосконалення системи управління кадрами. Це дозволить краще зрозуміти, які конкретні кроки потрібно здійснити для

³⁶ Старуценко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. Економіка, управління та адміністрування. Вип. № 2 (104). 2023. С. 180–183. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnalnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropskomu_Souzi

вирішення існуючих проблем і підвищення ефективності управління персоналом у державному секторі³⁷.

Однією з основних проблем, з якими стикаються керівники з управління людськими ресурсами в державній службі, є складність у відборі та утриманні кваліфікованих кадрів. У сучасних умовах конкуренція за талановитих фахівців стає все більш інтенсивною, тому необхідно розробляти стратегії, спрямовані на підтримку високого рівня компетентності серед працівників. Додатково, важливою проблемою є нестабільність кадрів, яка часто пов'язана зі зміною урядів і політичними перетвореннями. Це може призвести до втрати досвіду і знань, а також порушити безперервність виконання управлінських завдань.

Іншою важливою проблемою є відсутність належного управління кар'єрним ростом і професійним розвитком державних службовців. Недостатні можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання можуть призвести до зниження мотивації працівників і зменшення їхньої продуктивності. У зв'язку з цим важливо визначити необхідність вдосконалення наявної системи для ефективного управління кадрами на державній службі. Це включає впровадження програм навчання та розвитку, створення сприятливих умов праці, запровадження механізмів мотивації, а також забезпечення кадрової стабільності.

Для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в державній службі необхідно звернути увагу на досвід країн Європейського Союзу, який може стати основою для вдосконалення системи в Україні.

Порівняльний аналіз управління людськими ресурсами в країнах ЄС допоможе виявити успішні підходи та методи, які можна застосувати в управлінні кадрами державної служби. Виокремлення ефективних принципів

³⁷ Старуценко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. Економіка, управління та адміністрування. Вип. № 2 (104). 2023. С. 180–183. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnialnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropskomu_Souzi

і практик дозволить створити основу для розробки стратегій і програм удосконалення в цій сфері. Такий аналіз сприятиме перенесенню кращих практик і підвищенню якості управління людськими ресурсами на державній службі.

Зокрема, варто звернути увагу на досвід Фінляндії, де реалізовано програму "Public Service Excellence", орієнтовану на підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання творчого мислення серед персоналу. Ця програма сприяє розвитку інновацій та покращенню результативності управління кадрами.

Також цікавим є досвід Швеції, яка впровадила систему "Individual Development Plans". Ця програма дає працівникам можливість визначити свої кар'єрні цілі та розробити стратегії для їх досягнення через навчання і розвиток, що сприяє підвищенню кваліфікації і продуктивності персоналу.³⁸

Не менш вартим уваги є досвід Нідерландів із програмою "Talent Management", що спрямована на виявлення та розвиток потенційних лідерів серед держслужбовців.

Запропонована програма допомагає виявляти та підтримувати талановитих працівників, надаючи їм можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Ірландія, зокрема, реалізує програму "Leadership Development Initiative", яка орієнтована на розвиток лідерських та керівницьких навичок у державному секторі. Вона пропонує навчання, менторство та можливість обміну досвідом між керівниками і працівниками. В Бельгії, в свою чергу, активно впроваджена система "Diversity and Inclusion Policies", яка сприяє створенню інклюзивного та різноманітного робочого середовища в державній службі, забезпечуючи рівні можливості та боротьбу з дискримінацією.

³⁸ Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. № 3(08). 2018. С. 94–99. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

Особливу увагу заслуговує досвід Данії в управлінні ефективністю персоналу, де застосовується система цілей та ключових показників для об'єктивної оцінки праці працівників державних установ. У Литві значного успіху досягнуто завдяки програмі "Leadership Development Program", яка спрямована на розвиток лідерських якостей через навчання, тренінги та менторство. Ця програма сприяє збільшенню кількості кваліфікованих керівників і покращенню стратегічного управління.

Також варто згадати досвід Латвії, де впроваджена програма "Performance Management System", що стимулює відповідальність та результативність серед працівників державної служби. Система об'єктивно оцінює результати діяльності на основі чітко визначених цілей, заохочуючи досягнення кращих результатів. Важливим є також досвід Польщі, де впроваджено "Merit-Based Promotion System", яка пропонує прозорий і об'єктивний механізм кар'єрного просування на основі заслуг та результатів праці, що сприяє підвищенню мотивації та професійного розвитку серед співробітників³⁹.

Окремо варто відзначити досвід Іспанії, де реалізована програма "Competency-Based Recruitment and Selection", що передбачає набір кандидатів на державні посади на основі їхніх компетенцій і навичок, а не лише освіти чи досвіду роботи. Ця програма сприяла підвищенню якості кадрів у державному секторі та ефективності роботи службовців.

У Чехії реалізована програма "Training and Development for Civil Servants", яка надає державним службовцям можливість для постійного професійного навчання та розвитку. Ця ініціатива сприяє підвищенню компетенцій службовців, що, в свою чергу, дозволяє їм ефективніше виконувати свої обов'язки.

Не можна оминати і досвід Хорватії, де впроваджена система "Performance-Based Rewards", яка передбачає надання премій та інших

³⁹ Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209. URL:

стимулів працівникам державної служби залежно від їх продуктивності та досягнень. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу та заохочує їх до досягнення високих результатів⁴⁰.

Аналізуючи ці програми з управління персоналом у державному секторі, можна помітити, що кожна країна обирає свої власні методи та стратегії для покращення ефективності роботи державних службовців. Така різноманітність підходів вказує на постійний пошук оптимальних і інноваційних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Таким чином, видно, що в багатьох країнах ЄС, таких як Фінляндія, Швеція та Нідерланди, робиться акцент на розвиток лідерських якостей серед працівників, а також на підвищення ефективності та інноваційності через стимулювання творчого підходу. В Україні, в свою чергу, програми для розвитку лідерських навичок можуть бути менш розвиненими або менш доступними для працівників державної служби. У країнах, таких як Чехія та Іспанія, де надається велика увага постійному навчанню та розвитку персоналу, в Україні також існують програми професійного навчання для держслужбовців, але їхній обсяг і доступність можуть бути обмеженими. В Ірландії, де підвищення лідерських навичок є ключовим аспектом через програму “Leadership Development Initiative”, також можна побачити значний акцент на розвиток керівницьких здібностей.

Україна може запозичити підходи до навчання, менторства та обміну досвідом між керівниками та співробітниками, які активно використовуються в інших країнах. Така програма може стати прикладом для розвитку кадрового потенціалу та удосконалення управлінських процесів у державних структурах України.

