

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

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ  
РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА  
ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2812-пуа  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
В.В. Ткаченко

Керівник: професор кафедри філософії,  
публічного управління та соціальної роботи,  
Доцент, д.філос.н. Масюк О.П.

Рецензент: професор кафедри філософії,  
публічного управління та соціальної роботи,  
Професор, д.і.н. Приймак О.М.

Запоріжжя – 2023

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

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
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 МАГІСТРАНТУ

\_\_\_\_\_ Ткаченко Валентину Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Діагностика ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави

керівник роботи \_\_\_\_\_ Масюк Олег Петрович, д.філос.н., доцент

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

затверджені наказом ЗНУ «01» травня 2023 року № 646-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: \_\_\_\_\_ Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ.: Центр учбової літератури, 2014. 468 с. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): \_\_\_\_\_ 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «діагностика», «методи відбору (добору)», «державні службовці», «кадрова політика держави». 3. Описати принципи та методи дослідження діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави. 4. Дати загальну характеристику професійного відбору державних службовців та реформування кадрової політики держави. 5. Дослідити реформування кадрового забезпечення органів державної влади: український та зарубіжний вимір. 6. Проаналізувати діагностику механізму відбору державних службовців в умовах воєнного часу. 7. Визначити шляхи удосконалення методів відбору державних службовців кадрів державної служби в Україні. 8. Надати рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики країни.

9. Запропонувати шляхи реформування державної служби в контексті розвитку кадрового потенціалу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 таблиця

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Масюк О.П., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Масюк О.П., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Масюк О.П., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ В.В. Ткаченко

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.П. Масюк

**Нормоконтроль пройдено**

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

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 89 сторінок, 79 позиції у списку літератури.

### МЕТОДИ ВІДБОРУ, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА

*Мета дослідження:* обґрунтування шляхів вдосконалення професійного відбору кадрів для державної служби в Україні в умовах сучасних трансформацій в галузі публічного управління та кадрової політики країни.

*Об'єкт дослідження:* діагностика ефективності методів відбору державних службовців в контексті реформування кадрової політики публічної служби країни.

*Предмет дослідження:* удосконалення професійного добору кадрів на державну службу в Україні.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

*Гіпотеза дослідження:* ефективність методів відбору державних службовців має ключове значення для вдосконалення кадрової політики держави, оскільки відповідно обрані та реалізовані методи визначають якість та професійність кадрового потенціалу в галузі державної служби, що впливає на ефективність публічного управління в цілому.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у тому, що на основі комплексного теоретичного дослідження проблем формування та реалізації кадрової політики в контексті реформування публічної служби в Україні, розроблено рекомендації у цій сфері.

*Висновки:* 1. Дослідження ефективності методів відбору державних службовців є важливою складовою вдосконалення кадрової політики держави. 2. Застосування діагностичних методів дозволяє систематично оцінити та покращити процес відбору кандидатів, забезпечуючи належний рівень кваліфікації та відповідність сучасним вимогам. 3. Розробка та впровадження конкретних рекомендацій щодо вдосконалення методів відбору може сприяти створенню ефективної та конкурентоспроможної кадрової бази

## SUMMARY

The qualification work consists of 89 pages, with 79 positions in the bibliography.

METHODS OF SELECTION, PUBLIC SERVANTS, PUBLIC SERVICE, PERSONNEL POLICY

*The purpose of this research:* substantiation of ways to improve the professional selection of personnel for the public service in Ukraine in the context of modern transformations in public administration and the country's personnel policy.

*The object of the study:* diagnosing the effectiveness of methods for selecting public servants in the context of reforming the personnel policy of the country's public service.

*The subject of the research:* improvement of the professional selection of personnel for the public service in Ukraine.

*Research methods:* analysis, synthesis, induction, deduction, and structural-functional analysis.

*The research's scientific novelty:* the effectiveness of methods for selecting public servants is crucial for improving the personnel policy of the state, as the appropriately chosen and implemented methods determine the quality and professionalism of the personnel potential in the field of public service, influencing the overall effectiveness of public administration.

*The scientific novelty* of the obtained results lies in the fact that based on a comprehensive theoretical study of issues related to the formation and implementation of personnel policy in the context of public service reform in Ukraine, recommendations in this field have been developed.

*Conclusions:* 1. The study of the effectiveness of methods for selecting civil servants is a crucial component of enhancing the state's personnel policy. 2. The application of diagnostic methods allows for a systematic evaluation and improvement of the candidate selection process, ensuring an appropriate level of qualifications and compliance with modern requirements. 3. The development and implementation of specific recommendations for improving selection methods can contribute to the creation of an effective and competitive personnel base.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	7
1.1. Стан наукової розробки проблеми діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави.....	7
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «діагностика», «методи відбору (добору)», «державні службовці», «кадрова політика держави».....	11
1.3. Принципи та методи дослідження діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави.....	19
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	23
2.1. Загальна характеристика професійного відбору державних службовців та реформування кадрової політики держави.....	23
2.2. Реформування кадрового забезпечення органів державної влади: український та зарубіжний вимір.....	29
2.3. Діагностика механізму відбору державних службовців в умовах воєнного часу.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	52
3.1. Шляхи удосконалення методів відбору державних службовців кадрів державної служби в Україні.....	52
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики держави.....	61
3.3. Шляхи реформування державної служби в контексті розвитку кадрового потенціалу.....	70
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	81

## ВСТУП

Із здобуттям незалежності перед Україною постали складні та стратегічно важливі завдання щодо здійснення комплексу реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання реформування та модернізації країни наразі є одним із стратегічних пріоритетів українського уряду.

Аналіз досвіду удосконалення форм та методів публічного управління підтверджує висновок, що без належного забезпечення кадровими ресурсами, обладнаними відповідними якостями та властивостями, що відповідають сучасним вимогам часу, вдосконалення публічного управління стає неможливим.

Сучасний розвиток України як процвітаючої та сильної європейської держави неможливий без реальних реформ, у тому числі адміністративних. Однією з важливих складових розвитку країни є кадрова підтримка реформ, активізація та професіоналізація державної служби, розвиток та конструктивне використання кадрового потенціалу.

У рамках адміністративної реформи розроблено низку документів, які стосуються окремих аспектів державної кадрової політики та переважно мають практичне значення. Серед найважливіших слід виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки як найбільш актуальний документ для сучасного етапу розвитку України, а також законодавчі та правові акти, такі як Закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» тощо.

Стратегія державної кадрової політики України визначає основні напрями кадрового реформування в усіх сферах суспільного життя, серед яких важливе місце посідає сфера державного управління, оскільки від професіоналізму залежить конкурентоспроможність держави та сталий соціально-економічний розвиток, потенціал персоналу державного управління.

Підвищення ефективності роботи органів державної влади є одним із головних завдань держави. Основою досягнення цієї мети є висококваліфіковані та вмотивовані співробітники. Але продуктивна праця

працівників залежить не тільки від якості роботи персоналу, а й від управління цим персоналом, розкриття їх професійного потенціалу та досвіду роботи. Проблема підготовки та розвитку кадрового потенціалу державної служби сьогодні набула особливої актуальності. Сьогодні в процесі децентралізації України формується нова система органів місцевого самоврядування, яка має більше орієнтуватися на стабільне зростання життєвого рівня населення, підвищення його соціальної активності, а також повну реалізацію творчого потенціалу.

*Проблемна ситуація*, що виникає у контексті дослідження «Діагностика ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави», полягає в недостатній чіткості та оптимальності існуючих методів відбору кандидатів на державну службу. Наявність неефективних чи застарілих підходів до відбору персоналу може впливати на якість та професійний рівень державних службовців, що загрожує ефективності публічного управління в цілому. Дослідження спрямоване на виявлення недоліків у поточних методах відбору та розробку рекомендацій для їх вдосконалення, з метою забезпечення кращої адаптації державних служб до викликів сучасного соціально-економічного середовища.

Питання ефективної підготовки кадрів державної служби необхідно вирішувати комплексно з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Наприклад, сучасні програми розвитку державної служби майже не враховують такі чинники, як рівень престижу державної служби в суспільстві, якість управління та використання людського потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проведення ґрунтовного дослідження формування та розвитку стратегії управління персоналом в контексті реформування публічної служби в Україні

Активний перехід до сучасних європейських методів роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативи та вивчення досвіду європейських країн відкривають можливість створення



нового бачення системи забезпечення ефективності управління людськими ресурсами.

Недостатньо проясненими напрямками кадрової роботи продовжують залишатися нові підходи до підготовки кадрів державного управління, зокрема методи та засоби дослідження особистості при підборі та розстановці кадрів, не до кінця систематизований досвід оцінювання та просування персоналу. Усе це призводить до того, що в пошуках нових передових технологій кадрової роботи в державному управлінні необхідно проводити додаткові теоретичні та прикладні дослідження у сфері кадрового забезпечення та управління персоналом.

*Об'єкт дослідження:* діагностика ефективності методів відбору державних службовців в контексті реформування кадрової політики публічної служби країни.

*Предмет дослідження:* удосконалення професійного добору кадрів на державну службу в Україні.

*Мета дослідження:* обґрунтування шляхів вдосконалення професійного відбору кадрів для державної служби в Україні в умовах сучасних трансформацій в галузі публічного управління та кадрової політики країни.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави;
- уточнити основні поняття дослідження: «діагностика», «методи відбору (добору)», «державні службовці», «кадрова політика держави»
- описати принципи та методи дослідження діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави
- дати загальну характеристику професійного відбору державних службовців та реформування кадрової політики держави;

- дослідити реформування кадрового забезпечення органів державної влади: український та зарубіжний вимір;
- проаналізувати діагностику механізму відбору державних службовців в умовах воєнного часу;
- визначити шляхи удосконалення методів відбору державних службовців кадрів державної служби в Україні;
- надати рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики країни;
- запропонувати шляхи реформування державної служби в контексті розвитку кадрового потенціалу.

*Гіпотеза дослідження:* ефективність методів відбору державних службовців має ключове значення для вдосконалення кадрової політики держави, оскільки відповідно обрані та реалізовані методи визначають якість та професійність кадрового потенціалу в галузі державної служби, що впливає на ефективність публічного управління в цілому.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у тому, що на основі комплексного теоретичного дослідження проблем формування та реалізації кадрової політики в контексті реформування публічної служби в Україні, дослідження спрямоване на розкриття інноваційних підходів до діагностики та оцінки вибору та застосування методів відбору, які сприяють оптимізації та підвищенню якості кадрового потенціалу в сфері державної служби, розроблено рекомендації у цій сфері.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку літератури

## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

#### **1.1. Стан наукової розробки проблеми діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави**

Діагностика ефективності методів відбору державних службовців визначається як ключовий етап формування ефективної кадрової політики держави. Сучасні вимоги до публічного управління вимагають постійного вдосконалення цих методів. Ефективний відбір кваліфікованих та мотивованих кадрів є стратегічно важливим завданням для держави. Шляхи покращення цього процесу визначаються результатами наукових досліджень.

Аналіз існуючих методів відбору дозволяє визначити їхні переваги та недоліки. Наукові дослідження виявляють тенденції удосконалення існуючих підходів та розробки нових методик. Застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та психометричні тести, дозволяє підвищити об'єктивність та прогностичність відбору кандидатів.

Наукові дослідження виокремлюють проблеми, які виникають при застосуванні різних методів відбору, такі як врахування особистісних чинників, забезпечення рівності та уникнення стереотипів. Психологічні аспекти важливі для ефективного відбору державних службовців. Наукові розробки у цьому напрямку допомагають врахувати індивідуальні особливості кандидатів.

Прогнозування майбутнього розвитку наукових досліджень у галузі діагностики ефективності методів відбору дозволяє визначити перспективи покращення кадрової політики.

Стан наукових досліджень у сфері відбору державних службовців є динамічним та постійно змінюється під впливом суспільних, технологічних та

економічних факторів. Важливо продовжувати наукові розробки для покращення ефективності кадрової політики та забезпечення розвитку держави.

Усі процеси, за К.Б.Козаком та Ю.О. Стрічкою, [5] по відношенню до персоналу державної служби, будь то під час найму, сертифікації та розвитку, вимагає не лише термінових і своєчасних дій, але й перспективного підходу, який вимагає створення ефективної стратегії. Системи потребують державного управління людськими ресурсами як частини загальної операційної стратегії та стратегії розвитку.

Зі сказаного вище зрозуміло, що концепція управління людськими ресурсами державної служби має бути стратегічною, тобто її основною метою має бути ефективне використання людського потенціалу, адаптованого до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою досягнення успіху в майбутньому.

Аналіз результатів наукових досліджень та актуальних публікацій вказує на те, що вчені, такі як Н. Ніжнік, В. Олюко, С. Мосов, В. Яцюк [1], приділяли особливу увагу питанню відбору персоналу для державного управління, досліджуючи механізм порівняльної оцінки та відбору персоналу. Зокрема, І. Шпекторенко [2] розглядав це питання з точки зору професійної мобільності та мотивації для підвищення професійної кваліфікації та кар'єрного зростання, Т. Вітко [3] обговорювала добір кандидатів на державну службу з використанням компетентнісного підходу, а А. Турчинов [4], Л. Балабанова, О. Сардак [5], С. Серьогін, Н. Гончарук, В. Сороко [6] досліджували вітчизняний та зарубіжний досвід роботи з працівниками та інші аспекти.

Ми згодні з поглядом М.Іншиного на те, що державна служба є складним правовим інститутом, що ґрунтується на нормах різних галузей права та включає в себе численні субінститути [1, с. 13]. У цьому дослідженні особлива увага приділялася питанню відбору державних службовців з урахуванням міжнародного досвіду.

Також, ми підтримуємо точку зору Р. І. Шабанова, який вказує на те, що зайнятість може розглядатися як організаційно-правова форма, що забезпечує

працевлаштування населення, а також як правову гарантію зайнятості населення та реалізацію цивільних прав у сфері праці та зайнятості (особливо участь у трудовій діяльності) [2, с. 7].

Центральні питання у сфері стратегічного управління людськими ресурсами в державному секторі в літературі не досліджені повною мірою до кінця. Наприклад, Л.І.Михайлова [7], яка наголошує на ключовій ролі розвитку публічної служби загалом і розвитку персоналу в державному секторі зокрема, виступає за підбір, винагороду та розвиток персоналу на основі цілісного бачення цілей як стратегічного управління.

Тому, на нашу думку, треба розглядати не тільки процес формування трудового потенціалу, а весь трудовий потенціал служби, динаміку його розвитку, використання, структуру, кадрову політику, а також необхідні технології та методи управління, засновані на принципах стратегічного управління персоналом і підприємством, що є предметом стратегічного управління. Основне місце стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі належить процесу розробки та впровадження відповідної стратегії управління людськими ресурсами, оскільки забезпечується належне функціонування організації. [50]

Проблематика державного управління і публічного адміністрування в різний час досліджувалась такими науковцями, як, В. Бакуменко, П. Надолішній, С. Бровікова, В. Новікова, О. Оболенський, О. Шатило, Ю. Шемшученко та багатьма іншими, проте розбіжності між різними підходами не дають сформувати єдине етимологічне бачення співвідношення термінів. [15, с.34]

Вирішення кадрових проблем влади пропонували такі видатні українські вчені: В. Бакуменко, Н. Грицяк, В. Князєв, В. Луговий, Т. Мотренко, О. Оболенський та інші.

Природу публічної влади досліджували польські науковці, визначаючи поняття «публічна влада» та «публічне управління», як Я. Ботс, П. Вінцорек; американський вчений Р. Бояціс запропонував оцінювати ефективність

лідерської діяльності апарату лідерства за допомогою інтегрованої компетентнісної моделі; вирішенню проблем публічної влади присвячені праці Е. Дюркгейма, М. Вебера, Т. Парсонса та ін.

Незважаючи на наявність численних наукових розробок з даного питання, воно залишається актуальним і надалі та потребує свого подальшого вирішення з урахуванням специфіки державного управління та місцевого самоврядування.

Багато вітчизняних науковців вивчають зарубіжний досвід, пов'язаний із характером і специфікою діяльності інституту державної служби, кадровою політикою в державних і місцевих органах державного управління. Серед них такі вчені, як С. Озірська, Л. Пашко, О. Куленкова, Ю. Полянський, І. Грицьак та багато інших. Їх дослідження містять цікаві та корисні матеріали з різноманітних тем, пов'язаних з державним управлінням, державною службою та кадровою політикою різних країн світу. [20, с.56]

Основи теорії кадрової політики в нашій країні досліджуються порівняно недавно. У радянські часи ця тема була закрита. Про форми і методи реалізації державної кадрової політики нижчої та середньої ланки управління можна було б говорити в кращому випадку науково. Зважаючи на конфіденційність теми, питання про формування кадрової політики на державному рівні не обговорювалося. У сучасних умовах ситуація змінилася.

