

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н. держ.упр., проф.
_____ Н.В. Бондарчук
« _____ » грудня 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

Здобувач

Носулько О.В.

**Науковий керівник,
д.н.держ.упр., проф.**

Сиченко В.В.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу студенту****Носулько Олексію Вікторовичу**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення професійного добробуту державних службовців в Україні»,
керівник роботи Сиченко Віктор Володимирович, д.н.держ.упр., професор,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «30» вересня 2021р. № 3080.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 01.12.2021 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи професійного добору кадрів на державну службу 2. Організаційно-правові основи професійного добору кадрів на державну службу в Україні 3. Шляхи удосконалення професійного добору кадрів державної служби в Україні. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Тема, мета, задачі. 2. Теоретичні основи професійного добору кадрів на державну службу 3. Організаційно-правові основи професійного добору кадрів на державну службу в Україні 4. Шляхи удосконалення професійного добору кадрів державної служби в Україні. 5. Висновки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2, 3			

7. Дата видачі завдання 28 вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Студент _____
(підпис)

Носулько О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Сиченко В.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 79 с., 86 використаних джерел.

Магістерська робота присвячена дослідженню напрямів удосконалення професійного добору кадрів на державну службу в Україні.

У магістерській роботі: визначено основні поняття за темою дослідження та розкрито основні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу. Особливу увагу приділено аналізу організаційно-правових засад добору кадрів на державну службу в Україні. В роботі обґрунтовано шляхи удосконалення добору персоналу як пріоритетне завдання розвитку державної служби в Україні.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності служб управління персоналом в органах державної влади (обласній державній адміністрації).

Ключові слова: державний службовець, державна служба, публічна служба, професійний добір, добір кадрів, посада, кадрові процеси, розвиток персоналу.

Ключевые слова: государственный служащий, государственная служба, публичная служба, профессиональный отбор, подбор кадров, должность, кадровые процессы, развитие персонала.

Key words: civil servant, civil service, public service, professional selection, personnel selection, position, personnel processes, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ	9
1.1. Професійний добір кадрів на державну службу: основні поняття та підходи	9
1.2. Основні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу	18
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ	29
2.1. Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади в контексті оновленого законодавства про державну службу в Україні та зарубіжного досвіду	29
2.2. Повноваження органів державної влади щодо забезпечення добору кадрів на державну службу в Україні	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	55
3.1. Напрями змін державної служби та питання розвитку персоналу	55
3.2. Шляхи удосконалення добору кадрів державної служби в Україні	61
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Аналіз досвіду вдосконалення форм та методів публічного управління підтверджує висновок про те, що без належного забезпечення кадровими ресурсами, наділеними відповідними якостями та властивостями, що відповідають сучасним вимогам часу, вдосконалення публічного управління неможливе [34]. Вирішення кадрових питань є однією із найактуальніших проблем державного будівництва в Україні. Кадрова політика є важливим чинником політики держави, яка розкривається у сфері добору та виховання кадрів [48].

Питання професіоналізму та компетентності органів публічного управління є одним із важливих завдань, які стоять на шляху втілення та зміцнення кадрової політики у нашій державі. Ефективність публічного управління залежить від кадрового забезпечення, що потребує відповідної системи роботи з кадрами, яка являє собою планований і контролюючий процес, спрямований на підвищення кваліфікаційного рівня публічних службовців України [4].

«Кадрове забезпечення публічної служби, ключовою складовою якої є державна служба, на жаль, часто супроводжується: невідповідністю кандидатів вимогам посади в органах державної влади; відсутністю взаємозв'язку між обов'язками й завданнями службовців та оплатою їх праці; низькою ефективністю кадрового резерву, необ'єктивним та непрозорим конкурсним відбором; відсутністю єдиних професійних стандартів прийняття на публічну службу та просування кар'єрними сходами. У такому контексті вдосконалення професійного добору набуває особливої значущості та актуальності як одна з основних проблем публічної служби України» [4].

Проблематика державної служби знаходить широке висвітлення в науковій літературі. Так, дослідженнями нормативно-правового забезпечення цієї сфери займалися В. Авер'янов, В. Бакуменко, Н. Гончарук, С. Дубенко, Т. Мотренко, Н. Нижник, В. Олуйко, О. Петренко, Л. Прокопенко та ін.,

теоретико-методологічні основи розглядали В. Князєв, Г. Леліков, А. Ліпенцев, Н. Липовська, В. Луговий, В. Майборода, В. Малиновський, П. Назимко, О. Оболенський, С. Серьогін, В. Сороко, І. Шпекторенко та ін.). Питання взаємовідносин влади і суспільства досліджували О. Антонова, М. Рудакевич, С. Серьогін, І. Хожило, забезпечення професіоналізму державної служби – Н. Драгомирецька, Н. Липовська, І. Нинюк, Л. Плаксій, А. Рачинський, О. Тертишна, С. Хаджирадєва, Ю. Шаров, І. Шпекторенко та ін.

Аналіз наукової літератури з проблем державної служби свідчить про необхідність подальших пошуків знань та аналізу кращих практик у сфері кадрового забезпечення органів публічної влади. Значущість цього підсилюється спрямуванням змін у взаємовідносинах держави та суспільства та орієнтуванням розвитку на створення умов для становлення сучасної системи публічної служби в Україні. Це підтверджує актуальність теми магістерської роботи.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування державної служби.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування шляхів удосконалення професійного добору кадрів державної служби в Україні в контексті сучасних процесів розвитку публічного управління.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити основні поняття за темою дослідження;
- розкрити основні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу;
- проаналізувати організаційно-правові засади добору кадрів на державну службу в Україні в контексті оновленого законодавства та зарубіжного досвіду;
- узагальнити повноваження органів державної влади щодо забезпечення добору кадрів на державну службу в Україні;

– обґрунтувати шляхи удосконалення професійного добору кадрів державної служби в Україні.

Методи дослідження. У магістрській роботі було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. За допомогою системного аналізу розглянуто складові організації добору кадрів на державну службу з урахуванням сучасних вимог до організації та функціонування державної служби. На основі діалектичного методу проаналізовано основні поняття та підходи до добору кадрів державної служби, законодавче забезпечення цієї сфери. Метод порівняння дозволив розкрити, співставити основні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу та з'ясувати тенденції розвитку кадрового забезпечення органів державної влади в окремих країнах.

