

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

**ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ  
У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Виконала: студентка 4-го курсу,  
групи 6.2819 -пуа  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Д.С. Моройко

Керівник: доцент кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент,  
к.психол.н. Бойко Г.В.

Рецензент: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент,  
д.філос.н. Капріцин І.І.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління

Кафедра соціальної філософії та управління

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та  
управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Моройко Дар'ї Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Професійний відбір на посади середньої ланки у системі публічного управління

керівник роботи Бойко Ганна Валентинівна, к.психол.н., доцент,

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

затверджені наказом ЗНУ від «08» лютого 2023 року № 261-с

2. Строк подання студентом роботи 15 червня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Бабак Д.Е., Пасемко Г.П., Таран О.М. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. 2022. № 42. 9 с.; Юзва М. М. Формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади. Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр». 2021. 71 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «професійний відбір», «середня ланка управління», «система», «публічне управління». 3. Визначити принципи та методи дослідження професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління. 4. Дослідити особливості професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління. 5. Висвітлити етапи розвитку професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління. 6. Зробити компаративний аналіз професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління. 7. Виокремити практику реалізації професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління на прикладі Запорізької та Київської міських рад. 8. Зазначити перспективи удосконалення професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рисунок – 1, таблиця – 1

---

---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бойко Г. В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	08.02.2023	08.02.2023
Розділ 2	Бойко Г.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	15.03.2023	15.04.2023
Розділ 3	Бойко Г.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	28.04.2023	10.05.2023

7. Дата видачі завдання 08 лютого 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2023	виконано
4.	I розділ	Лютий – березень 2023	виконано
5.	II розділ	Березень – квітень 2023	виконано
6.	III розділ	Квітень – травень 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Травень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Травень 2023	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.С.Моройко

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Г.В.Бойко

### Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 47 сторінок, 44 позиції у списку літератури, 1 додатку.

### ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР, ПРАЦІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ, СИСТЕМА, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*Мета дослідження:* дослідити професійний відбір на посади середньої ланки у системі публічного управління в Україні, виходячи з досягнень сучасної науки.

*Об'єкт дослідження:* організація роботи з персоналом у системі публічної служби.

*Предмет дослідження:* професійний відбір працівників середньої ланки у системі публічного управління в Україні.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження, аксіоматичний.

*Гіпотеза:* вдосконалити існуючий професійний відбір працівників середньої ланки в системі публічного управління в Україні можливо через впровадження нових методів та підходів, а також ліквідування корупції та «сватництва» на місцях у держслужбі та не тільки.

*Висновки:* 1. Необхідність зниження рівня корупції та прийняття працівників на роботу через знайомства без наявності зазначеної вищої освіти чи інших умов, потрібних для участі у професійному відборі на ту чи іншу посаду.

2. Наявність неякісної корумпованої освіти в вищих навчальних закладах.

3. Забезпечення прозорого кадрового відбору із залученням до контролю громадськості на всі посади, в тому числі керівні. Щорічний аналіз кожного працівника, який був влаштований на роботу протягом найближчих дванадцяти місяців.

## SUMMARY

The qualification thesis consists of 47 pages, 44 items in the list of references, 1 annex.

### PROFESSIONAL SELECTION, MIDDLE BRANCH EMPLOYEES, SYSTEM, PUBLIC ADMINISTRATION

*The purpose of research:* investigate professional selection for middle-level positions in the system of public administration in Ukraine, based on the achievements of modern science.

*Object of research:* organisation of personnel work in the public administration system.

*Subject of research:* professional selection of middle-level employees in the system of public administration in Ukraine.

*Research methods:* analysis, synthesis, induction, deduction, observation, axiomatic.

*Hypothesis:* it is possible to improve the existing professional selection of middle-level employees in the system of public administration in Ukraine through the introduction of new methods and approaches, as well as the elimination of corruption and "matchmaking" in the civil service and beyond.

*Conclusions:* 1. Necessity of reducing the level of corruption and hiring employees through acquaintances without the specified higher education or other conditions required for participation in professional selection for one or another position.

2. The presence of low-quality corrupt education in higher education institutions.

3. Ensuring transparent personnel selection with public control for all positions, including senior ones. An annual review of every employee who has been hired in the past twelve months.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	9
1.1. Стан наукової розробки проблеми професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.....	9
1.2. Аналіз основних понять дослідження: «професійний відбір», «середня ланка управління», «система», «публічне управління».....	11
1.3. Принципи та методи дослідження професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	22
2.1. Особливості професійного відбору у системі публічного управління в Україні.....	22
2.2. Історичні етапи становлення професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.....	26
2.3. Компаративний аналіз професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.: світовий досвід.....	29
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	32
3.1. Практика реалізації професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління на прикладах Київської та Запорізької міських рад.....	32
3.2. Перспективи удосконалення професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	42
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* В будь-якій сфері суспільного життя рівень реалізації державної політики залежить від забезпечення професійного відбору низької ланки у системі публічного управління, яка згодом має можливість перейти до середньої або вищої. Державні службовці повинні мати високий рівень теоретичних та практичних знань, належні професійні якості, правову та культурну свідомості. Професійні навички набуваються під час проходження державної служби, тоді як професійні якості проявляються у конкурентні в процесі виконання обов'язків державних службовців. Придбання навичок відбувається завдяки теоретичним знанням та практичної підготовки майбутніх державних службовців. Це означає необхідність управління процесами професійного розвитку державних службовців, оскільки таким чином можна отримати конкретно орієнтованого фахівця. А також створити конкурентні умови у сфері державної служби, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня професійних якостей та ефективності діяльності службовців на обійманих посадах. Що пливатиме на якість публічних послуг, які надаються.

*Проблемна ситуація* пов'язана з необхідністю підвищення якості навчання майбутніх публічних службовців, їх мотивації та загального рівня ефективності професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління. Адже через якість навчання майбутніх публічних службовців, їх мотивацією та загальним професійним відбором на посади середньої ланки у системі публічного управління. Через ненадійність публічних службовців середніх та вищих ланок зростає рівень корупції та знижується рівень компетентності та професіоналізму нижчої ланки.

Проблеми, пов'язані з професіоналізмом як основою розвитку персоналу публічної служби досліджували вітчизняні науковці, зокрема такі вчені, як А. Головач, А. Маркова, В. Дзєга, В. Малиновський, Г. Атаманчук, Г.П.Пасемко, Д.Е. Бабак, М. Лесечко, М. Серьогін, М.А. Година, Н. Гончарук, Н. Дригуля, Н. Нижник, О.М.Таран, О.Оболенський, Р. Науменко, С. Дубенко, С. Селіванов та ін. Із закордонних вчених важливо відзначити: Дж. Едварда Келлоу, Лоренцо

Бордонья, Нікіл Чандру ШІ, Оуена Е. Хьюза С. М. Фердоуса, Стівена Баха тощо. У своїх дослідженнях вони приділили увагу професійному відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління, дослідили зарубіжний досвід публічної служби, пропонуючи свої ідеї щодо покращення існуючого стану рівня підготовки публічних службовців.

Зважаючи на велику кількість наукових праць, можна стверджувати, що наразі достатньо досліджень з теми професійного відбору та розвитку професіоналізму на публічній службі в цілому, проте невелика кількість таких робіт призначена саме середній ланці в публічному управлінні. Таким чином, потрібен комплексний підхід до наукового дослідження проблеми професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.

*Об'єктом дослідження* виступає організація роботи з персоналом у системі публічної служби.

*Предмет дослідження:* професійний відбір працівників середньої ланки у системі публічного управління в Україні.

*Мета дослідження:* дослідити професійний відбір на посади середньої ланки у системі публічного управління в Україні, виходячи з досягнень сучасної науки.

Для досягнення мети авторкою були встановлені наступні дослідницькі завдання:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління;
- уточнити зміст основних понять дослідження: «професійний відбір», «середня ланка управління», «система», «публічне управління»;
- визначити принципи та методи дослідження професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління;
- дослідити особливості професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління;
- висвітлити етапи розвитку професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління;



- зробити компаративний аналіз професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління;
- виокремити практику реалізації професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління на прикладі Запорізької та Київської міських рад;
- зазначити перспективи удосконалення професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління.