У підсумку, можна зазначити, що багато країн Європейського Союзу вже успішно застосовують різноманітні методи управління людськими ресурсами в державній службі. Зокрема, багато з цих країн приділяють увагу

⁴⁰ Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209. URL:

розвитку лідерських якостей, професійному навчанню та заохоченню інновацій. Це свідчить про те, що Україні важливо врахувати ці успішні практики та інтегрувати їх у свою систему державної служби. Це допоможе покращити ефективність роботи державних установ та підвищити професійний рівень їх співробітників.

Серед рекомендацій для впровадження найефективніших практик є оцінка потреб у розвитку лідерства, розробка спеціалізованих програм для підвищення лідерських якостей, створення можливостей для професійного розвитку та впровадження прозорих систем оцінки працівників. Ці кроки сприятимуть покращенню управління людськими ресурсами в державному секторі і зроблять державне управління більш ефективним та конкурентоспроможним.

Управління людськими ресурсами є важливим елементом для забезпечення ефективності та розвитку державного апарату. Практичний досвід країн ЄС надає цінні поради та стратегії, які можуть бути корисні для вдосконалення кадрової політики в Україні. Зокрема, успішні практики розвитку лідерських якостей, постійного навчання та стимулювання результативності допоможуть підвищити професіоналізм державних службовців та зробити роботу державних органів більш ефективною. Враховуючи контекст та специфіку української системи державної служби, адаптація цих передових практик з ЄС може значно покращити управління людськими ресурсами та підвищити загальну якість державного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУХБУ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1 Загальні та спеціальні вимоги до професійної компетентності кадрів, які претендують на роботу у державній службі

Реформування державної служби в рамках адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу передбачає подальше визначення основних напрямків професіоналізації як державної служби в цілому, так і діяльності окремих службовців. Оцінювання кандидатів на державну службу повинно враховувати їх здатність професійно, ефективно та якісно виконувати завдання, що відповідають вимогам конкретної посади. Це вимагає впровадження компетентнісного підходу для формування висококваліфікованого кадрового складу в державній службі.

У сучасних умовах розвитку України як демократичної держави є необхідність значного удосконалення процесу відбору висококваліфікованих і компетентних осіб на державні посади. Це можливо лише за умови забезпечення ефективності та об'єктивності оцінювання кандидатів на державну службу. Процедура добору повинна передбачати оцінку не лише професійних, а й особистісних якостей кандидатів, а також здатності кожного з них ефективно та результативно виконувати свої обов'язки за посадою.

Згідно з думкою М. Іншина, державна служба є складним правовим інститутом, що включає норми різних галузей права та об'єднує численні підінститути⁴¹.

В межах даного дослідження на підставі зарубіжного досвіду особливу увагу приділено питанням добору кадрів на державну службу. Так, слід погодитись із Шабановим Р.І., який зазначає, що працевлаштування можна розглядати, з одного боку, як одну з організаційно-правових форм забезпечення трудової зайнятості населення, з другого – як юридичну гарантію реалізації прав громадян у сфері праці й зайнятості (у сфері залучення до праці)⁴².

Особливістю правового статусу державних службовців у країнах Західної Європи є те, що їхній статус не завжди регулюється загальним трудовим законодавством, а підпорядковується спеціальним актам, що стосуються публічної служби. Наприклад, у Великобританії існують окремі закони, які надають цивільним службовцям статус державних службовців, але при цьому відсутній єдиний закон, що регулює цивільну службу в цілому⁴³.

Конституція України гарантує кожному громадянину рівний доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, без дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних чи інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних чи інших характеристик. Це право також закріплено в статті 25 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права, яка стірулює, що кожен громадянин повинен мати право та можливість мати доступ до публічної служби на загальних умовах рівності, без

⁴¹ Іншин М.І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Одеса, 2005. 44 с.

⁴² Шабанов Р.І. Правове регулювання працевлаштування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид.наук. Київ 2006. 17 с

⁴³ Дрозд О.Ю. Науковий вісник Ужгородського національного університету.2016.Вип. 40(2). С. 13–17.

дискримінації та необґрунтованих обмежень. Водночас, обґрунтованим є прагнення залучати до державної служби лише тих осіб, які здатні ефективно виконувати покладені на них завдання та функції. Адже лише за таких умов можна забезпечити високий рівень ефективності роботи державного апарату.⁴⁴

Процедура проходження державної служби державними службовцями включає кілька основних елементів, серед яких: процес прийому громадянина України на роботу в державні органи, визначення умов проходження служби, оцінка трудової діяльності державних службовців, їхнє навчання, підвищення кваліфікації та інші заходи. [Іншин, с. 7].

Для зарахування на державну службу необхідно дотримуватися певних умов. Особа може вважатися придатною до служби в державному апараті, якщо вона за своїми моральними, діловими та організаторськими якостями здатна виконувати покладені на неї повноваження

На теперішній час добір на посади державної служби у більшості країн світу в цілому, та в Україні, зокрема, підпорядковується двом основним принципам – рівності і достоїнності. Відповідно до ст. 20 Закону України «Про державну службу» усі вимоги до професійної компетентності кандидатів на вакантні посади державної служби поділяються на такі групи: загальні вимоги; спеціальні вимоги.

Існують й інші підходи до класифікації вимог до професійної компетентності кандидатів на вакантні посади державної служби. Так, деякі дослідники поділяють ці вимоги на дві основні категорії:

1.Обов'язкові вимоги: це наявність вищої освіти, необхідних знань і навичок, досвіду управлінської роботи, знання нормативних актів та законодавчих документів, що регулюють відповідну сферу діяльності, вільне володіння державною мовою, певні психофізичні характеристики (стійкість,

⁴⁴ Даниленко Ю.С. Поняття та принципи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби. Юридичний вісник.2016. № 4. С. 75–81

врівноваженість, толерантність, тактовність, ретельність, ініціативність, здатність швидко орієнтуватися в ситуаціях, аналізувати і приймати зважені рішення), комунікативні навички (як усні, так і письмові), організаторські й управлінські здібності, соціальні навички (вміння проводити бесіди, переговори, впливати на людей, консультувати), інтелектуальні навички (здатність розв'язувати аналітичні завдання), особистісні якості (здатність працювати самостійно, приймати рішення тощо).

2. Бажані вимоги: магістерський ступінь у галузі державного управління чи державної служби, науковий ступінь або вчене звання, досвід роботи на державній службі, знання іноземних мов⁴⁵.

Вимога щодо наявності громадянства України є важливою, оскільки державна служба є видом публічної діяльності, що передбачає виконання обов'язків, спрямованих на служіння як суспільству, так і державі. Крім того, це включає персональну відповідальність за виконання своїх обов'язків.

У загальному сенсі громадянство України являє собою правовий зв'язок між особою та Україною, що визначає їх взаємні права та обов'язки. Цю вимогу регулює Закон України «Про громадянство».