Джерельною базою магістерської роботи є закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти, а також аналітичні, статистичні матеріали, наукові роботи, публікації за напрямом дослідження.

Рекомендації, обґрунтовані в магістерській роботі, можуть бути використані в практичній діяльності служб управління персоналом в органах державної влади (обласній державній адміністрації).

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Список використаних джерел включає 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

1.1. Професійний добір кадрів на державну службу: основні поняття та підходи

«Державна служба - це громадська, професійна, політично неупереджена діяльність для практичної реалізації завдань та функцій держави [55]. Державний службовець - це громадянин України, який перебуває у сфері державного управління, іншого державного органу, його апарату (секретаріату), отримує заробітну плату з державного бюджету та здійснює повноваження, які безпосередньо пов'язані із завданнями та функціями такого державного органу та поважає принципи державної служби» [55].

Процес відбору державних службовців є основною ланкою у кадровому забезпеченні державної служби. Якість кадрового потенціалу державної служби залежить від впорядкованості та точності критеріїв відбору, справедливості та неупередженості.

У наукових публікаціях питання підбору персоналу розглядається як:

- порядок оцінки професійних характеристик типу претендентів, визначення придатності кандидатів до виконання завдань; комплекс заходів щодо забезпечення відповідності індивідуальних психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійної та службової діяльності в державних органах [39, с. 55];

– визначення відповідності працівника виконуваній роботі; можливість подальшого використання працівника; результати професійної діяльності; місце працівника в системі внутрішніх колективних відносин [85, с. 9];

– процес, який передбачає ретельне вивчення професійних і особистих якостей претендентів з кадрового резерву та існуючого складу претендентів [61] тощо.

Для уточнення основних термінів за напрямом дослідження розглянемо відмінності таких понять як «добір», «відбір», «набір» та «підбір». Добір кадрів (кадровий добір) це процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кандидатів для виконання посадових обов'язків; комплекс заходів для забезпечення відповідності індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади [39, с. 55]; визначення відповідності працівника виконуваний роботі; можливість подальшого використання працівника; результати професійної діяльності; місце працівника в системі внутрішніх колективних відносин [61]; передбачає ретельне вивчення професійних і особистих якостей претендентів з кадрового резерву та існуючого складу претендентів [61].

Набір визначається як здійснення найму, одночасного вербування великої кількості кого-небудь [3, с. 708]. Здійснюється з урахуванням особистих якостей, що є більш юридичним, аніж політичним підходом [1, с. 546 – 547].

Підбір розглядається як вишукування, добирання, вибирання потрібного, відповідного чому-небудь, де добирання здійснюється за відповідним принципом [3, с. 948]. Також, тлумачиться як визначення особистих і професійних якостей людей для встановлення їх відповідності виконуваний роботі [82, с. 463].

Відбір розкривається як здійснення, виокремлення із загальної маси за певною ознакою [3, с. 164], або як прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань більш придатні до майбутньої діяльності [82, с. 445].

Таким чином, можна зазначити, що перелічені поняття не є тотожними, застосовувати їх як синоніми неможна. Поняття добір є більш складним, воно складається із набору та підбору кадрів, а також одночасно є кадровим процесом із визначеною процедурою. В дослідженнях добір кадрів на державну службу розглядається як сукупність послідовних дій визначення відповідності кандидатів вимогам вакантної посади в органі державної влади, окреслених

нормативними документами, що є складовою державної кадрової політики України [5]. Отже, таке визначення свідчить, що добір кадрів на державну службу є процедурою, окресленою нормативними документами, а також складовою державної кадрової політики та процесом, що триває певний проміжок часу.

Основними принципами добору кадрів на державну службу, які розглядають дослідники, є: принцип науковості, моральності, законності, спадковості, демократизму, змінності, відкритості [6]. Для країн Європейського Союзу такими спільними принципами, згідно ст. 6 Договору про Європейський Союз, є: свобода, демократія, шанування прав людини та верховенство права [30]. З цього питання постійна європейська комісія, що займається питаннями діяльності регіональних і місцевих адміністративних органів, прийняла Декларацію основних принципів до кадрових процесів на державній службі, яка встановлює єдність вимог до роботи з державними службовцями [30].

За висновком науковців, наближення державної служби України до стандартів, притаманних країнам ЄС, обумовлює необхідність спрямування зусиль на застосування кращого досвіду та практик добору кадрів на державну службу. Відповідно до цього виділяють наступні основні принципи такого добору:

- наукової обґрунтованості, реалістичності, креативності пізнання та аналізу соціальних процесів;
- системності, права, демократизму, справедливості;
- критичного аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду роботи з кадрами в державному управлінні з метою його ефективного впровадження в Україні.

Необхідним при цьому є дотримання основних принципів державної служби. Так, згідно зі ст. 4 Закону України «Про державну службу» до них належать верховенство права і законність, а також професіоналізм, патріотизм, добросовісність, ефективність, політична неупередженість [55].

Крім того, за висновком С. Серьогіна, принцип професіоналізму повинен бути закладений в модель державної служби від самого початку (причому не лише закладений, а й законодавчо забезпечений) для того, щоб досягти ідеалу професійної державної служби [77, с. 10].

Тим самим, основними питаннями для розкриття теми роботи є розгляд первинних професійно значущих якостей, якими повинні володіти претенденти на посади в органах державної влади, тобто ті, які входять до загальнопрофесійних компетенцій. Під якостями, необхідними державному службовцю, розуміються його здібності або характеристики, які роблять його придатним для успішного виконання своїх професійних обов'язків. В основі розвитку здібностей лежать задатки, які є вродженими анатомо-фізіологічними особливостями мозку, нервової системи, органів чуття, функціональні особливості організму людини, що складають природну основу її розвитку [78, с. 317]. Поділяємо думку дослідників, що при наявності потрібних професійно значущих якостей у кандидатів, але при відсутності у них потреби в професійній діяльності, стати професіоналом неможливо. Поряд із тим, невідповідність виникає також тоді, коли при відсутності здібностей людина намагається здійснювати професійну діяльність, але при цьому позбавлена добросовісності, відкритості до нового досвіду. Це призводить до зниження рівня професіоналізму на державній службі. Отже, добір на державну службу, людей, які володіють необхідними професійно значущими якостями та мають потребу в ефективній професійній діяльності забезпечує підвищення рівня кадрового потенціалу органів державної влади.

В роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників звернуто увагу на низку професійно значущих якостей, які визначають якості та характеристики, необхідні для оцінювання при підборі кандидатів на державну службу. Зокрема Г. Оллпорт поділяв риси людей на загальні риси, які властиві всім, та індивідуальні, властиві окремій особистості. Р. Кеттел зробив висновок про глибину структури особистості, яку утворюють 16 базових рис, на цій основі розробив опитувальник «16 особистісних факторів». При узагальненні

характеристик особистості у цілому, було запропоновано описувати психологічні особливості та органічні риси особистості державного службовця через модель параметрів «Великої п'ятірки», а саме: відкритість до досвіду; добросовісність; екстраверсія; поступливість; нейротизм [32, с. 294].

Аналіз літератури свідчить про існування різних підходів до розгляду цього питання. Так, Н. Нижник та С. Мосов наводять базовий перелік якостей державного службовця, який повинен включати: досвід, дисциплінованість, рівень знань, здатність вчитися, дієздатність, ініціативність, психологічну стійкість, аналітичне мислення, волю і рішучість, фізичний стан, інтуїцію, здатність до вирішення проблем, стаж роботи, знання та вміння працювати з людьми [43].

С. Дружилов виділяє чотири групи якостей, які притаманні державному службовцю: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні й особистісні [15]. А. Аверьянов відзначає, що добір персоналу державних органів та їх апарату потрібно здійснювати на основі професійних, особистих і моральних якостей [12, с. 279]. Н. Липовська у складі професійно значущих характеристик державних службовців виділяє: ефективність професійної діяльності, вміння успішно функціонувати у суспільстві, адекватне відображення соціальних об'єктів, комунікативна компетентність [37].

Така багатоваріантність визначень переліку професійно значущих якостей державних службовців свідчить про їх широкий перелік та можливість його постійного доповнення. Це пояснюється, зокрема, тим, що державна служба є динамічною системою, де обов'язки службовців та методи реалізації залежать від обов'язків та методів роботи відповідних державних органів, що, в свою чергу, залежить від державної кадрової політики зокрема та державної політики загалом. Іншою причиною є багатогранність кожної особистості, яка прагне або вже є державним службовцем, а це потребує вивчення як усіх державних службовців, так і конкретних категорій посад. Наприклад, як зауважує В. Сороко, не можна достеменно узагальнити для всіх категорій посад в державному управлінні такі органічні риси кандидатів на посади, як: тип

нервової системи, темперамент, характер, здібності. В один трудовий колектив, бажано виконати добір, надаючи перевагу холерику, в інший – сангвініку чи меланхоліку. Від їхнього темпераменту, характеру залежить якість, оперативність та своєчасність виконання посадових обов'язків, сприятливий клімат в робочому колективі. Це значно впливає на конкретизацію завдання та унеможливорює фіксацію вичерпних професійно значущих якостей [80].

Особливе значення для дослідження має розгляд компетентності державних службовців. З цього приводу доцільним є звернення до розгляду понять «компетенція» і «компетентність». Наприклад, А. Снайдер та Х. Ебелінг використовують поняття компетентність, коли мова йде про функціональні компетенції, та поняття компетенції у ситуації аналізу поведінкових аспектів. Отже, термін компетенції використовується в тому випадку, коли мова йде про знання, навички, індивідуальні особливості, а компетентності – при визначенні мінімально допустимої якості виконання робіт [23, с. 72].

Т. Кокерілл запропонував концепцію, яка розділяє описувані явища на компоненти «входу» (характеристики, що існують до виникнення ситуації, яка вимагає певних компетенцій, наприклад – впевненість у собі, стресостійкість) і компоненти «виходу» (вимоги ситуації до діяльності, наприклад – навички презентації або активного слухання). На «вході» – компетентність, а на виході – компетенція [23, с. 74]. Відповідно поняття «компетенція» використовується для визначення індивідуальних характеристик, які сприяють кращому виконанню роботи, а поняття «компетентність» – для опису вимог до працівника.

К. Вудраффл у 1992 р. запропонував розглядати «компетентність – це сукупність поведінкових правил, якими повинен володіти менеджер з тим, щоб виконувати свої обов'язки з урахуванням компетенції» [23, с. 77]. При цьому, належність до конкретного місця роботи підкреслює ще одне визначення: «компетентність – це здатність людини діяти відповідно до певного місця роботи та до стандартів роботи» [23, с. 77].

Т. Базаров зазначає, що поняття «компетенції» можна розглядати як з точки зору людини, яка виконує роботу, так і з точки зору роботи, яку виконує людина. Компетенція посади – вимоги, необхідні для успішного виконання роботи, відповідної цій посаді. Ці якості, як правило, поєднують в собі знання, професійні навички та індивідуально-типові або організаційно-культурні характеристики, необхідні для успішної роботи (в певній професії, на певній посаді). Іноді компетенції можуть бути представлені моделлю професійної поведінки, необхідної для досягнення високих результатів. Говорячи про компетенцію співробітника, мається на увазі його здатність і готовність до виконання роботи певного виду з необхідним рівнем якості [23, с. 123]. В ході обговорення компетентності, яке відбулося в 1980 р. в Великобританії, розглядали як «можливість зробити певну роботу встановленого стандарту». Робоча група з професійної кваліфікації (UDACE, 1986) заявила, що «компетентність – це те, що люди можуть зробити, а не те, що вони знають» [23, с. 123].

З цього приводу викликають інтерес роботи, присвячені аналізу складових професійної компетентності державних службовців в Україні, якими займалися Д. Дзвінчук [14], В. Луговий [38], О. Оболенський [46], С. Хаджирадева [22] та ін. Наприклад, С. Хаджирадева наголошує, що підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації є однією з найважливіших умов професійної компетентності державних службовців [22, с. 98]. На думку Н. Гончарук та С. Серьогіна, «професійна компетентність потребує постійного вдосконалення і є одним із найбільш дієвих способів державного управління, що визначає формування іміджу та окремих професійних якостей державного службовця, будучи передумовою його особистісного та професійного становлення» [23, с. 87].