*Гіпотеза дослідження:* вдосконалити існуючий професійний відбір працівників середньої ланки в системі публічного управління в Україні можливо через впровадження нових методів та підходів, а також ліквідування корупції та «сватництва» на місцях у держслужбі та не тільки.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Стан наукової розробки проблеми професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління

Тема професійного відбору у системі публічного управління є проблемним питанням, яке майже не було розглянуто науковцями у 20 столітті. Проте вони активно вивчали проблему профпридатності в цілому. Наприклад, В.С.Мерлін наполягав, що люди можуть досягати однаково високих виробничих показників при використанні власного стилю виконання діяльності. Таким чином кожен самостійно організовує свою працю через застосування власних методів та прийомів та розвиває певні властивості, важливі для конкретної професії [38]. Щодо здібностей, можна взяти до уваги праці І.П.Павлова, головною думкою яких є те, що «здібності – це структура досить стійких, хоча звичайно, і змінних під впливом виховання, індивідуально-психологічних якостей особистості» [32]. Точку зору з приводу вимог до людини, які висуває професія, розвивав К.М.Гуревич. У першому випадку у особистості повинна бути абсолютна професійна придатність (наявність антропологічної чи психофізичної властивості). У другому типі претендувати на посаду можуть одночасно люди з, наприклад, різним рівнем швидкості розумового процесу. Таким чином, один зробить роботу швидко, а інший витратить більше часу на розумовий процес, проте зробить вправу за рахунок ретельності [7].

У 21 столітті з'явилася велика кількість наукових робіт, де досліджувались професійний відбір у системі публічного управління, професійне навчання органів державної влади, напрями розвитку, лідерство в публічному управлінні та інші аспекти удосконалення роботи держслужбовців. Наприклад, Пасемко Г.П. Таран О.М. та Бабак Д.Е. розглянули у своїй праці

професіоналізм у системі публічного управління як основу розвитку персоналу публічної служби. Висновок з цього був зроблений такий, що, задля переходження на нову стадію розвитку публічного управління та покращення надання публічних послуг, необхідним є підвищення професіоналізму публічних службовців. В умовах сьогодення потрібно приділити увагу вивченню чинників які впливають на процес формування професійної складової публічних службовців під час війни та заважають їй розвиватися [38, с. 7].

Юзвою М.М. було проаналізовано формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади. Вона виокремила багато висновків, але ключовим я вважаю: «Доцільно, щоб зміст професійного навчання віддзеркалював новітні тенденції розвитку системи освіти, її інноваційну спрямованість, перехід на нову структуру та зміст, створення передумов для опанування нових педагогічних технологій. Враховуючи можливість запровадження різних моделей навчання працівників, участь в організації цього процесу різних навчальних закладів, методичних установ та громадських організацій, потребує запровадження стандартних (або типових) професійних програм підвищення їх кваліфікаційного рівня. Доцільно для кожної категорії персоналу застосовувати індивідуальні методи навчання, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів» [2, с. 60].

Н.А. Ясинська у своїй роботі зробила акцент саме на удосконаленні процесу підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України. Вона вважає, що «процесу підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України сприятиме розробка концептуального документа щодо визначення професійних кваліфікацій та сертифікації фахівців у сфері публічного управління, налагодження роботи Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС» [35, с. 5]. У той же час Т.В. Підлісна намагалася підвищити рівень професійності публічних службовців через впровадження та дослідження лідерства. Вона прийшла до висновку, що «розвиток лідерських якостей державних службовців підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади». Також визначила, що тільки такі характеристики, як

авторитетність, впливовість, підвищення ефективності підлеглих, розуміння мети, стратегічне мислення та постійне удосконалення, перш за все, себе, можуть сформувати в людині компетенції лідерства. Вищезазначені якості допомагають визначити профіль майбутніх лідерів, провести не тільки якісний професійний відбір, але і навчання, а також постійно розвивати це лідерство. Так само лідерство може бути сформоване лише на основі постійного вдосконалення системи публічного управління в цілому та таких його частин, як, наприклад, вертикальна соціальна мобільність та інституціональне середовище, а саме: економічна, законодавча та кваліфікаційна складові публічного управління, верховенство права та антикорупційна політика тощо. [8, с. 6]. В.М. Андреев проводив дослідження щодо нормативно-правового забезпечення системи селекції публічних службовців в Україні. У якості висновку він зазначив наступне: «Сьогодні виникла нагальна потреба в розробленні та реалізації проекту Кодексу нормативно-правових актів України щодо публічної служби, де одним з основних розділів потрібно передбачити селекцію кадрів публічної служби. У перспективі подальших розвідок – визначення проблем у мотивації й адаптації кадрів публічної служби як в основі селекції кадрів, аналіз сучасних напрацювань із проблеми кар'єрного зростання державних службовців» [16, с. 5].

Таким чином, якщо у 20 столітті тему професійного відбору розглядали у широкому сенсі, то у 21 столітті акценти змістилися на дослідження конкретних професій, в тому числі окремих ланок публічного управління.

## **1.2. Аналіз основних понять дослідження: «професійний відбір», «середня ланка управління», «система», «публічне управління»**

Аналіз основних понять дослідження варто розпочати з уточнення змісту поняття «професійний відбір». За офіційною версією вікіпедії, професійний відбір – це «процедура вірогідної оцінки професійної придатності людини, вивчення її можливостей до оволодіння певною спеціальністю, досягнення

необхідного рівня майстерності та ефективного виконання професійних обов'язків» [14]. На думку В. М. Біндюженко, професійний відбір – це «серія заходів і безкомпромісність дій, здійснюваних підприємством чи організацією, виявлення зі списку заявників особи чи осіб, найкраще відповідаючи для вакантного місця роботи» [29]. За Євтушенко В.А., Кудіною М.М., та Лазаревою К.О «процес відбору персоналу – це процес, що базується на вивченні професійних відповідностей кандидата до вимог посади, робочого місця та відборі з претендентів найбільш підходящого, зважаючи на кваліфікацію, його спеціальність, особисті якості і здібності порівняно з цілями та інтересами компанії» [6, с. 1]. Перше та третє визначення є більш лояльними до кандидатів, тоді як у другому автор використовує слово «безкомпромісних», що підкреслює важливість відбору на посади публічної служби.

Головні методи професійного відбору кандидатів:

1. Попередній аналіз анкетних даних (проаналізувати співвідношення вимог та можливостей, теоретичного та практичного досвіду, особистісних характеристик).
2. Можливість короткої телефонної співбесіди задля виявлення недостатньої інформації.
3. Аналіз додаткових анкет та опитувальників.
4. Основна співбесіда (декілька за потребою) – досліджуються сильні та слабкі сторони претендента, а також психологічні риси та рівень можливого виконання подальших обов'язків тощо.
5. Збір відгуків та рекомендацій про кандидата у минулих колег, підлеглих та керівників.

Додаткові методи професійного відбору кандидатів:

1. Тестування рівня і структури інтелекту (IQ, обсяг уваги та ін.), оцінка рівня уваги, пам'яті і т.д.
2. Перевірка людини тестуванням на можливу поведінку в різних виробничих ситуаціях.

3. Аналіз знань і навичок через тестування, виконання пробних завдань.
4. Соціометрична оцінка – оцінка ділових якостей у групі.
5. Можлива участь кандидата в спеціальному семінарі тривалістю 1-2 дні. Програма включає в себе ділові ігри, групові вправи, тестування та професійні завдання.
6. Експертні оцінки.
7. Інші методи: перевірка на поліграфі (детекторі брехні), через службу безпеки, проходження медичного огляду (виявляються здоров'я і витривалість, ставлення до алкоголю і наркотиків, перевірка на предмет відсутності кримінального минулого) [13].

Також, існують чотири типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю у керівництва чіткої програми дій стосовно персоналу. Немає прогнозу кадрової потреби через оцінку персоналу та його праці, діагностика кадрової ситуації також не проводиться. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Для реактивної політики характерна можливість діагностики кадровими службами поточної ситуації персоналу, здійснення контролю за регресом в роботі і причинами розвитку можливої кризи.

Превентивна політика передбачає як засоби діагностики, так і засоби прогнозування короткострокових і довгострокових потреб у кадрах, а також чіткий орієнтир розвитку персоналу. Проте керівництву не вистачає засобів для якісного впливу на кадрову ситуацію.

Грунт активної кадрової політики в тому, що керівництво має і засоби прогнозування кадрової ситуації і засоби впливу на неї [29]. Тож, можна підсумувати що професійний відбір – це послідовне оцінювання професійних відповідностей кандидата до вимог посади, а також аналіз його можливостей та обмежень по відношенню до посади.

Важливим поняттям нашого дослідження є «середня ланка». Потрібно зазначити, що посади державної служби поділяються на категорії:

- «А» (вищий корпус держслужби, так звані «перші» керівники);
- «Б» (заступники керівників держ. органів, керівники структурних підрозділів, територіальних органів);
- В» – інші посади, не віднесені до категорій «А» і «Б».