Цікавим є досвід інших країн щодо правового регулювання умов вступу на публічну службу (державну службу), який варіюється в залежності від країни, але можна виокремити кілька загальних критеріїв для багатьох держав. Зазвичай, основною умовою є належність до громадянства цієї держави. Однак є винятки: наприклад, в країнах Європейського Союзу громадяни інших держав-членів мають право займати більшість посад на публічній службі.

⁴⁵ Мартиненко В.М., Древаль Ю.Д., Конотопцева Ю.В. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка / авт. кол. Київ: НАДУ, 2013. 52 с. 10. Про громадянство: Закон України від 18.01.2001 р. № 2235-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text> (дата звернення 18.11.2024)

Так, у Німеччині відповідно до статті 116 Основного закону на посаду державного службовця може бути призначена особа, яка є громадянином Німеччини або має громадянство однієї з країн-членів Європейського Союзу

Для порівняння доцільно звернути увагу на практику вирішення питання громадянства осіб, які вступають на публічну службу в країнах Європейського Союзу. Так, згідно зі статтями 5 та 5 bis Закону Франції «Про права та обов'язки службовців», особа може бути визнана службовцем тільки за умови наявності французького громадянства. Водночас зазначено, що громадяни держав-членів Європейського Союзу, а також інших країн, які є учасниками Європейського економічного простору, мають право вступати на державну службу за умовами, встановленими загальним статутом.

Проте, ці особи не можуть займати ті посади, виконання обов'язків на яких прямо або опосередковано пов'язане з реалізацією суверенітету або включає участь у здійсненні особливих прав публічної влади держави чи інших публічних органів.

Схожу вимогу містить § 7 Закону Німеччини «Про статус чиновників», але крім обов'язкової вимоги щодо німецького громадянства для обіймання певних посад, варто відзначити положення, яке дозволяє федеральному міністру внутрішніх справ (відповідальному за управління публічною службою) робити індивідуальні винятки. Зокрема, в разі гострої потреби у певних кадрових ресурсах, міністр може приймати на службу іноземних громадян, навіть тих, хто не є громадянами держав Європейського Союзу.

Ще однією обов'язковою вимогою є володіння державною мовою. Згідно зі статтею 10 Конституції України, державною мовою є українська мова. Це означає, що українська мова є єдиною офіційною мовою, і її використання є обов'язковим на всій території країни для виконання функцій органами державної влади та місцевого самоврядування, а також у інших публічних сферах життя, визначених законодавством.⁴⁶

⁴⁶ Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення 18.11.2024)

Аналіз зарубіжного законодавства показує, що вимога володіння державною мовою є поширеною в багатьох країнах. Наприклад, в Литві відповідно до ст. 9 Закону «Про публічну службу», кожен, хто призначається на посаду публічного службовця, повинен відповідати певним загальним вимогам, серед яких є володіння литовською мовою. У Латвії, згідно із Законом «Про державну цивільну службу», одна з обов'язкових вимог до кандидатів на посаду в державній службі — це високий рівень володіння латвійською мовою.

Таким чином, вимога володіння державною мовою є типовою для країн, де є значна кількість іншомовних національних груп. Щодо віку вступу на державну службу, його встановлення зазвичай залежить від завдань та функцій, які виконують органи влади, а також від специфіки їх діяльності. Згідно зі ст. 19 Закону України «Про державну службу», державними службовцями можуть бути громадяни, які досягли повноліття. Однак, останні зміни в законодавстві України дозволяють особам, які досягли 65-річного віку, бути призначеними на державну службу. Таке призначення можливе на один рік з правом повторного продовження без обов'язкового проведення конкурсу щорічно.⁴⁷

Слід зазначити, що в різних країнах немає єдиного підходу до визначення вікового цензу для вступу на державну службу, і кожна країна встановлює свої власні вимоги. Цікавим є досвід Греції щодо вирішення питання вікового обмеження для держслужбовців. Згідно зі ст. 6 Кодексу цивільних службовців Греції, для кожної категорії посад встановлюються окремі мінімальні та максимальні вікові межі для прийому на службу. Наприклад, для категорії US і TS мінімальний вік становить 21 рік, а максимальний — 35 років; для категорії SE мінімальний вік — 21 рік, а максимальний — 30 років.

⁴⁷ Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

Проте ці обмеження не є абсолютними, і їх можна порушити за наявності виняткових офіційних підстав. Створення демократичної, правової та соціальної держави, інтеграція України в Європейський Союз, а також проведення адміністративної реформи та реформи інституту державної служби вимагають підготовки висококваліфікованих державних службовців. Такі спеціалісти повинні бути здатні захищати права та свободи громадян, володіти професійними навичками, ґрунтуючись на сучасних знаннях, аналітичних здібностях, вміннях застосовувати методи управлінської науки, стратегічному мисленні та особистісних якостях, що є необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень.

У цьому контексті важливою є вимога щодо наявності у кандидатів на посади державної служби відповідного рівня вищої освіти. Згідно з ст. 19 Закону України «Про державну службу», для кандидатів на вакантні посади категорій «А» та «Б» необхідно мати ступінь вищої освіти не нижче магістра, а для посад категорії «В» достатньо мати ступінь бакалавра або молодшого бакалавра.

Варто зауважити, що в більшості країн Європейського Союзу наявність відповідної освіти є однією з основних вимог для вступу на публічну службу. Наприклад, у Чехії детально регламентуються вимоги щодо рівня освіти та кваліфікації кандидатів, зокрема, в залежності від рівня освіти визначаються відповідні службові звання.

Значення вимог до наявності відповідного стажу та досвіду роботи полягає передусім у тому, що державні службовці зобов'язані виконувати завдання та функції, визначені державою. Тому необхідність добору кандидатів, які зможуть ефективно, якісно та результативно виконувати свої обов'язки в майбутньому, є обґрунтованою. Під терміном «стаж» розуміється загальний період роботи в різних сферах суспільної діяльності. Для осіб, що претендують на посади державної служби категорії «А», передбачена вимога наявності стажу роботи не менше семи років. Однак законодавство не вимагає, щоб цей стаж був набраний саме на посадах державної служби.

Досвід роботи, в свою чергу, означає сукупність знань і навичок, що здобуваються протягом певного часу на посадах державної служби різних рівнів, в органах місцевого самоврядування або на керівних посадах у підприємствах, установах та організаціях.