Теоретичний аналіз наукових публікацій дає можливість виокремити наступні групи основних особистісних рис, потрібних для професійної діяльності державного службовця:

– «психологічні характеристики, як складова частина придатності до професії - характеристики пам'яті, мислення, психічних станів, уваги,

емоційних та вольових характеристик тощо);

– психологічні характеристики, пов'язані зі ставленням до діяльності та виконання цієї діяльності - комунікативність, ініціативність, наполегливість, цілеспрямованість тощо;

– психологічні характеристики, пов'язані із ставленням до себе – самоконтроль, вміння керувати своїми емоціями, самокритичність, самооцінка своєї діяльності» [23, с. 128].

У науковій літературі виділяють ключові компетенції та професійні компетенції. Ключові компетенції розглядаються як: найвагоміші й найбільш інтегровані компетенції (О. Овчарук) [29, с. 7]; компетенції, що відносяться до загального змісту освіти (А. Хуторський) [83, с. 63]; об'єктивна категорія, яка фіксує суспільно визнаний комплекс певного рівня знань, умінь, навичок, ставлень тощо, які можна застосовувати у широкій сфері діяльності людини (О. Пометун) [52, с. 16]; комплекс різних компонентів – знань, умінь, навичок, відносин, цінностей та інших чинників, що становлять особистісні й суспільні аспекти життя та діяльності людини і від яких залежить особистий та суспільний прогрес (В. Завіна) [18, с. 6]. Важливим моментом є орієнтування на результат професійної діяльності державних службовців, а не процес діяльності.

Формування компетентного фахівця залежить від мотивів та мотивації. Л. і С. Спенсери визначають мотиви як усвідомлені спонукання до певної дії, які прогнозують здатність засвоювати знання та формувати вміння [81], Дж. Равен розглядає компетенцію як мотивовану здатність [3]. Ці твердження сприяли включенню до складу компетенції мотивів. Поряд із тим, існують і протилежні думки науковців, які зазначають, що особа може бути компетентною, проте не вмотивованою, або ж мати високий рівень мотивації проте не бути компетентною [81].

Недостатній рівень знань при доборі на державну службу дає можливість говорити про нездатність кандидатів бути в майбутньому компетентними на вакантній посаді. Однак, необхідно розрізняти знання і компетенцію, адже

знання є когнітивною основою компетенції. Особа має ставити собі за мету не освоювати інформаційні ресурси як одне із завдань освітньої системи, а користуватись оприлюдненими достовірними потоками інформації для породження нових знань [81].

Важливими складовими компетенції також є вміння та навички. Уміння є здатністю особи на основі отриманих в навчальному закладі і шляхом самоосвіти знань до точного виконання дій за певним зразком, а навички є цими діями, які він виконує не задумуючись про послідовність. Особливе місце у формуванні компетенції державного службовця належить системі цінностей. «Цінність – це багатоаспектне явище, зумовлене соціальними обставинами, які мають чітко визначений культурний зміст, що визначає позитивну або негативну оцінку світу в широкому значенні» [35, с. 83 – 84]. Ця система цінностей державного службовця формується на основі знань та умінь, упорядковує цілі особи в її професійній діяльності та спонукає до певної дії.

Таким чином, дослідження дозволяє зробити висновок про те, що професійний добір на державну службу складається із набору (одночасний найм великої кількості) та підбору (вибирання, добирання потрібного, відповідного чому- небудь) кадрів, а також є кадровим процесом із визначеною процедурою. Розглянуто широкий перелік значущих якостей, які повинні бути притаманні кандидатам на заміщення вакантних посад державної служби та необхідність постійного доповнення зазначеного переліку у зв'язку з багатогранністю кожної особистості та конкретної категорії посад. Особливе значення для дослідження має розгляд компетентності державних службовців (опис вимог для працівника).

1.2. Основні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу

Подальший розвиток системи державної служби в Україні потребує належного вивчення та врахування досвіду функціонування цього важливого інституту в державах з усталеними традиціями демократичного врядування.

Так, вище вже згадувалось, що спільними принципами для країн Європейського Союзу є: свобода, демократія, шанування прав людини та верховенство права [30, с. 12]. За висновком науковців, реформа державної служби в Україні багато в чому спрямована на досягнення тих самих цілей, що і модернізація державної служби за кордоном: підвищення ефективності діяльності, раціональність в побудові управлінських структур, простота в управлінні, демократизація, досягнення високих кінцевих результатів [28, с. 112].

Розглянемо основні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу та їх характеристики. Основними моделями публічної служби є: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей (див. табл. 1) [28, с. 115].

Таблиця 1.1

Основні моделі публічної служби

Модель	Характеристика
Кар'єрна	Кар'єра “закрита”, оскільки вона суттєво обмежує вільне переміщення персоналу між приватним та державним секторами. Найбільш характерними ознаками є: наявність спеціальних законодавчих вимог до освіти, необхідних для працевлаштування та кар'єри; обмеження визнання професійного досвіду в приватному секторі; призначення працівника лише на найнижчі посади певного професійного рівня та підвищення після вислуги років; наявність законодавчої системи виплат та спеціальної пенсійної системи; довічна праця; чітко визначений принцип субординації; правове чи нормативне регулювання кодексу поведінки державних службовців, їх прав та обов'язків. У кожній країні організаційний порядок кар'єри різний, залежно від вертикального та горизонтального поділів, характерних для

	кожної державної адміністрації. Горизонтальні поділи, що відображають рівень освіти, відповідають категоріям державних службовців.
Посадова	Модель вакансій є «відкритою», оскільки будь - яку вакансію можуть заповнити кандидати з приватного сектору. Типовими елементами є: трудовий договір, призначення на усі можливі посади без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого у приватному секторі, відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного росту та спеціальної пенсійної системи.
Змішана	Система персоналу містить певний перелік посад зі своїм особливим режимом організації кар'єри та доступом до державних послуг; договірні відносини між працівником та державним чи муніципальним органом, в якому він працює; повноваження публічного права.

