

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

Кушнір Ірина Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 354.2
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Добір кадрів на державну службу: зарубіжний досвід для України

(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Мосора Л. С., к.держ.упр., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

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

Рецензент

(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 - 2023

АНОТАЦІЯ

Кушнір І. М. 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, 2023.

У дослідженні висвітлено місце та роль кадрового планування для забезпечення ефективного добору кадрів на державну службу. Наведено основні цілі, завдання та принципи реалізації добору кадрів на державну службу. Проаналізовано нормативно-правове регулювання добору кадрів на державну службу в Україні.

У другому розділі досліджено зарубіжний досвід добору кадрів на вакантні посади державної служби. Наведено вимоги до кандидатів на посади державної служби в країнах світу. Здійснено аналіз основних етапів проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби. Підкреслено важливу роль присяги державного службовця як обов'язкового елемента вступу на державну службу.

У третьому розділі наведено основні напрями покращення добору кадрів на державну службу в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. Досліджено практику планування й використання сучасних кадрових технологій під час добору кадрів на державну службу.

Ключові слова: добір кадрів, кадрове забезпечення, конкурс, підбір кадрів, присяга, профорієнтаційна робота, ротація кадрів.

ABSTRACT

Kushnir I. M. Recruitment for the civil service: foreign experience for Ukraine. – Manuscript.

Master's Research Paper for the specialty 281 «Public Administration». Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2023.

The study highlights the place and role of personnel planning in order to ensure the effective selection of personnel for the public service. The main goals, tasks and principles of implementation of personnel selection for the civil service are given. The normative and legal regulation of the selection of personnel for the civil service in Ukraine is analyzed.

The second chapter examines the foreign experience of recruiting personnel for vacant civil service positions. The requirements for candidates for civil service positions in the countries of the world are given. An analysis of the main stages of the competition for filling vacant civil service positions was carried out. The important role of the oath of a civil servant as a mandatory element of entering the civil service is emphasized.

In the third section, the main directions for improving the selection of personnel for the civil service in Ukraine, taking into account foreign experience, are given. The practice of planning and the use of modern personnel technologies during the selection of personnel for the civil service was studied.

Keywords: personnel selection, personnel support, competition, personnel selection, oath, career orientation work, personnel rotation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ДОБОРУ ПРОФЕСІЙНИЙ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ.....	8
1.1 Місце та роль кадрового планування для забезпечення ефективного добору кадрів на державну службу.....	8
1.2 Цілі, завдання та принципи реалізації добору кадрів на державну службу.....	15
1.3 Нормативно-правове регулювання добору кадрів на державну службу в Україні.....	24
РОЗДІЛ 2	
ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ.....	38
2.1 Вимоги до кандидатів на посади державної служби в країнах світу....	38
2.2 Характеристика етапів проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби.....	44
2.3 Присяга державного службовця як обов’язковий елемент вступу на державну службу.....	53
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ...	61
3.1 Практика планування й використання сучасних кадрових технологій під час добору кадрів на державну службу.....	61
3.2 Удосконалення процедури заміщення вакантних посад на державній службі.....	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення органів державної влади в Україні стало одним із пріоритетних завдань. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України має першочергово ґрунтуватись на ефективному доборі кадрів та потребує ефективної кадрової системи. Вона має включати сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Добір кадрів на державну службу - це цілеспрямована стратегічна діяльність органів державної влади, пов'язана з проведенням конкурсного добору, подальшим плануванням та прогнозуванням кадрового складу, професійного розвитку та раціонального використання кадрів. Від ефективного добору кадрів значною мірою залежить подальша реалізація відповідних завдань в органах державної влади. Незважаючи на те, що добір кадрів на державну службу є досить довготривалим та ресурсозатратним процесом, однак він також потребує певних змін з метою відбору саме тих кадрів, що будуть ефективно реалізовувати державну службу.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Питання щодо організації державної служби та добору кадрів на вакантні посади як в Україні, так і в зарубіжних країнах; нормативно-правового регулювання добору кадрів на державну службу; визначення принципів та етапів проведення конкурсу є предметом дослідження широкого кола науковців, зокрема: Акімова О., Воронько О., Гончарук Н. Т., Зозулі В. А., Кагановської Т.Є., Мельник М.Г., Єфремова О. П., Тимощука В. П., Серанта А. Й., Сурай І. Г., Черкасової А. та ін. Враховуючи важливість праць цих вчених, варто все ж зазначити, що питання комплексного аналізу проблеми комплектування кадрів на державній службі не висвітлено в повній мірі.

Метою роботи є дослідження особливостей добору кадрів на державну службу в Україні та закордоном. Досягнення мети передбачає виконання **таких завдань:**

- розглянути роль кадрового планування у забезпеченні ефективного добору кадрів на державну службу;
- дослідити вітчизняну нормативно-правову базу, що регулює питання добору кадрів на державну службу;
- навести основні вимоги до кандидатів на вакантні посади державної служби, які є актуальними в країнах світу;
- проаналізувати основні етапи проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державної служби закордоном;
- виокремити основні напрями вдосконалення добору кадрів на державну службу в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єкт дослідження – процес добору кадрів на посади державної служби.

Предмет дослідження – напрями покращення добору кадрів на державну службу в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерського дослідження є система методів і прийомів наукового аналізу, вибір яких пов'язаний з тематикою роботи, сформованими метою і завданнями дослідження та з урахуванням його об'єкта і предмета. Для досягнення поставленої мети та вирішення проблем використовувалися філософські, загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми. При написанні всіх розділів дослідження використовувався діалектичний метод, застосування якого дозволило комплексно проаналізувати зарубіжний досвід підбору персоналу на державну службу. Також у роботі використовувались такі методи: аналізу, синтезу, дедукції, індукції, абстрагування, узагальнення, класифікації, статистичний, історико-правовий, порівняльно-правовий.

Новизна отриманих результатів. У магістерській роботі досліджено потребу оновлення профілю компетентностей, в якому чітко мають бути прописані компетентності та умови їх формування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування наукових положень, обґрунтувань та висновків у практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування при формуванні та реалізації кадрової політики, зокрема для покращення процедури добору кадрів на державну службу.

Структура роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки. У роботі вміщено 2 таблиці та 2 рисунки. Список використаних джерел містить 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ДОБОРУ ПРОФЕСІЙНИХ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

1.1 Місце та роль кадрового планування для забезпечення ефективного добору кадрів на державну службу

Трансформаційні зміни, які є помітними сьогодні у всіх сферах суспільного життя України, та необхідність забезпечення його сталого розвитку нагально вимагають від українського суспільства і держави принципово нового сучасного підходу до питання формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема і в системі публічної служби. Розвиток якісного багатопрофільного кадрового забезпечення держави, як показала практика, є першочерговим питанням національної безпеки України, формування її міжнародного іміджу. Війна в Україні через агресію сусідньої країни тільки посилила потребу у формуванні такого кадрового потенціалу, який би сприяв у подальшому не тільки перемогу України на різних фронтах, але й забезпечив у подальшому її розвиток. Тому, якісне використання кадрового потенціалу значною мірою залежить від кадрового планування.

Важливою метою кадрового планування є досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни з метою забезпечення інтересів держави та потреб в економічній, соціальній, гуманітарній сферах, регіонального розвитку та реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо.

Кадрове планування – комплекс науково обґрунтованих заходів, розроблених на основі аналізу процесів та результатів розвитку, оцінки персоналу, відповідності трудового потенціалу працівників тенденціям розвитку органів публічної влади для досягнення поставлених цілей і забезпечення реалізації стратегії розвитку.

Кадрове планування – це визначені, прораховані та реалізовані відповідні заходи в роботі з публічними службовцями, спрямовані на забезпечення своєчасної підготовки відповідних кадрів в органах державної влади та місцевого самоврядування, які також спрямовані на мотивацію кадрового потенціалу до тривалої роботи та створення умов для максимальної творчої самореалізації й розвитку¹.

Метою кадрового планування є комплектування органів публічної влади фахівцями, знання і практичні навички яких відповідають кваліфікаційним характеристикам відповідних посад. Саме від того, як реалізовується планування людських ресурсів залежить ефективність роботи кадрів. Кадрове планування здійснюється як в інтересах проведення ефективного публічного адміністрування, так і в інтересах самих публічних службовців. Важливо спланувати розміщення персоналу таким чином, щоб врахувати потреби в часі, у потрібному місці, у потрібній кількості, необхідної кваліфікації для вирішення поставлених завдань. Кадрове планування має створювати умови для більшої продуктивної праці і задоволення роботою. Необхідно чітко усвідомлювати, що працівників приваблюють, в першу чергу, ті посади, де створені умови для розвитку їх здібностей та гарантований високий і постійний заробіток. Сьогодні планування стає важливим етапом у доборі кадрів на державну службу.

На першому етапі кадрового планування визначаються головні завдання, які виходять із цілей функціонування того чи іншого органу державної влади. Вони ґрунтуються на тому, щоб забезпечити необхідну кількість та якість персоналу на кожному місці і в необхідний час. На другому етапі кадрового планування розробляється кадрова стратегія органу державної влади, у зв'язку із загальними умовами та цілями його функціонування і розвитку. Її метою є створення передумов для подальшого посадового і професійного руху працівників, визначення необхідних умов праці і

¹ Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Укладачі: С.М. Домбровська, С. В. Майстро, І.М. Лопатченко Х. : НУЦЗУ, 2020. 97 с.

забезпечення реалізації індивідуальних можливостей кожного працівника. На третьому етапі розробляються конкретні цілі за якими реалізовується кадрове планування. На четвертому етапі плануються заходи, які здатні реалізувати конкретні цілі кожного службовця. Кадрове планування передбачає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і покликано виявити майбутні потреби в кадрах, визначити їх якісні та кількісні показники виконання посадових обов'язків².

Планування потреби у кадрах слід розглядати як елемент системи стратегічного планування діяльності органів публічної влади. Сучасне кадрове забезпечення органів державної влади та проведення довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики неможливе без чіткого кадрового планування. На думку Ф. Хміль, кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу: забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; дібрати таких людей, які могли б вирішувати окреслені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією³.

Планування кадрового потенціалу має відповісти на питання: якими конкретними знаннями, уміннями та навичками володіють працівники; скільки працівників і якої кваліфікації, коли й де буде необхідно залучити до виконання посадових обов'язків; як залучити необхідний персонал або скоротити його без заподіяння соціальної шкоди; як забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт та підтримку рівня їх знань відповідно до сучасних вимог; наскільки цілі й напрямки діяльності

² Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.

³ Іноземцева К. О. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії. Спец. 081 – Право. Суми 2021. 248 с.

організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів⁴. Планування персоналу – це система різноманітних форм та методів роботи, спрямованих на своєчасне і високоякісне компонування організацій персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання державних функцій та соціального розвитку працівників.

Кадрове планування слід розглядати у довготривалій перспективі, тобто трактувати його з точки зору стратегічного планування, що передбачає визначення конкретних організаційних цілей і напрямів дій щодо реалізації кадрової стратегії. Вважається, що стратегічне кадрове планування забезпечує конкретизацію кадрової стратегії і досягнення поставлених цілей на основі використання існуючих переваг і використання наявних можливостей. Стратегічне кадрове планування слід розглядати як адаптивний процес, за допомогою якого розробляється та коригується система початкових планів, а система засобів їх реалізації переглядається на основі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються поза та всередині державних органів влади.

В умовах всеосяжної глобалізації, динамічних змін та використання інформаційних технологій значення кадрового планування постійно зростає. Слід зазначити, що кадрове планування завжди спрямоване на забезпечення успішного функціонування відповідного органу державної влади та визначення перспектив для подальшого розвитку через ефективний розподіл повноважень серед державних службовців, що працюють в даному органі державної влади.

З одного боку, стратегічний план орієнтований на довгострокову перспективу, а з іншого боку він має бути достатньо гнучким, щоб мати можливість вносити зміни за необхідності. Під стратегічним плануванням кадрів ми розуміємо розробку комплексу заходів, направлених на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу органу державної влади, що є

⁴ Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

провідною ланкою стратегії розвитку.

Кадрове планування має на меті наповнення органів публічної влади спеціалістами, знання і практичні навички яких відповідають кваліфікаційним характеристикам визначених за штатним розписом посад. Ефективність їх роботи значною мірою залежить від кадрового планування⁵. Функція кадрового планування реалізовується на всіх рівнях та етапах управління персоналом, починаючи від добору кадрів на відповідні вакантні посади державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування, просування кадрів по службі, врахування різних умов, що сприяють високій якості проходження державної служби.

Враховуючи це, визначення ресурсів, завдань, кадрової стратегії, кадрової політики і планів, а також показників діяльності персоналу дозволяє зробити певні висновки щодо загальної ефективності діяльності служби управління персоналом в органі державної влади чи місцевого самоврядування і визначити можливі й необхідні заходи з її покращення.

Кадрове планування значною мірою залежить від: галузі функціонування органу державної влади та розподілу посадових обов'язків у ньому; націлення органу державної влади на надання якісних послуг населенню держави; інноваційної спрямованості; впровадження новітніх технологій для вдосконалення роботи відповідних установ; можливих змін в організаційній структурі органів державної влади та органів місцевого самоврядування внаслідок інтеграційних і дезінтеграційних процесів; зосередження уваги на розробці реорганізаційних заходів у кадровій сфері; забезпеченню збалансованості та загального спрямування потоків ресурсів⁶.

⁵ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Сербогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

⁶ Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / Державне управління : удосконалення та розвиток : елект. наук. фах. вид. № 1. 2022. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf

Ці процеси базуються на виявленні потреби в кадрах, забезпеченні умов і організації праці, які сприяють більш повній її реалізації; впровадженні науково-технічних досягнень; максимальному впливі на мотивацію праці та підвищенні ролі стимулів у професійній діяльності; вдосконаленні формального та неформального спілкування; підвищенні почуття задоволеності роботою у посадових осіб. Планування персоналу має відповідати таким основним вимогам: бути конкретним, щоб існувала можливість вимірювання результатів; мати чітко визначений горизонт планування; бути досяжним.

Загальна синергія має велике значення при плануванні персоналу, оскільки необхідно оцінювати всіх членів команди, які працюють разом. При цьому процес аналізу має стати системним, щоб якомога ширше враховувати визначальні фактори. Результируючий показник стає важливішим за суму показників по реалізації окремих факторів. Для цього робочо-штатний план має три розділи: план роботи; план за чисельністю; план заробітної плати.

Показники продуктивності праці розраховуються в трудовому плані; визначається чисельність працівників окремих категорій і посадових окладів, плановий обсяг витрат на утримання штату, кількість вивільнених і прийнятих працівників; плануються заходи щодо вдосконалення організації праці, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. У процесі кадрового планування в першу чергу аналізується виконання плану робіт і кадрів за попередній період.

Кадрове планування є ваговою частиною системи управління персоналом. При цьому воно спирається на сучасні закони розвитку, які проявляються як у вигляді загальних теорій, так і у вигляді опису поведінки динамічних моделей з кількісно визначеними параметрами. Ефективним засобом вирішення проблем планування персоналу в органах державної влади повинна стати системна методика, що включає певну послідовність у проведенні робіт з описом процедур їх виконання, всебічний аналіз інформації, нові принципи кадрового планування, які допомагають більш

ефективно функціонувати відповідним органам державної влади та органам місцевого самоврядування.

Система кадрового планування в органах державної влади має базуватися на таких показниках: чисельність працівників за категоріями та рангами; частка працівників керівного складу в загальній чисельності посадових осіб та витрати на їх утримання; структура персоналу (вік, стать, кваліфікація); навчання та розвиток персоналу (дані про навчання та підвищення кваліфікації персоналу; плинність кадрів; витрати робочого часу на виконання державних обов'язків; дані про оцінювання службової діяльності); дані про мотивацію персоналу (система заробітної плати, рівень та розмір заробітної плати, в тому числі за категоріями та рангами посадових осіб органів місцевого самоврядування, нематеріальні чинники мотивації, співвідношення результатів праці з винагородою). Усе це дозволяє комплексно охопити всі найважливіші процеси роботи з персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Окремо слід відзначити питання розрахунку оптимальної чисельності персоналу, розробки планів потреби в персоналі та джерел його задоволення в системі кадрового планування⁷.