За Є. Горчуною середня ланка (категорія «Б») – це «наступний (після нижчого та перед вищим) рівень у ієрархії управління, який знаходиться під прямим наглядом найвищого керівництва. Середня ланка – це керівник відділу, регіональний менеджер та керівник філії» [17]. Вона служить для підтримки інформаційних потоків стратегічного та оперативного центрів, передає їхні рішення та забезпечує реалізацію [39]. Менеджери середньої ланки багато займаються керівництвом та організацією процесів (на відміну від вищого керівництва) : визначають та обговорюють плани та завдання для керівництва нижнього рівня, думають над способами досягнення кращих результатів та виконують організаційні плани. Все це відбувається під контролем вищого керівництва [17]. У такий спосіб, середня ланка – це спеціаліст-наймана особа, яка надає завдання низькій ланці, контролює їх виконання, а потім звітує вищому керівництву.

Систему В.І. Вернадський характеризує як «сукупність різних функціональних одиниць (біологічних, людських, інформаційних тощо), які пов'язані із середовищем і слугують для досягнення певної загальної мети шляхом дії над матеріалами, енергією, біологічними явищами та керування ними». Л. фон Берталанфі вважав систему сукупністю елементів, що знаходяться у визначених відношеннях один з одним і з середовищем. В. М. Сагатовський характеризував систему складніше: «Система – це скінченна множина функціональних елементів і відношень між ними, які виокремлено із середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу»[33, с. 73]. За Ю. І. Черняком система – це «відображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх

відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання» [4, с. 110].

Узагальнюючи, можна дати таке визначення системи, як «структурно функціональна множина елементів, яка пов'язана між собою певною метою в межах визначеного часового інтервалу».

За Десмондом Кілінгом термін «публічне управління», який англійський державний службовець вперше використав в 1972 році, означає «пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [14, с. 46]. Професор з публічного управління Лювенського католицького університету Крістофер Поллітт наголошував, що публічне управління можна охарактеризувати трьома різними ознаками: діяльність державних службовців і політиків, структури і процедури органів державної влади та системне вивчення діяльності, структур і процедур.

[10, с. 12-13]. У той самий час Джей М. Шавріц заявляє, що метою наявного публічного управління має бути орієнтація на досягнення конкретних цілей та результатів [44]. Ігор Бінько вважає публічне управління ключовим для публічного адміністрування у якості галузі практики та теорії, тому що публічне управління зосереджене на внутрішній діяльності державних установ, зокрема займається управлінням, контролем, керівництвом та плануванням персоналу, а також забезпеченням організаційної складової, інформаційних технологій і оцінкою ефективності. [41, с. 3]. Якщо співвідносити поняття «державне управління» і «публічне управління», то державне управління використовує вплив держави на суспільство і громадян для досягнення передусім інтересів держави, проте як публічне управління орієнтує наявний в публічній адміністрації правовий, кадровий, фінансовий, інформаційний тощо потенціал для задовільнення інтересів фізичних та юридичних осіб. Що ж до «публічного управління» та «місцевого самоврядування», тут різниця полягає в тому, що публічне управління – поняття набагато більш широке, яке здійснює вплив та контроль на органи місцевого самоврядування. Також запропоновано під публічним управлінням розуміти процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх



ключових учасників, а під публічним адмініструванням регламентовану законами та іншими правовими актами, діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на: прийняття адміністративних рішень; надання адміністративних послуг; здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування [30, с. 3].

Підводячи підсумки, вважаємо за потрібне зазначити, що публічне управління та адміністрування – це сфера, яка вирішує стратегічні завдання та цілі державних органів, підприємств, установ та організацій з урахуванням можливих зовнішніх і внутрішніх факторів і тенденцій розвитку усіх сфер суспільного життя.

У цьому підрозділі були розглянуті такі поняття, як «професійний відбір», «середня ланка управління», «система», «публічне управління та адміністрування». Так само проаналізовані та порівняні різні точки зору щодо виокремлення кожного з понять.

### **1.3. Принципи та методи дослідження професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління**

Інструментарієм, який дає можливість створювати різноманітні теорії та концепції виступають такі елементи теоретичного дослідження, як методологічні підходи (принципи). «Всесвітня енциклопедія філософії» розкриває «підхід» наступним чином: «Підхід – комплекс парадигматичних, синтегматичних і прагматичних структур та механізмів у пізнанні або практиці, який характеризує конкуруючі між собою (або ті, що історично змінюють один одного) стратегії і програми філософії, науки, політиці або в організації життя та діяльності людей». Розглянемо основні загальнонаукові підходи [12, с. 7]. Існують шість підходів досліджень: хронологічний (історичний), системний, праксеологічний, рефлексивно-інноваційний, інформаційний та формальний підходи.

Хронологічний підхід вивчає та структурує історичну складову проблеми,

як вона виникла та розвивалась до часу її вивчення науковцем. Цей підхід допомагає довести досліднику свою компетентність та об'єктивність, а також підвищує рівень достовірності в цілому та збагачує наукове дослідження. В нашій роботі хронологічний підхід застосовується в розділі 2.2.

Системний підхід комплексно досліджує складні об'єкти (систем), вивчає не лише особливості складових їх елементів, але й характер взаємодії між ними. Сутність системного підходу полягає у вивченні системи у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Іншими словами, предмет дослідження (у нашому випадку організація роботи персоналу в системі державної служби) вивчається як невід'ємна частина середовища. [12, с. 8].

Праксеологічний підхід зумовлює виконання дії, яку суб'єкт набуває завдяки цілеспрямованим, послідовним та комплексним тренуванням [40, с. 158]. Тобто перед тим, як покращувати професійний відбір на публічній службі, треба уважно та детально пропрацювати всі недоліки та переваги та дослідити все існуючу систему.

Інформаційний підхід можна віднести до загальнонаукової методології. Всі об'єкти, процеси і явища будь-якого дослідження в природі чи суспільстві є інформаційними, тому що пов'язані зі створенням, обміном, накопиченням або використанням інформації, яка є основою соціальної комунікації [27]. Як вже було сказано вище, потрібно зібрати можливу інформації щодо професійного відбору та ретельно її проаналізувати, щоб потім робити висновки щодо впровадження нововведень.

Методологія наукового дослідження аналізує методи і засоби пізнання, які використовуються вченими як на емпіричній, так і на теоретичній стадії наукового дослідження.

Поняття «метод» (від грец. *methodos* – спосіб пізнання) – це спосіб діяльності суб'єкта, шлях пізнання реальної дійсності, система прийомів, що регулюють пізнавальну і практичну діяльність людей. Метод поєднує сукупність правил, розпоряджень, принципів, вимог, способів, прийомів, норм пізнання і дії, які допомагають суб'єкту пізнання вирішити конкретне науково-

практичне завдання.

Методологія вивчає систему методів наукового пізнання, застосування законів, принципів, категорій, діалектики, і також процес пізнання та практики на користь здобуття нових знань [24].

Усі методи наукових пізнань поділяються на загальні та спеціальні. Загальні методи використовуються протягом всього дослідження, незалежно від галузі знань і особливостей дослідження (рис. 1.1). Загальні методи: група А – емпіричні методи дослідження; група Б – методи, які використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівнях дослідження; група В – теоретичні методи дослідження. Емпіричні методи зазвичай застосовуються на етапі збору необхідних даних. Вони легко виконуються і застосовуються у будь-яких напрямках.

Спостереження – це впорядкована система фіксування та сприйняття властивостей і зв'язків досліджуваного об'єкта в природних умовах або в умовах експерименту. Під час спостереження можна не вдаватися до детального обстеження та акцентувати увагу лише на узагальнюючих даних, які дозволяють правомірно відобразити характеристики всієї сукупності предметів або явищ та охоплюють всі предмети дійсності, щоб одержати максимально достовірні дані про об'єкт пізнання. Задля спостереження доцільним є використання акетування та тестування. На практиці публічними службовцями можуть бути виконані такі тести, як КОТ (психодіагностика інтелекту), РСК (оцінка схильності до ризику), таблиця Шульте (дослідження рівня уваги) тощо.



Рис. 1.1. Структура методів наукового дослідження (пізнання)

Аналіз і синтез – теоретичні методи наукового пізнання. Є альтернативними, діалектично суперечливими та взаємообумовленими.

Аналіз – метод, який розкладає предмет та явища на частини та досліджує кожну з них (розчленували загальну тему роботи на окремі поняття та охарактеризували їх). Синтез – це метод, який, навпаки, об'єднує раніше виділені частини та ознаки предмета у єдине ціле. У роботі застосовуються ці методи під час написання проміжних та кінцевих висновків.