На відміну від вимог щодо стажу роботи, які конкретно встановлені лише для кандидатів на вакантні посади державної служби категорії «А», вимоги до досвіду роботи визначені значно більш детально. Згідно з статтею 20 Закону України «Про державну службу»:⁴⁸

1. Для посад категорії «А» необхідною умовою є: досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б», або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або на керівних посадах у відповідній сфері не менше трьох років;

2. Для посад категорії «Б» у державному органі, юрисдикція якого поширюється: а) на всю територію України; б) на територію однієї чи кількох областей, міст Київ або Севастополь, а також в їх апараті – досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В», в органах місцевого самоврядування або на керівних посадах у підприємствах, установах та організаціях незалежно від форми власності не менше двох років (для посад категорії «Б» в інших органах, не зазначених вище, – не менше одного року). Варто відзначити, що для посад категорії «В» законодавство не передбачає вимог до досвіду роботи.

Крім того, аналіз законодавства інших країн свідчить, що попередній професійний досвід є обов'язковою умовою для вступу на публічну службу в країнах, де менше уваги приділяється рівню освітньої підготовки, зокрема в Швеції, Фінляндії та Нідерландах. Ця вимога, як правило, застосовується при прийомі на роботу на нижчі, а в окремих випадках і на середні щаблі кар'єри.

⁴⁸ Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

Щодо спеціальних вимог до осіб, які бажають вступити на державну службу, слід зазначити, що ці вимоги стосуються лише їх професійної компетентності, тобто здатності кандидата застосовувати спеціалізовані знання, навички та вміння в межах посадових повноважень, а також демонструвати відповідні моральні та ділові якості для належного виконання своїх обов'язків.

З огляду на це, виникає питання щодо виділення спеціальних вимог до кандидатів на державну службу. Згідно з положеннями статті 20 Закону України «Про державну службу», спеціальні вимоги до осіб, які претендують на посади категорій «Б» і «В», визначаються органом, що здійснює призначення, з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби.

Особи, що претендують на посади державної служби категорії «А», повинні відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України. Спеціальні вимоги до кандидатів також можуть бути встановлені органом призначення у контракті про проходження державної служби (якщо такий укладається) згідно з порядком, визначеним Кабінетом Міністрів України.⁴⁹

Спеціальні вимоги, за своєю суттю, є описом вимог до досвіду роботи, освіти, знань, умінь та компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків, покладених на державного службовця. Огляд зарубіжного законодавства показує, що в інших країнах також існують специфічні вимоги до кандидатів на вакантні посади державної служби. Наприклад, згідно зі статтею 6 bis Закону Франції «Про права та обов'язки службовців», хоча в сфері публічної служби діє принцип рівності статей, вимога щодо підбору кандидатів залежно від статі (тобто лише жінок або чоловіків) може бути

⁴⁹ Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

передбачена, якщо приналежність до певної статі є суттєвою для виконання службових обов'язків.

Гармонізація державної служби шляхом приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних стандартів та норм ЄС є ключовим фактором для дотримання основних цінностей ЄС, наближення української системи державної служби до європейських стандартів, які застосовуються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, а також для реалізації принципів «належного врядування», закріплених у рішеннях Ради Європи. Це буде сприяти подальшій інтеграції України в Європейський Союз.

Впровадження міжнародних стандартів та норм ЄС орієнтоване на гуманізацію державної служби та державного управління в цілому, забезпечуючи дотримання трудових і соціальних прав людини, основоположних свобод громадян, зокрема тих, хто працює на державній службі. Правове регулювання відносин між державними службовцями в значній мірі визначає напрямок розвитку державної служби та її управлінської системи. Якщо державних службовців розглядати лише як осіб, уповноважених реалізовувати державну політику, то їхня свобода в службовій діяльності буде обмежена до мінімуму, з акцентом на удосконалення цієї діяльності. Водночас, якщо державних службовців сприймати як працівників, які працюють за контрактом, можна очікувати «розумну» гуманізацію державної служби, що передбачає ефективну та соціально орієнтовану систему управління.

3.2 Шляхи вдосконалення добору кадрів державної служби в Україні

Процес відбору державних службовців є ключовим елементом кадрового забезпечення державної служби, і від його прозорості та ефективності залежить рівень кадрового потенціалу державної служби

України. Це підкреслює важливість встановлення чітких та упорядкованих критеріїв відбору, а також забезпечення неупередженості в цьому процесі.

Основними принципами відбору кандидатів на державну службу є: науковий підхід, моральність, законність, спадковість, демократичність, змінність та відкритість.

Згідно з статтею 6 Договору про Європейський Союз, загальними принципами для всіх держав-членів ЄС є: свобода, демократія, повага до прав людини та верховенство права. В Україні основними принципами державної служби є верховенство права та законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність та політична нейтральність.⁵⁰

Як було зазначено раніше, Законом України «Про державну службу» встановлені певні обмеження щодо вступу на державну службу. Зокрема, на державну службу не може бути прийнята особа, яка: визнана недієздатною або чия дієздатність обмежена відповідно до закону; має судимість за умисне злочин, якщо ця судимість не погашена або не знята в установленому порядку; згідно з рішенням суду позбавлена права займатися діяльністю, що пов'язана з виконанням функцій держави, або обіймати відповідні посади; піддавалася адміністративному стягненню за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення — протягом трьох років після набрання відповідним судовим рішенням законної сили⁵¹

Згідно зі статтею 56 Закону України «Про запобігання корупції», для осіб, які претендують на посади, що передбачають відповідальне або особливо відповідальне становище, а також посади з підвищеним корупційним ризиком, проводиться спеціальна перевірка, яка охоплює перевірку на відповідні обмеження. При цьому посади категорії «В» державної служби не відносяться до таких посад, тому особи, які претендують на ці посади, не підлягають спеціальній перевірці.

⁵⁰ Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

⁵¹ Там само

Такий підхід у законодавстві створює ризики щодо прийняття на державну службу осіб, які, зважаючи на встановлені обмеження, не мають права на вступ до державної служби. Тому ми підтримуємо ідею необхідності усунення цієї прогалини в законодавстві та надання повноважень службам управління персоналом або спеціальним підрозділам з питань запобігання корупції проводити перевірку кандидатів на посади державної служби категорії «В» щодо відповідних обмежень.

Основною метою кадрового добору на державну службу є забезпечення органів влади кваліфікованими фахівцями, професіоналізм яких формується на основі освіти, досвіду та особистих і ділових якостей кандидата. У новому законодавстві про державну службу вперше визначено вимоги до професійної компетентності осіб, які претендують на державну службу, що включають як загальні, так і спеціальні вимоги. Спеціальні вимоги визначають компетенції, якими повинні володіти кандидати на відповідні посади. Компетентнісний підхід до формування складу державної служби передбачає включення особистісних характеристик кандидатів у процес добору кадрів⁵².

Отже, суть застосування компетентнісного підходу в державній службі полягає в визначенні знань, навичок, цінностей і якостей, необхідних для виконання обов'язків державного службовця, а також у визначенні важливих особистісних характеристик, які сприяють успіху та ефективності на посаді. Компетентнісний підхід дає змогу системно описати складові робочого процесу, починаючи від його цілей та змісту. Це дозволяє зосередити увагу керівників і персоналу органів державної влади на результатах роботи та підвищує мотивацію державних службовців до якісного виконання своїх обов'язків.