Таким чином, кадрове планування включає наукове визначення потенційної та поточної потреби в кадрах необхідної кваліфікації, визначення ефективності використання кадрів державних службовців, їх оцінку та мотивацію, визначення форм і видів підвищення кваліфікації, визначення оптимальної чисельності та розподілу персоналу й просування по службі. Планування персоналу має стати постійним процесом, оскільки воно впливає на визначення майбутнього попиту на персонал; забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, трансформацію змісту роботи, необхідного рівня кваліфікації, якості та кількості персоналу; надає необхідну інформацію щодо створення та реалізації кадрових заходів.

⁷ Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.

Вважаємо, що кадрове планування є невід'ємною частиною кадрової політики. Тому найбільш ефективно використання кадрового потенціалу потребує розробки ефективних методів впровадження та функціонування системи планування людських ресурсів. У цьому аспекті кадрова політика часто прирівнюється до довгострокового стратегічного планування кадрів. Тому кадрові рішення принципового перспективного значення завжди повинні ґрунтуватися на довгостроковому плануванні. Таким чином, кадрове планування починається не після затвердження кадрової політики, а одночасно з нею.

Тому на сучасному етапі кадрове планування потреби в персоналі, складаючи важливий елемент кадрової політики, виконує такі функції, як кількісне і якісне визначення потреби в персоналі та розробка заходів, які забезпечують організацію необхідними фахівцями для досягнення конкретних цілей організації.

Найперше завдання планування персоналу — це співставити розроблені наявні цілі і плани організації з конкретними потребами в кваліфікованому персоналі, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, у який вони будуть виконані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно скласти плани досягнення виконання цих потреб.

1.2 Цілі, завдання та принципи реалізації добору кадрів на державну службу

Сучасне комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування професійними кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування та відповідного добору кадрів на вакантні посади. Добір кадрів – це система комплексних рішень і заходів з реалізації конкурсного відбору та забезпечення відповідності між потребами органу державної влади та державних службовців, який дозволяє:

- забезпечити органи державної влади персоналом відповідно до вимог комплектування робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні органом державної влади.

Добір кадрів можна трактувати як певний процес дослідження професійних і ділових якостей кожного претендента для визначення його придатності до виконання обов'язків на визначеному робочому місці; оцінка кандидатів на відповідність вимогам; вибір із всіх наявних кандидатів того, хто найбільше відповідає встановленим вимогам, має відповідну кваліфікації та компетентності, наділеним відповідними особистими якостями і здібностями. На процес добору кадрів впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища відносяться: законодавчо встановлені норми; класифікація ринку праці; структура робочої сили на ринку праці та місцезнаходження організації. До факторів внутрішнього середовища відносяться: кадрова політика, що реалізовується в органі державної влади – система принципів організації роботи служби управління персоналом щодо добору, проходження та просування посадових осіб на державній службі, впровадження стратегічних кадрових програм; образ організації – наскільки вона вважається привабливою як місце роботи.

П. Шпенова у дисертації підкреслює різницю у трактуванні категорій «відбір персоналу» та «добір персоналу». Так зазначає, що у процесі відбору кадрів здійснюється пошук осіб на наявні вакантні посади з урахуванням установлених вимог, видів діяльності в сфері державної служби. Натомість, при доборі кадрів проводиться ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності в сфері державної служби під відомі можливості людини, накопичений нею професійний досвід, стаж і здібності. Складовою частиною відбору громадян на державну службу є професійний відбір. Саме в його ході

людина підбирається на посаду за критеріями професійної підготовленості, досвіду, рівня й профілю освіти⁸.

Добір кадрів є частиною процесу подальшого формування та розвитку службової кар'єри державного службовця та процесу подальшого забезпечення розвитку цілого органу державної влади. Основною метою добору кадрів є формування відповідної групи кваліфікованого, відповідального та згуртованого персоналу, що будуть ефективно працювати як самостійно, так і в команді.

А. Лабань також визначає добір кадрів як певний процес встановлення придатності особи до конкретної професії, спеціальності (робочого місця, посади). Однак зазначає, що не варто обмежувати даний процес тільки оцінкою наявних знань, компетентностей та інших ділових якостей особи, яка працевлаштовується, а варто враховувати й інші фактори. Так, при доборі кадрів зазвичай визначається здатність особи виконувати поставлені перед нею завдання завдяки набутих нею професійно-кваліфікаційних якостей (наявності певної професії, спеціальності, кваліфікації), стану здоров'я, попереднього досвіду роботи у тій чи іншій галузі. Але, крім ділових якостей варто враховувати особисті, морально-етичні якості особи, яка працевлаштовується, її фізичний і психічний стан⁹.

Добір кадрів – це процес пошуку, відбору та прийому працівників на вакантні чи незабаром звільнені посади. Процес найму часто ототожнюють з відбором персоналу, але відбір можна вважати елементом системи добору кадрів¹⁰. Енциклопедичний словник з державного управління визначає: добір кадрів – це процес виокремлення спеціалістів із загальної кількості

⁸ Шпенова П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 / Нац. юрид. унів. ім. Яросл. Мудрого. Харків, 2019. 224 с.

⁹ Лабань А. І. Поняття та нормативна основа добору працівників роботодавцем. *Держава та регіони: зб. наук. пр.* 2020. № 4. С. 38-42.

¹⁰ Сурай І. Г. Добір кадрів. *Енциклопедія держ. упр.:* у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Т. 6: Державна служба; наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін та ін. Київ, 2011. С. 122.

працівників з урахуванням особливостей професійної діяльності¹¹. У цьому словнику також описано сутність поняття «відбір на державну службу» як складного структурованого процесу, під час якого виявляється здатність персоналу працювати в конкретному органі державної влади на визначеній посаді, де кожен етап виконання посадових обов'язків має особливе значення¹². Таким чином, добір кадрів на державну службу є послідовним процесом пошуку, конкурсного відбору та призначення осіб на наявні вакантні посади в органи державної влади.

Тобто, добір кадрів – досить складний процес, за допомогою якого оцінюються наявні професійні характеристики кандидатів і визначається придатність кожного з них для роботи на конкретних посадах. В Україні та закордоном цей процес є довготривалим та передбачає багато процедур. У процесі формування кадрів державних установ принципове значення має питання добору державних службовців.

Це означає, що добір кадрів на державну службу - це процес оцінки професійних характеристик кандидатів, визначення придатності кожного з них до конкретних посад. Без створення об'єктивної системи добору персоналу можливості надходження найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів істотно обмежені¹³.

На думку І. Шпекторенка, професійний добір (відбір) є процесом ухвалення відповідних кадрових рішень. Вони приймаються на основі постійних прогнозів щодо потреб у кадрах відповідної кваліфікації та аналізу наявного кадрового забезпечення щодо виконання професійних обов'язків. Дослідник наголошує, що селекційна функція на державній службі повинна

¹¹ Серант А. Й. Відбір кадрів. Енциклопед. словн. з держ. упр. / уклад.: Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 89.

¹² Пархоменко-Куцевіл О. І. Відбір на державну службу. Енциклопед. словн. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 89.

¹³ Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія та практика* : електронне наукове фахове видання. 2008. № 1 (7). URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnic.pdf.

реалізовувати не тільки під час добору кадрів на вакантні посади публічної служби, але й впродовж усього періоду службової кар'єри публічних службовців, а саме під час: підвищення кваліфікації кадрів; проведення досліджень та прогностичної оцінки професійного досвіду особи; щорічного оцінювання службової діяльності посадових осіб; врахування інтересів, намірів, широкого розуміння професійної спрямованості, професійного очікування; планування кар'єри та професійного розвитку, професійної корисності і працездатності¹⁴.

З точки зору виникнення передумов для розповсюдження деформаційних явищ внаслідок втрати працівником ціннісно–мотиваційних факторів підвищення професійної кваліфікації та кар'єрного розвитку науковець визначає професійний добір (відбір) як психологічний і свідомий вибір особистості, аналіз її внутрішньо сформованої потреби в конкретній професії, посаді та подальшому розвитку в ній.

Добір кадрів передбачає пошук нових співробітників, що полягає у збиранні інформації, зокрема й психологічної, про потенційних кандидатів і в відборі кращих з них. Серед багатьох методів добору кадрів можна виокремити такі: - відповідність кандидата на вакантну посаду системі встановлених вимог. Беручи за основу систему вимог до професії (посади), обирають із кандидатів, які найбільше відповідають. - професійний відбір, що є системою заходів, які дозволяють виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями. Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини¹⁵.

¹⁴ Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Д.: Моноліт, 2009. С. 95.

¹⁵ Берташ М. І., Клевець Л. М., Коханець А. С. Особливості конкретних методів та методик професійного відбору персоналу. *Вісник Національного університету оборони України*. № 6 (70). 2022. С. 5-13.

В. Андреев зазначає, що часто на науковому рівні синонімічно вживаються такі терміни: «відбір кадрів», «добір кадрів», «підбір кадрів», а такий термін як «селекція кадрів державної служби» практично не використовується. На думку автора, селекція персоналу в системі державної служби є ефективною технологією, яка дає можливість реалізовувати професійний відбір спеціалістів за допомогою ряду методів і прийомів для ефективного розвитку здібностей людей¹⁶.

Завдання кадрового добору – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог органів публічної влади. Робочі місця, з точки зору продуктивності та мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, набувати нові компетентності та покращувати наявні, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, - забезпечити реалізацію основних завдань держави, зокрема щодо задоволення потреб населення, надання якісних послуг громадянам.

Основне кадрове завдання полягає у формуванні відповідного складу кваліфікованих кадрів, що необхідний для досягнення поставлених цілей організації. Крім цього завдання варто виділити такі: створення системи мотивації з метою залучення на державну службу більше професіоналів і в подальшому для зростання їх продуктивності праці й задоволеності своєю роботою; формування системи оптимального розподілу персоналу на вакантних посадах відповідно до його здібностей та кваліфікації; планування періоду випробування для кадрів. Для виконання нових видів діяльності та підтримки належного рівня знань відповідно до запитів населення необхідний своєчасний і гармонійний розвиток кадрів.

Ефективний добір кадрів позитивно впливає на функціонування органів

¹⁶ Андреев В. М. Нормативно-правове забезпечення системи селекції публічних службовців в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2018. Т. 29. №. 1. С. 42.

державної влади шляхом оптимізації використання кадрів. Детальна організація процесу добору кадрів дозволяє визначити та ефективно використовувати персонал шляхом створення нових робочих місць; підвищення рівня їх професійних компетенцій; удосконалення процесу найму осіб на вакантні посади державної служби та місцевого самоврядування.

Отже, на основі ефективного кадрового добору вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року). Забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах. Процес добору персоналу, як і попереднє кадрове планування, ґрунтується на принципах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи добору кадрів на державну службу

Принципи	Характеристика
науковість	Застосування наукових даних, нормативно-правових документів, якими регулюється дане питання. Проведення моніторингу змін у структурі персоналу та посад, що є наявні у відповідному органі державної влади.
безперервність	Обумовлена відповідним характером державної служби та місцевого самоврядування, а також тією обставиною, що самі державні службовці постійно перебувають в русі. Добір кадрів розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес, який виходить з потреб держави загалом.
Масовість	Залучення до процесу добору кадрів працівників із різних структурних підрозділів, які виконуватимуть визначені завдання. Для категорії «А» державної служби формування відповідної Комісії з питань вищого корпусу, а для категорії «Б» та «В» відповідних конкурсних комісій у склад яких можуть входити представники різних підрозділів органу державної влади, де організовується конкурс на вакантну посаду.
Гнучкість	Можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються.
Повнота	Добір кадрів повинен охоплювати усі питання, що стосуються відбору кадрів, з подальшим забезпеченням відтворення кадрів, їх розвитку, виконання посадових обов'язків, посилення їх мотивації праці.
Точність	Чітке дотримання норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.
Економічність	Витрати на реалізацію конкурсу повинні бути меншими ніж отримання ефекту від його виконання.
Створення необхідних умов для виконання плану	Забезпечення необхідними трудовими ресурсами, які у зазначені терміни виконуватимуть поставлені завдання та сприятимуть підвищенню якості надання адміністративних послуг громадянам.

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Разом з тим на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні підрозділу велику роль відіграє принцип вузького місця, суть якого полягає в тому, що загальний результат визначає працівник найнижчої продуктивності.

Принципи кадрового добору органів державної влади становлять особливу ланку в структурі кадрового забезпечення, яка пронизує зміст кадрового забезпечення всіх рівнів його структури та всіх його елементів. Вони нерозривно пов'язані із законодавством, причому зв'язок цей подвійний. З одного боку, кожен принцип має бути обґрунтований правовою нормою, враховуючи те, що те, що не встановлено законом, не може вважатися кадровим принципом. А з іншого - принципи відображають логічну послідовність усіх процедур відбору персоналу та загальну стабільність кадрового забезпечення в умовах демократичного врядування.

До принципів добору, розподілу за посадами та просування кадрів віднесено такі: дотримання принципів демократичного управління кадровою роботою, що передбачає відбір за діловими та морально-етичними ознаками; постійна увага до розвитку персоналу, професійної підготовки та перспектив; наступність у роботі - співпраця досвідчених і молодих, перспективних співробітників; оцінка службової діяльності за досягнутими результатами; перевірка виконання посадових обов'язків у процесі роботи державних службовців¹⁷.

Для зручності сприйняття принципів кадрового підбору органів державної влади їх сукупність доцільно поділити на дві групи:

1. Загальні принципи - це принципи, характерні для всієї системи публічного адміністрування, що поширюються на всі сфери трудових відносин, зокрема і на доборі кадрів.

¹⁷ Пархоменко-Куцевіл О. І., Гбур З. В. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади. Монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня "Рута"», 2021. 368 с.

1. Функціонально-управлінські – є функціональним відображенням процесу організації та здійснення добору кадрів.

До загальних принципів добору кадрів належать такі принципи:

1) Принципи, які визначені в Конституції України, зокрема: принцип верховенства права (ст. 8); принцип законності (ст. 19)¹⁸;

2) Принципи закріплені у Законі України «Про державну службу»¹⁹: принцип професіоналізму; принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; принцип ефективності.

3) Принципи інноваційності та науковості застосовуються щодо вдосконалення системи добору персоналу відповідно до сучасних вимог.

До спеціальних принципів слід віднести ті, що мають відношення до конкретного виду роботи, або пов'язані із функціонуванням того чи іншого органу державної влади.

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність кадрового планування можна судити з рівня виконання завдань органами державної влади.

Отже, добір кадрів повинен забезпечувати: максимальне розкриття здібностей працівників; мотивацію працівників; урахування економічних і соціальних наслідків виконання державними службовцями відповідних завдань. Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування, про ефективність його добору свідчить ступінь досягнення організаційних цілей. Тобто, на основі добору кадрів вирішуються питання раціональної зайнятості

¹⁸ Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

¹⁹ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року); забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

1.3 Нормативно-правове регулювання добору кадрів на державну службу в Україні

Становлення України як демократичної, правової та соціальної держави потребує суттєвого оновлення інститутів державної служби та підвищення ефективності реалізації завдань і функцій держави щодо забезпечення прав і свобод громадян. Безпосередньо державні функції виконують посадові особи, які з початку виконання своїх обов'язків проходять процедури, пов'язані зі вступом на державну службу. Ці процедури постійно зазнають різного роду змін, пов'язаних, зокрема, з воєнними діями на території України.