Проблеми кадрової політики стали одними з найактуальніших в державному управлінні, в адміністративному та трудовому праві, в соціології управління, в політології та в історії. Серед українських вчених, які досліджують теоретичні засади державної кадрової політики, варто виділити: К. Ващенко, О. Дьомін, Я. І. Жовнірчик, Ю. Ковбасюк, Г. Леліков, В. Малиновський, В. Олуйко, Ю. Сурмін.

Вагомий внесок у розвиток теорії державної кадрової політики зробили такі вчені як: Є.Охоцький, В.Черепанов, М.Шедій та інші. Дослідницькі підходи до державної кадрової політики розвивали у своїх теоріях А. Адлер, Т. Адорно, М. Вебер, Р. Даль, Г. Лассуель, К. Маркс, Г. Маркузе, Р. Міхельс, Г. Моска, В. Парето, Б. Скіннер, З. Фрейд, Е. Фромм, К. Юнг. [34, с.50]

Зауважимо, що у сфері публічно-управлінської практики та суміжних наук (економіки, соціології, психології, політології, права) вітчизняні та зарубіжні вчені у своїх публікаціях велику увагу приділяють теоретико-методологічним основам формування системи кадрового забезпечення управління.

Зокрема, теоретичним основам державного управління присвячені праці В. Авер'янова, І. Ансоффа, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, Г. Беккера, М. Білинської, В. Патрушева, М. Пірена, Дж. Пірса. і регулювання найважливіших суспільних процесів, тощо. Водночас проблемам управління персоналом на державній службі присвячені наукові праці О. Гридїна, Н. Гончарук, С. Зелінського, О. Линдюк, Н. Обушної.

Окрім великої кількості наукових досліджень з теоретичних та прикладних аспектів державної кадрової політики, сучасні процеси модернізації та реформування країни вимагають ефективної системи кадрового забезпечення державних органів місцевого самоврядування, яка керує низкою кадрових інститутів та комітетських структур для загального контролю кадрових процесів у сфері державної кадрової політики з метою досягнення визначених орієнтирів розвитку держави. Це зумовлює необхідність вивчення кадрових питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «діагностика», «методи відбору (добору)», «державні службовці», «кадрова політика держави»**

У сучасних умовах державне управління вимагає наявності висококваліфікованих кадрів, а відбір посадових осіб стає ключовим етапом у формуванні ефективного державного апарату. При аналізі методів розведення важливо враховувати наукові тлумачення концепцій видатних дослідників.

Тетяна Пахомова [1], вивчаючи розвиток державної служби України, приходять до висновку, що ця система є відкритою та динамічною, що постійно розвивається. Вона вказує на необхідність розробки оптимальної структури та розподілу завдань між органами державної влади, визначення функцій

державних службовців, удосконалення процесів і процедур, а також підвищення професіоналізму службовців. Вона підкреслює, що інноваційний підхід повинен базуватися на якостях, важливих для сучасного державного службовця, таких як здатність до сприймання, адаптації та підтримки соціальних інновацій [1].

Отже, при заміщенні вакантних посад в органах державної влади, основна увага повинна бути зосереджена на здатності майбутніх державних службовців впроваджувати інновації в сферу державного управління. Це стає ключовою проблемою в трансформаційному середовищі та вимагає використання нових кадрових технологій, зокрема при відборі кандидатів на державні посади. За словами пана Стрільця, застосовуються одночасно поняття «підбір», «відбір», «набір», «добір», концепція «Професійний відбір на державну службу» визначає процес заміщення вакантних посад на основі чітко визначених взаємних вимог між органами державної влади та кандидатами [2, 1-2]. Цей процес розглядається як динамічний, враховуючи кваліфікаційний рівень кожного працівника та ефективність людського фактору як передумови успіху кандидата та ефективності державної служби в цілому [2, 7].

За висловлюванням О. Пархоменко-Куцевіл, однією з основних проблем, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби, є визначення та застосування кадрових технологій. Таким чином, існує термінова потреба у перегляді практики найму, яка базується на реальних потребах суспільства. З метою введення інноваційних методів відбору, що відповідають сучасним вимогам, пропонується створення сервісу для ознайомлення громадськості з цими інноваціями [3].

З іншого боку, Ю. Конотопцева вказує на пасивний підхід кадрової служби при відборі кандидатів на державні посади, який обмежується документальним супроводом відбору. Кадровики часто не виявляють ініціативи у привабленні більшої кількості кандидатів до участі у конкурсі, використовуючи не в повній мірі метод відбору співбесіди.

Оцінка кандидатів за допомогою співбесіди може надати додаткову



інформацію щодо їхнього практичного досвіду, навичок та поведінкових характеристик. Проте, за словами Конотопцевої, цей метод часто дублює іспит, фокусуючись на правових знаннях у сфері державної служби [4, с. 7-8].

Незважаючи на це, процес найму на державну службу поступово перетворюється на інноваційний, виявляючи комплексний підхід до оцінки компетенцій кандидатів та залучення громадськості до приймальних комісій. Пілотним проектом такого підходу став відбір кандидатів на посади в Національній поліції України через незалежний рекрутинговий центр, який здійснює відбір та переатестацію поліцейських з участю високопоставлених спеціалістів та представників громадськості. Цей проект став першим успішним прикладом трансформації кадрових технологій у державному секторі.

Один з перших науковців, який активно трактував психометричні тести, був Реймонд Кеттел. За його визначенням, психометрика – це наука, що вивчає психічні властивості людини за допомогою тестів. Кеттел розробив перші психометричні тести для вимірювання інтелекту та особистісних рис.

Пітер Савіль вніс важливий внесок у розвиток методів відбору через впровадження асесмент-центрів. Савіль вважав, що центри оцінки є ефективним інструментом для вибору та розвитку керівництва, адже вони надають глибокий інсайт у комунікативні та лідерські здібності кандидатів.

Джон Хартер розглядав біографічні анкети як важливий елемент відбору персоналу. Він визначав стратегічне самопродвиження як необхідність ефективного представлення власного досвіду та досягнень.

Науковий підхід до методів відбору державних службовців визначає їхню ефективність та впливає на розвиток державного управління. Інновації та комплексний підхід до відбору є ключем до успіху у формуванні компетентного державного апарату.

Термін «діагностика» визначається як процес визначення стану або продуктивності компонента та виявлення можливих несправностей. Цей процес базується на аналізі сукупності ознак і симптомів, які дозволяють визначити причину проблеми. Крім того, виникає ідея, що діагностика є справжнім

предметом дослідження, що спирається на різні методи та системи.

Сам термін «діагноз» походить з грецької мови і перекладається як «визнання» чи «визначення». Його складові – «діа-» (через, наскрізь) та «гнозису» (знання, наука) - вказують на процес з'ясування чи визначення.

У більш загальному трактуванні, діагностика є галуззю знань, що досліджує теорію і методи організації діагностичних процесів, а також принципи побудови діагностичних приладів. Це означає, що діагностика не обмежується лише виявленням проблем, але також вивчає способи організації цих процесів та розвитку відповідних інструментів.

Мета діагностики полягає в розробці теорій, принципів та інструментів для оцінки та вимірювання досліджуваних об'єктів. Це включає в себе поліпшення ефективності, надійності та терміну служби об'єктів дослідження.

Діагностика також може бути класифікована за різними критеріями, такими як галузі знань, організаційна форма поведінки, обсяг дослідження, метод дослідження, час, стратегічність, підходи до оцінки та інші. Це вказує на велику різноманітність та широкий спектр застосування діагностики в різних галузях і контекстах.

У літературі та законодавстві немає єдиного визначення державної кадрової політики. Це зумовлено, з одного боку, неоднозначністю цих понять, а з іншого – тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в кадровій політиці [27, с. 115]. Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженою Указом Президента України від 01 лютого 2012 року № 45/2012 (втратив чинність), було передбачено, що державна кадрова політика є державною стратегією освіти та використання інтелекту. в державній службі з людським потенціалом.

В. Малиновський трактує державну кадрову політику як стратегічну державну діяльність у сфері державної служби, основною метою якої є підвищення потенціалу, створення ефективного державного апарату, здатного ефективно виконувати державні завдання та функції завдяки професіоналам, які сумлінно виконують покладені на них завдання [30, с. 54]. На думку дослідника

І. Мельника: «Державна кадрова політика – це державна політика у сфері державної служби, основною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення апарату, здатного керувати ефективною державою.

За словами В.Олуйка, державна кадрова система – це система організаційних, правових та інших заходів суб'єктів, уповноважених державою на підготовку кадрів державних органів, державних підприємств, установ та організацій, що забезпечують виконання завдань держави [ 34, с.21].

О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко під державною кадровою політикою розуміють волевиявлення народу, стратегію держави, політику роботи з кадрами на національному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання персоналу. Лише на національному рівні кадрова політика стає інтегральним відображенням групових, локальних, корпоративних та інших інтересів і самостійною політичною стратегією в рамках національної політики [15].

За визначенням В. Приходька, державна кадрова політика визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, основні напрями та принципи роботи державних структур з кадрами, основні критерії оцінки та засоби підвищення рівня освіти та розвитку, раціональне використання людських ресурсів [41] .

Основний зміст державної кадрової політики Є. Охотський вбачає в заходах щодо розвитку кадрового потенціалу, оволодінні сучасними формами і методами добору персоналу, підбору й оцінки персоналу, заходах мотивації праці, формуванні резервів та організації персоналу, професійну підготовку персоналу [37, с. 494].

На думку Ю. Ковбасюка, державна кадрова політика – це стратегічна цілеспрямована діяльність держави щодо планування та прогнозування розвитку, підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрів, усіх ресурсів України, визначення цілей та пріоритетів діяльності персоналу [7, с. 3].

З багатьох підходів до визначення цього явища, на нашу думку, оптимальним є такий: державна кадрова політика – це цілеспрямована національна стратегія, розрахована на тривалий період діяльності держави,

спрямована на пошук, виховання, використання та відтворення розвитку і раціоналізацію ресурсів.

Капітал для забезпечення реалізації національних інтересів: інтересів особи, суспільства і держави в різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких забезпечує збереження національних цінностей, державного суверенітету та територіальної цілісності в рамках демократичного розвитку України, добробуту держави з розвиненою ринковою економікою [20, с. 103].

Кадрова політика – явище багаторівневе. Існує національна кадрова політика, яка визначається історичними та політичними традиціями, менталітетом народу та уподобаннями політичних лідерів. Розрізняють кадрову політику держави і регіонів і кадрову політику місцевих автономій.

Державна кадрова політика займає центральне місце в національній кадровій політиці, оскільки держава знаходиться в центрі політичної системи суспільства. Головною вимогою кадрової політики всіх рівнів є те, щоб вона концептуально чи нормативно не суперечила державній кадровій політиці.

Кадрова політика як багаторівневе структуроване соціальне явище має значно ширше значення, ніж державна кадрова політика, об'єктом якої є держава, яка не може взяти на себе вирішення всіх кадрових питань. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних процесів, кадрових зв'язків і відносин, надає їм певну якісну характеристику та визначає основні характеристики та принципи кадрової роботи [24, с. 69].

Державне управління – це галузь практики державного управління та основна теорія, яка зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, особливо на таких питаннях управління, як контроль, лідерство, планування, організаційна підтримка, ІТ-підтримка, управління людськими ресурсами та оцінка ефективності. [1]. Якісне державне управління має орієнтуватися на можливість досягнення поставлених результатів.

Роль керівників державного сектору полягає в тому, щоб «заохочувати працівників, представників громадськості та окремі організації працювати разом для досягнення результатів, на які, враховуючи децентралізацію влади,

вони мають незначний прямий вплив» [1]. Термін «державне управління» може використовуватися принаймні в трьох основних значеннях: діяльність державних службовців і політиків, структури та процедури органів влади, систематичне вивчення діяльності або структур і процедур [2, с. 12-13].

Для наукового аналізу змісту терміну «публічний» необхідно звернутися до етимології слова «публічний». Термін «публічний» походить від латинського слова *publicus* — публічний, народний. Існує також визначення терміну «публічний» як відкритий, публічний, публічний [5, с. 560]. Новий тлумачний словник української мови встановлює кілька значень слова «публічний»: відбуватися в присутності публіки, народу; публічний, громадський, публічний, відкритий; призначений для широкого відвідування, використання; публічний, загальний, загальнодоступний; стосується громадськості [6, с. 843].

Подають також переклад англійського слова *public* українською мовою як громадський, публічний, державний [9, с. 292]. У юридичній термінології «публічне» розкривається у таких виразах, як «публічна влада» та «публічне право» [10, с. 196-198]. Іншими словами, коли ми говоримо про публічну владу, це означає, що її джерелом є народ країни. Що стосується державного управління та управління, то це управління, яке залучає людей.

Реалізація управлінських рішень з метою:

- захист суспільних інтересів за допомогою державних коштів, профспілок, державних органів;
- представництво інтересів громадян (оподаткування, законодавство та юридична практика, розробка та реалізація соціальних програм);
- відносини з комерційними підприємствами (їх правовий режим, державно-приватне партнерство тощо).

Аналіз взаємовідносин між державною адміністрацією та місцевою владою з вищезазначених питань зв'язків з громадськістю робить акцент на політиці, частині державного управління.

Згідно з нашими висновками, державне управління – це переважно поєднання державного управління та місцевого самоврядування, метою якого є

контроль за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування громадянами.

Отже, державне управління – це система, що складається з державних механізмів:

Управління: політичне, правове, організаційне, економічне та локальне

Самоврядування, яке включає: кадрову, адміністративну та організаційну складові.

Крім цих механізмів, державне управління реалізується при наданні публічних послуг.

Публічне управління має вирішальний вплив на об'єкти, відносини їх учасників, процесів, явищ, реалізується суб'єктами сучасного управління, тобто державою та уповноважених нею органів та суб'єктів.

У світлі вищевикладеного сучасна концепція державного управління - складна відкрита система взаємовідносин, що реалізується взаємозв'язком влади за допомогою методів, механізмів, засобів та інших компонентів, врахування принципів відкритості, прозорості держави та державного управління, підвищенням ефективності, не будувати бюрократичну систему контролю, а стати органом самоврядування, який надає якісні державні послуги.

Взаємодія населення та влади будується на партнерських засадах, що дає позитивний ефект, державне управління, яке відповідає цілям оптимізації державної політики. [10, с.87]

Вперше в сучасній Україні термін «публічна служба» було законодавчо вжито Кодексом адміністративної юрисдикції України. Публічна служба - це правовий і соціально-обслуговуючий інститут у державних і недержавних суб'єктах публічної влади (державних органах, органах місцевого самоврядування та інших органах державного або місцевого самоврядування).

Основними характеристиками публічної служби є:

По-перше, до публічної служби належать державні службовці, які виконують відповідні функції в державних органах та органах місцевого

самоврядування, в яких вони несуть державну службу.

По-друге, публічна служба включає служби всіх державних органів і безпосередньо забезпечує державне та місцеве управління та надання адміністративних послуг населенню.

По-третє, публічна служба має власне нормативно-правове забезпечення, державні службовці мають власний правовий статус і їх поведінка регулюється спеціальними правовими актами.

По-четверте, державна функція має спеціалізовану систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яка органічно пов'язана з системою вищої та післядипломної освіти.

Отже, публічна служба як юридичний і соціальний інститут здійснює в межах своєї компетенції формування та реалізацію державної політики, реалізацію цілей і завдань органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших органів, які виконують функції професійного виконання державними службовцями та службовцями органів місцевого самоврядування своїх повноважень і обов'язків, що забезпечують функціонування держави, гілок державного управління, окремих територій, а також взаємодію держави і громадян у здійсненні своїх інтересів, прав і обов'язків.

Розробляючи модель державної служби в Україні, слід виходити з того, що керівництво – цілеспрямований, організаційно-регулятивний вплив держави через систему її органів і посадових осіб на суспільні процеси, свідомість, поведінку і діяльність людей, що відбувається в межах суб'єктивного чинника (суспільства). [65, с.39]

### **1.3. Принципи та методи дослідження діагностики ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави**

При написанні даної кваліфікаційної роботи потрібно звернути увагу на принципи та методи, які використовуватимуться у дослідженні стратегії управління персоналом в контексті реформування публічної служби в Україні.

Перш за все потрібно визначити, що являє собою термін «методологія». Методологія трактується як вчення про методи пізнання та перетворення дійсності, сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в певній науці, або як певна система різноманітних методів, засобів і прийомів наукового пізнання (а саме принципів, законів та категорій) та наука про цю систему [51].

Принцип – це першопричина, тобто те, що лежить в основі деякої сукупності фактів або знань.

Метод – це здобування певної інформації про досліджуваний об'єкт, предмет чи явище.

Але «метод» є лише складовою частиною, більш широкого поняття, як «методологія».

Метою нашого дослідження є отримання об'єктивних знань, саме тому цей процес повинен відповідати багатьом діалектичним принципам.