Індукція – це метод наукового пізнання, який на підставі знання про окреме допомагає виокремити загальне, сходження від одиничних суджень (знань) до загальних, міркування, за допомогою якого встановлюється

обґрунтованість висунутого припущення чи гіпотези. Індукція та дедукція є нерозривними поняттями, які завжди виступають в органічній єдності (від загальної теми роботи до виокремлення та аналізу кожного поняття).

Дедукція – метод пізнання, який на підставі загального виводить нове знання про окреме. Тобто, на відміну від індукції, явища характеризуються методом аналізу від загального до одиничного. В нашій роботі це пов'язане з переходу від окремого пізнання понять, пов'язаних з роботою, до загальної теми.

Аксиоматичний метод – це метод теоретичного пізнання та побудови наукової теорії, за яким деякі її судження сприймаються вихідними аксіомами, а всі інші виводяться з них шляхом міркування за певними логічними правилами. За нашою темою аксіомами можуть бути: етапи проходження професійного відбору складаються з співбесіди та тестування; задля отримання посади середньої ланки треба мати вищу фахову освіту.

Гіпотетико-дедуктивний метод будується на основі висування гіпотез про причини досліджуваних явищ. Висновки з цих гіпотез виводяться шляхом дедукції. Гіпотеза визнається вірною, якщо результати, одержані під час аналізу, відповідають даним у гіпотезі фактам. Цей метод дає змогу перевірити будь-яку наукову гіпотезу в складі гіпотетико-дедуктивної теорії [37]. Гіпотетико-дедуктивний метод допомагає нам зрозуміти, що коренням проблеми професійного відбору на посади середньої ланки у публічному управлінні і не тільки є, в першу чергу, корупція і, як наслідок, неякісна освіта та подальший вступ на посаду.

На базі вищезазначеного робимо висновок, що зміну професійного відбору середньої ланки публічного управління треба починати з аналізу умов та можливостей (що вже є і яким чином додавати інше або зовсім змінювати те, що є). Після цього намагатися у якості експерименту запроваджувати нові способи та спостерігати за якістю введених змін. Так само потрібно мати чітку уяву (план) щодо отриманих у майбутньому результатів.

Отже, методологія наукових досліджень та підходи до них є

основоположними поняттями, які має опанувати кожен, хто займається або планує займатися науковою роботою. Розуміння особливостей формування методології наукових досліджень та її складників – від визначення проблеми й мети до розкриття алгоритму здійснення наукової діяльності та отримання результатів від неї на основі системного підходу – є гарантією ефективності й результативності наукової роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Особливості професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління

Відбір персоналу – пошук людей на певні посади згідно з наявними вимогами різних посад соціального інституту, видів діяльності під конкретні можливості людини, накопичений ним професійний досвід, стаж роботи та здібності. Відбір також зумовлює встановлення придатності людини для виконання обов'язків на певному робочому місці або певній посаді через вивчення психологічних та професійних якостей людини. Це вибір із сукупності претендентів найбільш відповідної особи з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру, яка відповідатиме діяльності та інтересам організації. При професійному відборі використовують внутрішні та зовнішні джерела.

Внутрішні джерела. Переваги:

1. Забезпечення високого рівня керованості, наявності та можливості планування прозорості кадрової політики, цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу.
2. Вирішення проблеми зайнятості власних кадрів, підвищення мотивації і вимірювання задоволення трудом у працівників шляхом різних заохочувань.
3. Зростання молодих кадрів організації, швидке без адаптаційне заповнення вільної посади.
4. Використання низьких витрат на залучення кадрів.
5. Наявність шансів для службового зростання, підвищення рівня зручності організації для працівників.

6. Залежність від кадрової політики адміністрації організації.
7. Поліпшення соціально психологічного клімату в колективі.
8. Стабільність рівня оплати в організації.
9. Розумне використання людських резервів.
10. Підвищення зростання продуктивності труда через бажаний претендентом перехід на нову посаду.

Недоліки:

1. Зниження активності рядового працівника, що претендує на посаду керівника.
2. Напруженість та конкуренція в колективі у разі появи інших претендентів на посаду.
3. Незадовільнення кількісної потреби в кадрах. Через перепідготовку або підвищення кадрів, що вимагає додаткових витрат, задовольняється тільки якісна потреба.
4. Недотримання субординації під час роботи з колегами.

Зовнішні джерела. Переваги:

1. Задовільнення кадрових потреб через більш широкий вибір серед претендентів на посаду.
2. Поява нових ідей для розвитку організації.
3. Зниження загрози виникнення інтриг всередині організації завдяки швидкому визнанню нової людини в колективі.

Недоліки:

1. Складність у кар'єрному зростанні працівників, через що погіршується соціально-психологічна складова людей, які давно працюють в компанії.
2. Великі витрати на залучення кадрів.
3. Сприяння зростання текучості кадрів через високу цінність працівників, які приймаються зі сторони.
4. При проходженні випробувального терміну є ризик неприйняття на роботу у найближчому майбутньому.



5. Регулярне оновлення кадрів через що постійно доводиться звикати до нового колективу.

6. Тривалий період адаптації [23].

В публічному управлінні середня ланка класифікується категорією «Б» ( III, IV, V, VI ранги). До неї відносяться:

- керівники апаратів апеляційних та місцевих судів, керівники структурних підрозділів апаратів судів, їх заступники;
- керівники структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступники, керівники територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступники;
- керівники структурних підрозділів Секретаріату КМУ та їх заступники;
- керівники та заступники керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, апаратів місцевих державних адміністрацій, їх структурних підрозділів;
- заступники керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

Існують загальні та спеціальні вимоги до кандидатів на посади категорії «Б». Загальні умови: вища освіта магістра та стаж роботи відповідно до підпунктів 2-4 частини другої статті 20 Закону № 889, а саме:

1. Досвід роботи не менше трьох років на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на керівних посадах у відповідній сфері; вільне володіння державною мовою, а також хоча б однією офіційною мовою Ради Європи.

2. Досвід роботи не менше двох років в органах місцевого самоврядування, на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або на керівних посадах установ, підприємств та організацій незалежно від форми власності та вільне володіння державною мовою для посад категорії «Б» у

державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті.

3. Досвід роботи не менше двох років в органах місцевого самоврядування, на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та вільне володіння державною мовою для посад категорії «Б» у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті.

4. Досвід роботи не менше одного року в органах місцевого самоврядування, на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та вільне володіння державною мовою для посад категорії «Б» в іншому державному органі, крім тих, що зазначені в пунктах 2 і 3 цієї частини, [11].

Спеціальними вимогами є:

- знання Конституції, Законів № 889 та № 1700;
- професійні компетенції відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів;
- особисті якості: ефективність у прийнятті рішень, лідерство, вміння комунікувати та взаємодіяти з іншими, впроваджувати зміни, організовувати роботу та персонал, та особистісні компетенції [24].

Таким чином, в цьому підрозділі були розглянуті зовнішні та внутрішні джерела професійного відбору, а також ми встановили, що підхід до професійного відбору в публічному управлінні та адмініструванні на посади категорії «Б» є досить ґрунтовним, тому що керівники та зами відділів мають високу відповідальність і повинні виправдовувати очікування щодо їх компетентності та професіоналізму.

## 2.2. Етапи розвитку професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління

Хоча в усі часи публічне управління відігравало важливу роль у розвитку державної служби, професійний відбір публічних службовців формувався та змінювався поступово.

Середньовічна феодальна держава Київська Русь (IX–XII ст.). У цей період становлення державної служби у руках князя зосереджувалась законодавча і судова влада. Князь налагоджував міжнародні зв'язки, керував військом та контролював роботу службовців. Княжі та земські службовці, яких також призначав князь, забезпечували та виконували ці повноваження.

Галицько-Волинська держава (XII-XIV ст.). Вона характеризується трансформацією інститутів Київської Русі на законодавчу, виконавчу та судову владу. Князь у цей період мав вищу виконавчу владу [18, с. 126]. Він призначав посадових осіб (тисяцьких, воєвод, посадників) у містах і волостях свого домену, наділяючи їх земельними володіннями під умовою служби. [22].

Українська козацька республіка (середина XVII-XVIII ст.) була започаткована традиціями Запорізької Січі. Тогочасна «держава» мала всі характерні ознаки держави: територію, чіткий адміністративно-полковий устрій; центральна влада належала гетьману, який спирався на Раду генеральної старшини. [18, с. 126]. На військових радах вирішувалися найважливіші питання життя Війська Запорозького, зокрема відбувалися вибори адміністративно-судового апарату [25].

Українська народна республіка (далі – УНР). На українських землях у 1917-1920 роках існувала низка державних утворень із такою офіційною назвою. Українська Центральна Рада (далі – УЦР) – представницький орган із законодавчими та іншими владними повноваженнями – була центром державного та політичного життя цієї доби. Мала Рада була Постійною УЦР, яка в період між сесіями виконувала деякі функції останньої [18, с. 127].