⁵² Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О. І. Пометун // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи ; під заг. ред. О. В. Овчарук). – К. : К.І.С., 2004. – С. 15 – 24. – (Бібліотека з освітньої політики).

За даними Ради Європи, виділяють дев'ять основних компетенцій: полікультурну, інформаційну, соціальну, політичну, комунікативну, загальнокультурну, пізнавально-інтелектуальну, трудову та побутову. Ці компетенції можна об'єднати в три основні категорії: соціальні, мотиваційні та функціональні, які охоплюють відповідні аспекти ключових компетенцій.

Згідно з даними ОЕСР, виокремлено три основні категорії та вісім груп ключових компетенцій. Класифікація ОЕСР пропонує компетентнісну модель особистості, яка поділяється на три категорії: «автономні дії», «інтерактивне використання засобів» і «вміння працювати в соціально різноманітних групах». При цьому зазначається, що цей поділ є умовним, і кожна ключова компетентність охоплює аспекти, такі як мотивація, ціннісні орієнтації та емоційний досвід. Таким чином, серед основних компетенцій для кандидатів на посади державних службовців можна виділити: соціальні, комунікативні, інформаційні та компетенції, спрямовані на особистісне самовдосконалення.

Соціальні компетенції визначають здатність до ефективної групової діяльності та співпраці з іншими державними службовцями та громадянами, а також готовність нести відповідальність за свою діяльність як «слуги народу». До цих компетенцій відносяться: знання та дотримання законодавства України; розуміння своєї ролі як громадянина і члена суспільства; позитивне ставлення до своїх суспільних обов'язків; уміння балансувати свої особисті інтереси з інтересами суспільства; готовність брати на себе відповідальність і дотримуватись загальнолюдських цінностей; захист інтересів громадян та національних інтересів держави; ефективна робота в команді; критичне мислення; дотримання ціннісних орієнтацій; дотримання професійних і етичних стандартів.

Наступною ключовою компетенцією є комунікативна. Комунікація є основним елементом взаємодії між людьми. Комунікативні компетенції включають знання лексики, граматики, орфографії, семантики та стилістики української мови; розуміння психології спілкування (знання типів, видів і

форм організації комунікаційних мереж); володіння логікою та технікою мовлення; поважне ставлення до інших; здатність розробляти стратегії та тактики комунікації для досягнення поставлених цілей; знання норм етики та етикету в процесі спілкування, уміння передавати інформацію та підтверджувати її отримання.

Інформаційна компетентність. В умовах сучасного інформаційного суспільства виникають нові вимоги до державних службовців, які, крім навичок комунікації, повинні володіти також інформаційними компетенціями. Уміння працювати на комп'ютері, знаходити необхідну інформацію в Інтернеті та організувати її стають обов'язковими вимогами до будь-якого працівника в державних установах. Серед основних інформаційних навичок, якими має володіти кандидат на посаду в органах державної влади, можна виділити: здатність працювати з інформацією в різних її формах і ефективно використовувати її; вміння застосовувати комп'ютерні технології для пошуку та отримання необхідної інформації (сучасні комп'ютери та програмне забезпечення).

До цього списку слід також включити компетенцію самоудосконалення. Враховуючи різноманіття соціальних та економічних процесів, доступність інформаційних ресурсів та постійний процес навчання, який сприяє підвищенню професійної кваліфікації або здобуттю нової спеціальності, важливо зазначити, що навчання стає безперервним процесом. На нашу думку, до ключових компетенцій самоудосконалення державного службовця слід віднести: постійне самостійне навчання впродовж всього життя; ефективне використання отриманих знань, умінь і навичок у практичній діяльності; здатність організувати власний процес самоосвіти; здійснення самоконтролю та самоаналізу у процесі навчання та визначення нових перспективних цілей для розвитку.

Недостатність ключових та загальнопрофесійних компетенцій у кандидатів дає підстави зробити висновок про їхню непридатність для роботи в органах державної влади в цілому, що знижує необхідність

подальшої оцінки їхніх професійних навичок для конкретної посади. Однією з важливих складових професійної компетентності є вузькопрофесійна компетенція, яка включає такі елементи:

1. Фахова компетентність – знання, вміння, навички та досвід, необхідні для виконання службових обов'язків державними службовцями.

2. Ділова компетентність – особисті якості, такі як організованість, ініціативність, ефективність, працьовитість, які сприяють виконанню службових завдань

3. Морально-психологічна компетентність – здатність до самооцінки, справедливості, об'єктивності, культура поведінки тощо, що є важливими факторами для самоорганізації службовця.

4. Морально-етична компетентність – гуманність, милосердя, моральні принципи.

5. Соціальна компетентність – здатність відстоювати інтереси громадян і держави як одна з основних умов ефективної роботи державних службовців.

6. Інтелектуальна компетентність – загальна ерудиція, уміння аналізувати різні явища в суспільному житті, володіння методологією та навичками прийняття оптимальних рішень⁵³.

Загальнопрофесійні компетенції визначають основні вимоги до професійної діяльності державних службовців, тоді як спеціальнопрофесійні компетенції конкретизують вимоги для виконання обов'язків на певних посадах. На нашу думку, як загальнопрофесійні, так і спеціальнопрофесійні компетенції державних службовців повинні базуватися на найвищих соціальних цінностях, що закріплені в ст. 3 Конституції України, а саме: на визнанні людини, її життя та здоров'я, честі та гідності, недоторканності і безпеці як основних цінностей.

⁵³ Ярмистий М. Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій / М. Ярмистий // Вісник державної служби України. – 2003. – № 4. – С. 28 – 32.

Модель загальнопрофесійної компетенції ґрунтується на професійно значущих якостях, мотивах, Я-концепціях, а також на вміннях, навичках, знаннях і цінностях, що формуються через ключові компетенції. У зв'язку з цим, можна виділити перелік знань і вмінь, які повинні бути розвинені у кандидатів на державну службу в будь-якому органі державної влади. До цього списку належать: знання права, політології, основ державного управління, макро- та мікроекономіки, економіки регіонального розвитку, управління персоналом, адміністрування, фінансів, екології, соціальних і гуманітарних наук; розуміння положень Конституції України, а також знання законів і нормативних актів, що регулюють державну службу, діяльність органів місцевого самоврядування та розвиток відповідних сфер управління.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження компетентнісного підходу в процес відбору кадрів для державної служби є ключовим напрямком розвитку сучасного національного законодавства в цій сфері. Цей підхід спрямований на досягнення високої ефективності та результативності службової діяльності, забезпечуючи професіоналізм, і базується на професійних та особистісних якостях кандидатів на державну службу в органах державної влади⁵⁴.