Більшість країн Європейського Союзу побудували свою публічну службу за принципом кар'єрної моделі. Це, передусім, Німеччина, Іспанія, Франція, Данія. Посадова модель діє в Нідерландах, Швеції змішана модель отримала поширення в Великій Британії, Італії. Серед нових членів ЄС прибічниками кар'єрної моделі є Румунія, Болгарія, Словенія, Кіпр, Словаччина, а змішаної – Латвія, Польща, Литва, Чехія, Угорщина, Мальта. Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель [16, с. 27 – 28].

У науковій літературі кар'єрну систему часто називають “закритою”, оскільки вона суттєво обмежує вільне переміщення персоналу між приватним та державним секторами. Модель зайнятості вважається «відкритою» саме тому, що будь - яку вакансію можуть заповнити кандидати з приватного сектору [75].

На практиці жодна з європейських країн сьогодні не має чистої моделі надання державних послуг. У кожній домінуючій моделі є елементи іншої. Наприклад, у Франції існують категорії державних службовців центрального

уряду та органів місцевого самоврядування, які приймаються на роботу за принципами державної служби, тобто за контрактом чи угодою. У Нідерландах і Швеції певні категорії персоналу, такі як члени дипломатичного корпусу та поліції, набираються на особистій основі. Однак існування певної категорії робочих місць, які не відповідають загальноприйнятим нормам, не є підставою для віднесення державної служби до категорії змішаних, оскільки наявність цих посад є юридичним винятком із правил, а не нормою [75].

Модель кар'єри базується на принципі специфіки державного управління, що передбачає наявність персоналу з особливими здібностями, який присвячує все своє професійне життя службі в державному органі. Працівник, який пройшов навчання, необхідне для працевлаштування, пройшов конкурс або успішно склав державний іспит, отримав підвищення відповідно до ієрархічної структури робочих місць, реалізує свій професійний потенціал. Система кар'єри передбачає встановлення ієрархічного порядку посад, щоб державний службовець, прийнятий на певну посаду, міг перейти на максимум рівнів за певний період роботи на певній посаді. Враховуючи, що набір залежить від різних рівнів освіти, у кожній системі роботи існують горизонтальні поділи, відповідні цим рівням, і вертикальні, які враховують різноманітність професій у державному управлінні [35, с. 340].

Сукупність цих спеціальних правил систематизована в статуті, який відокремлює автономію законодавства державних службовців від загального трудового права. Загальний статут - це сукупність норм конституційного, нормативного та правового порядку, які поширюються на всіх працівників, які належать до компетенції адміністративного права, частиною якого є право державної служби. Окремі статuti визначають, як загальний статут поширюється на всіх працівників, які складають певний штат посадових осіб і виконують подібні завдання в одному чи кількох адміністративних органах. Вони аналізують функції посадових осіб цієї країни, визначають умови працевлаштування, організацію та схему реалізації кар'єри тощо. Для деяких

державних службовців існує спеціальний статут, який вимагається законом [75].

Таким чином, найбільш характерними ознаками моделі кар'єри державної служби є: наявність специфічних законодавчих вимог до освіти, необхідних для працевлаштування та кар'єри; обмеження визнання професійного досвіду в приватному секторі; призначення працівника лише на найнижчі посади певного професійного рівня та підвищення після вислуги років; наявність статутної системи виплат та спеціальної пенсійної системи; довічна праця; чітко визначений принцип субординації; правове чи нормативне регулювання кодексу поведінки державних службовців, їх прав та обов'язків [75].

У кожній країні організаційний порядок кар'єри різний, залежно від вертикального та горизонтального поділу. Горизонтальні поділи, що відображають рівень освіти, відповідають категоріям державних службовців. Так, у Франції існує три категорії державних службовців: категорія А - об'єднує вищих державних службовців, вимагає від кандидата вищого рівня освіти (диплом про успішно закінчене трирічне навчання в університеті); категорія В - забезпечує функції щодо забезпечення виконання рішень, вимагає диплома кандидата (успішне закінчення середньої школи і є першим вченим званням); категорія С - рівень неповної середньої освіти. Категорія А включає близько 20% посадових осіб, а категорія В близько 40% [76, с. 240]. Підвищення на посаді здійснюється в рангу всіх посадових осіб і залежить від років служби та професійних характеристик посадової особи. Висока оцінка за посаду чиновника може прискорити просування по службі за мінімум років роботи, а низька оцінка дає вам право на автоматичне підвищення лише за максимум років служби. Оновлення здійснюється безперервно і супроводжується збільшенням оплати. Просування по службі залежить від заслуг посадової особи та стажу роботи, зазначеного в окремих статутах [75].

Загальним правилом доступу до державної служби Франції є конкурс, що складається з письмових іспитів та усного опитування. За результатами конкурсу журі складає список кандидатів відповідно до їх оцінок. При

призначенні на посаду орган з номінаційною владою повинен враховувати оцінку кандидатів, він має право призначити лише одну особу зі списку [75]. Після призначення на посаду працівник спочатку проходить випробувальний стаж у якості стажиста терміном від 6 місяців до 2 років і лише потім, успішно пройшовши випробувальний термін, отримує статус посадової особи. Учні Державної адміністративної школи (ЕНА), регіональних інститутів адміністрації (ІРА), шкіл податкової служби та інших спеціалізованих навчальних закладів мають статус стажистів під час навчання, а після закінчення навчання призначаються на посаду посадової особи відповідно до місця за шкалою [75].

Французька система конкуренції передбачає наявність внутрішнього конкурсу, який дозволяє нинішнім державним службовцям, які не мають відповідної освіти, складати конкурсні іспити з метою отримання вищої категорії, якщо вони мають відповідні роки служби на державній службі. Таким чином, державні службовці, які не мають необхідної вищої освіти для категорії А, можуть подавати документи до внутрішньої школи адміністрації та регіональних адміністративних інститутів за умови, що вони мають досвід роботи не менше 4 років у виконавчій та місцевій адміністрації чи державних органах. Учасники внутрішнього конкурсу складають близько 30% контингенту студентів обласних адміністративних установ [75].

Німецька система державних служб та доступ до неї також належать до моделі кар'єри, але вона значно відрізняється від французької, особливо щодо підготовки державних службовців та організації відбору. Цей відбір називається «фазовим відбором», оскільки він складається з двох державних іспитів, які допускаються до осіб, які пройшли теоретичну підготовку та практику у федеральних чи державних органах [40, с. 322].