Потім Всеукраїнський Національний конгрес прийняв рішення перетворити УЦР на своєрідний парламент, складений з 150 чоловік: кандидати

від українських політичних партій професійних і культурних організацій та делегати від губерній. Голову та заступника голови УЦР обирав конгрес [43].

Структуру органів влади також складала: Генеральний секретаріат (з січня 1918 р. – Рада народних міністрів УНР, найвищий виконавчий орган із урядовими функціями), окремі генеральні секретарства (міністерства), Генеральний суд УНР (найвища судова установа) та інші судові органи, комісари УЦР у губерніях і повітах, губернські та військові коменданти. Крім того, на зміну земських органів на місцях прийшли народні ради та управи [17, с. 127].

Під час перебування України наступні 70 років у складі СРСР державно-правова організація там була відсутня. Партійні організації повністю відповідали за діяльність державного апарату [15].

Проходження державної служби в Радянській Україні мало наступні особливості: кандидат повинен був мати спеціальні знання; обов'язковою умовою було стажування; призначення і звільнення державних службовців відбувалося централізовано, що забезпечувало необхідну стабільність кадрів державного апарату. Під час СРСР працівниками державної служби мали змогу стати й фахівці у сфері освіти, охорони здоров'я тощо, що є значною відмінністю часів сьогодення [5].

Після проголошення Незалежності в 1991 році був проголошений Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. за № 3723-ХІІ), головним пунктом якого було забезпечення донесення рішень комуністичної партії стосовно виробництва та розподілу ресурсів у всіх галузях економіки та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної позиції уряду [15].

Щоб реалізувати вищезазначений закон також були прийняті такі постанови: «Про Положення про формування кадрового резерву для державної служби» (від 19 грудня 1994 р.), «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування» (від 4 березня 1995 р.), «Про заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців органів державної влади» (від 28 липня 1995 р.), «Про затвердження Положення про порядок проведення

конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» (від 4 жовтня 1995 р.) та багато інших нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України.

У 1998 р. Була прийнята Концепція адміністративної реформи через необхідність покращення системи державного управління і державної служби. Вона передбачала розроблення і впровадження нової класифікації державних органів і посад державних службовців. Були визначені особливий статус служби в органах місцевого самоврядування, єдиний порядок проведення конкурсу та стажування із складанням іспиту, систему об'єктивної оцінки (атестації) діяльності державних службовців, яка складалася з продуктивності, ефективності, якості і своєчасності виконання роботи [5, с. 10].

Щоб створити належні умови розвитку державної служби та місцевого самоврядування у 2015-2016 роках прийняли Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [38 с. 84].

Новий Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII» розмежував політичні та адміністративні посади та статус державного службовця, гарантував рівний доступ на усі посади державної служби згідно з конкурсною процедурою добору, ототожнив систему винагороди з якістю виконаної роботи та об'єктивізував підстави просування по службі, створив умови прозорості діяльності державних органів та посилив відповідальність за порушення прозорості [17, с. 128].

Отже, якщо під час створення перших держав уся повнота влади у більшості випадків належала князю або царю і він сам призначав людей на державні місця, то з появою та розвитком козацької республіки повноваження були передані старшині, яка вирішувала питання державної служби. На наступних етапах розвитку держави так само були утворені ради, які відповідали за обирання державних службовців, допоки у 20 столітті не почали з'являтися спеціальні конкурси задля отримання посад.

### 2.3. Компаративний аналіз професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління: світовий досвід

Існує три основних моделі публічної служби: кар'єрна, посадова та кадрова (змішана). Кар'єрна модель є «закритою», оскільки персонал обмежений у вільному переміщенні між приватним та державним секторами. Найбільш характерними рисами є такі:

- визначена законом система оплати праці та спеціальної пенсійної системи;
- спеціальні статутні вимоги щодо освіти, необхідної для найму та кар'єри;
- обмежене визнання професійного досвіду роботи в приватному секторі;
- найнижчі посади для службовців визначеного кар'єрного рівня;
- просування по службі за вислугою років;
- робота впродовж життя;
- статутно або нормативно закріплений кодекс поведінки публічних службовців, їх прав та обов'язків;
- субординація на робочому місці.

Посадова модель є «відкритою» тому, що будь-яка посада може замінюватися кандидатами з приватного сектору. Характерними елементами є:

- цінність професійного досвіду, набутого в приватному секторі;
- відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи;
- отримання будь-якої посади без попередньої цільової підготовки;
- контракт – основа трудових відносин.

Кадрова (змішана) система передбачає:

- контрактні відносини між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає;
- юрисдикція публічного права;

– специфічний режим організації кар'єри та доступ до публічної служби у певному переліку посад.

Кар'єрна модель наявна у більшості країн Європейського Союзу: Іспанії, Німеччині, Данії та Франції. У Швеції та Нідерландах діє посадова модель, а в Італії та Великій Британії – змішана. Серед нових членів ЄС є як прибічники кар'єрної моделі (Словаччина, Румунія, Словаччина, Кіпр, Болгарія) так і змішаної (Угорщина, Чехія, Польща, Литва, Латвія, Угорщина, Мальта). Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель. Проте, неможливо знайти в країнах Європейського Союзу ту чи іншу модель управління в чистому виді. У кожній із домінуючих моделей присутні елементи іншої. Порівняльні дані наведені в додатку А.

Як свідчить закордонний досвід, створення в системі державного управління окремих самостійно діючих структур, що виконують функції з кадрових питань, дозволяє підвищити ефективність попереднього відбору для заняття посад державної служби та системи управління персоналом на державній службі в цілому.

На основі досвіду європейських країн Україні варто зробити певні кроки задля покращення професійної діяльності державних службовців в сфері публічного управління та адміністрування, а саме:

- ввести нові профілі державних службовців;
- впровадити ефективну систему оцінювання державних службовців з урахуванням досягнення цілей та перевиконанням їх;
- налагодити відносини органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з громадянами та суб'єктами господарювання відповідно до стандартів Ради Європи;
- розробити якісну програму створення кадрового резерву, планування кар'єри та розвитку персоналу;
- запровадити конкурси на заміщення вакантних посад;
- побудувати ефективну систему професійного навчання державних

службовців;

– ввести справедливий розрахунок заробітних плат державних службовців в залежності від категорій та компетенцій, що вимагаються, складності роботи та рівня відповідальності.

– звертати увагу на громадську думку про якість і професіоналізм публічних службовців [34, с. 9].

Таким чином, у цьому розділі були розглянуті кар'єрна, посадова та змішана моделі, порівнені особливості професійного відбору різних країн, а також виокремлені кроки, необхідні в Україні для модернізації професійної діяльності державних службовців на основі світового досвіду.



### РОЗДІЛ 3

## ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Практика реалізації професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління на прикладах Київської та Запорізької міських рад

Порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад державної служби регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 1995 року № 782, якою затверджено відповідне Положення. Воно визначає порядок проведення конкурсного відбору на посади третьої-сьомої категорій державних службовців, якщо законодавством України або рішенням Кабінету Міністрів України не встановлено інший порядок заміщення таких посад.

Положенням передбачено, що рішення про проведення конкурсу та його умови приймається керівником органу, до якого оголошено конкурс. Конкурсні комісії утворюються наказом керівника.

В газетах повинна бути опублікована інформація про проведення конкурсу та його умови та поширена через інші засоби масової інформації не пізніше ніж за місяць до проведення конкурсу і доведена до відома працівників установи, в якій оголошено конкурс.

Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають заяву на ім'я керівника організації, автобіографію, декларацію про доходи, копії документів про освіту та особовий листок з обліку кадрів.

Комісія проводить співбесіду з кожним учасником конкурсу та на закритому засіданні визначає переможця конкурсу більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні. Засідання комісії оформлюється протоколом,

який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії та подається керівникові протягом двох днів після голосування.

Потім переможець має можливість стажуватися на обумовленій посаді до двох місяців під керівництвом однієї відповідальної особи, яка закріплюється за ним на час стажування. Зміст індивідуального плану дій стажування затверджується безпосереднім керівником відділу.

Після успішного проходження стажування державні службовці за рішенням керівника відповідного державного органу можуть приймати свої з випробувальним терміном до шести місяців без проведення додаткового конкурсного відбору.