У процесі впровадження компетентнісного підходу на практиці в службах управління персоналом та конкурсних комісіях виникають певні труднощі. На кожному етапі заповнення вакансій проводиться оцінка кандидатів відповідно до вимог конкретної посади. Основною метою оцінювання є відбір найкращих кандидатів, а також стимулювання і мотивація державних службовців до безперервного навчання протягом усього їхнього професійного життя. Результати дослідження вказують на необхідність перегляду підходів до оцінки, зокрема, для зменшення бюрократичності та формальності цього процесу. При оцінці придатності

⁵⁴ Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т. Ю. Витко ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Дніпропетровськ, 2011. – 20 с.

кандидатів до вимог вакантної посади в органах державної влади важливо враховувати варіант, що включає як зовнішню незалежну оцінку кандидатів, так і їх самооцінку.

У процесі впровадження компетентнісного підходу на практиці в службах управління персоналом та конкурсних комісіях виникають певні труднощі. На кожному етапі заповнення вакансій проводиться оцінка кандидатів відповідно до вимог конкретної посади. Основною метою оцінювання є відбір найкращих кандидатів, а також стимулювання і мотивація державних службовців до безперервного навчання протягом усього їхнього професійного життя. Результати дослідження вказують на необхідність перегляду підходів до оцінки, зокрема, для зменшення бюрократичності та формальності цього процесу. При оцінці придатності кандидатів до вимог вакантної посади в органах державної влади важливо враховувати варіант, що включає як зовнішню незалежну оцінку кандидатів, так і їх самооцінку.

Ситуаційні завдання для посад категорії «Б» розробляються в державних органах з урахуванням вимог до професійної компетентності кандидатів і затверджуються рішенням конкурсної комісії. Однак на практиці цей процес стикається з певними труднощами. Ми погоджуємося з висновком, що запропоновані НАДС приклади ситуаційних завдань не охоплюють достатньо широкий спектр професійних знань, умінь, навичок та якостей, якими повинні володіти кандидати на посади категорії «Б» у різних сферах державної служби. Більшість ситуаційних завдань, що розробляються конкурсними комісіями, фактично є результатом вільної творчості фахівців цих органів⁵⁵.

⁵⁵ Граніт О. Конкурсний відбір на посади державної служби: конфлікт інтересів та шляхи удосконалення / О. Граніт. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/my/politics/62980-konkursnij-vidbir-na-posadi-78-derzhavnoi-sluzhbi-konflikt-interesiv-ta-shlyahi-udoskonalennya.htm>. – Назва з екрану

Отже, немає чітко визначених вимог до змісту ситуаційних завдань. Постає питання: чи повинні ці завдання охоплювати загальні напрямки роботи керівника, чи вони мають виявляти творчий, креативний та професійний потенціал кандидата, або ж ситуаційні завдання повинні базуватися виключно на знанні спеціального законодавства? Також виникає питання: чи є в кожній конкурсній комісії фахівці, здатні оцінити глибину та якість вирішення ситуаційних завдань. В цілому, відсутність чіткого визначення терміну «ситуаційне завдання» дає можливість для варіативного підходу до формулювання змісту запропонованих завдань⁵⁶.

Отже, для усунення розбіжностей у процесі оцінювання кандидатів на посади державної служби необхідно зосередитися на розробці та законодавчому закріпленні методики формування ситуаційних завдань та алгоритму їх оцінювання. Це також стосується процесу проведення співбесід з кандидатами на посади державних службовців. На практиці виникають труднощі, пов'язані з умінням керівників проводити співбесіду та питаннями об'єктивності оцінки. У зв'язку з цим пропонується представникам конкурсної комісії підготувати список запитань, які дозволяють оцінити професійні компетенції кандидатів, а також з'ясувати: причини зміни роботи (наприклад, перекваліфікація, вища зарплата, кращі умови праці, соціальні гарантії тощо); причини звільнення з попереднього місця роботи (неможливість співпраці з керівництвом, нереалізований потенціал, відсутність можливості кар'єрного росту тощо); причини частих змін місця роботи, якщо такі є; щирість та правдивість відповідей кандидата.

Важливо, щоб особа, яка не пройшла співбесіду, залишала установу з почуттям бажання до самовдосконалення, а не з переконанням, що державне управління закрито для громадськості. Крім того, результати досліджень

⁵⁶ Граніт О. Конкурсний відбір на посади державної служби: конфлікт інтересів та шляхи удосконалення / О. Граніт. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/my/politics/62980-konkursnij-vidbir-na-posadi-78-derzhavnoi-sluzhbi-konflikt-interesiv-ta-shlyahi-udoskonalennya.htm>. – Назва з екрану

підтверджують необхідність залучення фахівців з психології до складу конкурсних комісій, а також розробки методики оцінки відповідності якостей кандидатів вимогам державної служби, зокрема, таких як аналітичні здібності, інноваційність, самоорганізація, лідерство тощо.

З огляду на це, можна зробити висновок, що ефективність застосування різних методів психологічного тестування при відборі кандидатів на державну службу знижується через кілька факторів: відсутність чітких нормативних актів, що регулюють використання психологічного тестування в процесі професійного відбору; відсутність кваліфікованого психолога у більшості служб управління персоналом; недостатнє впровадження результатів наукових досліджень в цій сфері, зокрема щодо застосування різних методик тестування.

Існуюча система відбору кадрів на державну службу недостатньо оперативно реагує на сучасні потреби суспільства, новітні розробки та кращі міжнародні практики в цій галузі.

На нашу думку, доцільно було б здійснювати оцінку кандидатів на державну службу за допомогою тестових завдань, розроблених фахівцями в різних галузях знань (публічне управління, психологія, соціологія, економіка тощо). З міжнародного досвіду можна взяти корисні приклади. Наприклад, у Польщі особи, які успішно пройшли увесь процес відбору, але не були зараховані до органів державної влади, можуть бути включені до кадрового резерву, і ця інформація публічно оголошується.

На жаль, служби управління персоналом в державних органах України часто стикаються з проблемами при підборі професійних кадрів, зокрема це стосується призначення за строковими трудовими договорами на період соціальної відпустки для догляду за дитиною основного працівника.

Дослідження дозволяє запропонувати кілька кроків для вдосконалення процесу добору кадрів на державну службу:

1. Визначити на законодавчому рівні питання проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на посади державної служби категорії «В».

2. Удосконалити методичне забезпечення процесу відбору, зокрема методику розробки ситуаційних завдань і їх оцінювання, а також методику проведення співбесід з кандидатами на посади державної служби.

3. Покращити процедуру конкурсного відбору: тестування як одна з частин конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців має забезпечувати комплексну оцінку професійних компетенцій, психологічних характеристик та морально-етичних якостей кандидатів.