Головний з них – принцип історизму. Це принцип мислення і дослідження, що передбачає розгляд всіх предметів і явищ в їх розвитку, історії, тобто з'ясування того, як вони виникли, змінювалися і стали нинішніми. Завдяки цьому принципу ми змогли проаналізувати об'єкт дослідження в зв'язку з конкретно-історичними умовами її існування, розвитку та змоделювати своє особисте бачення стратегії управління персоналом публічної служби [50].

Поряд з принципом історизму завжди присутній принцип об'єктивності, який принцип забезпечує перш за все достовірність наукової інформації. Нашою метою є пошук певних шляхів та засобів для максимального



проникнення у сутність розуміння «управління персоналом», з подальшим не заангажованим баченням.

«Управління персоналом» – це складний, багаторівневий процес, який складається з багатьох окремих елементів, тому він потребує системності. Принцип системності передбачає певну діяльність, яка носить системний, постійний та упорядкований характер, що охоплює всі складові системи.

До основних принципів наукового пізнання також відносять принцип розвитку, який розглядає об'єкт через категорії часу та простору: як зароджувалась стратегія управління персоналом, розвивалася, які приймала форми на етапі свого розвитку [51].

Термінологічний принцип також має свою виняткову цінність. Він допомагає розглянути вивчення історії термінів і понять, якими вони позначаються, розібрати або уточнити зміст понять, їх місце в понятійному апараті теорії, на якій базується дослідження. Саме визначення понять нами сформулювалося на підґрунті тверджень вчених різних професійних напрямностей, тлумачних і філософських словниках.

Не останню роль в дослідженні зіграв принцип детермінізму, який передбачає та вказує на залежність явищ від певних факторів, що впливають на них. Так, наприклад, на «управління персоналом» впливає багато факторів, такі як: психологічні, історичні, емоційні, соціальні, культурні, наукові, політичні, духовні [51].

Принципи, виконуючи функції загальних настанов на практичному рівні, втілюються у використанні методів, як загальних, так і конкретно наукових.

Аналіз – метод дослідження, який включає в себе вивчення предмета дослідження за допомогою мисленнєвого на певні складові елементи (це можуть бути частини об'єкта, відношення, ознаки), кожна з яких нами досліджувалася окремо.

При систематичному підході він використовується для дослідження певних частин, наприклад, понять «публічне управління», «публічна служба», «державне управління», «кадрова політика», «стратегія», «персонал» тощо.

Синтез використовувався нами для формування висновків, як процес, що поєднує частини предмета, розчленованого при методі аналізу, щоб поєднати в єдине ціле та розглянути як одне ціле предмет.

Метод індукції допоміг сконструювати та висловити судження щодо дослідження на основі фактів, які ми виявили у ході роботи. А метод дедукції пояснити певні невідомі нам деталі щодо дослідження.

Оскільки тема даної роботи має свою специфіку, ми не могли не включити при її дослідженні метод аналогії, оскільки завдяки йому можна досягти пізнання предмета, явища чи об'єкта на основі їх подібності до інших.

Завдяки методу абстрагування ми змогли розробити гіпотезу дослідження та дивитися на проблему не тільки через суб'єктивну точку зору. Адже цей метод допомагає ґрунтуватися на мисленому виділенні суттєвих властивостей та зв'язків предмета і відкидати несуттєві властивості та зв'язки.

Підводячи підсумки з даного розділу, можна припустити, що еволюція поглядів на управління персоналом пройшла великий шлях від повного зневажання людини, використання її як «ресурсу», до цілеспрямованого її вивчення. Проте на цьому розвиток не закінчується, а продовжує досліджуватися в різних філософських течіях та наукових напрямках аж до наших днів.

Управління персоналом – це процес, який використовується майже в кожній сфері людської діяльності, оскільки орієнтований саме на підтримання працездатності особистості. Саме людина зі своїми певними потребами, цінностями та цілями, робить управління персоналом складною системою.

Публічна служба – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність, яка пов'язана з вирішенням стратегічних питань та задач в державних органах, підприємствах, установах. Отже, ми виділили наукові принципи та методи, які допомогли у дослідженні нашої теми.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

#### **2.1. Загальна характеристика професійного відбору державних службовців та реформування кадрової політики держави**

«Державна служба представляє собою публічну, професійну та політично нейтральну діяльність, що спрямована на практичне втілення завдань і функцій держави» [55]. Державний службовець, як громадянин України, займає посаду в органах державної влади, іншому органі державної влади або в його апараті, отримує винагороду за рахунок державного бюджету та виконує повноваження, пов'язані з функціями цього органу [55].

Процес відбору державних службовців стоїть на передовому ряді при прийомі на роботу в цій сфері. Якість кадрів державної служби залежить від точності та актуальності критеріїв відбору, а також від чесності та безпристрасності. Наукова література присвячує питанням підбору персоналу наступні аспекти: оцінка професійних характеристик кандидата та його придатності для виконання завдань; заходи, що забезпечують відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата вимогам державної служби; визначення відповідності працівника його посаді, можливості нового місця роботи, професійних результатів і ролі внутрішньо корпоративних відносин [39, с. 55]; ретельний аналіз професійних і особистісних характеристик кандидатів із кадрового резерву [61].

Для розкриття основних понять у цьому напрямі розглянемо відмінності між термінами «добір», «відбір кадрів», «набір» і «вибір».

Відбір кадрів - це процес оцінювання професійних характеристик резерву кандидатів та визначення їхньої придатності для виконання фахових завдань. Це включає заходи, спрямовані на відповідність індивідуально-психологічних

особливостей претендента вимогам державної служби [39, с. 55]. Відбір визначає придатність працівника, його можливість для нової роботи та професійні результати [61]. Цей термін включає глибоку перевірку професійних та особистісних якостей кандидатів з кадрового резерву [61]. Рекрутинг означає одночасне працевлаштування та наймання великої кількості людей [3, с.708], враховуючи особисті характеристики, які базуються на правових, а не політичних принципах [1, с. 546–547].

Важливо відзначити, що ці поняття не є взаємозамінними і несуть різні сенси. Відбір кадрів - це складний процес, який включає в себе набір та відбір, і одночасно є кадровим процесом зі своєю власною процедурою [5].

З визначення зрозуміло, що добір кадрів на державну службу – це процедура, що регулюється нормативними документами та є складовою кадрової політики країни. Цей процес відбувається протягом певного періоду часу. Вчені визнають основні принципи добору кадрів на державну службу, серед яких виділяють принципи науковості, моральності, законності, спадковості, демократичності, змінності та відкритості [6].

Стосовно країн Європейського Союзу, згідно із статтею 6 Договору про Європейський Союз, застосовуються загальні правила, такі як свобода, демократія, повага до прав людини та верховенство права [30]. Європейська комісія, яка займається діяльністю регіональних і місцевих органів управління, прийняла Декларацію основних принципів процесів управління персоналом на державній службі, що встановлює єдині вимоги до роботи з державними службовцями [30].

Висновки науковців вказують на те, що наближення української державної служби до стандартів ЄС вимагає цілеспрямованих зусиль, використання передового досвіду та практики підбору кадрів на державну службу. У цьому контексті визначають такі основні принципи відбору:

- наукова обґрунтованість, реалістичність, знання та аналіз соціальних процесів;
- система, право, демократія, справедливість;

– критичний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду взаємодії з працівниками державного управління з метою його ефективного впровадження в Україні.

Необхідно дотримуватися основних принципів державної служби, зокрема верховенства права і законності, а також професіоналізму, патріотизму, чесності, оперативності і політичної неупередженості, які передбачені Законом України «Про державну службу» [55].

Крім того, С. Серьогін висновує, що для здійснення ідеалу професійної державної служби, принцип професіоналізму повинен бути включений та законодавчо гарантований у модель державної служби від самого початку [77, с. 10]. Таким чином, при висвітленні предмета роботи важливо враховувати основні професійні характеристики, що мають володіти кандидати на посади в органах державного управління, зокрема ті, що стосуються загально-професійних навичок.

Навички, необхідні для офіцера, представляють собою якості, які дозволяють йому ефективно виконувати свої обов'язки. Розвиток цих навичок базується на передумовах, таких як вроджені анатомо-фізіологічні особливості мозку, нервової системи, органів чуття та функціональні особливості організму людини, що є природною основою його розвитку [78, с. 317].

Спільна точка зору вчених полягає в тому, що неможливо стати професіоналом, якщо кандидати не володіють необхідними та значущими професійними якостями. Проте, виникає непослідовність, коли людина, намагаючись займатися професійною діяльністю, має брак навичок, а водночас відсутні сумлінність та відкритість до нового досвіду. Це може призвести до зниження професіоналізму на державній службі.

Отже, відбір осіб для державної служби, які мають необхідну та значущу професійну кваліфікацію та виявляють потребу в ефективній професійній діяльності, сприяє підвищенню кадрового потенціалу органів державної влади.

Науковці визначили ряд професійно важливих характеристик, які слід оцінювати при відборі претендентів на державну службу. Г. Олпорт розрізняв

загальні та індивідуальні характеристики особистості. Р. Кеттел визначив 16 основних характеристик структури особистості та розробив опитувальник «16 факторів особистості» на їх основі.

Аналіз літератури свідчить про існування різноманітних підходів до визначення ключових якостей посадових осіб в державних органах. Наприклад, Н. Нижник та С. Мосов визначають основний перелік таких якостей, включаючи досвідченість, дисциплінованість, рівень знань, здатність до навчання, працездатність, ініціативність, психологічну стійкість, аналітичне мислення, силу волі, цілеспрямованість, фізичну підготовленість, інтуїцію, та навик усунення несправностей [43].

С. Дружилов виділяє чотири групи характеристик для чиновників: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та особистісні [15]. І. Авер'янов підкреслює, що відбір кадрів має враховувати професійні, особисті та моральні якості [12, с. 279].

Н. Липовська визначає такі професійні характеристики державних службовців як ефективність професійної діяльності, здатність ефективно функціонувати в суспільстві, адекватне представлення соціальних об'єктів, та комунікативні здібності [37].

Ця різноманітність визначень важливих професійних характеристик державних службовців вказує на їхню різноманітність та постійну можливість доповнення. Причина цього полягає в тому, що державна служба є динамічною системою, в якій завдання та методи роботи службовців залежать від визначених завдань та підходів відповідних державних органів, які, у свою чергу, обумовлені завданнями та методами керівників органів державної влади, що, у свою чергу, визначається кадровою політикою країни в цілому. Додатково, кожна особа, яка бажає працювати на державній службі або вже є державним службовцем, представляє собою складну індивідуальність, що вимагає індивідуального оцінювання як для всіх державних службовців, так і для конкретних професійних категорій.

Враховання кваліфікації державних службовців має особливе значення для наукових досліджень. У цьому контексті розглядається поняття «компетенція» та «компетентність».

Наприклад, відзначені автори А. Снайдер і Х. Ебелінг розглядають поняття компетентності з двох різних позицій: у функціональних здібностях та аналізуючи поведінкові аспекти. При визначенні мінімально допустимої якості роботи враховуються знання, уміння, індивідуальні особливості та навички [23 с. 72].

Концепція Т. Кокерілла поділяє опис явищ на «вхідні» компоненти, які існують до виникнення ситуації, і «вихідні» компоненти, що визначають вимоги до активності в ситуаціях [23, с. 74]. У цьому контексті термін «компетентність» використовується для опису індивідуальних характеристик, які сприяють підвищенню продуктивності, в той час як «компетенції» означають вимоги до працівника.

За поглядом К. Вудраффла, «компетенції слід розглядати як набір правил поведінки, необхідних для виконання завдань з урахуванням компетенцій» [23, с. 77]. Підчеркується, що приналежність до конкретної посади підкреслює інше визначення, що «компетенція - це здатність людини діяти відповідно до конкретної робочої посади та норм праці» [23, с. 77].

Т. Базаров розглядає поняття «компетентність» з точки зору особи, що виконує роботу, та з точки зору роботи, яку вона виконує. Професійні компетенції представляють собою вимоги для успішного виконання роботи на певній посаді, об'єднуючи знання, професійні навички та індивідуальні або організаційні культурні характеристики [23, с. 123]. Визначення поняття «компетенції працівника» включає його здатність та готовність виконувати певну роботу на необхідному рівні якості [23, с. 123].

Під час дебатів в Великій Британії у 1980-х роках «компетентність» розглядалася як «здатність виконувати певну роботу відповідно до визначених стандартів» [23, с. 123]. Зокрема, С. Хаджирадева підкреслює важливість

навчання державних службовців професійному мовному спілкуванню як однієї з ключових умов професійної компетентності [22, с. 98].

За словами Н. Гончарука та С. Серьогіна, «професійні компетенції вимагають постійного вдосконалення і є одним із найефективніших методів державного управління, формуючи імідж та індивідуальні професійні характеристики державного службовця, що є передумовою для розвитку особистості» [23, с. 87].

Аналіз теоретичних наукових публікацій дозволяє виокремити основні групи особистісних характеристик, що є ключовими для виконання посадових обов'язків. Психологічні аспекти, такі як особливості пам'яті, мислення, розумових та емоційно-вольових характеристик, є невід'ємною частиною професійної майстерності. Крім того, важливо враховувати психологічні риси, пов'язані зі ставленням до виконання завдань, такі як комунікабельність, ініціативність, наполегливість тощо. Самоконтроль і здатність до критики та самооцінки також визначаються як важливі аспекти особистісної готовності [23, с. 128].

Наукова література розрізняє ключові компетенції та професійні компетенції. Перші вважаються найважливішими та інтегрованими вміннями, пов'язаними з конкретною сферою діяльності. Ключові компетентності також охоплюють вміння, пов'язані з загальною освітою та суб'єктною категорією, яка включає комплекс знань, умінь, навичок та ставлень, застосованих у різних сферах життєдіяльності [29, 83, 52, 18].

Орієнтація на результат професійної діяльності державних службовців визначається як важливий аспект, причому важливим фактором є мотивація. Мотивацію визначається як усвідомлене прагнення до виконання дій, які призводять до отримання знань та розвитку навичок. Також важливо підкреслити зв'язок мотивації із компетентністю [81].

Щодо системи освіти, важливим завданням є не лише розвиток інформаційних ресурсів, але і використання надійних та загальнодоступних інформаційних потоків для генерації нових знань [81]. Зокрема, уміння та



навички є суттєвими елементами компетентності, де уміння - це здатність точно виконувати дії, базуючись на знаннях, а навички - це автоматизовані дії без необхідності обдумування завдань. Система цінностей відіграє ключову роль у розвитку компетенцій державних службовців, оскільки визначає позитивні чи негативні оцінки світу [35, с. 83-84].

Ця система цінностей чиновника ґрунтується на знаннях і навичках, визначає цілі особи у сфері її професійної діяльності та мотивує її до конкретних дій. Дослідження підтверджують, що кар'єрний відбір у державній службі включає в себе етапи набору (одночасний прийом на роботу великої кількості осіб) та відбору (відбір кандидатів, що відповідають конкретним критеріям), а також є складовою кадрового процесу. Цей процес передбачає обробку інформації та прийняття рішень відповідно до визначених критеріїв та послідовності дій.

## **2.2. Реформування кадрового забезпечення органів державної влади: український та зарубіжний вимір**

Основною метою кадрової політики України є забезпечення органів державної влади висококваліфікованими, ініціативними та морально зрілими спеціалістами, які здатні виконувати покладені на них завдання та ефективно розв'язувати загальнодержавні та регіональні проблеми [84, с. 6]. Зауважимо, що ефективність держави, захищеність прав та свобод кожної людини визначаються якістю кадрового потенціалу державної служби [25, с. 88].

На жаль, практика свідчить, що кадрова ситуація в державі, особливо в регіонах, не повністю відповідає сучасним потребам держави, суспільства та громадян. Дослідження підтверджують необхідність суттєвого вдосконалення процесу професійного відбору державних службовців, враховуючи такі фактори, як недосконалість нормативно-правової бази у сфері кадрових питань, неузгодженість складу та недоліки в підборі та використанні, а також прозорість та корупція в органах влади [25, с. 74].

Реформування державного управління визнається одним із головних пріоритетів розвитку України. Клієнти громадських служб виражають незадоволення якістю послуг, корупцією, бюрократичними перешкодами та відсутністю реального громадського контролю над використанням бюджетних коштів [17, с. 51].

На даний момент, за інформацією Національної державної служби, кількість працівників, які перебувають на державній службі, становить 207 028 осіб у категорії «Б» та 177 785 осіб у категорії «В» [21]. Основні аспекти, пов'язані з державною службою, визначені в законі України «Про державну службу» та регулюються постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 року № 246.

За висловлюванням експертів, новий український закон «Про державну службу» в більшій мірі відповідає європейській моделі державної служби, ніж його попередник. Розглянемо ключові положення цього закону. У визначенні державної служби зазначено, що це є публічною, професійною та політично неупередженою діяльністю, спрямованою на практичне виконання завдань і функцій держави [55]. Згідно з цим законом передбачено три категорії посад державних службовців: «А», «Б», «В», а також 9 категорій державного службовця [55].