Німецькі державні службовці об'єднані в «кар'єру» - групу робочих місць від молодших до старших, які вимагають однакового рівня освіти, щоб прийняти їх, але відповідальність та складність функцій на кожній із цих посад зростають і потребують ще більше досвіду та професійних здібностей [40, с.

140]. Усі професії поділяються на рівні державної служби: простий, середній, просунутий. Щоб отримати просту роботу, достатньо мати свідоцтво про закінчення курсу основної школи, на середніх посадах можуть перебувати особи, які успішно закінчили відповідне навчання. Державна служба вищого рівня вимагає щонайменше закінченого трирічного курсу вищої освіти та складання відповідного іспиту. Кар'єра на державній службі вимагає володіння навичками юриста, економіста, фінансиста та соціолога. У 2000 році переважна більшість державних службовців були людьми похилого віку (52%) та людей середнього віку (24%). Вищі чиновники становили 16%, а прості чиновники - 8%.

Таким чином, німецькі службовці перебувають в одному з трьох типів правового статусу, які відрізняються за ступенем правового захисту та обсягом функціональних обов'язків. Підготовче обслуговування. Успішне проходження першого державного іспиту забезпечує доступ до підготовчої служби або, як її ще називають, до служби відкликання. Він характеризується найменшим правовим захистом, працівника можуть звільнити за дисциплінарне правопорушення. Працівник проходить теоретичну та практичну підготовку до виконання всіх функцій, характерних для тієї галузі, з якої він навчається. Підготовча служба для рядових працівників триває шість місяців, середній рівень - 2 - 2,5 роки, вищий рівень - 3 роки і вищий рівень - 2 - 2,5 роки. Якщо підготовча служба пройшла успішно, працівник може скласти ще один державний іспит - «професійний» іспит. Після успішного завершення працівник призначається на посаду, якщо у штатному розписі та бюджеті є підрозділ. Призначення надає працівнику інший правовий статус, переходячи на випробувальну службу [75].

Випробувальний термін починається з призначення на посаду і триває, як правило, від одного для працівників простого рівня до трьох років для працівників вищого рівня. Характеризується посиленням правового захисту працівника, що виражається у неможливості його звільнення без наявності обставин, передбачених законодавством [75]. Якщо випробувальний термін

пройшов успішно, працівник вважається призначеним довічно. Працівники, яким на момент призначення 27 років, мають довічне призначення. Цей статус характеризується найвищим рівнем правового захисту [75].

Кар'єра в німецькій державній адміністрації на належному рівні передбачає перші робочі місця і віднесена до групи найнижчих заробітних плат за кожен рівень обслуговування. Кар'єрне зростання працівника здійснюється через послідовні посади за результатами атестації або участі в конкурсі. З метою підвищення ролі оцінки сертифікатів Федеральне управління Німеччини запровадило квоти: лише 15% сертифікованих можуть отримати найвищі оцінки, а наступні вищі оцінки - 35% [75].

Набір призначений для конкретної роботи, а не для номенклатурної групи, професії чи будь-якої іншої групи, яка дозволяє призначити вас на певну кількість робочих місць. Співробітник не повинен реалізувати свій професійний потенціал лише в рамках державної служби, він може вільно переміщатися між приватним та державним секторами. Однак це не означає, що у нього немає можливості кар'єрного росту в системі. Приклад Нідерландів показує, що кар'єра та зайнятість не виключають один одного. Співробітник може зробити кар'єру на різних послідовних посадах. Основну відмінність між цими двома системами можна виразити так: "у системі найму державних службовців існує проблема особистості, а в системі кадрів - це адміністрація" [75].

Існує також можливість внутрішнього працевлаштування у найманій державній адміністрації, згідно з яким вакансію може замістити державний службовець. Формальні формальності при прийнятті на роботу не такі численні, оскільки особова справа працівника вже знаходиться в адміністрації, але цей працівник не має переваги перед зовнішнім кандидатом. Відповідно, керівник служби, який призначає певну особу на вакантну посаду, може працевлаштувати особу поза адміністрацією, якщо він вважатиме це більш професійно доцільним. На офіційній державній службі спільний стаж роботи у державному та приватному секторах відіграє роль у призначенні працівника на вакансію та у визначенні розміру заробітної плати. Кожна робота відповідає

встановленій шкалі оплати праці, яка збільшується з роками вислуги років. Працівники на одній роботі можуть мати різну заробітну плату, оскільки мають різний стаж роботи [75].

Таким чином, характерними елементами моделі зайнятості в державних службах є контрактна робота, призначення на усі можливі роботи без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого у приватному секторі, відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи. Однак це не означає, що неможливо мати спеціальний статут для державних службовців відповідно до моделі роботи в державному управлінні. Досвід Нідерландів показує, що існує статут для державних службовців, хоча ця державна служба не посилається автоматично на кадрову модель [75].

Державна служба Нідерландів організована відповідно до класифікації робочих місць за фіксованою шкалою виплат, яка має 18 рівнів, класифікованих за 7 категоріями. Поділ на категорії відображає різні загальні та специфічні рівні освіти. Кандидати, які успішно пройшли весь курс середньої школи, можуть претендувати на роботу, що відповідає 5-9 рівням, доступ до вакансій з 6 по 12 рівень вимагає диплому про вищу освіту. Працевлаштування на певному рівні не дає працівникові права на кар'єрне зростання, оскільки не існує механізму просування по службі, але є механізм збільшення заробітної плати за вислугу років, що відображено в нормативно-правових документах [75].

Змішана модель державної служби характеризується наявністю кадрової системи за певним переліком робочих місць зі своєю особливою організацією організації кар'єри та доступом до державної служби. Так, у Великобританії існує процедура призначення на певні посади без конкурсу. Це закріплено у державних нормативних актах про державне управління, які передбачають, що "посади, на призначення яких безпосередньо призначає коронна особа". В основному це вищі державні службовці центрального уряду. З відставкою члена уряду ці посадові особи також подають у відставку [35, с. 339].

Суміш системи також відображається в договірних відносинах між працівником та державним чи муніципальним органом, який його працевлаштовує. У цьому випадку державні службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого підпадають під юрисдикцію публічного права. Цікавий у цьому плані досвід Литви. У своїй доповіді про розширення Європейського Союзу у 2002 році Європейська Комісія звернула особливу увагу на те, що чудовий успіх реформи державного управління в Литві зумовлений переважно прийняттям нового закону про державне управління [35, с. 13].