Конституція України є основним законом, тобто системою загальноприйнятих норм, які мають вищу юридичну силу щодо всіх інших нормативно-правових актів і регулюють на найвищому законодавчому рівні відносини людини і суспільства, з одного боку, та державою, з іншого боку. Конституція покликана захищати права громадян держави, визначати державний устрій та особливості функціонування органів влади.

Проаналізувавши основні статті Конституції України, якими регулюються питання державної служби, зазначимо, що у ст. 8 закріплено принцип верховенства права, який також є основоположним для системи державної служби.

Так, принцип конституційного верховенства передбачає наступне:

- органи влади, посадові особи і громадяни повинні дотримуватися Конституції України;
- всі державні органи і посадові особи належним чином, а не для задоволення власних потреб реалізують права людини;
- державні службовці виконують функції тільки в межах компетенції

органу, в якому вони працюють, і в межах прав, закріплених за посадою;

- державні службовці віддані державі, а громадяни довіряють службовцям.

Ст. 38 Конституції України регулюється право громадян брати участь в управлінні державними справами та право рівного доступу до державної служби, до служби в органах місцевого самоврядування.

Зазначимо, що Конституцією чітко визначено, що саме державні органи і державні службовці, які в них працюють, повинні бути гарантами забезпечення таких конституційних положень, як наприклад, право на рівність перед законом і на недопущення дискримінації (стаття 24), право на життя (стаття 27), захист гідності і заборона катування, жорсткого, нелюдського або такого, що принижує гідність поводження чи покарання (стаття 28) та інші.

З метою підвищення якості організації державної служби 10 грудня 2015 року ухвалено Закон України «Про державну службу». Зокрема, Законом визначено принцип рівного доступу до державної служби відповідно до особистих якостей і досягнень, а також Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку зі вступом, проходженням і припиненням роботи в органах державної влади.

Михайловська Є. В. підкреслює, що реалізація права на державну службу розпочинається з моменту прийняття на державну службу і продовжується проходженням, просуванням, переміщенням по службі та завершується припиненням державної служби²⁰.

Разом з тим, Законом України «Про державну службу» чітко встановлені загальні вимоги, які стосуються усіх посад державної служби та висуваються до особи, яка має намір вступити на державну службу:

1. Право вступу на державну службу мають громадяни України, які, відповідно до чинного вітчизняного законодавства, досягли повноліття, вільно

²⁰ Михайловська Є. В. Адміністративно-правовий статус державного службовця системи державного управління сфери освіти і науки України. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Спец. 081 – Право. Суми, 2020. 203 с.

володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче: 1) магістра - для посад категорій «А» і «Б»; 2) бакалавра, молодшого бакалавра - для посад категорії «В». Щодо питання повноліття, то відповідно до ст. 34 Цивільного кодексу України²¹ та ст. 6 Сімейного кодексу України²² повнолітньою вважається особа, яка досягла 18-річного віку.

Цікавим є зарубіжний досвід вирішення проблеми вікових обмежень перебування на державній службі. Закони інших країн визначають як мінімальний, так і максимальний вік для вступу на державну службу. Загалом мінімальний вік вступу на державну службу у окремих країнах Європи становить 18 років, в інших - 20 років (Данія), однак це стосується посад найнижчої категорії. Для інших посад цей вік є вищим, що в основному пов'язано з необхідністю уже відповідної освіти та підготовки. А от у Німеччині мінімальний вік для заміщення вакантної посади на державній службі повинен бути не менше 27 років²³.

Окрім мінімального віку зарубіжним законодавством часто встановлюється і максимальний вік вступу на державну службу, що зумовлено тим, що: 1) у країнах органи публічної адміністрації не зацікавлені у прийомі на службу на невеликі терміни осіб, які досягли певного віку, враховуючи, що на пенсію державні службовці переважно виходять у 60–65 років, тобто держава намагається якомога ефективніше інвестувати кошти на розвиток кадрового потенціалу; 2) вважається, що після досягнення певного віку особа не може покладені завдання і функції виконувати настільки ефективно, як цього вимагає характер служби. Єдиного систематизованого підходу у вирішенні цього питання немає, і в кожній країні встановлюються свої вимоги щодо цього віку: Австрія – 40, Франція – 45, Бельгія – 50 років. Водночас, у

²¹ Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

²² Сімейний кодекс України від 10.01.2002 р. № 2947-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14>

²³ Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. 2020. 511 с.

багатьох країнах (Нідерланди, Швеція, Велика Британія), як і в Україні, подібних вікових обмежень немає, однак є вимога щодо того, що публічний службовець має бути здатним служити протягом реального періоду до відставки.

2 Громадянство України регулюється Законом України «Про громадянство України»²⁴, згідно якого громадянином України є особа, яка набула громадянство України в порядку, визначеному чинними відчизняними нормативно-правовими актами та міжнародними договорами України. А в Конституції України встановлено, що всі громадяни України мають рівне право на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (п. 2 ст. 38), тобто Конституція України передбачила тільки одну вимогу до претендентів на державну службу – громадянство України²⁵.

2. Особа вільно володіє державною мовою. Обов'язок володіння державними службовцями державною мовою передбачено у п. 3 ч. 1 ст. 9 Закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної»²⁶. Ст. 10 Конституції України затверджено державною мовою в Україні українську мову, яка визначається мовою офіційного спілкування посадових осіб органів публічної влади під час виконання посадових обов'язків, а також мовою діловодства і документації цих органів та посадових осіб. Слід зазначити що у чинному Законі уперше передбачено визначення поняття «державна мова» у контексті державної служби. Це, насамперед, мова, статус якої передбачає обов'язковість: 1) її використання на всій території України; 2) при здійсненні повноважень органами публічної влади; 3) в інших публічних сферах суспільного життя: а) кожний громадянин України зобов'язаний володіти державною мовою; б) особа, яка має намір набути

²⁴ Про громадянство України від 18.01.2001 р. № 2235-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text>

²⁵ Конституція України від 28.06.1996 р. № № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

²⁶ Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

громадянство України, зобов'язана засвідчити відповідний рівень володіння державною мовою; в) володіти державною мовою та застосовувати її під час виконання службових обов'язків.

Первинно у ст. 19 чинного Закону було передбачено, що рівень володіння державною мовою визначався під час атестації осіб, які претендують на вступ до державної служби. Здійснення атестації покладалося на вищий навчальний заклад, який відповідно до ліцензії здійснює підготовку здобувачів вищої освіти у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». На сьогодні це питання регулює Національна комісія зі стандартів державної мови, яка своїм рішенням визначила Порядок перевірки рівня володіння державною мовою, єдині вимоги до процедури проведення іспитів та критерії оцінювання²⁷. На її офіційному сайті є детальна інформація про особливості складання такого іспиту, заклади, де можна його скласти та прохідний бал (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Рівні володіння державною мовою

4. Особі присвоєно ступінь вищої освіти. Підставою для присудження відповідного ступеня вищої освіти є успішне виконання особою відповідної

²⁷ Про затвердження Порядку перевірки рівня володіння державною мовою, єдиних вимог до процедури проведення іспитів та критеріїв оцінювання : Рішення Національної комісії із стандартів державної мови від 13.05.2021 р. № 20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0897-21#Text>

освітньої або наукової програми. Встановлено такі ступені вищої освіти: молодший бакалавр, бакалавр, магістр, доктор філософії/доктор мистецтва, доктор наук. При реалізації права на державну службу особа повинна мати вищу освіту не нижче: 1) магістра – для посад категорій «А» і «Б»; 2) бакалавра або молодшого бакалавра – для посад категорії «В».

Спеціальними вимогами до осіб, які беруть участь у конкурсному відборі на державну службу, є виключно вимоги щодо їхньої професійної компетентності. Так, для посад категорії «А» державної служби такими вимогами є:

1) загальний стаж не менше 7 років. Загальний стаж – це сумарна тривалість роботи робітником або службовцем, або в іншій суспільно-корисній діяльності, якщо їх включення в трудовий стаж передбачено чинним законодавством;

2) досвід роботи. На відміну від загального стажу роботи, який є неконкретизованим, вимоги щодо досвіду роботи є більш чіткими: а) на посадах державної служби категорій «А» чи «Б»; б) на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування; в) на керівних посадах у відповідній сфері (мається на увазі сфера державної служби, сфера служби в органах місцевого самоврядування) не менш як 3 роки. При цьому слід зазначити, що необхідним є один із трьох названих пунктів;

3) володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи: англійська та французька мови. На сьогодні порядок атестації кандидатів, що претендують на заміщення вакантних посад державної служби категорії «А», і завдання затверджує Комісія з питань вищого корпусу державної служби.

Вимогами до кандидатів, які проходять конкурс на заміщення вакантної посади категорії "Б" у органі державної влади, сфера діяльності якого поширюється на всю територію України, на територію однією або декількох областей України, міста Києва чи Севастополя та його апараті є:

- досвід роботи на посадах: державної служби категорії "Б" або "В"; або служби в органах місцевого самоврядування; або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми їх власності не менше 2 років;

- вільне володіння державною мовою.

Посади категорії «Б» в іншому державному органі, окрім тих, що зазначені вище: досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 1 року, вільне володіння державною мовою.

При цьому слід зазначити, що документом для визначення відповідного досвіду роботи може бути як трудова книжка, так і інші документи, зокрема: довідки, виписки з наказів, дані, наявні в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, а також копії контрактів, копії установчих документів та інші дані, які можуть бути підтвердженими документально.

Посади категорії «В»: наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення, вільне володіння державною мовою. Зазначимо, що в первинній редакції цього положення словосполучення «за рішенням суб'єкта призначення» щодо ступеня бакалавра або молодшого бакалавра не було.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» сформовано спеціальні вимоги до посадових осіб даної категорії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Спеціальні вимоги до посадових осіб категорії «А»²⁸

Вимога		Компоненти вимоги
1	2	3
1.	Лідерство	вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань; вміння розвивати професійні компетентності співробітників; здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату; вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; створення культури відкритості та відповідальності
2.	Комунікація та взаємодія	вміння правильно визначати заінтересовані та впливові сторони, розбудовувати партнерські стосунки; здатність ефективно взаємодіяти, сприймати та доносити думку; вміння публічно виступати, презентувати матеріал на аудиторію; здатність впливати на думку інших, використовуючи переконливі аргументи та послідовну комунікацію
3.	Розуміння сфери державної політики	розуміння актуальних проблем та викликів у відповідній сфері; бачення необхідних змін у формуванні та реалізації державної політики у відповідній сфері; бачення шляхів розв'язання поточних проблем у відповідній сфері; розуміння кола заінтересованих сторін та шляхів їх залучення до формування/реалізації політики у відповідній сфері
4.	Стратегічне бачення	бачення загальної картини у сфері своєї відповідальності, розуміння середньо- та довгострокових цілей; здатність визначати напрямки розвитку та покращень у сфері своєї відповідальності; уміння перетворювати довгострокові цілі та концептуальне бачення у конкретні задачі та показники їх виконання, чіткі та послідовні плани дій – вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та оцінювання державної політики
5.	Управління змінами та інновації	рішучість та наполегливість у впровадженні змін; вміння планувати, оцінювати ефективність та коригувати плани; здатність формувати концептуальні пропозиції, інноваційні ідеї
6.	Доброчесність та дотримання правил етичної поведінки	здатність застосовувати принцип доброчесності та правила етичної поведінки державних службовців; недопущення поведінки, яка свідчить про нечесність та/або не безсторонність кандидата; недопущення поведінки, через яку призначення кандидата негативно вплине на суспільну довіру до державної служби; здатність розуміти вимоги щодо конфлікту інтересів та інші обмеження, встановлені Законом України «Про запобігання корупції», та утримуватись від їх порушення
7.	Абстрактне мислення	здатність до логічного мислення; вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки

²⁸ Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.

До спеціальних вимог, що виставляються до кандидатів на вакантні посади державної служби категорій «Б» та «В» відносять:

1. для категорії «Б» такі компетентності:

- стратегічні (лідерство; аналіз політики та планування заходів з її реалізації; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне управління);

- управлінські (прийняття ефективних рішень; впровадження змін; управління персоналом);

- організаційні (управління організацією роботи; управління проектами; делегування завдань; ефективність координації з іншими);

2. для категорії «Б» та «В» такі компетентності:

- аналітичні (робота з великими масивами інформації; аналітичні здібності; концептуальне та інноваційне мислення; ефективність аналізу та висновків);

- виконавські (якісне виконання поставлених завдань; самоорганізація та самостійність в роботі; багатозадачність; досягнення результатів; цифрова грамотність);

- комунікативні (проведення публічних виступів; комунікація та взаємодія; ведення ділових переговорів; обґрунтування власної позиції; ведення діалогу; управління конфліктами);

- особистісні (командна робота та взаємодія; наставництво персоналу; уважність до деталей; тактовність та повага до інших точок зору; креативність; орієнтація на професійний розвиток; відповідальність; ініціативність; добросовісність; стресостійкість; адаптивність; мотивація)²⁹.

Водночас, у ст. 19 Закону України «Про державну службу» встановлено обмеження для осіб щодо вступу на державну службу. На державну службу не

²⁹ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 р. № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>

може вступити особа, яка:

1) *в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена.* Рішення щодо недієздатності та обмеженої дієздатності приймаються виключно у судовому порядку. Це обмеження становлять два чинники: 1) визнання особи недієздатною. Відповідно до ст. 36 Цивільного кодексу України фізична особа може бути визнана судом недієздатною, якщо вона внаслідок хронічного, стійкого психічного розладу не здатна усвідомлювати значення своїх дій та/або керувати ними; 2) визнання особи такою, дієздатність якої є обмеженою. Відповідно до ст. 36 ЦК дієздатність може бути обмеженою у випадках, якщо фізична особа: а) страждає на психічний розлад, який істотно впливає на її здатність усвідомлювати значення своїх дій та (або) керувати ними; б) зловживає спиртними напоями, наркотичними засобами, токсичними речовинами, азартними іграми тощо і тим наражає себе чи свою сім'ю, а також інших осіб, яких вона за законом зобов'язана утримувати, на скрутне матеріальне становище. Дієздатність фізичної особи є обмеженою з моменту набрання законної сили рішенням суду про це;

2) *має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку.* Судимість – це передбачені законом правові наслідки засудження, які тривають певний період і визначають особливий правовий статус особи, яка має судимість. Загально-правові наслідки судимості полягають у різноманітних обмеженнях, що встановлюються законом щодо осіб, які мають не погашену або не зняту судимість. Так, особа, яка має судимість, не сумісну із зайняттям посади, не може бути державним службовцем. Судимість виникає з дня набрання обвинувальним вироком законної сили і триває до її погашення або зняття в установленому законом порядку. Вона припиняється шляхом погашення або зняття судом чи актом помилування. Припинення судимості анулює усі кримінально-правові та загально-правові наслідки засудження та призначення покарання. Особа, судимість якої погашено або знято, вважається такою, яка

раніше злочин не вчиняла і покарання не відбувала. Зняття судимості здійснюється постановою суду.

3) відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади.

Відповідно до ст. 55 Кримінального кодексу України позбавлення права обіймати відповідні посади або займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, може бути призначене як: а) основне покарання на строк від двох до п'яти років; б) додаткове покарання на строк від одного до трьох років. Позбавлення права обіймати відповідні посади або займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, як додаткове покарання може бути призначено й у випадках, коли його не передбачено у санкції статті³⁰.

4) піддавалася адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення - протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили. Дане питання також регулюється Законом України «Про запобігання корупції»³¹.