Суттєвим елементом ефективності діяльності органів державної влади є професійні посадові особи, які є важливим ресурсом для розвитку держави та ефективної роботи її інститутів. Отже, успішність функціонування держави та її майбутній розвиток в значній мірі залежать від рівня професіоналізму державного службовця [55]. Згідно зі статтею 4 цього закону, державна служба повинна дотримуватися принципів: законності, професіоналізму, патріотизму, чесності, ефективності, рівного доступу до публічних послуг, політичної неупередженості, прозорості та стабільності [55].

Політична неупередженість є важливим аспектом, визначаючи привілейоване становище посадової особи. Цей принцип передбачає

недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення посадової особи, а також відсутність виявлення власних політичних переконань під час виконання службових обов'язків [55].

Згідно зі статтею 10 Закону України «Про державну службу», державний службовець, який обіймає посаду державного цивільного службовця категорії «А», не може:

- бути членом політичної партії, і його членство в політичній партії під час обіймання посади категорії «А» призводить до виходу з цієї політичної партії;
- обіймати посади в керівних органах політичної партії;
- поєднувати державну службу зі статусом депутата міської ради, якщо посадова особа займає посаду посадової особи категорії «А»;
- використовувати своє службове становище для стимулювання посадових осіб, представників органів місцевого самоврядування, працівників державної служби та інших осіб до участі у виборах, кампаніях та заходах політичних партій;
- в інший спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях [55].

Наприклад, в Польщі ключовими нормативними актами, які регулюють кадрову політику держави, є Закон «Про державну службу» та Закон «Про державний кадровий резерв і вищі державні посади» [28, с. 108]. Польська державна служба ґрунтується на принципі розподілу між адміністрацією та політикою, що призводить до розділення державних службовців на політиків, адміністративних чиновників та службовців державної служби [28, с. 110].

Однією з гострих кадрових проблем є відбір висококваліфікованих спеціалістів для органів державної влади та постійне підвищення їх професійного рівня. Згідно зі статтею 19 Закону України «Про державну службу», право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які володіють державною мовою та мають відповідну вищу освіту [55]. Вимога громадянства України є ключовою, оскільки державна служба передбачає

відданість суспільству і державі, а також особисту відповідальність за виконання своїх обов'язків [2, ст. 27].

Для порівняння можна розглянути практику прийому на державну службу в Європейському Союзі. Згідно з Законом Франції про права та обов'язки державної служби, особа може бути державним службовцем лише в разі наявності французького громадянства.

Громадяни держав-членів Європейського співтовариства або інших країн, за винятком Франції, мають право на доступ за умови відповідності критеріям служби в різних підрозділах. Проте їм заборонено займати посади, які пов'язані з владою, що нерозривно пов'язана з виконанням суверенітету чи передбачає участь у реалізації виключних суверенних прав держави або інших громадських об'єднань [66, с. 161].

Додатковим вимогам є обов'язкове знання державної мови, що відповідно до статті 10 Конституції України є українською. Іноземний досвід показує, що вимога володіння національною мовою встановлюється в законах країн, де існують значні іншомовні етнічні групи. Так, у Литві кандидати на посади державних службовців повинні мати знання литовської мови [67, с. 429]. У Латвії також обов'язковою є вимога доброго знання латиської мови для претендентів на цивільні службові посади [56, с. 459].

Створення демократичної, правової та соціальної держави в Україні, інтеграція країни та реформування державної служби вимагають наявності державних службовців, які можуть захищати права і свободи громадян. Це передбачає наявність професійних навичок, що базуються на сучасному досвіді, аналітичних здібностях, володінні інструментами управління та стратегічним мисленням. Умовою для цього є належна університетська освіта [2, с. 35].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», кандидат на вакантну посаду державної служби категорії «А» або «Б» повинен мати вищу освіту на рівні магістра, а для посад категорії «В» – атестат або випускний іспит [55]. Важливо відзначити, що в майже всіх країнах Європейського Союзу наявність відповідної освіти є однією з ключових умов для прийому на

державну службу. Наприклад, у Чехії вимоги до рівня освіти детально регламентуються та надають відповідні назви посад залежно від освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця [19, с. 269]. У Польщі доступ до державної служби регулюється статтею 28 Закону про державну службу, яка зазначає, що особа зі ступенем магістра або еквівалентним дипломом може подати заяву на призначення на державну службу [20, с. 398].

Поміж основних вимог національного законодавства передбачено визначення обмежень, які унеможливають особі вступ на державну службу. Головною метою цих обмежень є забезпечення ефективності державної служби, запобігання можливим зловживанням службовими повноваженнями та гарантування належного виконання прав і свобод, закріплених у Конституції.

Згідно з ч. 2 ст. 19 Закону України «Про державну службу» [55] на державну службу не може вступити особа, яка досягла 65 років, має недійсне свідоцтво про дієздатність, була засуджена за вчинення умисного злочину (якщо судимість не погашена або не знята), позбавлена права на зайняття державною посадою, піддана адміністративному стягненню за корупцію або корупційні правопорушення (протягом трьох років), має громадянство іншої країни, не пройшла конкретний тест або не дала згоду на його проведення, підпадає під заборону Закону України «Про очищення влади» [55; 65].

Вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу, визначаються професійно-кваліфікаційними вимогами, які включають загальні та спеціальні критерії. До загальних вимог до рівня професійної кваліфікації майбутніх державних службовців належать стаж роботи та знання іноземної мови.

Особа, яка претендує на посаду посадової особи професійної групи «А», повинна мати стаж роботи за фахом не менше семи років. Таким чином, законодавство не встановлює конкретних вимог до стажу роботи при виконанні функцій у державному управлінні.

Під поняттям «професійний досвід» розуміється сукупність знань та навичок, набутих протягом певного періоду на державній службі різних

категорій, у місцевому самоврядуванні чи на керівних посадах підприємств, установ та організацій. На відміну від вимог до стажу, що застосовуються лише до кандидатів на вакансії категорії «А» в державних органах, вимоги до стажу визначені більш чітко.

Згідно зі ст. 20 Закону України «Про державну службу», для категорії «А» вимагається досвід роботи на посаді посадової особи категорії «А» або «Б» чи на керівних посадах у структурних підрозділах місцевого самоврядування не менше трьох років. Для категорії «Б» в державних органах, відповідальних за всю територію України, території районів, міста Києва та їхніх працівників, вимагається досвід роботи на посадах посадових осіб категорії «Б» чи «В» у місцевому самоврядуванні чи на керівних посадах у відповідній галузі не менше двох років (на посадах категорії «Б» в інших організаціях - не менше одного року). Робочий досвід на посадах категорії «В» не є обов'язковим.

Наприклад, в Канаді вимоги до державної служби не обмежують володінням досвідом або професійним стажем, що надає право на першочергову реєстрацію після відбору [57, с. 46].

Процеси європейської інтеграції в Україні акцентують увагу на важливості володіння державними службовцями іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Згідно з Законом України «Про державну службу» [55], особи, які претендують на посади категорії «А», повинні володіти іноземною мовою, що є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська та французька, італійська, німецька та російська також використовуються як робочі мови на засіданнях Парламентської асамблеї).

Особливі вимоги до кандидатів на посади державних службовців категорій «Б» і «В» визначаються з урахуванням вимог окремих законів, які регулюють діяльність відповідних державних органів, і затверджуються органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері надання послуг [55]. Вимоги до кандидатів на посади категорії «А» деталізуються постановою Кабінету Міністрів України № 448 «Про затвердження Типових вимог до претендентів на посади державних службовців категорії «А».

Конкретні вимоги для кожної державної адміністративної посади категорій «Б» і «В» визначаються та затверджуються органом, призначеним для цієї посади [53].

Розробка та уточнення конкретних вимог покладається на безпосереднього керівника відділу та кадрової структури. Суттєво, ці вимоги представляють собою детальний опис критеріїв професійного досвіду, освіти, знань, навичок та компетенцій, необхідних для успішного виконання обов'язків державного службовця [53]. У той же час конкретні вимоги до рівня освіти та професійного досвіду можуть мати пояснювальний характер, не виходячи за рамки загальних критеріїв, визначених Законом України «Про державне управління» [53].

Ці деталізовані вимоги підтверджуються керівником державної служби органу та використовуються для розроблення посадових інструкцій для державних службовців.

До переліку навичок, які можуть бути включені до детальних вимог для кандидатів на посади посадових осіб категорії «В», входять, наприклад:

- лідерські якості (ведення ділових переговорів, аргументація власної позиції, досягнення результату);
- ефективне прийняття рішень (вирішення складних проблем, оптимізація ресурсів);
- ефективне використання ресурсів (включаючи фінансові та матеріальні); аналіз державної політики та планування заходів для реалізації;
- робота з великим обсягом інформації;
- виконання багатьох завдань одночасно; встановлення цілей, пріоритетів та політики;
- комунікація та взаємодія (ефективна спілкування, співпраця та партнерство, відкритість);
- впровадження змін (планування та реалізація змін, підтримка та робота зі змінами, оцінка ефективності);

- організація роботи та управління персоналом (організація та контроль роботи, управління проектами, управління якістю послуг, робота в групі та керування командою, мотивація, конфліктологія);
- особистісні якості (аналітичні здібності, дисциплінованість, систематичність);
- інноваційність та креативність;
- самоорганізація та орієнтація на розвиток;
- дипломатичність та гнучкість;
- самостійність та ініціативність;
- сервісна орієнтація;
- стресостійкість [53].

У вимогах для кандидатів на посади державних службовців категорії «В» можуть бути також враховані навички високоякісного виконання завдань (управління інформацією, робота над декількома проектами, концентрація на досягненні результату, вирішення складних завдань), ефективне використання ресурсів (включаючи фінансові та матеріальні), пропозиції та аргументації, робота в команді та співпраця (робота в команді, координація з іншими, зворотний зв'язок), сприйняття змін (проведення змін і вдосконалення, готовність до змін), технічні навички (робота з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, використання оргтехніки), особистісні якості (відповідальність, систематичність, уважність до деталей), витривалість, творчість та ініціативність, орієнтація на особистий розвиток, працездатність у стресових ситуаціях [53].

Особи, які претендують на посади державних службовців категорії «А», мають відповідати конкретним вимогам, таким як знання законодавства, включаючи Конституцію України, Закони України «Про державну службу», «Про Кабінет Міністрів України», та інші акти, що регулюють діяльність відповідного органу державної влади та (або) його апарату.



Оцінка кандидатів включає перевірку ситуацій, наявність лідерських якостей, вміння приймати ефективні рішення та навички комунікації та взаємодії. Особлива увага приділяється особистісним якостям, таким як принциповість, рішучість, орієнтація на служіння суспільству, системний підхід, новаторство та стресостійкість.

Важливо зауважити, що нормативно-правові акти визначають обов'язки державного службовця, але виявлення та оцінка цих обов'язків може бути складним механізмом. Ключовим етапом відбору кваліфікованих осіб є оголошення вакансій в державних органах відповідно до вимог Закону України «Про державну службу», зокрема через конкурсну засаду, оприлюднення вакансій на офіційних веб-сайтах відповідних органів, комп'ютерне тестування та об'єктивна оцінка кандидатів.

Дотримання прозорості у конкурсах забезпечується онлайн-тестуванням та участю представників громадськості у комісії. Конкурс проходить поетапно: від прийняття рішення щодо пропозиції до оприлюднення результатів конкурсу. Усі етапи проводяться з дотриманням конкурентних принципів та оприлюднюються для громадськості та учасників конкурсу. Крім того, вакансії категорії «А» підпорядковані Комісії з питань вищого корпусу державної служби.

Для ефективного відбору кандидатів у державні службовці професійних груп «Б» і «В», керівник державної служби призначає конкурсну комісію, склад якої включає голову та не менше п'яти членів[54]. Ця комісія охоплює представників служби управління персоналом, юридичної служби та структурних підрозділів апарату, а також може включати представників громадських об'єднань. Для категорії «А» можлива відеозйомка конкурсних подій за згодою кандидатів, а для категорій «В» і «С» можливий аудіозапис за рішенням комісії.

Основні етапи відбору та критерії оцінки:

– Комп'ютерні Тести: Інноваційний та об'єктивний метод для визначення рівня знань законодавства, включаючи Конституцію України та законодавство про державних службовців [54].

– Ситуаційні Задачі: Для вакансій категорії «В» введено нововведення – вирішення ситуаційних задач.

– Співбесіда: Проводиться для оцінки комунікативних та міжособистісних навичок.

– Оцінка та Підсумковий Результат: Кожен член комісії окремо оцінює виконання кандидатів у ситуаційних завданнях та співбесіді. Загальний результат визначається як середнє арифметичне індивідуальних балів [54].

Інформація про переможців конкурсу, а також інших кандидати, надсилається керівником державного органу до державної служби або її територіального органу електронною адресою не пізніше наступного робочого дня. Нова практика включає ведення довідника кандидатів, які залишилися на вакантні посади, що дозволяє керівництву в майбутньому швидко заповнювати вакансії.

У випадку виявлення вакансії та відмови переможця від прийняття посади, другий кандидат має право на призначення протягом року з моменту оголошення конкурсу [54]. Такий підхід дозволяє ефективно управляти вакансіями та забезпечувати швидке заміщення посад.

Результати конкурсу будуть оприлюднені не пізніше, ніж через 45 календарних днів після опублікування оголошення про прийом заявок [54]. Органи державної влади ведуть публічний конкурс для зайняття посад, перелік яких включає вакансії у сферах охорони державної таємниці, мобілізаційної підготовки, оборони та національної безпеки[54].

Дослідники вказують на недолік у відборі, оскільки законодавство не передбачає обов'язкову участь професійних психологів у психодіагностиці кандидатів. Пропонується вдосконалити іспит, додавши запитання та завдання, які перевіряють особистісні компетенції, такі як морально-етичність та сила волі.

Забезпечення кадрового забезпечення державного управління в більшості країн здійснюється шляхом порівняння кваліфікаційних документів, відбіркових конкурсів, письмового тестування, співбесід та інших механізмів [28].

В західних системах відбору державних службовців застосовуються такі механізми: заліки/іспити, співбесіди, а також працевлаштування через агентства чи компанії [28].

Важливими критеріями відбору є знання законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та здатність кандидата використовувати ці знання у практиці [54].

Таблиця 2.1.

## Механізми відбору кадрів на державну службу

Конкурсний екзамен/тестування	Співбесіда	Найма через «агентства»
Франція, Німеччина, Австрія, Іспанія, Ірландія, Польща, Португалія, Греція, Італія, Люксембург + Європейська Комісія	Швеція, Фінляндія, Данія	Великобританія (частково), Нідерланди, Бельгія

У Польщі, наприклад, набір на посаду в державній установі відбувається, коли потрібно замінити вакантну посаду, на яку було оголошено конкурс. Оголошення публікуються в прес-релізах та часто розміщуються на комерційних веб-ресурсах. Офіційний веб-сайт Управління публічної адміністрації містить перелік усіх вакансій державної служби в Польщі [33]. Крайній термін подачі заявок може різнитися від установи до установи, але не раніше, ніж через десять днів після публікації в публічному бюлетені [33].

Кандидати, що подали заявки, запрошуються на співбесіду, яка завершується додатковими тестами. Ті, хто успішно пройшов всі етапи, стають державними службовцями та зобов'язані пройти підготовчий період протягом року [33]. У Польщі практикується публікація імен тих, хто отримав або не

отримав роботу в державному секторі після проходження відбору, забезпечуючи загальний доступ до процесу та його результатів. Кандидати, які не були прийняті, можуть потрапити до кадрового резерву, інформація про який також стає загальнодоступною [33].

У Польщі діє кваліфікаційний стандарт для п'яти груп державних службовців різного рівня: вище керівництво, керівники середнього рівня, координатори, експерти та лікарські працівники [52, с.20]. Цей стандарт базується на необхідних навичках для ефективної роботи державного службовця в громадській організації, що робить відбір ефективним [52, с.21].

У Німеччині відбір і прийом на державну службу здійснюються через іспит, організований владою конкретного земельного уряду перед незалежною комісією з урядовців і професорів університетів [28, с.110].

У Польщі на державних службовців покладаються високі вимоги, включаючи роботу в команді, адаптацію до змін, стресостійкість, стратегічне мислення та інші компетенції [52, с.24]. На додаток до кваліфікацій, важливо оцінювати навички та особистісні якості державних службовців для створення ефективного соціального резерву державних кадрів та забезпечення ефективності системи зайнятості.

У контексті Німеччини важливо визначити цілі кадрових процесів на державній службі, котрі повинні враховувати професійні схильності, особисті якості, досягнення та необхідні навички кандидатів [28, с.111]. Здобуття незалежних державних службовців в США та Канаді підтверджується наявністю фінансування урядом відповідних компетенцій, які є ключовими для кожної посади. Існують розроблені кваліфікаційні профілі для кожної посади, з вимогами, що можуть відрізнятися від країни до країни [52, с.19].