4. Ввести до складу служб управління персоналом штатних психологів та залучати їх до роботи конкурсних комісій.

5. Створити Єдиний державний реєстр кандидатів за результатами конкурсів, розподілений на обласний, районний та міський рівні, аналогічно до Єдиного порталу вакансій державної служби (<https://portal.nads.gov.ua>).

Ефективність професійного добору державних службовців повинна базуватись на результатах наукових досліджень та нових знаннях у галузі публічного управління.

ВИСНОВКИ

Сьогодні стає зрозумілим, що ефективність роботи державної служби б впливає на успішність соціально-економічних і політичних перетворень, як в цілому світі, так і в Україні. Тому наявність кваліфікованих кадрів, які можуть забезпечити сталий розвиток держави, є головним завданням для належного прогресу людства. Ця потреба наголошує на необхідності покращення процесу управління персоналом державної служби в Україні. Крім того, важливим питанням є те, що поточна система публічного управління та її ключові складові не можуть ефективно виконувати обов'язки, покладені на державу перед її громадянами. Це відбувається через брак належних механізмів управління персоналом, зокрема, процесу відбору кандидатів на державну службу, оцінки ефективності держслужбовців, класифікації їх посад тощо. Таким чином, ми бачимо зниження професіоналізму кадрів у галузі державної служби і низьку якість надання державних послуг громадянам.

Саме тому, на наш погляд, одним із способів підвищення ефективності діяльності державних службовців є вдосконалення роботи із системою добору кадрів на державну службу. При чому доцільно використати для цього нагромаджений досвід інших країн, які є успішними у цьому питанні.

Ото ж за результатами проведеного наукового дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Професійний відбір на державну службу складається з набору (одночасний прийом великої кількості осіб) і підбору (вибір найбільш підходящих кандидатів) кадрів, а також є складовою частиною кадрового процесу з чітко визначеною процедурою. Розглянуто широкий спектр важливих якостей, якими мають володіти кандидати на заміщення вакантних посад державної служби, а також підкреслена необхідність постійного оновлення цього переліку через різноманітність кожної особистості та специфіку посад. Особливу увагу в дослідженні приділено компетентності державних службовців (опис вимог до працівника).

2. Аналіз досліджень проблем управління персоналом у системі державної служби, представлених в авторефератах дисертацій, показав, що вивчаються окремі аспекти цього процесу з теоретичним та прикладним фокусом.

До основних складових управління персоналом належать:

- професійне зростання керівників;
- професійна компетентність працівників;
- управлінська, адміністративна та організаційна культура;
- підвищення кваліфікації та освіта

3. Результати багатьох досліджень стали результатом впливу науково-прикладних підходів, характерних для міжнародної науки та практики, які розвивалися відповідно до моделей публічного управління та державної служби. Зарубіжний досвід застосовується з урахуванням інституційних, правових, ресурсних, організаційно-технологічних та культурно-ціннісних аспектів функціонування державного управління та адаптується до специфічних умов функціональної діяльності.

В українських наукових дослідженнях сьогодні все більше акцентується увага на таких вимогах до державного службовця, характерних для міжнародного досвіду, як інноваційність, генерування ідей, креативність і психологічне розвантаження. Також активно обговорюються питання доцільності впровадження найбільш поширених моделей публічної служби: партнерської, кар'єрної, посадової та змішаної

4. Сьогодні управління персоналом є важливим організаційним процесом, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу, який є ключовою умовою для стабільної роботи сучасних установ і організацій. Завдяки належному управлінню персоналом реалізуються оптимальні стратегії та концепції, що сприяють високій результативності та конкурентоспроможності державної служби. Це робить питання створення ефективної системи управління персоналом на державній службі надзвичайно актуальними.

Таким чином, сучасна система управління персоналом включає широкий спектр методів, підходів, технологій, процедур та кадрового забезпечення. Існує кілька загальновизнаних підходів до розробки системи управління персоналом, які ґрунтуються на особливостях різних аспектів цього процесу. Основними елементами системи управління людськими ресурсами є: планування потреби у персоналі, набір, відбір, адаптація, навчання, кар'єрне зростання, оцінка, мотивація та регулювання праці

5. Головною метою кадрової політики України є забезпечення органів державного управління кваліфікованими, ініціативними та моральними фахівцями, які здатні брати на себе відповідальність та ефективно вирішувати загальнодержавні та регіональні питання. «Ефективність роботи держави, а також забезпечення прав, свобод і законних інтересів кожного громадянина залежать від якості кадрового потенціалу державної служби».

Практика показує, що кадрова ситуація в країні, зокрема в регіонах, не повністю відповідає сучасним вимогам держави, суспільства та громадян. За висновками дослідників, професійний відбір державних службовців потребує значного вдосконалення

6. Управління людськими ресурсами є важливим елементом для забезпечення ефективності та розвитку державного апарату. Практичний досвід країн ЄС надає цінні поради та стратегії, які можуть бути корисні для вдосконалення кадрової політики в Україні. Зокрема, успішні практики розвитку лідерських якостей, постійного навчання та стимулювання результативності допоможуть підвищити професіоналізм державних службовців та зробити роботу державних органів більш ефективною. Враховуючи контекст та специфіку української системи державної служби, адаптація цих передових практик з ЄС може значно покращити управління людськими ресурсами та підвищити загальну якість державного управління.

7. Впровадження міжнародних стандартів та норм ЄС орієнтоване на гуманізацію державної служби та державного управління в цілому, забезпечуючи дотримання трудових і соціальних прав людини, основоположних свобод громадян, зокрема тих, хто працює на державній службі. Правове регулювання відносин між державними службовцями в значній мірі визначає напрямок розвитку державної служби та її управлінської системи. Якщо державних службовців розглядати лише як осіб, уповноважених реалізовувати державну політику, то їхня свобода в службовій діяльності буде обмежена до мінімуму, з акцентом на удосконалення цієї діяльності. Водночас, якщо державних службовців сприймати як працівників, які працюють за контрактом, можна очікувати «розумну» гуманізацію державної служби, що передбачає ефективну та соціально орієнтовану систему управління.

8. Дослідження дозволяє запропонувати кілька кроків для вдосконалення процесу добору кадрів на державну службу:

1. Визначити на законодавчому рівні питання проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на посади державної служби категорії «В».

2. Удосконалити методичне забезпечення процесу відбору, зокрема методику розробки ситуаційних завдань і їх оцінювання, а також методику проведення співбесід з кандидатами на посади державної служби.

3. Покращити процедуру конкурсного відбору: тестування як одна з частин конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців має забезпечувати комплексну оцінку професійних компетенцій, психологічних характеристик та морально-етичних якостей кандидатів.