Призначатися на посади державні службовці можуть Президентом України, Кабінетом Міністрів України, керівниками державних органів, головами адміністрацій міст Києва та Севастополя та місцевих державних адміністрацій, Урядом Автономної Республіки Крим/

Для призначення на державну службу застосовується загальний або спеціальний порядок, відповідно до положень Конституції, законодавства України та інших нормативно-правових актів. А саме, після проходження конкурсу та стажування на конкретній посаді, або відповідно до інших встановлених законодавством та нормативно-правовими актами процедур.

Наприклад, головою місцевої державної адміністрації за погодженням з відповідним віце-прем'єр-міністром України (Закон України «Про місцеві державні адміністрації», стаття 10) призначаються заступники голів місцевих державних адміністрацій.

З метою організації та забезпечення своєї діяльності, відповідно до статті 15 Закону України «Про державну службу», члени Кабінету Міністрів України та керівники місцевих органів виконавчої влади можуть самостійно добирати та приймати на роботу осіб на посади патронатної служби згідно зі штатним розписом та категоріями, що відповідають посадам.

Існує також резерв кадрів на посади державної служби та місцевого самоврядування. До нього належать люди які у загальному рейтингу кандидатів

набрали найвищу кількість балів але не були визначені переможцями. Вони також повинні бути професійно підготовленими, виконувати службові обов'язки на гідному рівні, мати організаторські здібності та необхідний досвід роботи, виявляти ініціативу. Якщо данні про кандидата знаходяться на Єдиному порталі вакансій державної служби та професійна складова учасника відповідає вимогам посади, він автоматично запрошується до участі у конкурсах на інші посади державної служби.

Працівники, за їх згодою, зараховуються до кадрового резерву. Після цього з ними проводиться робота керівником державного органу та структурними підрозділами органу, відповідно до затвердженого індивідуального річного плану. План передбачає заміщення резерву, на час відсутності державних службовців, регулярне навчання у відповідних закладах, систематичне підвищення кваліфікації шляхом самоосвіти, стажування строком до двох місяців у відповідних державних установах, участь у конференціях, семінарах та інших заходах [19].

За потрібним вважаємо зазначити, що 2 травня 2023 року Верховна Рада України прийняла в другому читанні та в цілому законопроект «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 6504 від 05.01.2022). Стосовно конкурсних засад мова йде про те, що оголошення про вакансії тепер будуть з'являтися на Єдиному порталі вакансій публічної служби і на офіційному вебсайті місцевої ради. Через полегшення способу знаходження роботи вважаємо цю зміну влучною. Так само до самого конкурсу професійного відбору відносяться: перевірка документів, тестування та співбесіда та/або інші види оцінювання відповідно до Порядку проведення конкурсу. Другий за результатами конкурсу кандидат може претендувати на отримання посади без конкурсу протягом одного року, якщо: посада звільняється; переможець конкурсу відмовляється від посади; переможець не проходить спеціальну перевірку та йому відмовляють у призначенні [20].

Доречним є наведення декілька прикладів офіційних оголошень на посади у Київську та Запорізьку міські ради.

Щоб приєднатися до департаменту культури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) відповідно до ст. 21 Закону України «Про культуру» на посаду директора Голосіївського парку культури та відпочинку ім. М. Рильського, потрібно мати: вищу освіту, стаж роботи у сфері культури не менше трьох років, володіння державною мовою та здатність виконувати відповідні посадові обов'язки за допомогою власних освіти, професійних навичок та ділових і моральних якостей. Необхідні документи: заява про участь у конкурсі з наданням згоди на обробку персональних даних; автобіографія, яка складається з прізвища, ім'я та по батькові, числа, місяця, року і місця народження, дані про освіту, громадянство, місце роботи, посаду, трудову діяльність, громадську роботу, засіб зв'язку (номер телефону, електронної пошти тощо), відомості про наявність чи відсутність судимості; копія документа, що посвідчує особу, копії документів про вищу освіту; два рекомендаційні листи довільної форми, мотиваційний лист довільної форми.

Також необхідно розробити та надати власну однорічну та п'ятирічну програму можливого розвитку Голосіївського парку культури та відпочинку ім. М. Рильського [9].

Для отримання роботи у Запорізькій міській раді (міський виконавчий комітет) на посаді начальника відділу житлово-комунальних послуг департаменту з управління житлово-комунальним господарством Запорізької міської ради необхідно мати вищу освіту не нижче ступеня магістра, спеціаліста, вільний рівень володіння державною мовою, навички володіння основних програм роботи на комп'ютері, 2-річний стаж роботи на посаді за фахом у місцевому самоврядуванні, на державній службі або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності.

Необхідні документи: заява про участь у конкурсі; заповнена особова картка (форма П-2 ДС) з відповідними додатками; дві фотокартки розміром 4х6; копії документів про освіту з додатками, підвищення кваліфікації, наявності

вченого звання або наукового ступеня; копія документа, який посвідчує особу; копія військового квитка (для військовозобов'язаних).

При бажанні взяти участь у конкурсі, необхідно подати декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у порядку, визначеному Законом України «Про запобігання корупції» [8].

Підсумовуючи вищезазначене, для отримання державної посади середньої ланки у Київській та Запорізькій міських радах потрібно мати вищу освіту магістра, стаж роботи у зазначеній сфері в декілька років, володіти державною мовою та виконувати належним чином посадові обов'язки, завдяки своїм професійним та особистим навичкам.

### **3.2. Перспективи вдосконалення професійного відбору на посади середньої ланки у системі публічного управління**

В першу чергу, задля покращення системи професійного відбору середньої ланки в публічному управлінні вважаємо за потрібним зниження рівня корупції та прийняття працівників на роботу через знайомства без наявності зазначеної вищої освіти чи інших умов, необхідних для прийняття участі у професійному відборі на ту чи іншу посаду. За порушення умов пропонуємо використання таких покарань: звільнення та позиттєве позбавлення професії та отримання тюремного терміну(в залежності від кількості та тяжкості порушень). Більше того, вважаємо за потрібним робити ретельний аналіз кожного службовця, який займає посаду на державній службі категорії «Б», та публічно дотримуватись покарань, зазначених вище, до суб'єктів, які порушили правила вступу на конкретну посаду. Так само, необхідне забезпечення прозорого кадрового відбору із залученням до контролю громадськості на всі посади, в тому числі керівні. Після ретельної перевірки наявних працівників пропонуємо щорічний аналіз кожного працівника, який був влаштований на роботу протягом найближчих дванадцяти місяців. Перевіряючи, які допустили помилку при перевірці, повинні бути притягнуті до

відповідальності в залежності від того, навмисно вони не помітили порушника, чи ні.

Якщо повертатися до витоків, доречним є згадати систему освіти у вищих навчальних закладах України, де також проквітає корупція, а покарання за неї не призначають. Таким чином, після закінчення університетів бакалавріанти влаштовуються на роботу, часто не маючи належних знань. В цьому контексті доречним є застосування таких методик:

- активне вивчення іноземних мов, зокрема на матеріалах теорії та практики публічного управління інших країн;
- орієнтування на методи практико-орієнтованого навчання (інтерактивні методи навчання: тренінги, ділові ігри, кейс-стаді, Оксфордські дебати, «снігової кулі» тощо);
- орієнтація освітньо-кваліфікаційних характеристик та освітньо-професійних програм усіх спеціальностей у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» на необхідність формування моральних орієнтирів публічних службовців відповідно до європейських стандартів та «антикорупційного імунітету» службовців;
- збільшення уваги до проведення групових робіт із розробки управлінських рішень, проектів вирішення окремих проблем діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, розв'язання конкретних місцевих проблем та завдань;
- більше самостійної роботи слухачів під час виконання практичних, семінарських, творчих завдань у межах засвоєння навчальних дисциплін та підсилення ролі викладача у організації та координуванні процесом;
- орієнтування освітньо-професійних програм на формування знань щодо прав і обов'язків публічних службовців та системи цінностей, спрямованої на повагу до прав і свобод громадян;
- поглиблення вивчення питань інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні;

- поглиблення вивчення досвіду проведення реформ західних країн у різних сферах публічного управління, зокрема в системі місцевого самоврядування, та проведення відповідних реформ в Україні на основі цього;
- удосконалення теоретичного, організаційно-методичного забезпечення навчання в системі отримання професійної освіти майбутніх публічних службовців;
- покращення міжнародного співробітництва в питаннях підготовки кадрів вищої кваліфікації і реалізації спільних програм та проектів у цій сфері;
- поширення обміну практики закордонних представників з українськими в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- розширення додатково обраних слухачами напрямів професійної освіти, та удосконалення навчально-методичних комплексів дисциплін спеціалізацій;
- приділення уваги розвитку потенційного робітника з урахуванням його власних потреб, специфіки діяльності та відповідності потребам суспільства і держави в цілому;
- створення можливостей для самоосвіти службовця, передусім, на основі розширення системи навчання та переліку освітніх послуг [3].