В Україні ведеться Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення³² з метою: а) забезпечення єдиного обліку осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, та юридичних осіб, до яких застосовано кримінально-правові заходи у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення; б) забезпечення в установленому порядку проведення спеціальної перевірки відомостей стосовно осіб, які беруть участь у конкурсі на заміщення вакантних посад пов'язаних з підвищеним корупційним ризиком; в) аналізу відомостей про осіб, які вчинили корупційні або пов'язані

³⁰ Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

³¹ Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

³² Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення: Рішення НАЗК від 09.02.2018 р. Дата оновлення: 16.04.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0345-18#n13>

з корупцією правопорушення, з метою визначення сфер державної політики та посад, пов'язаних з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, із найбільш корупційними ризиками, а також формування та реалізації державної антикорупційної політики; г) аналізу відомостей про юридичних осіб, до яких застосовано заходи кримінально-правового характеру у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення.

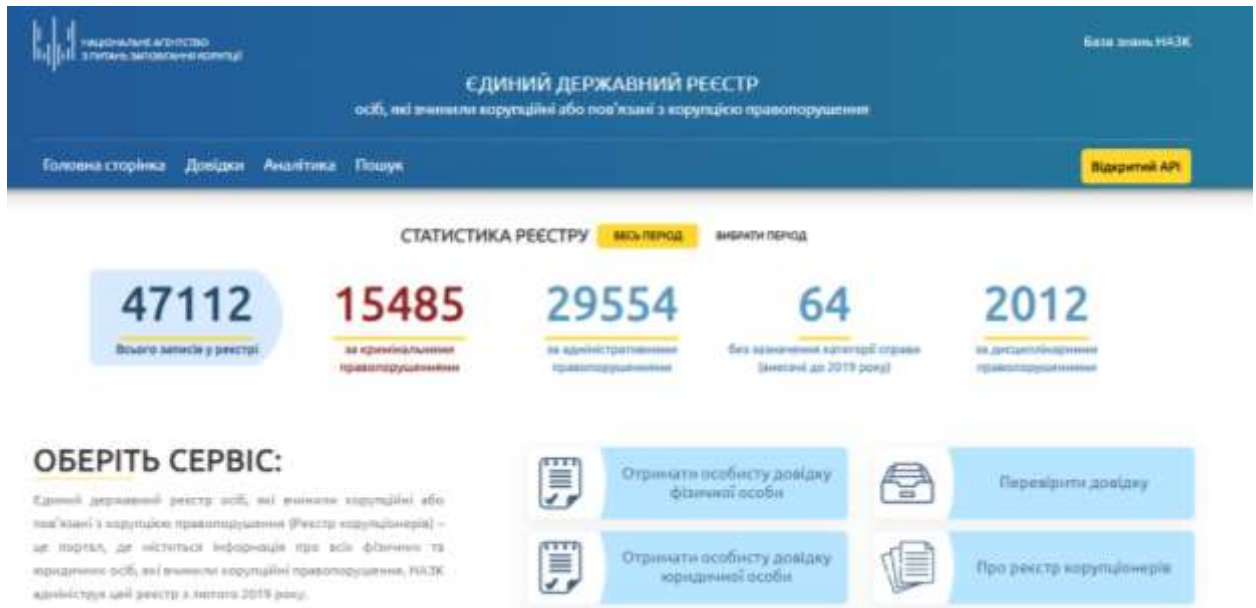


Рис. 1.2 – Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення

Реєстр – це електронна база даних, яка містить відомості про осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, та про юридичних осіб, до яких застосовано заходи кримінально-правового характеру у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення³³.

б) має громадянство іншої держави. Це обмеження зумовлено ст. 4 – «В Україні існує єдине громадянство» і ст. 38 «Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби ...» Конституції України. Ці положення однозначно унеможливають зайняття посади державної служби іноземцями

³³ Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. URL: <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/>

чи особами без громадянства. Окрім наведеного слід зазначити, що набування громадянства іншої держави, тобто виникнення правового зв'язку особи з іншою державою, означає, що в особи виникають певні обов'язки перед цією державою і вона буде керуватися інтересами цієї держави, які можуть не співпадати з інтересами України, або які можуть йти всупереч інтересам.

7) *не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення.*

8) *підпадає під заборону, встановлену Законом України «Про очищення влади».* Очищення влади (люстрація) – це заборона окремим фізичним особам обіймати визначені посади в органах державної влади та місцевого самоврядування, яка визначається та регулюється чинним законодавством. Це робиться з метою недопущення участі в управлінні державними справами осіб, які своїми рішеннями, діями чи бездіяльністю вживають заходів (та/або сприяють їх реалізації) щодо підризу основ національної безпеки та захисту України чи незаконних порушень прав і свобод людини³⁴.

Рішення, дії чи бездіяльність суб'єктів владних повноважень при виконанні цього Закону оскаржуються у судовому порядку. Проведення люстрації покладається на Мін'юст. Саме на нього покладено функцію ведення Єдиного державного реєстру осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про очищення влади»³⁵. Реєстр ведеться з метою: обробки відомостей про осіб, щодо яких застосовано заборону, передбачену 3 або 4 ст. 1 Закону «Про очищення влади»; подання на запит державних органів, органів влади АРК, ОМС з метою проведення перевірки, передбаченої Законом «Про очищення влади», або спеціальної перевірки, передбаченої Законом «Про запобігання корупції», відомостей про осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, а також посад з підвищеним корупційним

³⁴ Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>

³⁵ Про затвердження Єдиного державного реєстру осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про очищення влади»: Указ Мін'юсту від 16.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1280-14#n17>

ризиком; подання на запит правоохоронних органів інформації про внесення відомостей про особу до Реєстру або про відсутність у Реєстрі відомостей про таку особу у разі необхідності отримання такої інформації в рамках кримінального або адміністративного провадження або на запит прокурора в рамках здійснення його повноважень; проведення звіряння переліку осіб, звільнених з посад у зв'язку із здійсненням очищення влади (люстрації), з відомостями, що містяться в Реєстрі; надання фізичній особі (уповноваженій нею особі) за її зверненням відомостей про неї.

Таким чином, добір кадрів на державну службу регулюється Законом України «Про державну службу», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу». У період воєнного стану для державних службовців також важливим є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»³⁶, яким визначено, що на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина передбачених ст. 43, 44 Конституції України; не застосовуються норми законодавства про працю, законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». інших законодавчих актів, що регулюють діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування у частині відносин, врегульованих цим Законом.

³⁶ Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

2.1 Вимоги до кандидатів на посади державної служби в країнах світу

У кожній країні формуються певні вимоги до кандидатів на посади державної служби, залежно від моделі державної служби та особливостей розвитку держави. Початковий етапом для проходження конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби є дотримання встановлених вимог до кандидатів, які можуть дещо відрізняти у різних країнах. Розглянемо окремі із них:

1) наявність громадянства країни, на державну службу якої планує вступати особа. В Україні ця норма чітко регулюється Законом України «Про державну службу», відповідно до якого тільки громадянин України може брати участь у конкурсі на заміщення вакантної посади державної служби. У інших країнах можуть бути свої винятки із загальних правил. Наприклад, у країнах Європейського Союзу громадяни з одних країн ЄС мають доступ до окремих посад державної служби в інших країнах ЄС. Наприклад, відповідно до §7 Федерального закону про посадових осіб Німеччини, чиновником може стати громадянин Німеччини на підставі статті 116 Основного закону або громадянин однієї з держав-членів Європейського Союзу, країни-члена Європейської економічної зони, третіх країн, які підписали угоди з Німеччиною та ЄС про визнання професійних кваліфікацій. Проте, на посади вищих категорій державної служби у Німеччині призначають тільки її громадян: «якщо цього вимагають відповідні завдання, то посадовою особою може бути призначений лише німець». Тут йде мова про посади, діяльність на яких пов'язана з державною таємницею. Відповідно до ст. 5 Закону Франції «Про права і обов'язки службовців» особа може мати звання службовця за наявності французького громадянства. Водночас зазначається, що «громадяни

держав-членів Європейського Співтовариства або інших, крім Франції, держав-учасниць договору про Європейський економічний простір мають право на доступ до окремих посад державної служби. Однак, вони не мають доступу до посад, здійснення повноважень на яких передбачає захист державного суверенітету, або передбачає пряму чи опосередковану участь у здійсненні виняткових повноважень державної влади держави³⁷. Наприклад, у Великій Британії відповідно до прийнятих правил кандидати на державні посади мають бути британськими підданими, громадянами Співдружності або громадянами Ірландської Республіки.

2) повна дієздатність особи – в праві деяких країн ця норма подається з негативного боку: згідно ст. 9 закону Литовської Республіки «Про державну службу», особа, визнана в установленому законом порядку недієздатною, не може займати жодну державну посаду; відповідно до ст. 17 закону Грузії «Про державну службу» особа не може бути зарахована на державну службу, якщо відповідно до рішення суду її було визнано недієздатною або частково недієздатною³⁸.

3) володіння державною мовою на певному рівні (мовами) – ця вимога визначається особливостями посадових обов'язків, які покладаються на державних службовців. Вона передбачає активне використання та, відповідно, знання державної мови (мов) під час виконання посадових функцій. Вимога володіння державною мовою зазвичай прямо встановлюється в державах, де є багато іншомовних національних груп, наприклад в Естонії, Латвії, Литві. А в Польщі чи Болгарії, де більшість населення спілкується державною мовою, ця умова не згадується в основних законах про державну службу. Знання іноземних мов зазвичай заохочується, але воно є обов'язковою умовою для

³⁷ Про права і обов'язки службовців: Закон Франції від 22.02.2007 р. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В.П. Тимошука, А.М. Школика. Київ: Конус-Ю, 2007. С. 153–203.

³⁸ Зарубіжний досвід публічного управління у сфері судової діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) / авт.-упорядн.: Л. М. Корнута, М. А. Слободянюк ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 61 с.

зайняття певних вищих посад на державній службі. Зокрема, в Україні знання однієї з офіційних мов Ради Європи (англійської або французької) дає можливість кандидату зайняти посаду державної служби категорії «А». У Німеччині знання іноземної мови не закріплене у кваліфікаційних вимогах до державних службовців, однак іншомовна компетентність, особливо англійська, визначається базовою кваліфікацією у повсякденному та професійному житті³⁹. Управління державної служби Польщі приймає кандидатів із сертифікатами за знання англійської мови, таких як FCE, CAE, CPE, B2, із показниками від 6 рівня і вище⁴⁰. Уряд Італії у 2015 р. прийняв закон про державну службу, який, зокрема, сприяє більшому використанню англійської мови та мережі Інтернет у державних офісах для кращого і ширшого надання послуг⁴¹. У Словаччині на посади у вищу державну службу розглядаються кандидати, які мають мінімум 2 роки досвіду роботи на державній службі і вільно розмовляють англійською, французькою або німецькою мовами⁴².

4) перебування на державній службі до певного віку. Законодавством багатьох країн закріплюється як мінімальний вік вступу на державну службу, так і максимальний. Загалом мінімальний вік вступу на державну службу у багатьох європейських країнах - 18 років, у окремих державах – 20 років (Данія), 21 рік (Грузія), але для заміщення посад вищої категорії цей вік є вищим, що зумовлено об'єктивною потребою отримання диплому про відповідний рівень вищої освіти. У Німеччині мінімальний вік вступу на

³⁹ Дивнич Г. А. Англійська компетентність державних службовців: європейський досвід. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 3. С. 49-54.

⁴⁰ Іншомовна комунікація у підготовці публічних службовців: європейський досвід та українські реалії: монографія / Н. М. Колісниченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 216 с.

⁴¹ Italy passes civil service law. URL: http://news.xinhuanet.com/english/2015-08/05/c_134483211.htm

⁴² Staroňová K., Gajduschek G., Udelepp A. Senior Civil Service in Central and Eastern Europe: case study of Estonia, Hungary and Slovakia. *Europeanisation in Public Administration Reforms*. Selected Revised Papers from the 23rd NISPAcee Annual Conference May 21–23, 2015, Tbilisi, Georgia. Pp. 93-117.

посади державної служби – 27 років, а умовою вступу на такі посади є ще й проходження підготовчої служби.

Необхідно зазначити, що єдиного систематизованого підходу у вирішенні цього питання вікового цензу немає, і в кожній країні встановлюються свої вимоги. Цікавим видається досвід Грецької Республіки стосовно вирішення питання вікового цензу в державній службі. Так, відповідно до ст. 6 Кодексу цивільних службовців Греції для кожної категорії окремо встановлюються мінімальний та максимальний вік призначення на державну службу, зокрема, наприклад, для категорії US і TS: мінімальний вік – 21 рік; максимальний вік – 35 років; категорія SE: мінімальний вік – 21 рік; максимальний вік – 30 років⁴³. Однак ці обмеження не мають абсолютного характеру, та недотримання їх є можливим через виняткові офіційні причини.

Що стосується максимального віку вступу на державну службу, то він такий: Австрія – 40, Франція – 45, Бельгія – 50 років. Водночас, у багатьох країнах, таких вікових обмежень немає, хоча у відповідних юридичних нормах зазначено, що державний службовець повинен мати можливість пропрацювати визначений період до виходу на пенсію⁴⁴. А в Німеччині визначено, що віковою межею для виходу державних службовців на пенсію є 65 років. Цей вік може бути збільшений до 68 років⁴⁵;

5) наявність диплому про отримання відповідного рівня вищої освіти, необхідної для зайняття тієї чи іншої посади. Градації для заміщення конкретних державних посад дуже значні: для одних посад достатньо середньої освіти, для інших - вища освіта на рівні бакалавра або магістра. Напрями освітньої підготовки для різних видів державної служби можуть

⁴³ Серета О. Г., Бурнягіна Ю. М. Окремі питання добору на державну службу: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. 2023. С. 72-78.

⁴⁴ Панова Н. С. Особливості нормативного регулювання окремих питань публічної служби у країнах Європи. *Правова система: теорія і практика*. 2015. № 4. С. 57.

⁴⁵ Серета О. Г., Бурнягіна Ю. М. окремі питання добору на державну службу: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. 2023. С. 72-78.

відрізнитись, однак слід зауважити, що, наприклад, в Німеччині значна частка чиновників мають саме юридичну освіту;

б) відсутність у претендента на заміщення вакантної посади в органах державної влади судимості. У переважній більшості випадків ця вимога поширюється тільки на тих осіб, які вчинили умисні злочини, тобто, вчинення злочину з необережності не виключає можливості вступу на державну службу, однак враховується при перевірці усіх поданих документів. Відсутність судимості може бути прирівняно до відсутності обмеження або позбавлення права займати посади державної служби, встановленого рішенням суду;

7) для окремих країн важливим при вступі на державну службу є наявність професійного досвіду. Зокрема це враховується у Швеції, Фінляндії та Нідерландах, де менше уваги приділяються наявності відповідного рівня освіти;

8) проходження підготовчої служби або проходження випробування. Якщо говорити за Україну, то в нас є поширеною практика випробування, яке є обов'язковим для осіб, що вперше вступають на державну службу. У багатьох країнах отримати статус державного службовця можна лише після проходження підготовчої служби протягом визначеного терміну. Тільки по його успішному завершенню кандидат на відповідну посаду може претендувати на неї. Зокрема, згідно з Федеративним законом Німеччини про державну службу, для державних посад середнього рівня необхідно мати один рік підготовчої служби, а для посад вищого рівня – три роки. Наведений перелік умов для вступу на державну службу на практиці доповнюється додатковими вимогами, які встановлюються для зайняття окремих посад і визначаються підзаконними актами⁴⁶.

На практиці наведений перелік щодо умов вступу на державну службу доповнюється додатковими вимогами, які встановлюються для зайняття окремої посади та регулюються відповідними нормативно-правовими актами.

⁴⁶ Денисов М. Д. Становлення і розвиток державної служби в країнах Східної Європи. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/1/15.pdf>.

Наприклад, у Франції часто застосовуються певні обмеження щодо державної служби, зокрема: якщо особа не може виконувати певні завдання через стан здоров'я або якщо певні завдання вимагають виключно чоловічої чи жіночої роботи⁴⁷. Для Німеччини до основних вимог відносять наявність спеціальної попередньої підготовки, яка не передбачає вивчення широкого кола дисциплін, однак включає ознайомлення із завданнями державної служби, з обов'язками та правами при виконанні посадових завдань. Її метою є залучення державних службовців, що займають посади нижчого рівня до цілої системи державної служби⁴⁸.