4. Ввести до складу служб управління персоналом штатних психологів та залучати їх до роботи конкурсних комісій.

5. Створити Єдиний державний реєстр кандидатів за результатами конкурсів, розподілений на обласний, районний та міський рівні, аналогічно до Єдиного порталу вакансій державної служби (<https://portal.nads.gov.ua>).

Ефективність професійного добору державних службовців повинна базуватись на результатах наукових досліджень та нових знаннях у галузі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підруч. : у двох томах / ред. кол. : В. Б. Авер'янов (голова). – К. : Юридична думка, 2004. – Т. 1. : Загальна частина. – 2004. – 584 с.
2. Алюшина Н. Головна мета – продовжити реформу державної служби на принципах професійності, добросовісності, політичної нейтральності та орієнтованості на громадян. [Електронний ресурс] / Н. Алюшина. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-al-yushina-golovna-metaprodovzhiti-reformu-der-zhavnoyi-sluzhbi-na-principa>
3. Балух, Д.В. 2009. Управління державною службою в Україні. Кандидат наук. Одеська національна юридична академія.
4. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Економіка та управління підприємствами. Вип. № 18. 2018. С. 106–111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf
5. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна

служба» / Т. Ю. Витко ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Дніпропетровськ, 2011. – 20 с.

6. Граніт О. Конкурсний відбір на посади державної служби: конфлікт інтересів та шляхи удосконалення / О. Граніт. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/my/politics/62980-konkursnij-vidbir-na-posadi-derzhavnoi-sluzhbi-konflikt-interesiv-ta-shlyahi-udoskonalennya.htm>. – Назва з екрану 78

7. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративноправовий вимір : монографія / А. Грищук. – Львів, 2018. – 232

8. Даниленко Ю.С. Поняття та принципи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби. Юридичний вісник.2016. № 4. С. 75–81

9. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. – Київ : НІСД. – 2020. – 160 с.

10. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – К. : Нічлава, 2000. – 280 с.

11. Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Дончак, В. Добіжа // Економіка і суспільство. Випуск № 17. – 2018. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua/jou.pdf>

12. Драч Л. Специфіка кадрової політики державної служби сучасної України: напрямки модернізації / Л. Драч // Теорія і практика актуальних наукових досліджень. – 2018. – № 28. – С. 42-45

13. Дрозд О.Ю. Науковий вісник Ужгородського національного університету.2016.Вип. 40(2). С. 13–17.

14. Євтушенко О.Н. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 320 с

15. Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Жовнірчик // Інвестиції: досвід та практика. – 2017. – №12. – С. 102-107.
16. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. – Київ : НАДУ, 2016. – 296 с
17. Іншин М.І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Одеса, 2005. 44 с.
18. Конституційні акти Європейського Союзу. Частина I / упорядник Г. Друзенко, за загальною редакцією Т. Качки. – К. : Юстініан, 2005. – 512 с.
19. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. Аспекти публічного управління. Том 11. № 1. 2023. С. 50–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/372097215_Reformuvanna_sistemi_pidgotovki_kadriv_ak_skladova_ekosistemi_upravlinna_ludskimi_resursami_derzavnoi_sluzbi
20. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду) / 81 В. І. Луговий // Підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. праць / кол. авт. ; кер. П. С. Назимко. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 323 с
21. Лучиків І. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління / І. Лучиків, В. Гупка // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2019. – № 47. – С. 88-89.
22. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с. – (Бібліотека молодого державного службовця)
23. Мартиненко В.М., Древаль Ю.Д., Конотопцева Ю.В. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка / авт. кол.

Київ: НАДУ, 2013. 52 с. 10. Про громадянство: Закон України від 18.01.2001 р. № 2235-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text> (дата звернення 18.11.2024)

24. Микієвич М., Сеник С. Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2019. Вип. № 46. С. 241–251. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/10375/10503>

25. Момот, В.М., 2008. Робота з персоналом в органах та підрозділах ДПА України: теоретичні та організаційно-правові засади. Кандидат наук. Харківський національний університет внутрішніх справ

26. Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/37.pdf

27. Нижник Н. Р. Реалізація інтелектуальних активів – ключовий момент державної політики України в ХХІ столітті / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов // Університетські наукові записки. – 2006. – № 3 – 4 (19 – 20). – С. 351 – 357.

28. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України [Електронний ресурс] / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>

29. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / О. Ю. Оболенський // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 82 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 3 – 10.

30. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10poikds.pdf>

31. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>

32. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О. І. Пометун // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи ; під заг. ред. О. В. Овчарук). – К. : К.І.С., 2004. – С. 15 – 24. – (Бібліотека з освітньої політики).

33. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

34. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення 18.04.2023)

Про запобігання корупції : закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/1700-18>

35. Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22.03.2016 № 64. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0567-16#Text>.

36. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

37. Прокопенко, Л.Л. та Шабатіна, І.А., 2009. Публічна служба в країнах ЄС. Публічне адміністрування: теорія та практика, [online] 1(1). Режим доступу: [Дата звернення 14 липня 2020]
38. Серьогін, С., Письменний, І., та Липовська, Н., 2020. Трансформація державної служби України в інститут соціальної взаємодії в умовах світової кризи. Аспекти державного управління, [online] 8(3), с.92-109. Режим доступу: [Дата звернення 16.11.2021].
39. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. Економіка, управління та адміністрування. Вип. № 2 (104). 2023. С. 180–183. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnalnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropejskomu_Souzi
40. Тарасов, С.С., 2019. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики. Кандидат наук. Національний університет цивільного захисту України.
41. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с
42. Хорошенко, О.В., 2014. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. Державне управління: теорія та практика, [online] 1, с.140-150. Режим доступу: [Дата звернення 25.11 2024].
43. Шабанов Р.І. Правове регулювання працевлаштування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид.наук. Київ 2006. 17 с
44. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. № 3(08). 2018. С. 94–99. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
45. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : наук.-практ. посібник / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.

46. Ярмистий М. Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій / М. Ярмистий // Вісник державної служби України. – 2003. – № 4. – С. 28 – 32.

47. Conditions of work; Public and civil servants: Act of 04.04.1995 № I-836. URL: http://oit.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=47263&p_count=99090&p_classification=22.10&p_classcount=6231 (дата звернення 18.04.2023).

50. Code of Civil Servants: Law 2683/1999. URL: <https://www.oecd.org/mena/governance/35526160.pdf> (дата звернення 18.11.2023).

51. On the service of civil servants in the administration and on the remuneration of these employees and other employees of the administration (Service Law): Act of 26.04.2002 № 218/2002. URL: http://ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=62165&p_count=96298&p_classification=22.10&p_classcount=6041 (дата звернення 18.04.2023)

52. Public and civil servants: Act of 21.04.1994. URL: http://ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_