Закон Литовської Республіки «Про державну службу» у ст. 2 визначає п'ять типів державних службовців:

- кар'єрні державні службовці - постійні працівники, які мають можливість реалізувати право на професію на державній службі в порядку, встановленому законодавством;

- державні службовці, служба яких регулюється статутним законодавством або законом про дипломатичну службу, які визначають особливі умови прийняття на державну службу, службу, відповідальність та інші умови, пов'язані зі специфікою служби та повноваженнями державних службовців в державному управлінні для осіб, що не входять до їх юрисдикції;

- державні службовці політичної довіри - найняті на термін повноважень державного політика, який їх прийняв на роботу, або колегіальної державної установи, або на інший термін, визначений законом;

- керівники установ - приймаються на конкурсній основі або на основі політичної довіри до керівництва державної установи чи установи чи установи чи інституту самоврядування;

- альтернативні державні службовці - замінити кар'єрного державного службовця або державного службовця з політичною впевненістю, який тимчасово не може виконувати свої обов'язки [75].

Такий підхід відповідає розподілу робочих місць на професії, посади політичної довіри, менеджерів та заміників державних службовців. Цей Закон

(стаття 7) поділяє посади державних службовців на три рівні - А, В, С, для заміни яких потрібна відповідна освіта. Рівень А потребує університетської чи еквівалентної освіти, рівень В - вищої або середньої спеціальної освіти, здобутої до 1995 р., А рівня С - освіти не нижче середньої та здобутої професійної кваліфікації. Усі посади поділені на 20 категорій, з яких 20 - найвищі. Крім того, ст. 21 передбачає три кваліфікаційні класи державних службовців, які дають право на надбавку до заробітної плати (від 15 до 50%) [75].

Доступ до посади державного службовця відбувається за конкурсом, що складається з письмового іспиту та усного опитування, і його кар'єрне зростання залежить від рішення керівництва за результатами щорічної оцінки державного службовця керівником та оцінки комітету [75]. Наявність такого режиму організації кар'єри та доступу до державної служби дає підставу для підкреслення характеристик моделі кар'єри в системі державних службовців Литви, як це викладено у ст. 5 Основного Закону положення про укладення трудових договорів про державну службу свідчать про змішаний характер литовської державної служби [75].

Таким чином, дослідження дозволяє визначити основні моделі державних послуг у Європейському Союзі: кар'єру, роботу та змішану. Модель кар'єри («закрита») характеризується обмеженням вільного пересування персоналу між приватним та державним секторами. Модель роботи ("відкрита") дозволяє замінити всіх державних службовців кандидатами з приватного сектору. Змішана модель поєднує елементи кар'єри та моделі обслуговування. Сучасний етап розвитку характеризується відсутністю таких моделей європейських країнах, де переважають деякі риси, характерні для різних моделей державних послуг. Дослідження підтверджує висновок, що вітчизняна практика більше орієнтована на модель кар'єри державної служби. Наукові праці підкреслюють подібність української системи державної служби з французькою.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади в контексті оновленого законодавства про державну службу в Україні та зарубіжного досвіду

Основною метою кадрової політики України є забезпечення органів державного управління високопрофесійними, ініціативними, моральними спеціалістами, здатними взяти на себе відповідальність й успішно вирішувати загальнодержавні та регіональні проблеми [84, с. 6]. «Від якості кадрового потенціалу державної служби, залежить ефективність функціонування держави й забезпечення прав, свобод та законних інтересів кожної особи» [25, с. 88].

Практика свідчить, що кадрова ситуація, яка склалася в державі, регіонах зокрема, не повністю відповідає сучасним потребам держави, суспільства та громадян. За висновком дослідників, професійний добір державних службовців потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено такими чинниками як:

- «недосконалість нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення;
- нестабільність складу, недоліки в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів;
- непрозорість діяльності органів державної влади в кадровій сфері;
- корумпованість, недотримання вимог щодо політичної нейтральності;
- недостатній рівень професіоналізму та адміністративної культури державних службовців, недосконалість системи їх підготовки та недостатність ресурсного забезпечення цього процесу;
- низький рівень престижності державної служби та соціальної мотивації, соціального захисту державних службовців;

- відсутність цілісної кадрової системи та нерозвиненість інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву;

- недосконалість громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади» [25, с. 74].

Реформа публічного управління є одним із найважливіших пріоритетів розвитку України. Суспільство не задовольняють якість послуг, які надають службовці, факти корупції і хабарництва, бюрократична тяганина, непрозорість і невизначеність адміністративних процедур, відсутність можливості реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів [17, с. 51].

«За даними Національного агентства з питань державної служби станом на перше січня 2018 р. на державній службі працювало 207028 осіб, що на 27728 осіб менше, ніж у 2017 році (було 234756 державних службовців), у тому числі 587 осіб категорії А, 63656 осіб категорії Б, 177785 осіб категорії В» [21].

Основні питання проходження державної служби визначено Законом України «Про державну службу», постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246. Закон України «Про державну службу», за висновком дослідників, є ближчим до європейської моделі державної служби, ніж попередній.

Розглянемо основні положення нового Закону «Про державну службу» [55]. Так, ст. 1 Закону України «Про державну службу» визначає, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держав [55]. Законом встановлено 3 категорії посад державної служби: «А», «Б», «В» та 9 рангів державних службовців [55].

Основною складовою ефективного функціонування органів державної влади є державні службовці, які є ресурсною складовою, що забезпечує виконання завдань розвитку держави та ефективного функціонування її інститутів. Відповідно, від рівня професіоналізму державного службовця

залежить можливість функціонування держави та її подальший розвиток. Згідно ст. 4 цього Закону «державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів: верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, добросовісності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості стабільності [55].