Для претендентів на публічну службу в Швейцарії головними є критерії оцінки ділових якостей. В органи публічної влади обирається тільки особа, яка буде краще, ніж інші претенденти, виконувати службові завдання, функції та повноваження. При вступі на публічну службу враховуються перш за все спеціальні знання, професійна підготовка, готовність до належного виконання посадових обов'язків. Відповідність таким вимогам необхідно підтверджувати документами про шкільну або професійну освіту, посвідченнями про складання іспитів⁴⁹.

Тому досвід країн ЄС з питань встановлення та регулювання вимог до кандидатів на посади державної служби може бути корисним для України. Зважаючи на поточні інтеграційні прагнення України до Європейського Союзу, перед нами стоять складні завдання щодо реформування та адаптації державної служби до стандартів ЄС. Запровадження міжнародних стандартів та норм ЄС спрямовано на гуманізацію державної служби та державного управління в цілому, і полягає у забезпеченні дотримання трудових та

⁴⁷ Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. №3. С. 39.

⁴⁸ Кобелев О. І. Використання зарубіжного досвіду під час реформування кадрового забезпечення фіскальної служби. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. Вип. 2. Ч. 1. С. 85.

⁴⁹ Шевченко О. О., Шевченко Н. О., Доброгорський О. В. Впровадження в Україні в умовах воєнного часу світового досвіду проходження публічної служби. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. № 3 2022. С. 145-151.

соціальних прав людини і основоположних свобод громадянина, включаючи всіх працівників, зайнятих на державній службі. Від правового регулювання відносин державних службовців багато в чому залежать напрямок розвитку державної служби, перспективи регулювання системи її управління.

2.2 Характеристика етапів проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби

Призначення на посади державної служби зазвичай відбувається за результатами конкурсу, а от конкурс у кожній країні має свої особливості проведення. Статтею 10 Закону Болгарії «Про державного службовця» урегульовано, що заміщення вакантної посади на державній службі можливе за результатами конкурсу. Призначення без проведення конкурсу допустиме, однак у виняткових випадках та на розсуд керівника служби управління персоналом органу державної влади.

Наведемо приклади конкурсних процедур відповідно до різних класифікаційних ознак⁵⁰:

1) за ступенем доступу кандидатів до участі у конкурсі конкурсні процедури можуть бути:

– відкриті: у конкурсі може брати участь будь-яка особа, яка відповідає вимогам законодавства щодо певної посади. Такого типу конкурси характерні передусім для країн, що мають відкриту модель державної служби. У країнах із змішаною моделлю державної служби, державні службовці призначаються на посаду на умовах строкового договору. Зазвичай, для підвищення по посадах державні службовці повинні проходити новий конкурс;

– закриті: кандидатом на заміщення вакантної посади державної служби можуть бути тільки та особа, що вже має статус державного службовця або пройшла відповідну підготовчу службу. Більшою мірою такі конкурси

⁵⁰ Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Демократичне урядування: науковий вісник*. 2019. Вип. 3. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Lasijchuk.pdf.

характерні для країн із закритою моделлю державної служби, у яких призначення на посаду зазвичай носить безстроковий характер при умові ефективного виконання посадових обов'язків;

– змішані: коли на частину посад можуть претендувати всі громадяни держави, що відповідають загальним вимогам, визначеним на рівні законодавства, та можуть не мати стажу на державній службі; однак на окремі посади вищих категорій можна претендувати за умови наявності певний професійного досвіду роботи у даній сфері;

2) за етапами розвитку службової кар'єри:

- проходження попередньої підготовчої практики;
- призначення на вакантну посаду державної служби;
- підвищення по категоріях посадах та рангах;

3) за правовими наслідками організованого конкурсу:

- тільки з виникненням права обіймати посаду державної служби;
- із заміщенням певної посади;

4) відповідно до змісту конкурсної процедури:

- перевірка документів (щодо освіти, попереднього досвіду, наявних характеристик від переднього керівника);
- складання іспиту (у формі тестів, ситуаційних задач, тренінгів);
- змішаний тип конкурсу (включає елементи попередньо названих процедур)⁵¹.

Порядок проведення конкурсів, безсумнівно, має суттєві відмінності в залежності не тільки від країни, а й від характеру державної служби. Проте можна виділити дві основні тенденції, які, зрештою, часто поєднуються. Перша — конкурс за формальними показниками: рівень оцінок в отриманих атестатах або дипломах претендентів; наявність диплома про вищу освіту;

⁵¹ Жавнерчик О.В. Державна служба: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 184с.

позитивні характеристики з попередніх місць служби; успішне проходження підготовчої практики або стажування⁵².

Така процедура є скоріше формальною, оскільки здебільшого враховує тільки попередні досягнення кандидатів і не завжди об'єктивно відображає відмінності в рівні реальних професійних здібностей претендентів на момент проведення конкурсу. Тому в більшості зарубіжних країн зазначені критерії або враховуються разом із безпосереднім іспитом кандидатів, або є другорядними і менш важливими. Іспити, які вважаються другим важливим напрямом конкурсного добору кандидатів на вакантні посади, також проводяться різними способами: письмово, усно або поєднуючи письмове тестування зі співбесідою⁵³.

Так, у США діють спеціальні організації або служби, які на замовлення роботодавця на професійному рівні займаються підбором кадрів залежно від специфіки передбачуваної посади. Але відбір саме на державну службу здійснюється за результатами конкурсу, а також застосуванням відбіркових іспитів. Конкурс проходить у два етапи. На першому етапі відбувається тестування. Види тестових завдань: Multiple-Choice Tests (60-100 питань на перевірку загальних знань); Education and Experience Tests (перевірка на відповідність мінімальним вимогам на посаду); Practical Test (перевірка практичних навичок); Physical Tests (психологічний тест). Для ознайомлення з прикладами тестів кандидат повинен зареєструватися в системі Online Application System. Крім того, ця система дозволяє переглянути відкриті

⁵² Інформаційна довідка та тему: «Призначення на посади державної служби під час карантину та робота державних службовців в час пандемії» квітень 2020. URL: https://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/pryznachennya_na_posady_derzhavnoyi_sluzhby_pid_chas_karantynu_ta_robota_derzhavnyh_sluzhbivciv_v_chas_pandemiyi.pdf.

⁵³ Реформування державної служби в країнах світу. Інформаційно-дослідницький центр при Верховній Раді України. Березень 2021 р. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD9Q.pdf.

вакансії, вимоги до них, подати необхідні документи, ознайомитися з розкладом іспитів та дізнатися їх результати⁵⁴.

Вторинний відбір проводить менеджер по кадрах відповідно до здійсненого комісією ранжирування кандидатів. Крім іспитів, для відбору персоналу в США може використовуватися і успішне проходження навчання за програмами, розробленими кадровою службою⁵⁵. Другий етап часто передбачає співбесіду. На співбесіді комісія відбирає кандидатів відповідно до моделі управлінських компетентностей. Остаточний вибір про призначення робить кадровий менеджер.

Досвід США може бути корисним для вдосконалення вітчизняного порталу вакансій органів державної влади Career.gov.ua, доповнивши його додатковими функціями – можливістю пройти пробне тестування на знання законодавства, ознайомитись з розкладом та результатами іспитів на посади державної служби.

Характерним для Польщі є те, що в процесі добору кадрів на державну службу після проходження конкурсу оголошуються не тільки прізвища прийнятих, а також і тих осіб, які не були прийняті на державну службу. Відкритою для громадськості тут є як сама процедура іспиту, так і отримані результати всіх без винятку учасників⁵⁶.

Досить актуальним також є досвід Грузії. За досить короткий термін тут було проведено реформу публічної служби та управління персоналом на ній. Так, у системі публічної служби Грузії діє система конкурсного добору на посади, вступ на них відбувається на підставі відкритого конкурсу. Сформовано систему категорій посад та відповідних рангів, відповідно, для

⁵⁴ Карабач М. Зарубіжний досвід добору кадрів на державну службу: корисне для України. 2019. URL : <https://robotodavets.org.ua/2019/12/08/zarubizhnyj-dosvid-doboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu-korysne-dlya-ukrayiny.html>

⁵⁵ Протопопова Я. С., Китайгородська В.В. Міжнародний досвід організації конкурсу на зайняття посади публічного органа. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. Том 32 (71). № 5. 2021. С. 17-21.

⁵⁶ Лисих А. О., Коломийчук Н. М. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах державної служби України. *Сьомі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія*, м. Тернопіль, 16 листопада 2021 р. С. 69-72.

кожної категорії посад визначено кваліфікаційні вимоги для вступу (відповідність яким є необхідною умовою для участі в конкурсі на зайняття відповідної посади).

Французькій державній службі також властивою є організація та проведення конкурсу, що складається з письмової та усної відповідей. За результатами конкурсу конкурсна комісія формує рейтинг учасників. При призначенні на посаду орган, наділений повноваженнями щодо висунення кандидатур, має враховувати рейтинг усіх кандидатів і призначити на посаду особу із даного списку. Після призначення на посаду працівник не відразу набуває статусу державного службовця. Після конкурсу переможець повинен пройти випробування терміном від 6 місяців до 2-х років, за результатами якого приймається рішення про його призначення. Зауважимо, що на відміну від України у Франції термін випробування є досить великим.

У Франції також під час найму службовців використовується конкурсна система. Вона відбудеться у вигляді іспитів (або тестів), за результатами яких формується список претендентів на посаду. Кандидатів відбирає комісія (журі), яка оцінює заслуги претендентів на посаду. Цей конкурс на заміщення вакантної посади буває зовнішнім (у ньому чиновники не беруть участь), внутрішнім (беруть участь тільки чиновники) і змішаним (беруть участь і ті і інші). Найбільш поширеним є третій варіант.

Система організації конкурсу у Франції також передбачає так званий внутрішній (по суті закритий) конкурс, сенс якого – дати можливість чинним публічним службовцям, які не мають відповідного освітнього рівня, взяти участь у конкурсних іспитах з метою отримання вищої категорії за умови наявності відповідного стажу роботи на публічній службі.

Іспити на вакантні посади державної служби у Франції проводяться за задалегідь висвітленою програмою і розпочинаються з письмових екзаменів, результат яких дає або не дає права брати участь у співбесіді. Під час письмового екзамену суворо слідує принципу анонімності, що гарантує дотримання конкурсною комісією неупередженості. А от форми таких

екзаменів можуть бути різноманітними: завдання може полягати у редагуванні тексту, підготовці есе або власного резюме тощо. На усній співбесіді визначається рівень поведінки кандидатів, перевіряються знання, а також їх можливість швидко та логічно формувати думку й приймати рішення⁵⁷.

Після призначення на посаду службовець не відразу набуває статусу чиновника, спочатку протягом періоду від 6 місяців до 2 років він проходить випробувальний термін як стажер і тільки потім, після успішного завершення випробувального терміну, отримує статус чиновника. У функції журі не входить призначення на посаду, воно тільки рекомендує на посаду органу, що оголосив конкурс. Під час призначення на посаду орган, наділений номінативною владою, повинен урахувати рейтинг кандидатів, він має право призначити на посаду тільки людину зі списку, складеного журі. Французи, які бажають стати службовцями публічних органів, проходять спеціальне навчання. Для підготовки кадрів служби публічних органів у Франції існує низка спеціалізованих навчальних закладів; успішна здача іспитів в них дозволяє вибрати бажану посаду на публічній службі⁵⁸.

Доступ на посаду державного службовця у Литві здійснюється також через успішне проходження конкурсу, що складається з письмового іспиту та усної співбесіди. Кар'єрне зростання державного службовця здійснюється за рішенням керівництва, що враховує результати щорічного оцінювання його службової діяльності. Такі процедури на державній службі дають нам підстави вважати литовську державну службу кар'єрною, але передбачені ст. 5 закону про державну службу положення про укладення трудових договорів на

⁵⁷ Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: досвід для України. Демократичне урядування: науковий вісник. 2019. Вип. 3. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Lasijchuk.pdf.

⁵⁸ Протопопова Я. С., Китайгородська В. В. Міжнародний досвід організації конкурсу на зайняття посади публічного органа. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2021. № 5. С. 17-21.

державній службі свідчать про змішаний характер системи державної служби Литви⁵⁹.

Письмовий іспит для участі у конкурсі на заміщення вакантної посади державної служби у Литві є обов'язковим. Іспит має формат тестів та включає дві частини: загальну, завдяки якій можна визначити рівень загальної та юридичної підготовки, та спеціальну, залежно від особливостей функціонування органу державної влади. За результатами письмового тестування відбіркова комісія приймає рішення про те, кого допустити до наступного етапу конкурсу - співбесіди.

Для державної служби Австрії характерні риси «кар'єрної» моделі. На посади вищої категорії державної служби можуть призначатись тільки державні службовці, який уже мають певний трудовий стаж. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в Австрії є досить простими: особисті і професійні якості (включаючи вільне володіння німецькою мовою); громадянство Австрії або, в деяких випадках, будь-якої країни ЄС або ЄЕС; повна дієздатність; чиновники, які призначаються на посаду, повинні бути не молодше 18 і не старше 40 років на момент початку роботи в органі державної влади. Для стандартних посад проводиться тест на профпридатність, для спеціалізованих посад – співбесіда з безпосереднім керівником і представником відділу управління персоналом. Якщо на вакантне місце немає конкурсу, то співробітника можуть взяти без тестування та співбесіди, але з випробувальним терміном: 3 місяці для посад низького рівня і 6 місяців для більш складних видів роботи⁶⁰.

Якщо ж конкурс проводиться, то його можна умовно розділити на три етапи. Спочатку публічно оголошуються вакансії із зазначенням вимог до кандидатів і зацікавлені особи подають заяви про своє бажання взяти участь у

⁵⁹ Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

⁶⁰ Дацевич Є. М. Державний службовець у республіці Австрія. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/51.pdf>

конкурсі. По-друге, вони проходять письмовий іспит, результати якого враховуються при прийнятті на роботу. І, по-третє, на співбесіду запрошується група учасників, які показали найкращі результати та потенційно можуть замістити наявну вакантну посаду.

У Німеччині, для того, щоб замістити постійну посаду в органі державної влади, кандидати повинні здати два іспити перед незалежним журі. Однак успішне складання цього іспиту не забезпечує автоматичного місця в державній системі, але дає право на його переведення в майбутньому. У разі оголошення кадровою службою конкретного органу державної влади оголошення про вакансії, як правило, з претендентами проводиться співбесіда і лише після цього приймається рішення про призначення⁶¹.

У Великій Британії також проводяться конкурсні письмові іспити та співбесіди при прийомі на роботу державних службовців. Причому усному іспиту (співбесіді) відводиться вирішальна роль. Англійці справедливо вважають, що саме співбесіда дозволяє визначити справжній рівень претендентів. Іспити та співбесіди проводять незалежні комісії. Порядок прийняття на державну службу відрізняється залежно від рівня, групи або характеру посади.

Порядок прийняття на роботу спеціалістів державної служби полягає у спеціальному конкурсі, який проводить Комісія з державної служби. Вона займається підбором кандидатів на середні та вищі посади в системі державної служби. Відбір складається з кількох етапів. Перший – це письмовий іспит із заданої теми як основна умова вступу на державну службу, який базується на програмах провідних університетів – Оксфорда та Кембриджа. Це призводить

⁶¹ Прийняття на державну службу в країнах ЄС - Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно дослідницьким центром на запит народного депутата України.
URL : http://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/piblications/poryadok_vidboru_derzhavnyh_sluzhbovciv.pdf.

до того, що саме ці університети забезпечують більшість кандидатів на керівні посади⁶².