Отже, на нашу думку, система професійного може бути покращена, якщо зміни відбудуться не зовні (співбесіда, тестування тощо), а зсередині (корупція при прийомі на посади, кумовство, рівень системи освіти). Лише повністю відкорегувавши структуру влади, можливе впровадження якісних дієвих трансформвань.

## ВИСНОВКИ

У ХХІ столітті відбувається найбільш стрімкий процес розвитку усіх сфер життя, який, в свою чергу, вимагає зростання кількості наукових досліджень, дискусій, обговорень, що пов'язані із застосуванням і впровадженням в обіг нових методів професійного відбору середньої ланки в публічному управлінні.

Проведений у цій роботі аналіз дає можливість проаналізувати такі поняття, як «професійний відбір», «система» та «середня ланка». Професійний відбір – це послідовне оцінювання професійних відповідностей кандидата до вимог посади, а також аналіз його можливостей та обмежень по відношенню до посади. Середня ланка – це спеціаліст-наймана особа, яка надає завдання низькій ланці, контролює їх виконання, а потім звітує вищому керівництву. Система – структурно функціональна множина елементів, яка пов'язана між собою певною метою в межах визначеного часового інтервалу. Також стає можливим зрозуміти характерні відмінності таких понять, як «державне управління», «публічне управління», «публічне адміністрування» та «місьцеве самоврядування». Державне управління характеризується тим, що переважає адміністративний та організуючий вплив держави; недостатньо спирається на публічний сектор; виконує функції регулювання економічної, соціально-культурної та адміністративно-політичної сфер. Публічне адміністрування забезпечує реалізацію рішень органів влади; застосовує демократичні, публічні, ліберальні форми та методи управління суспільним, соціальним та економічним розвитком країни. Пізніше поняття «публічне адміністрування» було змінено на «публічне управління». Що ж до «публічного управління» та «місцевого самоврядування», тут різниця полягає в тому, що публічне управління – поняття набагато більш широке, яке здійснює вплив та контроль на органи місцевого самоврядування.

Спираючись на вищевикладене, маємо наголосити, що публічне управління – це регламентована законами й іншими нормативно-правовими актами системна організуюча, владно-розпорядча діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована на впорядкування їх



організаційної структури, планування, підготовку, розробку та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення їх повсякденної діяльності з метою досягнення суспільно корисних цілей і самої мети створення та діяльності відповідного суб'єкта адміністрування.

Проте, через безперервну еволюцію світу, існує необхідність постійного введення змін. Задля впровадження потрібно розуміти, як це зробити якісно та ефективно. Обов'язковим перед безпосереднім формуванням функціональних умов для реалізації стратегії управління знаннями є підготовчий етап. Він допомагає сформувати позитивне ставлення колективу до управління змінами, а також подолати опір. Для вирішення питання опору також можна спробувати створити у виконавців мотивацію до змін, забезпечити прозорість інформації та використовувати матеріальне та моральне стимулювання.

Незважаючи на досить велику кількість інструкцій якісного впровадження змін у систему професійного відбору, Україна поки що дуже важко адаптується до нововведень. На нашу думку, це пов'язано з високим рівнем корупції у країні. Задля покращення системи професійного відбору середньої ланки в публічному управлінні треба знизити рівень корупції та прийняття працівників на роботу через знайомства без наявності зазначеної вищої освіти чи інших умов, необхідних для прийняття участі у професійному відборі на ту чи іншу посаду. За порушення умов пропонуємо використання таких покарань: звільнення та позиттєве позбавлення професії та отримання тюремного терміну(в залежності від кількості та тяжкості порушень). Вважаємо за потрібним робити ретельний аналіз кожного службовця, який займає посаду на державній службі категорії «Б», та публічно дотримануватись покарань, зазначених вище, до суб'єктів, які порушили правила вступу на конкретну посаду. Так само, необхідним є забезпечення прозорого кадрового відбору із залученням до контролю громадськості на всі посади, в тому числі керівні. Після ретельної перевірки наявних працівників пропонуємо щорічний аналіз кожного працівника, який був влаштований на роботу протягом найближчих

дванадцяти місяців. Робітники, які допустили помилку при перевірці, повинні бути притягнуті до відповідальності в залежності від того, навмисно вони не помітили порушника чи ні.

Якщо повертатися до витоків, проблематикою подальшого відбору є система освіти у вищих навчальних закладах України, де також проквітає корупція, а покарання за неї не призначають. Таким чином, після закінчення університетів бакалавріанти влаштовуються на роботу, часто не маючи належних знань. Проте політика країни намагається переорієнтуватися в напрямку децентралізації, що створює умови для горизонтальної співпраці за більш детального розуміння реальних проблем. Акценти зміщуються з розвитку фізичної інфраструктури на розвиток людського потенціалу, відбувається об'єднання територіальних громад.

Тож, система професійного відбору потребує не зовнішніх змін (співбесіда, тестування тощо), а внутрішніх (корупція, кумовство, навчання тощо). Лише повністю відкорегувавши структуру влади, можливе впровадження якісних дієвих трансформвань.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев В.М. Нормативно-правове забезпечення системи селекції публічних службовців в Україні. *Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: державне управління*. 2018. Том 29(68). № 1. С. 42-46.
2. Андреев В.М. Порівняльний аналіз системи селекції кадрів системи публічної служби в Україні та США. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1157> (дата звернення: 15.04.2023).
3. Бабак Д.Е., Пасемко Г.П., Таран О.М. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби: випуск № 42/2022. 9 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1650/1587/> <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1157> (дата звернення: 15.04.2023).
4. Біндюженко В.М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Ефективна політика*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення: 03.03.2023).
5. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С. 41-47. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-41-47.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf) (дата звернення: 03.03.2023).
6. Бородін І. Л. Функції публічного управління. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/296371278.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
7. Буханевич А. Публічна адміністрація як інститут оптимізації публічного контролю в громадянському суспільстві. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 2. С. 46-56.
8. Вакансії. *Запорізька міська рада*. URL: <https://zr.gov.ua/uk/page/vakansii> (дата звернення: 27.04.2023).
9. Вакансії. *Київська міська рада*. URL: <https://www.kmr.gov.ua/uk/vakansii> (дата звернення: 25.04.2023).

10. Гришук А.Б. Виникнення та розвиток державної служби на теренах України. Історія і сучасність. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. С. 125-133.
11. Гурчунова Є. Що таке менеджмент і для чого він потрібен. 2021. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/shcho-take-menedzhment-i-dlya-choho-vin-potriben/> (дата звернення 10.03.2023).
12. Державна служба в Україні. Історичні паралелі. URL: <https://archives.gov.ua/ua/%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BB%D1%96/> (дата звернення: 07.04.2023).
13. Державне управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ.: Вид-во УАДУ. 2002. 228 с.
14. Джерела і методи професійного підбору персоналу. URL: <http://4ua.co.ua/pravo/administrativne/dzherela-metodi-profesiynogo-pidboru-personalu.html> (дата звернення: 05.03.2023).
15. Дрозд О. Розвиток державної служби в Україні з часів існування СРСР по теперішній час. 2016. С. 82-85. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/40.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
16. Елементи структури та зв'язки в організації. URL: [https://pidru4niki.com/16011013/menedzhment/elementi\\_strukturi\\_zvyazki\\_organiza\\_tsiyi](https://pidru4niki.com/16011013/menedzhment/elementi_strukturi_zvyazki_organiza_tsiyi) (дата звернення: 10.03.2023).
17. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. 2017. № 3(08). С. 158-164. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/30.pdf) (дата звернення: 27.04.2023).
18. Ємець І.О. Україна в системі міжнародних договорів про правову допомогу в цивільних справах. *Державне будівництво та місцеве самоврядування* 2014. № 28. С. 104-115. URL:

[https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7484/1/Iemets\\_104.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7484/1/Iemets_104.pdf) (дата звернення: 27.04.2023).

19. Іванов Є.В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. 2021. Том 32(71). № 2. С. 7-11. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2\\_2021/4.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/4.pdf)

20. Кадрова політика підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/12140310/menedzhment/kadrova\\_politika\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/12140310/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva) (дата звернення: 05.03.2023).

21. Карпин Н.І. Професійний розвиток і організація навчання персоналом. Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр». 2018. 93 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31740/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b8%d0%bd\\_%d0%a2.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31740/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b8%d0%bd_%d0%a2.pdf) (дата звернення: 25.04.2023)

22. Козацтво. Лекція. Національно-визвольна війна українського народу середини XVII ст. URL: [https://arm.naiiu.kiev.ua/books/history/material/navmat/tema\\_3/lekcia.html](https://arm.naiiu.kiev.ua/books/history/material/navmat/tema_3/lekcia.html) (дата звернення: 05.04.2023).