У багатьох країнах залучають незалежні журі, включаючи психологів, для оцінки кандидатів на державні службовці. Наприклад, у Великій Британії та США відбір проводиться неурядовими організаціями, спеціалізованими в професійному відборі державних службовців. На жаль, в Україні немає незалежних експертів на будь-якому етапі відбору державних службовців.

Аналіз міжнародного досвіду вказує, що в ЄС, Канаді та США відбір державних службовців здійснюється за компетентнісним підходом. Порівняно з українською системою, це вказує на тенденцію наближення кадрових процесів до європейських стандартів [52, с.21].

В умовах оновленого законодавства про державну службу можна вбачити подібність кадрового забезпечення державної служби в Україні та країнах ЄС. Дослідження підкреслює необхідність поліпшення кадрової політики в Україні шляхом більшого наголосу на питання прозорості, громадського контролю та оптимізації процедур підбору персоналу, що визначено у сучасному законодавстві.

Однак, не дивлячись на певні позитивні тенденції, українська система все ще відрізняється від європейських стандартів. У більшості країн ЄС та США важливий акцент робиться на розробці кваліфікаційних стандартів для різних категорій державних службовців, тоді як в Україні цей аспект вимагає подальшої уваги та розробки.

Додатково, у Польщі та Німеччині велика увага приділяється оцінці не лише кваліфікації, але й розвитку професійної гнучкості та мобільності державних службовців [52, с.24]. Подібні практики можуть виявитися корисними для вдосконалення системи кадрового управління в Україні та забезпечення більшої ефективності та адаптабельності в умовах сучасного світу.

### **2.3. Діагностика механізму відбору державних службовців в умовах воєнного часу**

Сучасний світ не існує незалежно від держави та політики, а отже, без чиновників. Значимість і необхідність прийому на державну службу визнається науковими дослідженнями, соціальними науками, гуманітарними та економічними показниками країн як основою для успішного встановлення демократії.

Процес відбору кадрів не є самостійним і повинен проводитися уповноваженими особами з використанням конкретних методів, способів та механізмів, визначених кадровою політикою установи чи держави взагалі. Як будь-яка система державного управління, механізми кадрового відбору на державну службу розвиваються в історичному контексті, що триває і донині.

Залежно від таких факторів, як країна, громадянське суспільство, форма державного управління, стан війни чи миру, механізми та їх адаптація різняться. Законодавство, яке регулює державну службу, включаючи відбір персоналу в умовах конфлікту, слід адаптувати до різноманітних питань, таких як заміщення вакансій призовниками, збереження прав на посаду для тих, хто служив у війську (якщо це Україна), та інші аспекти. Проте вирішальним є дотримання принципів Конституції України, законів про працю, моральних і людських цінностей при створенні механізмів обміну та підбору кадрів на вакантні посади.

Незважаючи на ці позитивні тенденції, українська система відрізняється від західних стандартів. У більшості країн ЄС та США велика увага приділяється розробці кваліфікаційних стандартів для різних категорій державних службовців, а в Україні цей аспект потребує подальших досліджень та розробки.

Крім того, у Польщі та Німеччині велика увага приділяється оцінці не тільки кваліфікацій, але й розвитку професійної гнучкості та мобільності державних службовців. Ці практики можуть бути корисними для вдосконалення системи кадрового управління в Україні та забезпечення більшої ефективності та адаптабельності в умовах сучасного світу.

Розглянемо різні аспекти класифікації адаптації в організаціях, розширюючи розуміння цього процесу:

- За об'єктом адаптації:
- Працівник або організація.

Основний акцент адаптації працівника полягає в підготовці та аналізі його індивідуальних характеристик для оптимального використання його

потенціалу в нових умовах. У випадку адаптації організації фокус розміщується на стратегіях, які сприяють єднанню колективу та оптимізації робочих процесів.

- За рівнями:
- Початковий і середній.

Початкова адаптація фокусується на базових аспектах, таких як освоєння нового робочого середовища та знайомство з командою. У середньому рівні враховуються більш глибокі аспекти, такі як розвиток професійних навичок та взаємодії зі співробітниками.

- За суб'єкт-об'єктні відносини:
- Активні та пасивні.

Активна адаптація передбачає взаємодію працівника із новим оточенням, включаючи активну участь у командних заходах та спільноті. Пасивна адаптація передбачає визначені завдання та чітку структуру для працівника без активного включення його у формування робочого середовища.

- Соціально-політична адаптація.

У ситуаціях воєнного або кризового стану соціально-політична адаптація стає ключовою. Вона враховує взаємодію з органами влади, забезпечуючи взаємодію зі структурами місцевого самоврядування та іншими громадськими організаціями.

- Змістовні:
- Знання нових механізмів функціонування інститутів (організаційних, економічних тощо).

Одним із ключових аспектів змістовної адаптації є освоєння інститутів, які регулюють функціонування організації. Це включає в себе розуміння організаційної та економічної структури, правил та процедур, спрямованих на ефективну взаємодію в новому середовищі.

Особливу увагу слід приділити ситуації воєнного стану, де конкурсний відбір стає неможливим. Тут важливо розробити ефективні методи оцінки

кандидатів на посаду, щоб забезпечити якість та відповідність їхніх навичок та характеристик вимогам організації.

Важливою є регуляція механізмів відбору кадрів на державну службу. Наприклад, нові законодавчі акти, такі як Закон України «Про організацію трудових відносин під час воєнного стану», дозволяють коригувати механізми відбору кадрів одноразово.

Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування під час воєнного стану» спрощує кадровий механізм. Він регулює переведення на рівнозначні або нижчі посади у разі закриття структури під час воєнного стану.

Розглянемо кілька важливих аспектів відповідно до зазначених дій:

Узгодження посадових інструкцій:

- Взаємодія з керівником для визначення інструкцій та їх погодження.
- Складання та вдосконалення посадових інструкцій для оптимізації внутрішніх процесів.

Обробка Резюме та ID Карток:

- Систематизація та обробка резюме, ID карток для подальшого відбору.
- Застосування ефективних методів фільтрації кандидатів для швидкого відбору.

Співбесіди та адаптовані версії конкурсів:

- Проведення співбесід та адаптованих конкурсів для обрання оптимальних кандидатів.
- Застосування засобів зв'язку для проведення співбесід на відстані та оптимізації процесу відбору.

Законодавчі зміни:



- Внесення змін до законодавства щодо центральних органів виконавчої влади та правового режиму воєнного стану.

- Скасування конкурсного прийому на державну службу у воєнний період та визначення нових механізмів прийому.

Механізми прийому на роботу:

- Спрощений процес подання та заповнення переліку документів.
- Скасування незалежної перевірки особи та застосування механізмів допитів для оцінки професійних та морально-етичних принципів кандидата.

Комплектування особового складу:

- Проведення конкурсу для доповнення особового складу після скасування воєнного стану.

- Збереження невідкладних змін та уточнень у наступних законодавчих актах.

Дистанційна робота:

- Розгляд можливостей впровадження дистанційної роботи для державних службовців.

- Пошук оптимальних рішень для забезпечення ефективної роботи в умовах пандемії та змін в умовах роботи.

Зазначені кроки вказують на широкий спектр заходів, спрямованих на оптимізацію та покращення кадрових процесів в умовах воєнного стану.

В період з 2019 по 2021 роки статистика показує, що 67,8% держслужбовців продовжували виконувати свої обов'язки на повний робочий день, 11% перейшли на віддалену роботу, а 7,2% здійснювали поєднання віддаленої роботи з повним робочим днем [16]. Ці цифри свідчать про значущий вплив пандемії Covid-19 на режим роботи державних служб в Україні.

Пандемія стала каталізатором для широкого впровадження дистанційної роботи, а держслужбовці стали пристосовуватися до нових умов та технологій.

За даними за останні роки, віддалена робота стала не просто необхідністю, а і досить ефективним засобом забезпечення неперервності державних послуг.

Однак, не зважаючи на зростання популярності віддаленої роботи, Кабінет міністрів постановою №440 визначив, що бюджетники зобов'язані працювати в містах, заважаючи впровадженню повноцінної дистанційної роботи для цієї категорії працівників. Це рішення може бути пов'язане з певними вимогами та особливостями служби, але також викликає обґрунтовані питання щодо необхідності більш гнучкого та адаптованого підходу до організації робочого процесу в нових реаліях.

Серед провідних дослідників у сфері вивчення механізмів відбору кадрів на державну службу, таких як Л. Балабанова, М. Виноградський, Ю. Конотопцева, І. Мельник та інші, існує розмаїття підходів. Стаття зосереджується на переліку методів, який запропонував український вчений І. Мельник, визначаючи їх як основоположні для аналізу можливостей адаптації до воєнного стану. Цей перелік включає опитування, письмові тести та моделювання, тестові завдання, співбесіду, аналіз інформації, що міститься в дослідженнях і рекомендаціях, обстеження та груповий чат.

І. Мельник підкреслює, що наукові дослідження можуть надати важливі дані для визначення характеристик особистості кандидата, таких як темперамент, психоемоційна стійкість та професійні здібності. Це відображає віддзеркалення в теорії європейських психологів, які підкреслюють необхідність комплексного тестування чиновників, оцінюючи не лише їх технічні, але й емоційні навички, особливо в умовах війни.

У сучасних умовах в Україні механізм тестування адаптується до вимог часу та забезпечує найвищу ефективність [13]. Зазначимо, що одним із ключових ресурсів адаптації є залучення мобілізованих службовців, а також тих, хто має намір обіймати державні посади. Досвід США свідчить, що ветерани проявляють значний інтерес до продовження цивільного життя та роботи в державних установах.

Таким чином, вплив війни на тих, хто працює в адміністрації, визначається рядом факторів, включаючи зацікавленість ветеранів у подальшій службі. В США існує механізм винагород, що передбачає підтримку відданих громадян, зокрема ветеранів, за їх внесок у захист Батьківщини. Це може послужити прикладом для України, щоб впровадити нові конкурсні механізми відбору або адаптувати існуючі до вимог сучасного воєнного часу [17].

Необхідно також враховувати, що вищезазначені механізми відбору кадрів на державну службу в умовах воєнного та післявоєнного періодів потребують постійної корекції та модифікації в залежності від накопиченого досвіду, загального стану суспільства та мотивації кандидатів.

Наприклад, під час співбесід чи оцінки ветеранів слід акцентувати увагу не тільки на їх патріотизмі, але й на їхній кваліфікації, професійних якостях та особистих особливостях. Оскільки військовий досвід може взаємодіяти з цивільним, важливо враховувати не лише звичайні аспекти кандидатів, але й їхні унікальні особливості, які формувалися в умовах воєнного конфлікту.

Досліджуючи історичний дискурс та літературу 1945-1960 років, стає очевидним, що адаптація механізмів відбору кадрів на державну службу після Першої та Другої світових війн є актуальною проблемою. Непередбачені обставини впливали на управління людськими ресурсами, а державне управління, зокрема, відчуло ці наслідки, що призвело до погіршення якості підбору персоналу.

Аналізуючи розвиток механізмів відбору кадрів на посади державної служби в історичному та сучасному контексті, можна зробити висновок, що історичний досвід може слугувати джерелом цінної інформації для вдосконалення та адаптації сучасних підходів до відбору кадрів.

Питання підбору кадрів в умовах воєнного стану є актуальною темою для великої кількості науковців, і аналіз різних класифікацій, запропонованих такими вченими, як С. Войтко, А. Мельниченко, М. Армстронг, І. Мельник, Ю. А. Конотопцева, С. Серьогін та інші, може допомогти отримати цілісну картину відбору та налагодження механізмів в умовах воєнного конфлікту.

За результатами порівняльного аналізу можна сформулювати остаточний перелік механізмів відбору кадрів на державну службу, які можуть ефективно адаптуватися до змін у воєнний період. До них входять процес відбору, ремонтні роботи, застосування тестів професійної здібності, тестування, кадровий аутсорсинг, збір довідкової інформації, вільна вибірка та аналогічні методи відбору значень, матричний метод оцінки, метод моделювання та експертне опитування.

Проблема ефективності діяльності державних інститутів завжди була актуальною, і умови воєнного стану ще більше підсилюють важливість правильної організації механізмів відбору та комплектування персоналу. Реалії сучасної України підтверджують, що проблема залучення та утримання кваліфікованих працівників у воєнний період може вплинути на ефективність та результативність управління. Аналогічні проблеми також існують в інших країнах, таких як Сполучені Штати, Європа та Азія.

Зазначимо, що українські інституції повинні оперативно реагувати на зміни та швидко адаптувати механізми відбору, щоб уникнути втрати ключових фахівців та уникнути кризових ситуацій, які можуть виникнути через недостатню підготовку та управління персоналом. Оптимізація та адаптація механізмів відбору в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою, інакше може виникнути критична ситуація, яка загрожує обґрунтованість дій управлінців у контексті сучасної України.

Найбільш важливими принципами кадрової політики в умовах воєнного стану є соціальна справедливість, професіоналізм, баланс інтересів різних соціальних груп, комплексність і послідовність виконання завдань, збалансоване представництво досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності, взаємоповага у відносинах та партнерство громадського та неурядового секторів.

Класифікація принципів відбору персоналу може бути представлена різними науковцями залежно від їхнього підходу до аналізу. Однією з таких

класифікацій є система І. Гусака, яка враховує кілька критеріїв для оцінки принципів відбору.

Згідно з класифікацією І. Гусака, основні принципи відбору персоналу включають:

- Законність: забезпечення верховенства прав і свобод людини та громадянина, дотримання законності на всіх етапах трудових відносин.
- Гуманізм: розвиток соціального партнерства, врахування інтересів нації та держави.
- Принцип контролю та відповідальності: керівник контролює дії підлеглих, а підлеглі підпорядковуються керівнику.
- Науковість: наявність критичного мислення та творчого застосування у роботі.
- Дотримання принципів управлінської етики: встановлення чітких процедур виявлення порушень та забезпечення відповідальності за їх вчинення.
- Принцип добору, оновлення та ротації кадрів: Врахування необхідності постійного оновлення та ротації персоналу в державних органах.

Українське законодавство також визначає принципи державної політики відбору персоналу, які включають:

- Законність: забезпечення верховенства прав та свобод людини, дотримання законності у виконанні завдань державного службовця.
- Професіоналізм: компетентне та неупереджене виконання службових обов'язків, постійний розвиток на рівні професійної компетентності.
- Патріотизм: відданість та вірне служіння українському народу.
- Чесність: захист суспільних інтересів та відмова від надання переваги приватним інтересам.
- Ефективність: раціональне та ефективне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики.

- Забезпечення рівного доступу до публічної служби: заборона будь-яких форм дискримінації та обмежень при вступі та звільненні з державної служби.
- Політична неупередженість: недопущення впливу політичних поглядів на рішення посадової особи.
- Гласність: відкритість інформації про діяльність посадової особи, за винятком випадків, передбачених законом.
- Стабільність: призначення державних службовців на невизначений строк.

Всі ці принципи визначають основні напрями відбору та управління персоналом в умовах вітчизняного законодавства та відображають важливі аспекти ефективності та відповідальності в державній службі.

У зв'язку із тривалою періодичною війною в Україні, виникла актуальна необхідність розробки або адаптації ефективного механізму відбору кадрів, спроможних працювати в умовах надзвичайної ситуації. Різні науковці пропонують свої підходи до цього питання.

Одна з пропозицій, представлених Я. Засторожніковою, вказує на те, що резерв кадрів повинен формуватися на основі конкретних критеріїв, таких як особисті якості, морально-етичні стандарти та достатній рівень підготовки. Це сприяє швидкій заміні посадових осіб в організації [10].

Є. Мостовий та В. Бабаєв акцентують увагу на таланті та професіоналізмі в понятті кадрового резерву. Вони розглядають його як механізм для виявлення, відбору та професійної підготовки кадрів для прискорення їхнього вступу до державного сектору [15].

У воєнний і післявоєнний період особливу увагу приділяють механізмам комплектування резервних сил. Такі механізми повинні швидко адаптуватися та гарантувати ефективність державних служб. Науковці Г. Мостовий і В. Бабаєв визначають завдання для створення кадрового резерву, які включають короткострокове заповнення вакансій, імітацію та безперервність

виконання завдань, підбір кадрів серед кваліфікованих працівників та можливість навчання для просування на посади [15].

На базі цих вимог пропонується створення інформаційної бази, яка включатиме розрахунок потреби в кадрах, аналіз варіантів підбору персоналу, розробку організаційної структури для компенсації нестачі персоналу та інші елементи [15].

Важливо підкреслити, що тривалість перебування працівника в резерві законодавчо обмежена (3 роки), тому необхідно своєчасно перевіряти відповідність спеціаліста посаді, його компетентність та працездатність. Перед використанням механізму відбору з кадрового резерву важливо розрахувати можливості та ризики, пов'язані із заміщенням осіб на відповідних посадах.