Узагальнюючи, порядок проведення конкурсу у зарубіжних державах можна виділити такі його стадії⁶³:

- 1) публічне оголошення про проведення конкурсу на певні вакантні посади державної служби;
- 2) аналіз документів (подання конкурсній комісії весь необхідний перелік документів та перевірка даних документів);
- 3) організація та проведення усіх етапів іспиту;
- 4) ухвалення рішення щодо призначення на посаду відповідного кандидата.

Підготовча служба є обов'язковою умовою для призначення на посади державної служби на постійній основі в багатьох країнах світу. Описуючи підготовчу службу, слід зазначити наступне⁶⁴:

- 1) мета підготовчої служби полягає у формуванні теоретичних та практичних навиків щодо виконання службових обов'язків, а також визначення наявної професійної компетентності кандидата;
- 2) зазвичай підготовча служба є обов'язковою для тих кандидатів, що вперше призначаються на посади державної служби, але інколи може бути визначена і для тих державних службовців, що вже працюють;
- 3) терміни проходження підготовчої служби чітко регулюють законодавством;
- 4) після проходження строку підготовчої служби особа здає підсумковий кваліфікаційний іспит, за результатами якого приймається рішення про

⁶² Зеленський В. М. Особливості правового регулювання конкурсного відбору на державну службу за трудовим законодавством європейських країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 32. С. 129.

⁶³ Прийняття на державну службу в країнах ЄС - Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: http://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/poryadok_vidboru_derzhavnyh_sluzhbovciv.pdf.

⁶⁴ Панова Н. С. Особливості нормативного регулювання окремих питань публічної служби у країнах Європи. *Правова система: теорія і практика*. 2015. № 4. С. 58.

призначення на посаду державної служби на постійній основі, або про її звільнення.

Потреба у підготовчій службі та (або) встановленні випробувального строку пов'язана з тим, що державного службовця призначають на посаду безстроково. У зв'язку з цим в інтересах держави належно підготувати майбутніх штатних працівників і звільнити вчасно тих, хто не відповідає встановленим вимогам.

Тому основною метою правового регулювання та організаційного забезпечення конкурсного відбору у різних країнах є мінімізація впливу суб'єктивного чинника на відбір найбільш гідних та потенційно придатних кандидатів на посади державних службовців. Проведення конкурсів у два етапи дає можливість особам різнобічно розкрити свої здібності для майбутньої ефективної служби. Водночас практичні кейси європейських країн демонструють тенденцію до цифровізації процесу проведення конкурсів та відбору кадрів на державну службу, що визначається вимогами сучасності.

2.3 Присяга державного службовця як обов'язковий елемент вступу на державну службу

Складання присяги здавна вважається сакральною подією, що означає особливу клятву особи на здійснення певних дій. Присяга проголошувалася в особливій урочистій обстановці і означала обіцянку виконати все те, про що було згадано. Особа, яка складала таку присягу, несла величезну відповідальність перед собою. Згодом присяга супроводжувалася обіцянкою вірно служити та виконувати сумлінно свої посадові обов'язки. Інститут присяги модифікувався із зміною історичних періодів, на формування його впливали політичні, релігійні, соціальні, економічні чинники, але єдиним, що залишалось незмінним, було те, що інститут присяги завжди відрізнявся своєю важливістю і неоціненним значенням, а складання присяги було і є великим моральним обов'язком, який має гордо нести особа, яка її складає.

Чинне законодавство України регулює інститут присяги державного службовця та визначає сутність, зміст і порядок складення присяги для державних службовців. Її складають усі без винятку громадяни України, які успішно пройшли конкурсне випробування на заміщення вакантних посад категорій «А», «Б» і «В». Результати конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби закріплюються присягою, а у випадку відмови від складання присяги таку особу не призначають на відповідну посаду. Отже, присяга державного службовця є важливою складовою набуття особою статусу посадової особи органу державної влади, а також у разі порушення присяги під час виконання службових обов'язків, звільнення⁶⁵.

Очевидно, що реформа державної служби України має відбуватись відповідно до принципів цінностей верховенства права, поваги до свобод людини, демократизму, а також на основі врахування кращих практик організації та функціонування державної служби в різних країнах світу. Щодо цього, варто погодитися з К. Ващенком, який, зокрема, наголосив, що головним завданням реформування публічного управління в Україні на сучасному етапі є вдосконалення державної служби, зміцнення загального управління та адміністративного потенціалу державного апарату на основі принципів належного врядування та кращого досвіду інших держав, перетворення його на ефективний інструмент безперервного і стійкого розвитку України⁶⁶.

А покращення державної служби без сумлінного виконання державними службовцями їх посадових обов'язків та несення відповідальності відповідно до чинного законодавства неможливо забезпечити. Тому, інститут присяги є важливим елементом у професійній діяльності державних службовців,

⁶⁵ Кремова Д. С. Присяга в службовому праві України та зарубіжних країн (на прикладі Угорщини, Німеччини, Чехії). *Держава та регіони*. 2021. С. 178-182.

⁶⁶ Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу: основні досягнення та виклики. *Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу* (22 трав. 2019 р.) Київ: Нац. акад. прокуратури України, 2019. С. 39.

засвідчує їх готовність чесно та відкрито виконувати посадові обов'язки, дотримуватись норм законодавства. Однак, сама присяга державних службовців у різних країнах дещо відрізняється за змістом.

Умовно можна виділити кілька особливостей «сукупності норм права, які регулюють відносини, безпосередньо пов'язані із складанням, дотриманням присяги на публічній службі, відповідальністю за її порушення», у праві, а відповідно й у законодавстві зарубіжних країн. Так, зокрема, по-перше, це фіксування самого поняття «присяга» у нормах права та обов'язковість її складання. Зокрема, у Греції державні службовці складають «присягу», натомість для осіб, для яких за їхніми релігійними переконаннями не прийнятним є складання присяги, обов'язковим є проголошення «заяви» (ст. 19 Кодексу державних службовців «Складення присяги та початок виконання обов'язків»), яка за змістом майже не відрізняється від тексту присяги цивільних службовців⁶⁷.

Аналогічне положення є характерним і для Канади, а саме: можливість складання «присяги» або ж «урочистої заяви» (Закон «Про зайнятість на публічній службі»). «Присяга» зустрічається і в нормах права, закріплених у законодавстві Болгарії, зокрема у ст. 14 «Вступ на службу» Закону «Про державного службовця» передбачено, що «... перед вступом на службу державний службовець повинен скласти присягу ...». Слово «присяга» використовується й законодавцем Угорщини (ст. 12 Закону «Про правовий статус державного службовця»), Латвії (ст. 13 «Присяга при вступі на посаду цивільного службовця» Закону Латвії «Про державну цивільну службу»), Німеччини (§ 58 «Обов'язок складання присяги, форма присяги» Федерального закону «Про статус чиновників»), Грузії (ст. 28 «Присяга службовця» Закону «Про публічну службу»), Польщі (ст. 39 Закону «Про цивільну службу») тощо.

⁶⁷ Кремова Д. С. Інститут присяги у службовому праві України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Запоріжжя, 2021. 223 с.

Водночас певне «уточнення» у використанні терміну спостерігається у нормотворенні Естонії, а саме у Законі «Про публічну службу», який закріплює норми права, безпосередньо зорієнтовані на врегулювання «присяжних відносин», у § 28 «Посадова присяга» зазначається, що «... вступаючи на посаду вперше, чиновник приносить особі, що призначила його на посаду, у письмовій формі посадову присягу.

У Німеччині особа, яка претендує на посаду державного службовця, має скласти Присягу, або замість неї урочисту заяву. Цей факт пов'язаний з членством у певній релігійній громаді. Особа, яка має членство у такій громаді, може не використовувати слова «я присягаю», а урочисто пообіцяти чесно і сумлінно виконувати свої обов'язки, пов'язані з посадою, на яку така особа претендує. Також у Федеральному законі зазначається, що слова Присяги особам, які є членами певних релігійних громад, дозволяється не використовувати слова: «і допоможи мені Бог!». Текст Присяги державного службовця є офіційно закріпленим і має наступний зміст: «Я присягаю дотримуватись Основного закону Федеративної Республіки Німеччина і всіх діючих у Федеративній Республіці законів і сумлінно виконувати мої службові обов'язки, і допоможи мені Бог»⁶⁸.

Враховуючи положення щодо осіб, що претендують на посади державних службовців, але мають членство у релігійних громадах, то Присяга таких осіб умовно має такий зміст: «Я обіцяю / заявляю дотримуватись Основного закону Федеративної Республіки Німеччина і всіх діючих у Федеративній Республіці законів і сумлінно виконувати мої службові обов'язки». Федеральним законом передбачено звільнення особи за відмову від прийняття Присяги або виголошення урочистої обіцянки виконувати сумлінно свої посадові обов'язки, дотримуючись законодавства країни.

⁶⁸ Панова Н. С. Концепт державної адміністративної служби України. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора юридичних наук. спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Одеса, 2021. 442 с.

Згідно Закону Чехії «Про службу державних службовців у державних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ» державним службовцем є працівник, який здійснює державне управління в державних установах. Особа, яка претендує на посаду державного службовця після успішного проходження конкурсу складає Присягу, і день складання Присяги є днем початку служби, тобто складання Присяги особою є початком службових правовідносин. Складання Присяги державним службовцем в Чехії закріплюється підписом особи, яка складає таку Присягу, реєстру службових присяг. Присяга державного службовця або ж Службова присяга має наступний текст: «Я свідомо присягаю своєю честю, що при виконанні служби я буду дотримуватися конституційних законів та інших законів і правових положень Чеської Республіки, міжнародних договорів, ратифікованих Чеською Республікою і службових правил, а також розпоряджень мого керівника, виданих відповідно до закону. Я також буду виконувати свої обов'язки належним чином, неупереджено та сумлінно і не буду зловживати посадою державного службовця»⁶⁹. Присяга державного службовця є моральним обов'язком особи виконувати чесно і сумлінно свої посадові обов'язки та відмова від складання такої присяги «не має наслідком виникнення службових відносин».

Державним службовцем в Угорщині є особа, яка займає посаду в апараті законодавчої, виконавчої, судової гілки влади, або ж в адміністрації президента. Згідно Закону Угорщини «Про правовий статус державного службовця», а саме п. 6 закріплює обов'язок прийняття державним службовцем Присяги для вступу на службу. В Угорщині державний службовець приймає Присягу наступного змісту: «Я, ..., клянусь бути вірним і відданим своїй країні, Угорській Республіці, та її народу. Я буду дотримуватися Конституції нашої країни, її конституційних норм і законів. Я не буду порушувати державну або службову таємницю. Буду виконувати свої

⁶⁹ Кремова Д. С. Присяга в службовому праві України та зарубіжних країн (на прикладі Угорщини, Німеччини, Чехії). *Держава та регіони*. 2021. С. 178-182.

службові обов'язки неупереджено, добросовісно, чесно, виключно відповідно закону, точно і етично поважати людську гідність, у міру моїх можливостей в інтересах мого народу (та місцевій громаді). Я буду вести себе бездоганно, як виконуючи свої професійні обов'язки, так і поза ними, і зроблю все, що в моїх силах, щоб сприяти розвитку Угорської Республіки та її інтелектуальному та матеріальному зростанню. Нехай допоможе мені Бог!»⁷⁰.

По-друге, важливе значення має зміст присяги та особливості її закріплення. Загалом можна говорити про «лаконічність» унормованого тексту присяги у різних країнах. Наприклад, у законодавстві Грузії текст присяги має наступний зміст: «Усвідомлюючи величезну відповідальність, покладену на мене публічною службою, заявляю, що буду віддано служити Державі Грузії і її народу, дотримуватися Конституції Грузії і законів Грузії, поважати державні інтереси і авторитет прав і свобод громадян, сумлінно виконувати свої обов'язки». Присяга державних службовців у законодавстві Латвії має зміст: «Присягаю бути чесним та справедливим, відданим Республіці Латвія, виконувати свої обов'язки згідно Конституції Республіки Латвія, міжнародними договорами, законами та урядовими рішеннями, служити загальним інтересам суспільства, щоб забезпечити законне, ефективне й відкрите функціонування публічної адміністрації» (ст. 13 Закону «Про державну цивільну службу»).

Більш лаконічним є текст присяги у законодавстві Болгарії – «Присягаюся під час перебування на державній службі дотримуватися та керуватися Конституцією та законами Республіки Болгарія, добросовісно виконувати мої службові обов'язки у відповідності до інтересів держави» (ст. 14 Закону «Про державного службовця»), та в законодавстві Польщі – «Присягаю служити Польській Державі, дотримуватися Конституції Республіки Польща, сумлінно і неупереджено виконувати обов'язок службовця цивільної служби, згідно з найкращими знаннями і волею» (ст. 39

⁷⁰ Витко Т.Ю. Особливості проходження державної служби в органах державної влади Угорщини. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vid_avnictvo/2012/2012_02\(13\)/12vtydvu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vid_avnictvo/2012/2012_02(13)/12vtydvu.pdf)

Закону «Про цивільну службу»). Ще більш лаконічним є аналог, закріплений у законодавстві Греції, – «Я заявляю і підтверджую своєю честю та совістю що я буду вірним Греції, дотримуватися її Конституції та законів, чесно та сумлінно виконувати свої обов'язки» (ст. 19 Кодексу публічних службовців)⁷¹. Як бачимо, навіть у цих прикладах законодавець намагається акцентувати увагу на вірності особи під час служіння публічним інтересам своїй державі, зобов'язання дотримання нею положень Основного закону держави і законів держави (а у деяких країнах й подається розширений перелік джерел (наприклад, досвід Латвії, Чехії), дотримання їх під час свого служіння публічним інтересам.

Саме у деталізації положень тексту присяги й знаходять прояв особливості нормотворення різних держав світу у:

а) визначенні того, кому особа складає присягу, а точніше, на вірність кому особа складає присягу. Серед наявних варіантів: на вірність державі (наприклад, досвід Болгарії, Латвії, Естонії, Греції тощо); на вірність державі і народу (наприклад, досвід Грузії, тощо); без безпосередньої вказівки такого суб'єкту (наприклад, досвід Німеччини, Канади);

б) перерахуванні або ж згадуванні основних обов'язків під час служіння публічним інтересам (наприклад, «виконувати мої службові обов'язки» (досвід Німеччини), «виконувати обов'язки» (досвід Канади), «... виконувати обов'язки, до чого мене зобов'язує довірена мені посада» (досвід Естонії), «при виконанні служби я буду дотримуватися ... я також буду виконувати свої обов'язки ... не буду зловживати посадою...» (досвід Чехії) тощо⁷²;

в) використанні оціночних понять для «підсилення» значущості зобов'язань особи, – «бути чесним та справедливим, відданим ... законне,

⁷¹ Кремова Д. С. Присяга в службовому праві України та зарубіжних країн (на прикладі Угорщини, Німеччини, Чехії). *Держава та регіони*. Серія: Право. 2021. № 1 (71). С. 178-182.

⁷² Кремова Д. С. Компаративно-правовий аналіз присяги в службовому праві України та зарубіжних країн (на прикладі Болгарії, Грузії, Польщі, Греції). *Правові новели. Науковий юридичний журнал Міжнародного університету бізнесу і права*. 2020. № 11. С. 388-392.

ефективне та відкрите функціонування» (ст. 13 Закону Латвії «Про державну цивільну службу»), «згідно з найкращими знаннями та волею» (ст. 39 Закону Польщі «Про цивільну службу»), «чесно і сумлінно виконувати, ... підтверджую своєю честю та совістю ...» (ст. 19 Кодексу цивільних службовців Греції), «... належним чином, неупереджено і сумлінно» (§ 34 Закону Чехії «Про службу»), «сумлінно і точно» (§ 28 Закону Естонії «Про публічну службу»), «... бути вірним і відданим ..., неупереджено, добросовісно, чесно, виключно відповідно до закону, точно й етично, поважаючи людську гідність..., бездоганно» (Закон Угорщини «Про правовий статус державного службовця»)⁷³.