23. Мерлін В.С. Відмінні ознаки темпераменту. URL: [http://www.ni.biz.ua/3/3\\_19/3\\_194004\\_merlin-v-s-otlichitelnie-priznaki-temperamenta.html](http://www.ni.biz.ua/3/3_19/3_194004_merlin-v-s-otlichitelnie-priznaki-temperamenta.html) (дата звернення: 20.04.2023).

24. Методи наукового пізнання URL: [https://pidru4niki.com/10870419/filosofiya/metodi\\_naukovogo\\_piznannya](https://pidru4niki.com/10870419/filosofiya/metodi_naukovogo_piznannya) (дата звернення 30.03.2023).

25. Методологія і методи наукових досліджень. URL: <http://tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/lekciya-3-metodolohija-i-metody-naukovyih-doslidzhen-z-dyscypliny-nk.pdf> (дата звернення: 20.04.2023).

26. Наукове дослідження: методи та методологія. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/pedagog/14098/> (дата звернення: 20.03.2023)

27. Особливості професійного відбору кадрів. URL: [http://4ua.co.ua/management/tb3bc68b4d53b88421216d37\\_0.html](http://4ua.co.ua/management/tb3bc68b4d53b88421216d37_0.html) (дата звернення: 30.03.2023).

28. Перспективи розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні. URL: <http://4ua.co.ua/pravo/administrativne/perspektivi-rozvitku-sistemi-profesiynogo-navchannya-publichnih-sluzhbovtsiv-ukrayini.html> (дата звернення: 30.04.2023).

29. Пилаєва В.М. Місце транспарентності в системі загальних принципів діяльності органів виконавчої влади в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «ПРАВО»*. 2018. № 26. С. 71-74.

30. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. 2021. № 2. С. 158-164. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/26.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf) (дата звернення: 30.04.2023).

31. Про державну службу: закон України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 30.03.2023).

32. Професійний відбір і методика його проведення. *Студопедія*. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_11526\\_sut-faktori-tipi-i-vidi-profesiynogo-vidboru.html](https://studopedia.com.ua/1_11526_sut-faktori-tipi-i-vidi-profesiynogo-vidboru.html) (дата звернення 01.03.2023).

33. Професійний відбір. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%CC%81%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%CC%81%D1%80%20%28%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80%29%20%E2%80%94%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%CC%81%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%CC%81%D1%80%20%28%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80%29%20%E2%80%94%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0)

%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97,%D0%BD%D0%B5%D0%BE%D0%B1%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B2%27%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D1%96%D0%B2 (дата звернення: 02.03.2023).

34. Публічне управління та адміністрування як професійна діяльність державних службовців. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin\\_93.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_93.pdf) (дата звернення: 30.04.2023).

35. Розвиток здібностей та їх рівні. URL: [https://pidru4niki.com/11050519/psihologiya/rozvitok\\_zdibnostey\\_rivni](https://pidru4niki.com/11050519/psihologiya/rozvitok_zdibnostey_rivni) (дата звернення: 20.04.2023).

36. Романовська Л.І. Праксеологічний підхід: теоретико-методологічні аспекти. 2020. № 25. С. 157-161. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part\\_2/33.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_2/33.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).

37. Служба в органах місцевого самоврядування: законопроект №6504 прийняли в цілому від 02.05.2023 URL: [https://decentralization.gov.ua/news/16515?fbclid=IwAR0jG6ARnVhl7GDL\\_gfOrKafjXkuI8HZaf11PkesKAqEhqD2T8lrsFlzJaE](https://decentralization.gov.ua/news/16515?fbclid=IwAR0jG6ARnVhl7GDL_gfOrKafjXkuI8HZaf11PkesKAqEhqD2T8lrsFlzJaE) URL:

38. Стратієнко Г.Д. Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 134-136. URL: [http://economy.in.ua/pdf/2\\_2013/37.pdf](http://economy.in.ua/pdf/2_2013/37.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).

39. Таран Є.І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки Таврійського національного університету*

імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31(70). №2. С. 33-37. URL: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/7.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/7.pdf) (дата звернення 01.03.2023).

40. Утворення Української Центральної Ради: її структура та компетенція. URL: <https://studies.in.ua/shpora-hukr/321-64-utvorennuya-ukrayinskoji-centralnoyi-radi-yiyi-struktura-ta-kompetencya.html> (дата звернення: 07.04.2023).

41. Характеристика державного ладу Галицько-Волинського князівства. URL: <https://studies.in.ua/shpora-hukr/266-10-harakteristika-derzhavnogo-ladu-galicko-volinskogo-knyazvstva.html> (дата звернення: 05.04.2023).

42. Чмиленко Ф.О., Жук Л.П. Методологія та організація наукових досліджень. Посібник. 2014. 48 с. URL: [http://library.dnu.dp.ua/Methodichki/metodologiyi\\_organizacija.pdf](http://library.dnu.dp.ua/Methodichki/metodologiyi_organizacija.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).

43. Юзва М. М. Формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади. Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр». 2021. 71 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/44835/1/%D0%AE%D0%B7%D0%B2%D0%B0\\_original\\_16022022\\_074650.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/44835/1/%D0%AE%D0%B7%D0%B2%D0%B0_original_16022022_074650.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).

44. Ясинська Н.А. Удосконалення процесу підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. 6 с. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/12.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/12.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Компаративна таблиця професійного відбору: світовий досвід

Країна	Модель	Особливості
Франція	Кар'єрна	у Франції існують категорії посад державних службовців центральних органів влади та органів місцевого самоврядування, які наймаються за принципами посадової публічної служби – за контрактом, або за угодою (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії тощо). Також держ. службовець пов'язаний зі своїм рангом, а не з посадою [34, с. 1].
Німеччина	Кар'єрна	Професійний відбір складається з двох державних іспитів, до яких допускаються особи, які пройшли теоретичну підготовку та стажування у земельних або федеральних органах управління [34, с. 1].
Нідерланди	Посадова	Окремі категорії службовців, такі як працівники дипломатичного корпусу та поліція, наймаються за принципами кадрової служби [34, с. 1].
Швеція	Посадова	Окремі категорії службовців, такі як працівники дипломатичного корпусу та поліція, наймаються за принципами кадрової служби [34, с. 1].
Ірландія	Змішана	Дуже рідко міністерства і відомства проводять відбір персоналу самостійно, незважаючи на таке право завдяки ліцензії на самостійне проведення конкурсних процедур. Така ліцензія видається Комісією по призначенням державних службовців (CPSA — Commission For Public Service Appointments), що відповідає за розробку стандартів, інструкцій і кодексів, ліцензування, моніторинг і аудит процесу призначення на державну службу з урахуванням принципів чесності рівності, гідності і справедливості [36, с. 135].
Сингапур	Кар'єрна	Відбір та призначення на державній службі розглядаються з

		<p>урахуванням заслуг та досягнень. Державні службовці Сінгапуру отримують конкурентні ринкові ставки на основі гнучкої структури заробітної плати в залежності від продуктивності праці. Усі державні службовці проходять щорічну атестацію, під час якої розглядається потенціал службовця і продуктивність його праці. Такі дані відповідним чином реєструються [36, с. 135].</p>
Велика Британія	Змішана	<p>Існує порядок призначення на деякі посади без організації конкурсу. Здебільшого це посади вищих державних службовців центральних органів влади. З відставкою члена уряду ці чиновники також ідуть у відставку. Змішаний характер системи проявляється також у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає. У цьому випадку службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого потрапляють під юрисдикцію публічного права [34, с. 8].</p>
США	Змішана	<p>У ситуації «відкритої» форми дозволяється прийняття на посади такого рівня будь-якої особи за умови успішного складання нею встановлених для такої категорії посад іспитів – кваліфікаційних тестів. Проте на «конкурсну» і так звану «виключну» службу не допускаються іноземці, за винятком випадків, коли це необхідно здійснити в національних інтересах або інтересах національної безпеки, але тільки якщо на неї не претендує громадянин США. Прийняття на державну службу осіб "зі сторони" у разі "закритої" форми допускається лише на посади низького рівня. Призначення осіб на більш високі посади в процесі проходження служби здійснюється відповідно до "кар'єрної служби" в цій системі [37].</p>
Україна	Кар'єрна	<p>Проходження співбесіди, складання тестів. Державний службовець пов'язаний зі своєю посадою, а не рангом.</p>

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Моройко Дар'я Сергіївна, студентка 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти daria.morojko2002@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Вдосконалення системи професійного відбору працівників середньої ланки публічного управління та адміністрування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Моройко Д.С.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Бойко Г.В.