За результатами дослідження виявлено, що 74% державних службовців можуть і хочуть повернутися до роботи, а 91% з них планують продовжувати працювати на державній службі під час війни. Після закінчення конфлікту цей відсоток становитиме 86,4% [16].

Післявоєнні процедури відбору персоналу повинні ґрунтуватися на європейській системі, тому доцільно розглянути можливість інтеграції цієї системи в українські державні установи та використання досвіду різних європейських країн. Такий підхід сприятиме впровадженню найбільш схожого та ефективного механізму відбору персоналу, який можна адаптувати до конкретних умов та реалій України.

Додатково, важливо провести дослідження та розробити конкретні концепції для плавного переходу до європейської системи відбору персоналу. Це включає в себе аналіз впливу на різні сфери, адаптацію до специфіки українських умов та визначення етапів реалізації цього переходу з максимальною користю для держави.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

### 3.1. Шляхи удосконалення методів відбору державних службовців кадрів державної служби в Україні

Відбір кандидатів для державної служби визнається ключовим етапом у процесі набору персоналу на публічні посади. Відкритість та ефективність цього процесу прямо впливають на якість кадрового потенціалу української державної служби. Здійснення вибору кандидатів ставить перед собою завдання забезпечення порядку, безпеки критеріїв відбору та об'єктивності процедури.

У наукових дослідженнях вибір кандидатів аналізується через призму таких аспектів, як оцінка професійної кваліфікації кандидатів, визначення їх придатності до виконання службових обов'язків, застосування комплексу заходів для забезпечення відповідності індивідуально-психологічних особливостей кандидатів вимогам професійної діяльності в державних органах. Основні принципи відбору кадрів для державної служби в Україні включають науковість, моральність, законність, спадковість, демократизм, змінність та відкритість.

Розглядаючи країни Європейського Союзу, важливо враховувати загальні цінності, такі як свобода, демократія, повага до прав людини та верховенство права, які закріплені в Договорі про Європейський Союз. Україна вірна принципам верховенства права і законності, професіоналізму, патріотизму, чесності, оперативності та політичної неупередженості як основним принципам державної служби.

Дослідження основних аспектів відбору кадрів для державної служби в Україні в контексті оновленого законодавства про державну службу є ключовим для забезпечення ефективності та справедливості цього процесу. Законодавство



України визначає певні обмеження при вступі на державну службу, враховуючи такі аспекти, як здатність до підприємницької діяльності, судимість, обмеження дієздатності, адміністративне стягнення за корупційні правопорушення тощо.

Відповідно до законодавства України, зокрема статті 56 «Про протидію корупції», особи, які претендують на посади з високою відповідальністю або особливо відповідальні, а також на посади з підвищеним ризиком корупції, піддаються спеціальній перевірці. Це включає перевірку вказаних граничних умов [58]. Важливо відзначити, що посади державної служби категорії «В» не підпадають під ці обов'язкові перевірки [58]. Такий підхід створює ризик невірного відбору кандидатів для державної служби, оскільки деякі особи, які не мають права доступу до державної служби через обмеження, можуть бути прийняті на ці посади.

Ми вважаємо за доцільне усунути цю прогалину в законодавстві та передбачити можливість проведення перевірок кандидатів на посади державної служби категорії «В» кадровими службами чи спецслужбами по боротьбі з корупцією з обов'язковими обмеженнями.

Мета такого кадрового відбору полягає в тому, щоб забезпечити органи влади кваліфікованими кадрами, які мають не лише відповідний фаховий рівень та досвід, але й відповідають особистісним і професійним характеристикам, необхідним для ефективної державної служби.

Важливо враховувати принцип професіоналізму, як визначено в дослідженні С. Серьогіна, який надає цьому принципу ключову роль у створенні ідеального професійного середовища державної служби [26, с.9].

Оновлений закон про державну службу вперше визначає вимоги до професійної підготовки для вступу на державну службу, розглядаючи як загальні, так і спеціальні вимоги. Серед спеціальних вимог виділяються кваліфікаційні вимоги до кандидатів на конкретні посади. Створення ефективного корпусу державної служби передбачає уважне врахування особистісних характеристик кандидатів при їх прийомі на роботу [52, с. 267].

Практика використання компетентнісного підходу в наданні державних

послуг визнається ключовим фактором змін. Головна мета компетенцій - перетворення концепції державної служби з політичної та юридичної сфер у сферу професіоналізму тих, хто здійснює управлінські функції в державному секторі [52, с. 267]. Таким чином, застосування компетентнісного підходу в державній службі полягає у визначенні знань, навичок, цінностей і характеристик, необхідних для виконання роботи державного службовця, а також у розвитку ключових особистісних якостей для ефективності та успішності в цій сфері.

Налагоджений підхід дозволяє систематизувати елементи трудового процесу, зосереджуючи увагу керівників та працівників державних органів на досягненні результатів і підвищує мотивацію державних службовців до виконання своїх обов'язків [29, с.47].

Згідно з документами Ради Європи, існує дев'ять ключових компетентностей, включаючи полікультурні, інформаційні, соціальні, політичні, комунікативні, загальнокультурні, пізнавально-інтелектуальні, професійні та побутові [11, с.41]. Зокрема, ключові компетентності поділяються на соціальні, мотиваційні та функціональні, визначаючи таким чином різні аспекти здібностей особистості. Класифікація OECD надає три категорії та вісім груп ключових компетентностей, включаючи «автономні дії», «інтерактивне використання інструментів» і «здатність функціонувати в соціально неоднорідних групах» [11, с. 18].

Для того, щоб стати державним службовцем, кандидати повинні володіти ключовими навичками, такими як соціальні, комунікативні, інформаційні та навички особистого вдосконалення. Міжособистісне спілкування вимагає від кандидатів участі в групових заходах, взаємодії з іншими представниками та гостями, а також готовності нести відповідальність як «слуга народу».

Навички громадянськості та соціальної відповідальності:

- Знання та дотримання законодавства:
- Розуміння норм та положень законодавства України.

- Свідоме виконання соціальних обов'язків громадянина та члена суспільства.
- Позитивне ставлення до соціальних обов'язків та відповідальності перед спільнотою.
- Взаємодія із загальнолюдськими цінностями та захист інтересів громадян і держави.
- Комунікативність:
- Володіння лексикою, граматикою та стилістикою української мови.
- Знання психології спілкування та ефективні навички організації комунікаційних мереж.
- Логічні та лінгвістичні здібності.
- Визначення стратегії та тактики комунікації для досягнення цілей.
- Дотримання етичних норм та етикету у процесі спілкування.
- Інформаційна Грамотність:
- Знання про обробку інформації у всіх формах її подання та використання.
- Використання інформаційних технологій для отримання необхідної інформації.
- Систематизація та узагальнення інформації.
- Адекватна оцінка та засвоєння нової інформації.
- Міжособистісні навички:
- Готовність до співпраці та ефективна робота в команді.
- Критичне мислення та розуміння цінностей.
- Толерантність до різних рас, національностей та релігій.

Ці навички визначають ключові аспекти успішного виконання державних службовців та сприяють створенню професійного та відповідального корпусу державної служби.

Безумовно, для забезпечення високого рівня кваліфікації державних службовців, важливо враховувати індивідуальні особистісні риси кандидатів,

такі як лідерські якості, аналітичний склад розуму та стратегічне мислення. Додаткові програми навчання та розвитку можуть бути запроваджені для підтримки індивідуального професійного зростання державних службовців та підвищення ефективності їх роботи в сучасному інформаційному суспільстві.

В сучасних умовах, коли соціально-економічні процеси є постійно змінюваними, а інформаційні потоки лавиною зносять все на своєму шляху, важливим стає поєднання професійного зростання та особистісного розвитку. Особливу увагу слід приділити таким аспектам:

Систематичне навчання впродовж життя:

- Постійне поглиблення знань та вдосконалення навичок.
- Застосування набутих знань та вмінь на практиці.

Самоосвіта та самоконтроль:

- Організація власних методів самоосвіти.
- Самоконтроль та самоаналіз власного навчання.
- Постановка нових завдань для особистісного розвитку.

Розв'язання протиріччя та невизначеностей:

– Здатність розрізнявати суперечливість та невизначеності у життєвому досвіді.

- Активне вирішення протиріч та знаходження оптимальних рішень.

Професійні компетентності:

– Технічні компетенції: знання, уміння, навички та досвід для виконання службових обов'язків.

– Ділові характеристики: організованість, ініціативність, оперативність, працелюбність.

– Морально-психологічні характеристики: самооцінка, справедливість, об'єктивність, культура поведінки.

– Морально-етичні та соціальні навички: гуманність, милосердя, представництво інтересів нації та держави.

Інтелектуальна ерудиція:

- Здатність аналізувати явища в різних сферах суспільного життя.
- Володіння необхідною методологією та навичками для прийняття оптимального рішення.

Ці навички визначають важливі аспекти розвитку державних службовців та забезпечують їх ефективну діяльність в умовах постійних змін та викликів. Удосконалення особистісного потенціалу, поєднане з високим рівнем професійної компетентності, визначає успішність та відповідальність державних службовців.

В сучасних умовах, акцент на вдосконалення системи державної служби визначається впровадженням компетентнісного підходу при відборі кандидатів на посади державної служби. Це стає пріоритетним напрямком розвитку національного законодавства у сфері державної служби.

Такий підхід покликаний забезпечити ефективність та результативність службової діяльності з високим рівнем професіоналізму, базуючись на професійних та особистих якостях кандидатів. Важливо враховувати характеристики як особи, так і посади, на яку претендує кандидат, перевіряти професійні навички, зазначені в профілі посади [5].

Однак впровадження компетентнісного підходу стикається з викликами, зокрема, у сфері оцінювання кандидатів. Метою цього процесу є відбір та залучення кращих кандидатів, а також мотивація посадовців до постійного навчання.

На практиці, важливо переглядати підходи до оцінювання, зменшуючи рівень бюрократії та формальності. Одним із способів поліпшення системи оцінювання державних службовців є:

- Чітке визначення ключових та професійних компетенцій.
- Розробка технологій самооцінювання та внутрішнього оцінювання.
- Впровадження стандартів оцінювання.
- Забезпечення валідності та надійності методів оцінки.

– Увага до прав та обов'язків учасників оцінювання, забезпечення прозорості і відкритості [37, с. 18].

«Кожна посада встановлює та затверджує конкретні вимоги до професійної компетентності претендентів, з урахуванням рішення уповноважених органів та відповідності структурному підрозділу та відділу кадрів» [54]. Важливо розглядати зовнішнє незалежне оцінювання кандидатів та самооцінку як оптимальний метод визначення відповідності кандидатів вимогам до вакантної посади в громадській організації.

Узагальнюючи, удосконалення системи оцінювання державних службовців має бути орієнтоване на чітке визначення компетентностей, розробку технологій та забезпечення прозорості для підтримки найвищих стандартів професійної етики та результативності.

Виклики, пов'язані зі впровадженням ситуаційних завдань та співбесід, призводять до ряду проблем у сфері кадрової роботи. Аналіз показує, що сучасні приклади ситуаційного використання недостатньо відображають різноманіття навичок, знань та професійних характеристик, які потрібні претендентам на посади категорії «В» в державній службі.

Одна з ключових труднощів виникає відсутністю чітких вимог до змістовного виконання ситуаційних завдань. Це веде до плутанини і розходження в тлумаченні того, що таке ситуаційні завдання та як їх слід використовувати. Важливо вирішити, чи вони мають відображати загальні напрями роботи чи ж розкривати творчий та професійний потенціал кандидата.

Питання також виникає щодо того, чи є у всіх конкурсних органах достатньо компетентні спеціалісти, які можуть об'єктивно оцінити вирішення ситуаційних завдань. Це особливо важливо при відборі на відповідальні державні посади.

Підходи до вивчення та психологічного тестування кандидатів також викликають труднощі. Існують пропозиції про розробку методики визначення відповідності характеристик кандидатів вимогам державної посади, особливо щодо аналітичних здібностей, інноваційних здібностей, самоорганізації та

лідерства.

Запропоновано також, щоб представники конкурсних комісій підготували перелік питань для оцінювання професійної майстерності та питань для співбесіди, щоб детально вивчити мотивацію кандидатів, їх досвід та ставлення до різних сфер державної служби.

Усунення цих труднощів може покращити об'єктивність та ефективність процесу відбору на державні службові посади, забезпечуючи відповідність найвищим стандартам професійної якості та етики.

Опитувальник О. Ліпмана і Методика узагальнюючих незалежних характеристик К. Платонова є інструментами, призначеними для аналізу психофізіологічних особливостей та визначення відповідності особистісних характеристик вимогам різних професій [14; 84; 27; 32; 41]. Однак, не зважаючи на наявність цих методик, ефективність використання психологічних тестів у процесі відбору державних службовців обмежується кількома ключовими факторами.

По-перше, відсутність чіткого регламенту стосовно використання психологічних тестів у професійному відборі ускладнює їхню ефективність. Брак професійних психологів у більшості кадрових служб підсилює ці труднощі. Додатково, недостатнє практичне впровадження результатів наукових розробок у цій сфері призводить до обмеження використання різноманітних методів.

Нині існуюча система кадрового підбору на державну службу недостатньо оперативно реагує на потреби суспільства та не враховує сучасні вимоги та передовий досвід у цій області. Враховуючи це, ми вважаємо, що оцінювання кандидатів на державну службу повинно проводитися за тестовими завданнями, розробленими фахівцями з різних галузей знань, таких як державне управління, психологія, соціологія, економіка та інші.

Ми вважаємо за корисний придивитися до досвіду інших країн, наприклад, Польщі, де особи, які пройшли весь відбір, але не були прийняті на роботу в уряді, включаються до кадрового резерву. Це створює умови для

громадського формування ефективного резерву державних кадрів, що є ключовою умовою для оптимального функціонування системи добору персоналу.

На жаль, українські кадрові служби органів влади часто стикаються із проблемами підбору спеціалістів, зокрема при прийомі на роботу за строковим трудовим договором на період соціальної відпустки для догляду за дитиною основного працівника.

З нашого погляду, належить приділити більше уваги оптимізації процесу утворення вторинного списку кандидатів після проведення конкурсів. Ми пропонуємо зосередитися на створенні єдиного реєстру, який би був розподілений на рівні воєводства, району та міста, аналогічно Єдиному порталу вакансій державної служби (<https://portal.nads.gov.ua>).

Згідно з чинним законодавством України, щодо набору на посади державної служби, результати комп'ютерного тестування можуть використовуватися протягом шести місяців з дня його проведення, якщо претендент бере участь у інших процедурах відбору [54]. Створення такого окремого реєстру має низку переваг для служб управління персоналом державних органів, які ведуть пошук кандидатів.

Переваги цього підходу включають можливість працювати з базою даних кандидатів, які виявили інтерес до кар'єри в державній службі, вже подали необхідні документи та мають досвід участі в конкурсі. Крім того, вони успішно пройшли перший етап конкурсу та можуть використовувати свої попередні результати, скорочуючи час на проведення конкурсу комісіями державних органів.

Здійснене дослідження надає можливість сформулювати кілька рекомендацій щодо поліпшення процесу добору державних службовців:

- Уточнення на законодавчому рівні питань щодо проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття посад категорії «Б» державної служби.



- Удосконалення методичного забезпечення процесу відбору, включаючи розробку ситуаційних завдань та їх оцінку, а також проведення співбесід з кандидатами на посади державної служби.
- Поліпшення процесу конкурсного відбору, враховуючи, що тести, які є елементом конкурсу, мають всебічно оцінювати професійні якості, психологічні особливості та рівень морально-етичних якостей претендентів.
- Введення штатних посад психологів у служби управління персоналом та включення їх до складу конкурсних комісій.
- Створення єдиного загальнодержавного реєстру кандидатів на вторинні посади за результатами конкурсів у регіонах, районах та містах, аналогічно Єдиному порталу вакансій державної служби (<https://portal.nads.gov.ua>).

### **3.2. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики країни**

Значну частину кадрової роботи в компанії здійснює безпосередньо керівник. Завдання керівника - організувати роботу відділу кадрів (відділу управління персоналом) з підбору і розстановки кадрів таким чином, щоб забезпечити виконання завдань організації. Крім того, слід зазначити, що при наймі або переведенні співробітників, оцінці їх ділових якостей завжди активну роль відіграє їх лінійний керівник, що визначає їх кадрову компетентність.

В обов'язки керівника входить відповідальність за розширення кваліфікації працівників, кадровий потенціал, посилення ролі кадрового потенціалу та вдосконалення його роботи.

Посадові обов'язки відділу кадрів включають організацію навчання та розвитку працівників, а також забезпечення розвитку працівників. Організація цього повинна включати розвиток педагогічної та матеріальної бази, створення курсів і центрів, а також шкіл з вивчення передових методів праці. Вивчення тільки теоретичних основ не має сенсу і не веде до мети, оскільки не дає рецепту вирішення конкретної проблеми в конкретній ситуації.