Отже, аналіз досвіду зарубіжних країн в унормуванні засад регулювання «присяжних відносин» у публічній службі свідчить, що в наявності чимало позитивних результатів, апробованих часом і практикою, і які цілком можуть бути запозичені в Україні в умовах сучасних докорінних реформаційних процесів. Проте «ідеального» результату однієї-кількох держав немає, що й зумовлює обґрунтування доцільності виваженого підходу до запозичення зарубіжного досвіду в Україні, із обов'язковим урахуванням особливостей національної нормотворчості та правозастосування, потреб реального часу.

⁷³ Губська О. Зарубіжний досвід правового регулювання працевлаштування та проходження публічної служби: рекомендації для України. Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики: Зб.матеріалів I міжнародна науково-практична конференція м. Київ, 5-6 липня 2018. Київ: ВД «Декор», 2018. С. 104-108.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1 Практика планування й використання сучасних кадрових технологій під час добору кадрів на державну службу

На сьогодні актуальним є питання щодо застосування сучасних технологій кадрового добору в органи державної влади. З точки зору організації різноманітних процесів управління персоналом в органах державної влади із застосуванням сучасних кадрових технологій забезпечується: скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління; підвищується якість кадрових рішень; зростає оперативність підготовки звітності для органів державної влади відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог.

В. Щегорцова стверджує, що планування розвитку кар'єри службовців органів публічної влади дає можливість якісно організувати розстановку кадрів, забезпечувати розвиток професіоналізму та компетентності персоналу публічної служби, підвищувати рівень здорової конкурентної робочої атмосфери серед публічних службовців⁷⁴. Але для цього варто застосовувати різноманітні кадрові технології, особливо на етапі добору кадрів.

Процес планування професійного кар'єрного розвитку публічних службовців на сьогодні не достатньо сформований. Основною причиною цього є відсутність в арсеналі служб управління персоналом конкретних технологій щодо планування та добору кадрів на державну службу, які дозволять не тільки перевіряти наявні знання, але й розуміти, наскільки та чи інша особа готова виконувати певні повноваження.

Для покращення процедури добору кадрів на державну службу крім

⁷⁴ Щегорцова, В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 191-196

основних етапів проведення конкурсу, доречно застосовувати різноманітні технології чи методи перевірки кандидатів, серед яких: 1) методи ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування); 2) методи визначення бажаного кар'єрного шляху (побудова кар'єрограм); 3) методи оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розробки планів кар'єри (сценарій аналізу кар'єри і розробки особистісного плану розвитку, технології розробки плану кар'єри Н. КаррРуфіно, В. Сандерсата ін.).

Портфоліо кандидата на посаду державної служби надає більш повну інформацію про нього, ніж стандартне резюме. Це, своєю чергою, дозволяє потенційному роботодавцю отримати інформацію про рівень освіти кандидата та створює умови для прийняття людиною більш зваженого рішення. Кар'єрне портфоліо – це пакет документів у паперовій або електронній формі, який відображає всі досягнення (навчальні, професійні тощо). Портфоліо прогресу роботи показує не тільки попередні досягнення, але й потенційні можливості для професійного розвитку кандидата. Крім того, зміст портфоліо постійно оновлюється, оскільки має відображати всі досягнення потенційного співробітника⁷⁵.

Цікавою є думка щодо використання при проведенні конкурсного відбору державних службовців професіограм (кар'єрограм) або переліку та опису загальнотрудових і спеціальних вмінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності, які складаються з двох блоків: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограм до опису вимог щодо якостей людини певної професії, виду діяльності. Завдяки такому методу легше виокремити ті професійні якості, якими наділені кандидати на відповідну посаду та проаналізувати наскільки вони є важливими при виконанні конкретних посадових обов'язків.

Кар'єрограмою є відповідний документ, у якому в графічній формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої категорії, як в

⁷⁵ Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

різних організаціях, так і в органах публічної влади. Як часовий проміжок для розробки кар'єрограми обирається період від 10 років⁷⁶. Метод побудови кар'єрних карт М. Армстронга близький до методу кар'єрограми, але в ньому більше значення надається не посадовому просуванню, а розвитку професійних компетенцій. В такому випадку йде мова скоріше про горизонтальний розвиток службової кар'єри, який побудовано на потребі набуття нових професійних компетентностей, а не на отриманні вищої посади. Етапи кар'єрного росту М. Армстронг визначає через призму інформації, якою повинен володіти працівник, щоб виконувати роботу на більш високому рівні. Ці рівні він називає «діапазонами компетенцій», для кожного з яких є чітко визначені вимоги до досвіду та підготовки. Межі «діапазонів компетенцій» позначені «ключовими точками». На основі визначених «діапазонів компетенцій» і «ключових точок» створюється кар'єрна карта.

Співбесіда або інтерв'ю, як етап конкурсного відбору, є також важливим елементом у доборі кадрів, що повинна проводитися перш за все спеціалістом зі служби управління персоналом та психологом для визначення наявності передумов для успішної соціалізації в новому колективі, вміння співпрацювати з колегами, підлеглими і керівниками, виявлення очікувань претендента стосовно перспектив кар'єри, оплати та умов праці, бажання поділяти цінності та місію організації тощо. Залучення психолога є можливо взагалі не популярним методом добору кадрів на державній службі, однак це один із способів визначити наскільки людина готова працювати у певному колективі та наскільки її слова відповідають реальним діям.

Окрім того, в окремих країнах світу з відкритою моделлю державної служби часто крім основних використовуються різноманітні додаткові методи добору, завдяки яким перевіряються психологічна спроможність виконувати поставлені завдання, працювати в команді, стресостійкість. Серед відомих методів відбору, які застосовуються в бізнесі для державної служби може бути

⁷⁶ Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 243 с.

актуальним рекрутинг. Він може бути використаним тільки як додатковий спосіб залучення нових кадрів до державної служби, адже основним методом відбору є конкурс.

У сучасних умовах найбільш ефективним методом підбору є рекрутинг, оскільки за його допомогою можна дібрати висококваліфікованих працівників. Водночас аналіз практики реалізації процедури добору персоналу дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного налагодженого механізму управління цією процедурою. Рекрутинг належить до найбільш поширених методів добору кандидатів, який здійснюється на основі наявних баз даних кандидатів, відгуків на оголошення в ЗМІ або Інтернеті. Підбір здійснюється за допомогою застосування певних методів.

Відповідно п. 2 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246⁷⁷. проведення конкурсу здійснюється на основі врахування відповідних закріплених вимог до професійної компетентності кандидата на заміщення посади в органах державної влади (далі - посада). Наявність зазначених критеріїв перевіряється за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, морально-ділових якостей для належного виконання службових обов'язків. Тобто законодавець навів перелік за якими критеріями необхідно оцінювати посадовця, а саме: особисті досягнення; знання; уміння; навички; моральні якості; ділові якості.

Аналіз наукових публікацій дає можливість прийти до висновку, що багато науковців вважає за доцільне впровадження методів психології та кадрового менеджменту в процедуру проведення конкурсного відбору на державну службу. Так, перед конкурсом доцільно провести психологічне тестування кандидатів на вакантні посади, що дозволить оцінити ділові якості, схильність до управлінської діяльності, аналітичні та організаторські

⁷⁷ Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

здібності, темперамент, комунікабельність, схильність до навчання та підвищення рівня професійної компетентності, впевненість у власних силах та інші якості особистості, що є важливими при виконанні тих чи інших посадових обов'язків⁷⁸.

Вважаємо, що процедура конкурсного відбору осіб на вакантні посади державної служби крім основним нормативних процедур повинна включати такі: психологічну оцінку здібностей претендентів в контексті відповідності їх особливостям роботи на обраних посадах. Така оцінка має проводитись фахівцями і стосуватися лише психологічної спроможності претендента працювати на посаді, на яку він претендує; оцінку знань щодо характеру роботи на попередніх посадах (відносно посади на яку претендує особа) та знань загальних особливостей роботи на посаді на яку претендує фахівець для перевірки того наскільки особа освоює нову інформацію, формує відповідні компетентності. Таку оцінку доцільно проводити за допомогою електронних систем або віртуального робочого місця фахівця; експертну оцінку здібностей претендента розв'язувати творчі задачі, з якими він стикається вперше (претендент всіма можливими способами в стислі терміни намагається розв'язати задачу, а експерти спостерігають та дають оцінку його діям). Усі запропоновані елементи технологій конкурсного відбору доцільно проводити фахівцями в сфері державної служби.

Розподіл процедури конкурсного відбору на відбір претендентів на посади державних службовців, дозволить врахувати при наборі працівників відмінності у характері професійної діяльності, стимулюватиме розвиток професійних компетенцій державних службовців на основі самоосвіти та самовдосконалення впродовж життя. Застосування різноманітних методів добору кадрів на державну службу дасть можливість залучати до конкурсного відбору вузькопрофільних фахівців, поєднати наукову, навчальну та практичну діяльність щодо кадрового менеджменту в сфері державної служби.

⁷⁸ Психологія професійної діяльності: підручник / за ред. С. К. Шандрука. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 256 с.

Подальшого вивчення потребують питання психологічної оцінки претендентів на державну службу, створення програмних комплексів віртуального виконання державними службовцями посадових обов'язків та ін.

Таким чином, питання добору кадрів на публічну службу в Україні потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних актах з метою уточнення проведення процедур добору відповідно до сучасних ефективних технологій, що вже давно застосовуються в державних органах влади розвинених країн. При доборі кадрів необхідно звернути увагу на таку компетентність, як спроможність проводити медіаційні процеси та вести діалог.

3.2 Удосконалення процедури заміщення вакантних посад на державній службі

Відповідно до нормативного регулювання, державними службовцями є повнолітні громадяни України, які реалізують професійну діяльність на посадах у органах державної влади та наділені повноваженнями щодо практичного виконання функцій і завдань, що покладено державою на відповідні органи, а також організації із забезпечення громадянами своїх прав у різних галузях та сферах суспільної діяльності.

Державні службовці формують державний апарат, на який покладено виконання функцій держави в політичній, економічній, соціально-культурній та інших сферах. Державний службовець виконує державні функції, повноваження державних органів, вирішує державні завдання в різних сферах; вчиняє дії, що спричиняють певні правові наслідки. Отже, першочерговою умовою ефективного функціонування будь-якого державного органу є наявність у них спеціально підготовлених державних службовців⁷⁹.

⁷⁹ Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.

Кар'єра державного службовця розпочинається із процедури проходження конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби відповідно до чинного Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (зі змінами). Згідно із Додатком 13 до даного Порядку «Методи оцінювання вимог, визначених в умовах проведення конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ категорій «Б» і «В», під час третього етапу відбору, – співбесіди, мають оцінюватися лідерські якості кандидатів. Це свідчить про те, що на рівні кадрової політики державної служби не надто усвідомлюється важливість та значимість особистих якостей державних службовців, як ефективного інструменту діяльності та результативності роботи на державній службі. Серед таких якостей виокремлено лідерство, стресостійкість, комунікація та взаємодія, ефективність аналізу та мислення. При цьому, окремі з таких якостей перевіряються під час другого етапу конкурсу, а інші – під час співбесіди.

На кожному рівні управління чи посаді є певна специфіка діяльності, а тому формування особистісних навиків, що важливі для державної служби є першочерговим завданням для кожного майбутнього державного службовця. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який використовується як взірець та реалізація якого очікується на практиці. Відповідно до стандартів ISO 9000:2000, компетентності – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички. Компетентності (competencies) – це також й цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Компетентності є чіткою демонстрацією кваліфікації⁸⁰.

Професійна компетентність розглядається як сукупність знань та вмінь, що визначають результативність праці; обсяг навичок виконання завдань;

⁸⁰ Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, червень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>

комбінацію особистісних якостей та властивостей; комплекс знань та професійно значимих особистісних якостей; вектор професіоналізації. Під компетентністю також розуміють показники, що характеризують професійні знання та здібності державного службовця до його ефективної реалізації в своїй службовій діяльності. До складових елементів компетентності можна віднести: - особистісні риси – індивідуальні характеристики, що визначають схильність до тієї чи іншої діяльності; - знання – набір фактів, що вимагаються для виконання роботи; - вміння та навички (досвід) – володіння засобами та методами виконання певного завдання; - цінності – глибокі переконання, що визначають дії в різних ситуаціях; - зусилля – свідоме додавання ментальних та фізичних ресурсів в певному напрямку; - поведінкові моделі – форми дій, що використовуються для виконання завдання⁸¹.

Важливим показником, який визначає імідж держслужбовця є його компетенція - здатність застосовувати знання, вміння, навички та особистісні якості для успішної діяльності в різних проблемних професійних ситуаціях. Інакше кажучи, компетенції - це певні внутрішні, потенційні психологічні знання, програми, дії, системи цінностей та відносин, які знаходять себе, а потім виявляються в компетентностях людини як актуальних, діяльнісних проявах. До професійних компетенцій можуть бути зачислені ті знання, вміння, навички та ціннісні орієнтації, що необхідні для здійснення професійної діяльності в конкретній галузі. Професійний розвиток фахівців державної служби є процесом складним та довготривалим по часу, включає як саму професійну підготовку держслужбовців, так і їх безпосередню діяльність в сфері державної служби.

Одним із основних інструментів для розвитку державної служби як умови належного врядування в Україні є запровадження профілів компетентностей відповідно до рівня посад. Раніше чинної була постанова

⁸¹ Науменко П. В., Пархоменко-Куцевіл О. І., Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9—10/2022. С. 103-109.

Кабінету Міністрів України «Про затвердження профілів професійної компетентності деяких посад державної служби», якою визначались такі профілі, але тільки до окремих посад на державній службі, однак на сьогодні така постанова втратила чинність. На нашу думку, потрібно повернутись до цього питання, враховуючи нову класифікацію категорій посад. А в нормативно-правових документах, в яких вказано компетентності, що вимагаються від державних службовців, слід деталізувати зміст виконуваної за відповідною категорією посад роботи, перелік умінь та навичок, якими має володіти державний службовець та яким чином можна сформувати дані навички. Питання полягає не тільки в нормативному регулюванні такого профілю компетентностей за посадами, але й застосування відповідних технологій перевірки такої компетентностей на етапі вступу на державну службу. Виникає питання, коли, ким та яким чином здійснювати таку перевірку. Профілі компетентностей є описом набору компетентностей та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі. Профілі компетентностей стосуються усіх державних службовців для забезпечення реалізації ними відповідних функцій держави, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби України до стандартів Європейського Союзу.

Зокрема, під час проведення конкурсу на вакантну посаду державної служби варто оцінювати, чи здатні кандидати слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, бути спроможними досягати результатів, стратегічно мислити, управляти людськими ресурсами, демонструвати ефективну комунікацію у межах виконання посадових обов'язків у майбутньому тощо. Спеціальні інструменти оцінки могли б бути розроблені для визначення потенціалу кандидата під час відбору та оцінювання кандидатів на посади різних категорій державної служби України.

Компетентності, необхідні для тієї чи іншої посади, мали б бути висвітлені в оголошенні про заміщення вакантної посади/опису роботи, що є частиною процесу добору людських ресурсів. Це дозволило б потенційним

кандидатам оцінити власні можливості/відповідність критеріям щодо досвіду роботи, а також очікувань/потенціалу щодо тих чи інших навиків. Опираючись на нормативно-правове поле, а саме, на чинний Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (зі змінами) доходимо висновку, що профілі компетентностей при відборі та оцінці кандидатів на відповідні посади в органи державної служби станом на сьогодні не використовуються, що зумовлює подальші наукові розробки і необхідність удосконалення нормативно-правової бази сфери державної служби України.

На сьогодні, зважаючи на складну соціально-економічну та політичну ситуацію в країні, вкрай важливо якомога точно оцінювати наявні компетентності в кандидатів на вакантні посади державної служби (особливо керівного складу), до яких ми відносимо: схильність до управлінської діяльності, комунікабельність, аналітичні та організаційні здібності, впевненість у собі, цифрову та управлінську компетентності тощо. Водночас, проведення співбесіди в межах конкурсу нерідко носить формальний характер та не дає в повній мірі визначити, якими компетентностями володіє той чи інший кандидат.