Навчальний процес з підвищення кваліфікації повинен здійснюватися з акцентом на проблемі реальної ситуації, з навчанням практичним прийомам дій керівників і спеціалістів, з розробкою нових методів, нових підходів до практичної діяльності.

Для цього слід використовувати активні методи навчання: ділова гра; аналіз конкретної ситуації; курси; обговорення проектів; обговорення.

Конкретний вибір і зміст методу навчання в системі безперервного навчання мають бути визначені відповідно до цілей цього навчання. Слід зазначити, що зміст навчання в системі неперервної освіти має бути динамічним, навчальні програми мають постійно оновлюватися та розвиватися.

Навчання керівника і спеціаліста повинно здійснюватися безперервно протягом всієї роботи. Також необхідно заохочувати відповідальність працівників та їхню зацікавленість у вдосконаленні своїх навичок. Від його результатів необхідно поставити в пряму залежність атестацію, зростання активності фахівця і створення гідного рівня заробітної плати.

Для досягнення оптимальних результатів у реформуванні систем державного управління необхідно розробити та прийняти концепцію кадрової політики, яка має включати:

- модернізація законодавчої бази;
- розробка та впровадження ефективних методів та інструментів реалізації кадрової політики;
- продовження навчання персоналу на основі прогнозованих потреб та оперативних показників для адаптації до цих потреб;
- забезпечити процес адаптації співробітників;
- створення системи мотивації та стимулювання працівників - з урахуванням нормативно-правових та соціально-економічних аспектів;
- активне залучення професійних асоціацій до вирішення проблем, впровадження професійної автономії у вирішенні проблем кадрової політики та інновацій;

- створення єдиного реєстру працівників;
- активна співпраця з міжнародними організаціями з кадрових питань;
- здійснювати оперативний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів та відповідне вдосконалення нормативно-правової бази за результатами реалізації цих заходів.

1. Підготовка спеціаліста з адаптації та розвиток менеджменту. Для кожної великої державної організації необхідно мати спеціаліста з розміщення персоналу. Спеціаліст з адаптації персоналу повинен знати організаційну структуру організації, вимоги трудової та ділової етики, психологічну специфіку первинних і вторинних процесів адаптації, володіти основами психології адаптації в новому колективі та вміти переконати у важливості адаптації, вміння приховувати. Розпізнати проблеми адаптації та виявити їх причини.

Крім того, спеціаліст з кадрового регулювання повинен вміти виявляти та вирішувати конфліктні ситуації до того, як виникне криза, яка може призвести до звільнення працівника, зниження його трудової дисципліни та продуктивності праці; Визначати внутрішні резерви для швидкої та плавної інтеграції нових співробітників у команду. Повинен регулярно контролювати розвиток процесів працевлаштування в організації, проводити просвітницьку роботу, консультації, конференції, «круглі столи» та інформувати всіх працівників організації про необхідність проведення заходів з працевлаштування. Також необхідно періодично відправляти фахівця

2. Розробка програми інтеграції нових працівників. Програму слід використовувати в роботі з налаштування. Загальна програма стосується всієї організації в цілому і включає:

- відомості про оплату праці персоналу;
- додаткові пільги для працівників організації (види страхування, виплата допомоги по хворобі, вихідна допомога, розмір пенсії та можливість підвищення кваліфікації);

- взаємовідносини персоналу з профспілкою організації (умови найму, переведення та просування працівників всередині організації, права та обов'язки працівників за посадою, дисципліна та санкції);

- технологія охорони праці (правила поведінки при нещасних випадках, технологія протипожежного захисту, профілактичні заходи, охорона здоров'я та медична допомога).

Програма адаптації персоналу буде розроблена у вигляді документу оперативного планування та включатиме перелік заходів з адаптації із зазначенням умов їх виконання та керівників, відповідальних за контроль за їх виконанням.

Важливо для успішної реалізації програми працевлаштування нових співробітників і, отже, для їх повного працевлаштування:

- чітке та послідовне виконання всіх запланованих заходів новими кадрами та виконавцями програми;

- повний, своєчасний та об'єктивний контроль за ходом виконання програмних заходів;

- ефективно підтримати нового співробітника з труднощами адаптації;

- узагальнення результатів реалізації програми адаптації, яка, крім порівняльної оцінки особистісного потенціалу нового працівника, включає розробку практичних рекомендацій, спрямованих на ефективне використання його знань і навичок в інтересах організації.

3. Запровадження системи наставництва. Створення системи наставництва є перевіреним і дуже надійним способом ефективного об'єднання співробітників. У нових співробітників зростає впевненість під чуйним і уважним керівництвом більш досвідченого працівника. Завдяки моральній та інформаційній підтримці, цінним знанням і досвіду своїх наставників молоді спеціалісти швидко стають справжніми майстрами своєї справи.

Варто виділити такі переваги, які є результатом впровадження

цілеспрямованих адаптаційних заходів:

- знизити напругу між співробітниками при вступі на нову посаду;
- зниження плинності кадрів за рахунок зниження психологічного бар'єру між співробітниками;
- економія часу для лінійного керівника, який міг би присвятити поясненню та навчанню новачка;
- реалістичні очікування та задоволеність роботою (співбесіда, вступний інструктаж);
- навчання організаційній поведінці (введення в організаційну культуру).

Тому цілеспрямована адаптація співробітників вкрай необхідна для всіх сучасних організацій. За допомогою інструментів адаптації, а також знання основних закономірностей адаптації співробітників до нових робочих місць організація може вирішити велику кількість управлінських проблем і значно підвищити продуктивність праці працівників.

Ефективність стратегічного управління персоналом визначається ступенем відповідності цілям. Для досягнення такої відповідності необхідно:

- проводити періодичні перевірки існуючих систем управління людськими ресурсами для забезпечення їх відповідності бізнес-цілям;
- залучайте кадровий персонал до розробки та перегляду стратегічних і короткострокових планів.
- інформування людських ресурсів про цілі організації та прогрес у їх досягненні;
- забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробці та перегляді систем управління людськими ресурсами;
- оцінка роботи управління персоналом за результатами діяльності організації (заходи, вжиті для досягнення цілей організації).

З нашої точки зору, найбільш ефективними методами підвищення ефективності стратегічного управління персоналом є такі методи:

- методи програмно-цільового управління;
- методи діалогово-адаптивного управління;
- методи економіко-математичного моделювання;
- методи формування відданості працівників своїй організації.

Розглянемо потенціал кожної групи методів детальніше. Необхідність застосування першої з них зумовлена тим, що ефективність стратегічного управління персоналом на державній службі визначається узгодженою взаємодією керівників, персоналу органу місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін заради досягнення певних цілей.

Для узгодження цілей та інтересів усіх учасників етапу розробки та реалізації стратегії доцільно використовувати метод програмних цілей (ПЦМ), який був розроблений американськими та радянськими вченими у 1960-х роках.

Основний інструмент методу – повна програма цілей («Дерево цілей») – дозволяє:

- зосередити зусилля на основних напрямках стратегічного розвитку організації та її кадрового потенціалу;
- виявлення проблем і помилок у постановці загальних цілей і завдань і забезпечення оперативного реагування виконавців на постійно оновлювані ситуації з їх своєчасним виправленням;
- вказують відчайдушні напрями, які не є цілеспрямованими і створюють умови для розвитку ініціативи структурних підрозділів;
- досягти мети з мінімальними витратами протягом визначеного часового горизонту. Метод програмних цілей в менеджменті дозволяє досягти кінцевого результату за допомогою покрокових дій: формування «дерева цілей», розробка адекватної програми реалізації, здійснення моніторингу та контролю. програма .

Центральною ідеєю програмно-цільового методу є матриця «ціль-засоби» - ієрархічна структура чітко сформульованих цілей - елементів програми, кожен з яких служить мірилом і засобом вирішення проблеми.

Використання РСМ при розробці стратегічної системи управління персоналом дозволяє реалізувати [4]:

- визначити набір завдань програми та уточнити функціональну структуру, що включає конкретні види діяльності для реалізації цих цілей;
- конкретизація якісного та кількісного складу окремих ланок, рівнів управління, між якими розподіляються цілі програми;
- уточнити форми та типи взаємовідносин між органами управління, зокрема між керівниками та керівниками підрозділів;
- створення механізмів координації вертикального та горизонтального управління;
- аналіз впливу факторів середовища, що визначають конкретну типологію структури управління,
- визначити організаційний потенціал кожного рівня системи управління.

Метод програмних цілей полягає у використанні відповідного механізму управління людськими ресурсами, де можна виділити: цілі управління (ЦУ); кількісний аналог цілей — критерії управління (КУ); фактори управління (ФКУ) — елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які вони впливають заради досягнення поставлених цілей; методи впливу на дані фактори управління (МУ); ресурси управління (РУ) — матеріальні й фінансові, соціальний і організаційний потенціали, використання яких забезпечує реалізацію вибраного способу управління та досягнення поставленої мети.

Отже, зміст механізму програмно-цільового управління можна відобразити формулою:

$$\text{Мех} = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФКУ}, \text{МУ}, \text{РУ})$$

Цей механізм сприяє досягненню стратегічної мети організації та підпорядковує їй усі фази та елементи управлінської діяльності. Цільовий підхід до управління програмою може бути доведений до безпосередніх виконавців у формі управління за цілями, або МВО, розробленого для кожного

працівника з його вкладом.

Суть концепції MVO (Management by Objectives) полягає в наступному:

- визначення мети діяльності кожного працівника організації;
- забезпечити сполучення всіх напрямків;
- забезпечити досягнення кожним виконавцем поставленої мети;
- співпраця керівника і підлеглого в постановці та реалізації цілей

діяльності підлеглого.

На відміну від традиційного процесу цілепокладання, в процесі MVO цілі для співробітників встановлюються спільно керівником і підлеглим). При цьому ступінь досягнення цілей є основним критерієм оцінки та винагороди результатів діяльності підлеглого. Необхідною складовою MVO є наявність зворотного зв'язку. В ідеалі MVO вимагає встановлення постійного зворотного зв'язку, тобто коли виконавець самостійно контролює і коригує власні дії без стороннього втручання. Цей процес

1. Етап визначення цілей перекладача:

- визначення цілей організації;
- визначити організаційні завдання структурного відділу;
- постановка особисті цілі.

2. Етап планування дій:

- встановлення співвідношення між цілями;
- визначення завдань;
- розподіл ресурсів;
- встановлення термінів;
- обговорення робочих завдань з виконавцем;
- делегування повноважень і розподіл відповідальності.

3. Самоконтроль співробітника:

- контролювати результати своєї роботи;
- регулярний перегляд цілей;
- швидке виправлення невідповідностей.



#### 4. Періодичні звіти:

- оцінка керівництвом ступеня досягнення цілей;
- оцінка внеску співробітника в досягнення цілей підрозділу та організації;
- визначення сильних сторін впровадження та аналіз прорахунків і помилок;
- приймати рішення щодо майбутньої роботи.

#### 5. Встановіть нові цілі та скиньте цикл.

Переваги МВО в основному полягають в оптимізації організаційної структури управління організацією. Використання МВО чітко визначає, хто за що відповідає в процесі досягнення головної бізнес-цілі. Крім того, використання МВО забезпечує більш відповідну мотивацію співробітників.

Зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності виникає внаслідок особистої участі в процесі визначення власних цілей, можливості «вкласти» в них свої ідеї, розкрити свої здібності та отримати допомогу керівника. Нарешті, цей метод забезпечує ефективність контролю, оскільки винагороджується безпосередній результат діяльності та його відповідність сформульованим цілям.

При цьому варто відзначити деякі недоліки МВО:

- складність кількісного визначення цілей окремих видів діяльності;
- можливість витоку інформації під час передачі цілей кожному співробітнику;
- труднощі в поєднанні короткострокових і довгострокових цілей;
- бюрократизація процесів управління;
- недостатня компетентність персоналу автономного управління.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами безпосередньо залежить від ставлення співробітників до організації, їх відданості загальним ідеям, цінностям і цілям. У цьому контексті менеджери використовують різноманітні програми, щоб збільшити утримання

співробітників, збільшити участь керівництва та отримати дохід для компанії.

Одним із найефективніших методів є систематичне групування співробітників різних відділів для спільного аналізу даних про ефективність діяльності цих відділів.

Результати їхньої аналітичної роботи всередині команди використовуються для:

- навчання всіх співробітників ефективним методам роботи;
- попередження небажаної професійної поведінки працівників;
- вирішення конфліктів, суперечок і непорозумінь;
- зменшити напруженість у стосунках між керівництвом і

співробітниками компанії.

В результаті роботи цих груп формуються загальні правила взаємодії та обмінюються результатами бізнесу. Ефект синергії виникає, коли потенціал і навички компанії в цілому перевищують суму потенціалів і навичок її співробітників і відділів. Усі ці елементи є важливими джерелами підвищення конкурентоспроможності компанії при збереженні стабільності та безперервності її політики (що сприяє почуттю безпеки у працівників).

### **3.3. Шляхи реформування державної служби в контексті розвитку кадрового потенціалу**

Для успішного розвитку державної служби необхідно вживати послідовний набір практичних заходів, які систематизовані за відомствами та рівнями. Мета цих заходів полягає в створенні єдиної системи, яка забезпечить внутрішню єдність всіх компонентів державної служби та чітку взаємодію всіх її інституційних аспектів з громадською діяльністю. Цей комплекс включає в себе різноманітні аспекти, такі як правові, організаційні, інформаційні, матеріально-технічні, фінансові тощо, пов'язані з оптимальним функціонуванням державної служби [45].

Основне завдання полягає в тому, щоб здійснити системну

трансформацію державних послуг. На сучасному етапі розвитку державної служби важливо забезпечити не лише її високий рівень професіоналізму, ефективність, стабільність та авторитет, але й здійснити демократизацію відносин між державним апаратом, посадовими особами, громадянами та інститутами громадянського суспільства. Також, важливо реалізувати конституційний принцип пріоритету індивідуальних прав [45].

Необхідність модернізації управління персоналом в державній службі обумовлена появою протягом останніх двадцяти років численних специфічних проблем. Дослідження виокремлює три системні проблеми у цій області: нормативно-правові, інституційний розвиток та управління людськими ресурсами в державному управлінні [42].

Проблеми, які потрібно вирішити під час модернізації державної служби та управління персоналом, охоплені низкою нормативно-правових актів, включаючи Стратегію кадрової політики країни, Стратегію реформування системи управління державною службою та місцевого самоврядування в Україні. Також, національні концепції реформи державного управління, впровадження посад експертів з реформ, концепція інтеграції ІТ-систем управління персоналом у державних органах, а також оптимізація системи центральних органів виконавчої влади та інші стратегічні документи [70].

Стратегія реформування державного управління України, відповідно до документу SIGMA «Принципи державного управління», визначає європейські стандарти належного врядування. Однією з основних мет цієї стратегії є модернізація державної служби та управління людськими ресурсами. Керівництво службою та управлінням персоналом акцентує на вирішенні ряду критичних проблем.

Перша з проблем полягає у відсутності висококваліфікованих кадрів для зайняття керівних та інших важливих посад в державній службі. Ці професіонали є ключовими для розробки та впровадження національних реформ та вирішення проблем у різних регіонах країни. Друга проблема полягає в високому рівні корупції в системі державної служби, що негативно

впливає на ефективність та результативність державного управління. Необхідно вирішити також проблему «недостатнього управління кадрами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади» [13].

Модернізація публічних послуг передбачає комплекс змін і перетворень, спрямованих на постійне вдосконалення системи відповідно до сучасних вимог. Цей процес включає системні зміни в структурних параметрах, функціях та організаційних рівнях, використовуючи сучасні інструменти вимірювання. Важливо гармонійно поєднувати ці зміни з традиціями та цінностями, щоб забезпечити ефективність та довгостроковий розвиток [36, с.72].

Термін «людські ресурси» відноситься до якісних та ключових аспектів персоналу агентства чи організації загалом. Він включає в себе творчий потенціал та здатність до загального розвитку посадових осіб, організаційну культуру, етику, моральну довіру, покращені стосунки, підзвітність, мотивацію та стимулювання. Управління персоналом на державній службі включає в себе виконання всіх функцій управління, пов'язаних з плануванням, відбором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, а також удосконаленням кадрового потенціалу органів державної влади. Управління персоналом можна розглядати як частину стратегії громадської організації, що включає комплексне та цілеспрямоване забезпечення необхідними кадрами та створення сприятливих умов для її діяльності.

Щодо управління персоналом у державних установах вказується, що «сфера застосування ширша, ніж управління персоналом», що заохочує авторів думати про перехід від управління персоналом до системи управління персоналом в державній службі [8]. У Стратегії реформування державного управління України відзначено, що державна служба є основою державного управління, і створення професійної державної служби є ключовою складовою для України. Досягнення цілей реформування неможливо без професійних, чесних та етичних державних службовців [13; 55].

Найважливішими елементами модернізації державної служби та управління персоналом в органах державної влади є визначення посад

державних службовців, відповідальних за проведення комплексних державних реформ та з правом на особливі умови оплати праці в межах загальної винагороди. Зокрема, запровадження системи фахівців з реформ, врахування макроекономічних показників, фінансова стійкість системи оплати праці, оптимізація чисельності працівників та інші. Важливим кроком є також створення структурних підрозділів з управління персоналом чи введення посади спеціаліста з персоналу в міністерствах та центральних органах виконавчої влади.

Стратегія також визначає ряд ключових напрямків, які спрямовані на зміцнення інституційної спроможності національної академії державного управління НАДН. До них входять створення інтегрованої ІТ-системи управління персоналом, реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема в контексті володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Всі ці заходи спрямовані на створення сучасного управління персоналом, сприяючи координації дій НАДН [13].

Суттєвий перегляд завдань та функцій органів влади, а також автоматизація їх робочих процесів, визначають новий курс для залучення висококваліфікованих спеціалістів із відповідним досвідом і компетенціями. Це відкриває можливість для якісної модернізації державного управління та публічних послуг, спираючись на європейські стандарти та передові практики управління [13].

Передбачається, що процес децентралізації функцій веде до поступового зменшення чисельності посадових осіб у центральних органах виконавчої влади та місцевого самоврядування до 2020 року [13].

Реалізація стратегічних напрямків реформування державної служби є важливим кроком у створенні «критичної маси» висококваліфікованих управлінців у державних органах. Основні аспекти оновлення системи державної служби включають модернізацію організаційних структур, інституціоналізацію вищої державної служби, а також створення системи моніторингу та відбору світових практик у сфері державних послуг [13].

Дослідження ідентифікує проблемні зони, на які необхідно зосередити увагу при модернізації державної служби:

- Удосконалення нормативно-правової бази для впровадження управлінської служби публічної інформації.
- Створення бази даних державних службовців.
- Активізація заходів із забезпечення автоматизації процесів управління персоналом.
- Підвищення відкритості та прозорості інформації про кадри в державних організаціях.
- Забезпечення електронної сумісності державних електронних джерел інформації та підвищення рівня розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури.
- Впровадження єдиних стандартів ідентифікації користувачів ІТ-систем.
- Розвиток автоматизації процесів управління персоналом.
- Підвищення рівня підготовки посадових осіб до впровадження інформаційної системи та їх знань і навичок використання інформаційної системи.
- Більше врахування використання інформаційної системи в процесі професійного розвитку державних службовців [69].

Забезпечення ефективного впровадження модернізаційних заходів вимагає посилення підтримки для інновацій та сталого розвитку. Держава повинна активно стимулювати креативний підхід до управління та послуг, що надаються громадянам. Зокрема, необхідно створити фонд для фінансування та підтримки ініціатив, спрямованих на поліпшення процесів державного управління та надання публічних послуг.

Однією з ключових умов успішної модернізації державної служби є залучення громадян, громадських організацій та бізнес-середовища до партнерської взаємодії. Створення механізмів для залучення громадськості до

обговорення та впровадження нововведень сприятиме більшому захопленню громади процесами, а отже, забезпечить більшу успішність реформ.

Розширення використання інформаційних технологій у державному управлінні потребує високого рівня інформаційної безпеки. Створення сучасних систем захисту даних та забезпечення їх відповідності встановленим стандартам є критичним завданням для забезпечення надійності та довіри до цифрових процесів.

Модернізація державної служби – це тривалий і поетапний процес, який вимагає не лише впровадження структурних змін, але і культурного перетворення в управлінській сфері. Зазначені рекомендації та напрямки є лише кроками у напрямку створення сучасної, ефективною та відкритою державною служби, яка відповідає вимогам сучасного суспільства та забезпечує розвиток України в європейському контексті.

Модернізація державної служби є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу до реформування. Враховуючи вищезазначені напрямки та проблемні зони, Україна може крок за кроком рухатися в напрямку ефективного та прозорого державного управління.

У грудні 2017 року уряд України прийняв важливе рішення щодо стратегічних змін у системі підвищення кваліфікації державних службовців. Ці кроки призначені для підвищення їхнього професійного рівня, відповідаючи вимогам сучасності. Конкретно, постановою №974 була схвалена Концепція реформування системи професійного навчання для державних службовців, апарату управління, їхніх заступників, представників органів місцевого самоврядування та заступників органів місцевого самоврядування.

Важливо зауважити, що існуюча система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців залишається невідповідною сучасним стандартам освіти, а також не має комплексної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації. Це стосується не лише державних службовців, а й цивільного населення на національному рівні, що має значення для громадських організацій, які займаються наданням освітніх

послуг.

Система підвищення кваліфікації державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування та інших представників має включати в себе визначення потреб у професійній підготовці, підвищенні кваліфікації, нагородження та здійснення державного замовлення. Також важливим є створення мотивації для постійного підвищення рівня професійних компетенцій, забезпечення функціонування та розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти, а також впровадження моніторингу та оцінки якості підготовки фахівців.



## ВИСНОВКИ

У рамках магістерської роботи було досягнуто поставленої мети, яка полягає в обґрунтуванні шляхів удосконалення професійного відбору кадрів для державної служби в Україні в контексті сучасних процесів розвитку публічного управління. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

Проблематика державної служби отримала широкий аналіз в наукових публікаціях. Велику увагу приділяють розробці таких аспектів, як теоретико-методологічні основи державної служби, нормативно-правове регулювання відносин у цій галузі, взаємовідносини влади і суспільства, а також забезпечення професіоналізму в державній службі тощо. Аналіз наукової літератури вказує на важливість подальших досліджень для отримання нових знань та врахування передового досвіду в сфері кадрового забезпечення органів публічної влади. Ця актуальність ще більше підкреслюється націленістю суспільного розвитку на формування ефективної системи публічної служби в Україні.

Визначено, що до основних принципів добору кадрів на державну службу входять науковість, моральність, законність, спадковість, демократизм, змінність та відкритість. Якість кадрового потенціалу державної служби залежить від точності та надійності критеріїв відбору, а також від чесності та неупередженості.

В результаті дослідження складено великий перелік важливих якостей, які повинні бути притаманні кандидатам на заміщення вакантних посад державної служби. Зазначено необхідність постійного оновлення цього переліку відповідно до зростаючих вимог до професійної діяльності державних службовців, конкретних категорій посад та вимог управління персоналом на державній службі.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує висновок, що на сучасному етапі спостерігається злиття рис різних моделей організації публічної служби.

Зазначається, що вітчизняна практика в основному спрямована на впровадження кар'єрної моделі публічної служби. Ретроспективний аналіз зарубіжного досвіду підтверджує цю думку і вказує на доцільність вивчення французького підходу, зокрема, впровадження спеціальної підготовки перед прийняттям на державну службу в спеціалізованих навчальних закладах, де слухачі отримують статус стажерів і, після завершення навчання, призначаються на посаду чиновника відповідно до рейтингу.

Аналіз законодавства України свідчить, що регулювання процесу добору кадрів на державну службу закріплено в ряді нормативно-правових актів, зокрема, в Конституції України, Законах «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та ін.

Порівняльний аналіз процедур конкурсного відбору на державну службу в Україні та країнах Європейського Союзу свідчить про поступове наближення української процедури до європейських стандартів. Особлива увага приділяється процесу тестування, існує думка, що для його удосконалення необхідне більш детальне визначення положень, зокрема, стосовно змістовного наповнення тестування для оцінювання професійних компетенцій, психологічних особливостей та морально-етичних якостей кандидатів.

Аналіз закордонного досвіду підтверджує, що у країнах ЄС, США та Канаді добір кадрів на державну службу реалізується на основі компетентісного підходу. Також важливо зазначити, що у складі конкурсних комісій багатьох країн присутнє незалежне журі, яке може включати психологів. Враховуючи це, додавання психологів до конкурсних комісій в Україні визнається як перспективний крок для підвищення прозорості та ефективності процесу добору кадрів державної служби.

Результати дослідження вказують на необхідність вдосконалення процесу добору кадрів на державну службу, і це вдосконалення повинно базуватися на оцінці кандидатів з використанням компетентісного підходу. Аналіз професійної компетенції охоплює різні аспекти, включаючи фахові, ділові, морально-психологічні, морально-етичні, соціальні та інтелектуальні

компоненти. З урахуванням здобутих висновків, внесені наступні пропозиції для удосконалення процесу добору кадрів на державну службу:

- Покращення методичного забезпечення процесу добору, зокрема, щодо розроблення ситуаційних завдань та їх оцінювання, а також проведення співбесіди з кандидатами на посади державної служби.

- Удосконалення процедури тестування як необхідної складової конкурсу на заміщення вакансій державних службовців, що повинна забезпечувати комплексне оцінювання професійних компетенцій, психологічних особливостей та рівня морально-етичних якостей кандидатів.

- Введення штатних посад психологів до складу служб управління персоналом та їх залучення до конкурсних комісій.

- Покращення ведення реєстру кандидатів на державну службу, враховуючи різні рівні, аналогічно до Єдиного порталу вакансій державної служби (<https://portal.nads.gov.ua>).

- Уточнення законодавства щодо проведення спеціальної перевірки осіб, що претендують на посади державної служби категорії «В».

Ефективність професійного добору кадрів на державну службу має спиратися на результати наукових пошуків та нові знання у галузі публічного управління.

Вважаємо, що змінити ситуацію на краще можливо за таких умов: мінімізації причин, які перешкоджають приходу до органів державної влади високопрофесійних спеціалістів; розробка та стандартизація на законодавчому рівні дійсно ефективної системи прийому на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування; прискорити модернізацію національної освіти, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів державного управління; внести відповідні зміни/доповнення до чинних організаційно-правових засад державної служби в Україні з метою створення системи реального впливу ЗВО на кар'єрне просування державних службовців; внесення якісних змін у зміст, форми та методи практичної діяльності кадрової служби, які мають бути адаптовані до професійної підготовки державних службовців на

сучасному рівні розвитку державних службовців як безперервного процесу;

Успішний розвиток України прямо залежить від розвитку кадрової політики та стратегій управління в державі.

Ключовими чинниками успіху в формуванні кадрового потенціалу держави є людський капітал, а саме компетентні, критично мислячі, активні, відповідальні особистості.

При цьому кадрова політика повинна передбачати наступність у розвитку кадрів, а саме перейняття перспективною молоддю професійного досвіду працівників старшого віку.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1. С.138-142.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ.: Центр учбової літератури, 2014. 468 с.
3. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf). (дата звернення: 12.09.2023 р.).
4. Витко Т. Ю. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення органів державної влади. *Наукові праці. Державне управління*. 2012. Вип 164. № 176. С. 24 – 30. URL : <http://official.chdu.edu.ua/article/download/94858/90497>(дата звернення: 12.09.2023 р.).
5. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.
6. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1/2. Т. 6. С. 45
7. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. Серія Економіка. Випуск 1 (53). С. 86-90.
8. Граніт О. Конкурсний відбір на посади державної служби: конфлікт інтересів та шляхи удосконалення. URL : <https://www.obozrevatel.com/my/politics/62980-konkursnij-vidbir-na-posadi-derzhavnoi-sluzhbi-konflikt-interesiv-ta-shlyahi-udoskonalennya.htm> 78 (дата звернення: 22.09.2023 р.).
9. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та

перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 185. С. 160-172.

10. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (6). С. 36-40.

11. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Юридичні науки. 2014. № 782. С. 33-38.

12. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

13. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.

14. Державна служба: підручник: у 2 т. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

15. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 55. Ст. 1919.

16. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. *Офіційний вісник України*. 2016. № 79. Ст. 2647.

17. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. 232 с.

18. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні*

*аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. праць. Маріуполь: ПДТУ. 2012. Вип. 1 (т. 3). С. 260–264.

URL:[http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/ Траєив/2012\\_1\\_3/ 47.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ Траєив/2012_1_3/ 47.pdf) (дата звернення: 15.1Z1.2023 р.).

19. 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.

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

21. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр.* Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. Вип. 1 (55). с.150-155.

22. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 296 с.

23. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проєкту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1,Захід 1.1.4), 2015.

24. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) [та ін.]. Київ : НАДС, 2018. 36 с.

25. Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2020 рік / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/zvit-ind-potrebi.pdf> (дата звернення: 22.10.2023 р.).

26. Ковбасюк Ю.В. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та інш. К.: НАДУ. 2012. 72 с. URL:

<http://www.twirpx.com/file/1213314/> (дата звернення 15.11.2023)

27. Козак К.Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 24-28.

28. Крепич Ю., Шведа Н. Кадрове забезпечення публічної влади як аспект її модернізації. *Матеріали I міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні»*. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. 101 с. С. 85.

29. Крушельницька О.В. Управління персоналом К.: Кондор, 2016. 453 с.

30. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 15. С. 97-100.

31. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2017. 304 с.

32. Луциків І.В., Гупка В.В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. *Матеріали I міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні»*, 21 травня 2019 року. Т. : ТНТУ, 2019. С. 88–89.

33. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19> (дата звернення: 22.11.2023 р.).

34. Методичні рекомендації щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ НАДС від 04 грудня 2019 р. № 221-19. URL: [https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchod-skladannya-ta-monitoringuvikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-](https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchod-skladannya-ta-monitoringuvikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya)



rivnya-profesijnoyikompetentnosti-derzhavnogo-sluzhbovcya-indi (дата звернення: 12.09.2023 р.).

35. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: [www.academy.gov.ua](http://www.academy.gov.ua) (дата звернення: 19.10.2023 р.).

36. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.

37. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 234- 237.

38. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ.: «Центр учбової літератури», 2017. 353 с.

39. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165-168.

40. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf) (дата звернення: 12.10.2023 р.).

41. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*. 2015. № 1. С. 139–146.

42. Незяць В. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1(40). С. 130-136.

43. Новації системи професійного навчання державних службовців Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/160420sprnew-2.pdf> (дата звернення: 22.09.2023 р.).

44. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. / Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. , Філіпова Н. В. Київ : Кондор Видавництво, 2016. 124 с.

45. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. Хмельницький: Поділля, 2016. 570 с.
46. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції*. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35.
47. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні. *Вісн. держ. служби України*. 2021. № 3. С. 67-73.
48. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2023 р.).
49. Падалко Г. В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.
50. Плещан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/28.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf) (дата звернення: 22.11.2023 р.).
51. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.10.2023 р.).
52. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 10.10.2023 р.).
53. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України № 229 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF#n11> (дата звернення: 14.10.2023 р.).

54. Про затвердження Порядку організації і проведення тренінгів для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/536-2016-%D0%BF#n8> (дата звернення: 10.11.2023 р.).

55. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 26 листопада 2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20> (дата звернення: 13.10.2023 р.).

56. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України № 246 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10> (дата звернення: 20.10.2023 р.).

57. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2023 р.).

58. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС від 03 березня 2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#n13> (дата звернення: 15.11.2023 р.).

59. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України № 448 від 22.07.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> (дата звернення: 15.11.2023 р.).

60. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 Законодавство України: база даних. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/print> (дата звернення:

15.11.2023 р.).

61. Про заходи щодо впровадження адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України № 810/98 від 22.07.1998 р. Офіційний вісник України. 1999. № 21. С. 32.

62. Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців : Указ Президента України № 900 від 20.09.2007 р. URL : [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007) (дата звернення: 15.11.2023 р.).

63. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України : Указ Президента України від 21.03.2000 р. Офіційний вісник України. 2000. № 12. Ст. 451.

64. Про регіональний центр підвищення кваліфікації: Постанова Кабінету міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF> (дата звернення: 25.11.2023 р.).

65. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України № 599 від 14.04.2000 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000> (дата звернення: 25.11.2023 р.).

66. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 844-р від 01.12.2017 р. URL : [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua) (дата звернення: 25.11.2023 р.).

67. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 227-р від 18.03.2015 р. Урядовий кур'єр. 2015. № 63. (дата звернення: 19.11.2023 р.).

68. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія:*

*Державне управління*. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

69. Прудиус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. *Університетські наукові записки: зб. наук. пр.* 2016. № 60 (2–3). С. 161–172.

70. Прудиус Л.В. Професійні стандарти на державній службі України : реалії та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 119–126.

71. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

72. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

73. Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публіч. служби. *Економіка та держава*. 2018. №12. С. 44-49.

74. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посіб. Київ.: КНЕУ, 2016. 388 с.

75. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 15.11.2023 р.).

76. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL : [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631) (дата звернення: 08.09.2023 р.).

77. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства Харків: Вид-во «ІНЖЕК», 2017. 482 с.

78. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. *Вісник державної служби*. 2021. № 3. С. 17-23. 19.

79. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245.*

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

Я, Ткаченко Валентин Вікторович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти tkachenko\_val@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Діагностика ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави» 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) Ткаченко В.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Масюк О.П.