Як показує практика, зазвичай, кандидатура на вакантну посаду є заздалегідь визначеною і лише створюються умови щодо успішного формального проходження співбесіди цією особою. У свою чергу, співбесіда, – будучи єдиним інструментом оцінки кандидата, має готуватися методично та ґрунтовно й проводитися не лише задля уточнення їхньої професійної компетентності, а й з метою виявлення інших не менш важливих компетентностей або потенціалу, що повинно слугувати своєрідним принципом, згідно з яким і зараховують до лав державних службовців⁸².

⁸² Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей / *Державне управління: удосконалення та розвиток* : елект. зб. наук. пр. 2020. № 11. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf

Вважаємо, що суб'єкт призначення до співбесіди має залучати якомога ширше коло фахівців, представників інститутів громадянського суспільства, психологів, науковців, експертів у відповідній сфері, що сприятиме створенню цілісної та ефективної системи відбору кадрів у державі. На практиці таку можливість суб'єкти призначення практично не використовують, посилаючись на складність процесу офіційного оформлення вибору представників здатних долучитися до співбесіди і брак часу.

Отже, удосконалення механізмів відбору кандидатів на посади державної служби України з урахуванням компетентностей покликано сприяти більшій ефективності процесу оцінювання кандидатів шляхом використання сучасних вдосконалених методик. Враховуючи передовий досвід Канади у сфері державної служби – змістовним для України вважається канадський досвід в удосконаленні механізмів відбору кандидатів на посади державної служби з урахуванням лідерських компетентностей. У Канаді Асоціація професійних керівників уряду Канади (APEX) працює на вищому щаблі державної служби. APEX є незалежною некомерційною установою, яка діє на громадських засадах під керівництвом ради директорів, що складається з вищих посадових осіб федерального уряду. Ця організація діє від імені вищого корпусу державної служби та сприяє розвитку і впровадженню кращих практик лідерства в органах державної влади Канади. З метою оцінки лідерських компетентностей кандидатів на посади державної служби або виявлення потенційних лідерських якостей, до проведення співбесіди залучати психологів і досвідчених спеціалістів з набору персоналу (HR-менеджерів), які б могли здійснити перевірку особистих психологічних, моральних якостей та інтелектуальних здібностей кандидатів; - розробити та затвердити в якості додатку методичні рекомендації щодо підготовки, проведення та змістовного наповнення співбесіди. Впровадження вищезазначених механізмів сприятиме удосконаленню відбору кандидатів на керівні посади й слугуватиме запорукою створення якісного кадрового складу державної служби України.

ВИСНОВКИ

Провівши наукове дослідження в рамках магістерської роботи, робимо такі висновки:

1. Окреслено місце та роль кадрового планування у структурі державної кадрової політики. Кадрове планування виступає комплексом відповідних заходів, що розробляються на основі аналізу процесів та результатів розвитку, оцінки персоналу, відповідності трудового потенціалу працівників тенденціям розвитку органів влади на різних рівнях з метою досягнення їх цілей і забезпечення реалізації стратегії розвитку. Планування потреб у трудових ресурсах є важливою складовою стратегічного планування діяльності органу державної влади та органу місцевого самоврядування, а також цілісної державної кадрової політики, оскільки відповідає за початковий етап регулювання кадрових процесів.

2. Досліджено вітчизняну нормативно-правову базу, що регулює питання добору кадрів на державну службу. Підкреслено, що питання добору кадрів в Україні регулюється такими нормативно-правовими актами: Законом України «Про державну службу», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу». У період воєнного стану для державних службовців також важливим є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

У чинному законодавстві чітко виписано вимоги до «А», «Б» та «В» категорій посад державної служби, вимоги щодо компетентностей державних службовців та особливості проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державної служби.

3. Наведено загальні вимоги до кандидатів на вакантні посади державної служби, які є актуальними в країнах світу. Загалом процес добору кадрів на державну службу у зарубіжних країнах значною мірою залежить від моделі державної служби: відкритої або закритої. У більшості країн світу добір кадрів ґрунтується на двох принципах: рівності і доступності.

Законодавство визначає потребу у забезпеченні рівного доступу громадян до державної служби, але цілком виправданими є намагання керівників усіх рівнів державної влади залучити до служби осіб, здатних найбільш ефективно виконувати поставлені завдання та функції. Тобто принцип рівного доступу насамперед спрямований на захист прав особи, тоді як відбір за здібностями базується на захисті інтересів служби чи адміністрації в цілому.

Умови доступу до державної служби об'єктивно відрізняються в різних країнах, але можна виділити ряд вимог, спільних для більшості країн, зокрема це: громадянство держави, в якій особа бере участь у конкурсі на вакантну посаду державної служби; володіння особою державною мовою (мовами) на відповідному рівні; перебування в межах певного віку; наявність відповідного рівня освіти, необхідного для заміщення певної вакантної посади державної служби; відсутність у претендента на посаду в органах державного управління судимості; відсутність кривого або сімейного споріднення кандидата на посаду з майбутнім безпосереднім керівником; фізична (медична) придатність до обіймання певної посади, тобто мова йде про відповідний стан здоров'я претендента; не належати до організацій, заборонених рішенням суду чи законодавством; попередній професійний досвід є умовою для вступу на державну службу в тих країнах, де менше уваги приділяється рівню освітньої підготовки; завершення підготовчої служби. Наведений перелік умов вступу

на державну службу на практиці доповнюється додатковими вимогами, які встановлюються для зайняття окремих посад і визначаються підзаконними актами.

Можемо говорити про те, що для України може бути корисним зарубіжний досвід щодо добору кадрів на державну службу, особливо у процесі реформування такого інституту. Враховуючи суспільні зміни в Україні, прагнення її вступити до Європейського Союзу постають першочергові завдання щодо удосконалення державної служби, зокрема щодо ефективного добору кадрів на вакантні посади державної служби.

4. Проаналізовано основні етапи проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби закордоном. Загалом до етапів проведення конкурсу на заміщення вакантних посад відносять декілька: 1. Іспит (іспит може бути організовано у декількох форма, зокрема: письмовий, усний чи у формі тестів. На іспиті перевіряють як загальні знання, так і спеціальні знання, що стосуються функціонування даного органу державної влади). 2. Розв'язування ситуаційних задач. 3. Співбесіда (співбесіда може передбачати використання різноманітних методик перевірки придатності кандидата до виконання посадових обов'язків саме за визначеною посадою. Часто під час співбесіди використовують психологічні методи перевірки).

5. Наведено перспективні напрями покращення добору кадрів на державну службу в Україні з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

Вивчення досвіду вдосконалення державної служби в країнах світу, зокрема щодо організації добору на державну службу дає змогу сформулювати основні напрями покращення процедури добору кадрів на державну службу.

Також слід враховувати особливості добору кадрів на державну службу в країнах світу, які базуються на двох принципах: рівний доступ кожного громадянина до державної служби, при умові, що він відповідає загальним вимогам, встановленим законодавством країни та знаю конкретні умови, необхідні для виконання обов'язків на визначених посадах; відбір найбільш кваліфікованих осіб на вакантні посади державної служби.

Між удосконаленням добору кадрів і організацією державної служби існує тісний зв'язок, що зумовлює залежність останньої від даної процедури формування ресурсного забезпечення, а це, відповідно, впливає на ефективність публічного адміністрування. Тому можемо стверджувати, що одним із основних аспектів удосконалення державної служби та підвищення якості публічних послуг є пошук нових напрямів реформування кадрового забезпечення органів державного управління. І в цьому контексті відповідна адаптація наявного передового зарубіжного досвіду в частині впровадження сучасних шляхів і запровадження найбільш ефективних форм підбору персоналу, безумовно, з урахуванням вітчизняної специфіки, є перспективним напрямом удосконалення управління людськими ресурсами в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / Державне управління : удосконалення та розвиток : елект. наук. фах. вид. № 1. 2022. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf
2. Андреев В. М. Нормативно-правове забезпечення системи селекції публічних службовців в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29. №. 1. С. 42.
3. Берташ М. І., Клевець Л. М., Коханець А. С. Особливості конкретних методів та методик професійного відбору персоналу. *Вісник Національного університету оборони України*. № 6 (70). 2022. С. 5-13.
4. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. 2020. 511 с.
5. Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу: основні досягнення та виклики. Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 трав. 2019 р.) Київ: Нац. акад. прокуратури України, 2019. С. 39.
6. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. №3. С. 39.
7. Витко Т.Ю. Особливості проходження державної служби в органах державної влади Угорщини. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02\(13\)/12vtydvu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12vtydvu.pdf)
8. Губська О. Зарубіжний досвід правового регулювання працевлаштування та проходження публічної служби: рекомендації для України. Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики: Зб. матеріалів І міжнародна науково-практична конференція м. Київ, 5-6 липня 2018. Київ: ВД «Декор», 2018. С. 104-108.

9. Дацевич Є. М. Державний службовець у республіці Австрія. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/51.pdf>
10. Денисов М. Д. Становлення і розвиток державної служби в країнах Східної Європи. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/1/15.pdf>.
11. Дивнич Г. А. Англomовна компетентність державних службовців: європейський досвід. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 3. С. 49-54.
12. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
13. Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. URL: <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/>
14. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей / *Державне управління: удосконалення та розвиток : елект. зб. наук. пр.* 2020. № 11. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf
15. Жавнерчик О.В. Державна служба: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 184 с.
16. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері судової діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) / авт.-упорядн.: Л. М. Корнута, М. А. Слободянюк ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 61 с.
17. Зеленський В. М. Особливості правового регулювання конкурсного відбору на державну службу за трудовим законодавством європейських країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 32. С. 129.
18. Іноземцева К. О. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії. Спец. 081 – Право. Суми 2021. 248 с.

19. Інформаційна довідка та тему: «Призначення на посади державної служби під час карантину та робота державних службовців в час пандемії» квітень 2020. URL: https://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/piblications/pryznachennya_na_posady_derzhavnoyi_sluzhby_pid_chas_karantynu_ta_robota_derzhavnyh_sluzhbovciv_v_chas_pandemiyi.pdf.

20. Іншомовна комунікація у підготовці публічних службовців: європейський досвід та українські реалії: монографія / Н. М. Колісніченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 216 с.

21. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.

22. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Укладачі: С.М. Домбровська, С. В. Майстро, І.М. Лопатченко Х. : НУЦЗУ, 2020. 97 с.

23. Карабач М. Зарубіжний досвід добору кадрів на державну службу: корисне для України. 2019. URL : <https://robotodavets.org.ua/2019/12/08/zarubizhnyj-dosvid-doboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu-korysne-dlya-ukrayiny.html>

24. Кобелєв О. І. Використання зарубіжного досвіду під час реформування кадрового забезпечення фіскальної служби. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. Вип. 2. Ч. 1. С. 85.

25. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

26. Кремова Д. С. Інститут присяги у службовому праві України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Запоріжжя, 2021. 223 с.

27. Кремова Д. С. Компаративно-правовий аналіз присяги в службовому праві України та зарубіжних країн (на прикладі Болгарії, Грузії, Польщі, Греції). *Правові новели. Науковий юридичний журнал Міжнародного університету бізнесу і права*. 2020. № 11. С. 388-392.

28. Кременова Д. С. Присяга в службовому праві України та зарубіжних країн (на прикладі Угорщини, Німеччини, Чехії). *Держава та регіони*. 2021. С. 178-182.
29. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
30. Лабань А. І. Поняття та нормативна основа добору працівників роботодавцем. *Держава та регіони: зб. наук. пр.* 2020. № 4. С. 38-42.
31. Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Демократичне урядування: науковий вісник*. 2019. Вип. 3. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Lasijchuk.pdf.
32. Лисих А. О., Коломийчук Н. М. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах державної служби України. *Сьомі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія*, м. Тернопіль, 16 листопада 2021 р. С. 69-72.
33. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 243 с.
34. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
35. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія та практика : електронне наукове фахове видання*. 2008. № 1 (7). URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
36. Михайловська Є. В. Адміністративно-правовий статус державного службовця системи державного управління сфери освіти і науки України. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Спец. 081 – Право. Суми, 2020. 203 с.
37. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.

38. Науменко П. В., Пархоменко-Куцевіл О. І., Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9—10/2022. С. 103-109.

39. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

40. Панова Н. С. Концепт державної адміністративної служби України. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора юридичних наук. спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Одеса, 2021. 442 с.

41. Панова Н. С. Особливості нормативного регулювання окремих питань публічної служби у країнах Європи. *Правова система: теорія і практика*. 2015. № 4. С. 57.

42. Пархоменко-Куцевіл О. І. Відбір на державну службу. Енциклопед. словн. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 89.

43. Пархоменко-Куцевіл О. І., Гбур З. В. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади. Монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня “Рута”», 2021. 368 с.

44. Прийняття на державну службу в країнах ЄС - Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL : http://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/poryadok_vidboru_derzhavnyh_sluzhbovciv.pdf.

45. Про громадянство України від 18.01.2001 р. № 2235-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text>

46. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

47. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

48. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
49. Про затвердження Єдиного державного реєстру осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про очищення влади»: Указ Мін'юсту від 16.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1280-14#n17>
50. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 р. № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>
51. Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення: Рішення НАЗК від 09.02.2018 р. Дата оновлення: 16.04.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0345-18#n13>
52. Про затвердження Порядку перевірки рівня володіння державною мовою, єдиних вимог до процедури проведення іспитів та критеріїв оцінювання : Рішення Національної комісії із стандартів державної мови від 13.05.2021 р. № 20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0897-21#Text>
53. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
54. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.

55. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

56. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>

57. Про права і обов'язки службовців: Закон Франції від 22.02.2007 р. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В.П. Тимошука, А.М. Школика. Київ: Конус-Ю, 2007. С. 153–203.

58. Протопопова Я. С., Китайгородська В. В. Міжнародний досвід організації конкурсу на зайняття посади публічного органа. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2021. № 5. С. 17-21.

59. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, червень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>

60. Психологія професійної діяльності: підручник / за ред. С. К. Шандрука. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 256 с.

61. Реформування державної служби в країнах світу. Інформаційно-дослідницький центр при Верховній Раді України. Березень 2021 р. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD9Q.pdf.

62. Серант А. Й. Відбір кадрів. Енциклопед. словн. з держ. упр. / уклад.: Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 89.

63. Серета О. Г., Бурнягіна Ю. М. Окремі питання добору на державну службу: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. 2023. С. 72-78.

64. Сімейний кодекс України від 10.01.2002 р. № 2947-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14>

65. Сурай І. Г. Добір кадрів. Енциклопедія держ. упр.: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Нац. акад. держ. упр. при

Президентів України. Т. 6: Державна служба; наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін та ін. Київ, 2011. С. 122.

66. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

67. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

68. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

69. Шевченко О. О., Шевченко Н. О., Доброгорський О. В. Впровадження в Україні в умовах воєнного часу світового досвіду проходження публічної служби. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. № 3 2022. С. 145-151.

70. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Д.: Моноліт, 2009. С. 95.

71. Шпенова П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 / Нац. юрид. унів. ім. Яросл. Мудрого. Харків, 2019. 224 с.

72. Щегорцова, В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 191-196.

73. Italy passes civil service law. URL: http://news.xinhuanet.com/english/2015-08/05/c_134483211.htm

74. Staroňová K., Gajdushek G., Uudelepp A. Senior Civil Service in Central and Eastern Europe: case study of Estonia, Hungary and Slovakia. *Europeanisation in Public Administration Reforms*. Selected Revised Papers from the 23rd NISPAcee Annual Conference May 21–23, 2015, Tbilisi, Georgia. Pp. 93-117.