Особливе місце належить принципу політичної неупередженості державного службовця. Політична неупередженість – це недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків [55]. Так, відповідно до ст. 10 Закону України «Про державну службу» державний службовець не має права:

- бути членом політичної партії, якщо такий державний службовець виконує функцію державного службовця категорії "А", на період державної служби на посаді категорії "А" особа припиняє членство в політичній партії ;
- виконувати функції в адміністративних органах політичної партії;
- об'єднати державну службу зі статусом члена місцевої ради, якщо такий державний службовець має функцію державного службовця категорії «А»;
- використовуючи своє службове становище, залучати державних службовців, представників місцевої влади, працівників державного сектору та інших осіб до участі у виборчих кампаніях, кампаніях та заходах, організованих політичними партіями;
- будь - яким іншим чином використовувати своє службове становище в політичних цілях [55].

Наприклад, у Польщі до основних нормативних актів, якими регулюється державна кадрова політика, належить Закон «Про цивільну службу» і Закон «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади» [28, с. 108]. В основу цивільної служби Польщі покладено принцип відокремлення управління від політики. Відповідно до нього посадові особи поділяються на

політиків, яких можна змінити, адміністраторів та службовців публічного сектора [28, с. 110].

Актуальною проблемою кадрового забезпечення є добір до органів державної влади висококваліфікованих фахівців та постійне підвищення їх професійного рівня. Згідно з ст. 19 Закону України «Про державну службу» право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно відповідний ступінь вищої освіти [55]. Вимога наявності громадянства України відіграє важливу роль, насамперед у тому, що державна служба – це вид публічної служби, це державно-управлінська діяльність осіб, на яких покладаються обов'язки відданості як суспільству, так і державі, а також несення персональної відповідальності за їх виконання [2, с. 27].

Для порівняння доцільно розглянути досвід розгляду питання громадянства осіб, які вступають на публічну службу у країнах Європейського Союзу. Так, відповідно до Закону Франції «Про права і обов'язки службовців», «особа може мати звання службовця за наявності французького громадянства». Водночас зазначається, що «громадяни держав-членів Європейського Співтовариства або інших, крім Франції, держав-учасниць договору про Європейський економічний простір мають право на доступ на умовах, передбачених загальним статутом, до служби у складі корпусів, у штатах і на посадах. Однак, вони не мають доступу до посад, здійснення повноважень на яких або є невіддільним від здійснення суверенітету, або передбачає пряму чи опосередковану участь у здійсненні виняткових прав публічної влади держави або інших публічних об'єднань» [66, с. 161].

Наступною обов'язковою вимогою є володіння державною мовою, якою відповідно до ст. 10 Конституції України [31], є українська мова. Зарубіжний досвід з цього питання свідчить, що встановлення вимоги стосовно володіння державною мовою міститься в законодавчих актах: Литви – відповідно до ст. 9 Закону Литви «Про публічну службу», «кожна особа, призначена на посаду публічного службовця, повинна відповідати визначеним загальним вимогам,

серед яких володіння литовською мовою» [67, с. 429]; Латвії – згідно з Законом Латвії «Про державну цивільну службу», обов'язковою вимогою до кандидата на посаду у цивільній службі є добре володіння латвійською мовою [56, с. 459]. Вимога володіння державною мовою, частіше за все, встановлюється в державах, де є великі іншомовні національні групи.

Становлення демократичної, правової, соціальної держави, інтеграційний курс України, реформа державної служби зумовлюють необхідність підготовки державних службовців, здатних відстоювати права і свободи людини і громадянина. Необхідним для цього є володіння професійними вміннями і навичками, які ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях, аналітичних здібностях та майстерності застосування засобів і методів управління, стратегічним мисленням та особистісними якостями, необхідними для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень [2, с. 35]. Це зумовлює значущість вимоги щодо наявності у кандидатів на посади державної служби, відповідного ступеня вищої освіти. Так, згідно з Законом України «Про державну службу» кандидат на вакантну посаду державної служби категорій «А» чи «Б», повинен мати ступінь вищої освіти не нижче магістра; для посад категорії «В» – бакалавра або молодшого бакалавра [55].

Слід зазначити, що майже в усіх країнах Європейського Союзу наявність відповідної освіти є однією з визначальних умов для вступу на публічну службу. Наприклад, у Чеській Республіці детально регламентовано вимоги до освітнього рівня, до освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця, в залежності від наявності яких присвоюються відповідні службові звання [19, с. 269]. У Польщі встановлено лише єдиний ступінь вищої освіти для вступу на цивільну службу, відповідно до ст. 28 Закону Польщі «Про цивільну службу» – «про призначення на цивільну службу може клопотати особа, яка має титул магістра, або рівнозначний» [20, с. 398].

Окрім названих основних вимог, визначених вітчизняним законодавством, також передбачено виокремлення обмежень, які не

дозволяють особі реалізувати право на державну службу. Головною їх метою є забезпечення ефективного функціонування державної служби та встановлення правових перешкод можливим зловживанням державних службовців своїми посадовими повноваженнями і забезпечення належної реалізації їхніх прав та свобод, закріплених у Конституції. Відповідно до ч. 2 ст. 19 Закону України «Про державну службу» [55] особа, яка: досягла шістдесяти п'яти років, не може вступити на державну службу; у спосіб, визначений законом недієздатним або дієздатність якого обмежена; має судимість з метою вчинення умисного кримінального правопорушення, якщо така судимість не була видалена або знята в установленому законодавством порядку; після рішення суду позбавити його права здійснювати діяльність, пов'язану з виконанням державних функцій або обіймати відповідні посади; підлягав адміністративному стягненню за корупцію або корупційне правопорушення - протягом трьох років з дня набрання законної сили відповідним судовим рішенням; має громадянство іншої країни; не проводив спеціальної перевірки або не давав згоди на її управління; підпадає під заборону, встановлену Законом України "Про очищення влади" [55; 65].

Вимоги до осіб, які подають документи на вступ на державну службу, - це вимоги до їх професійної кваліфікації, які складаються із загальних та особливих вимог. Аналіз законодавства про державну службу та науково - теоретичного розвитку дозволяє встановити, що загальні вимоги щодо рівня професійної кваліфікації майбутніх державних службовців включають: досвід, досвід роботи, знання іноземної мови.

Особа, яка претендує на державного службовця категорії "А", повинна мати загальний стаж роботи не менше семи років. Таким чином, законодавство не передбачає умов наявності досвіду роботи на посадах у державній адміністрації. Досвід роботи - це сукупність знань і навичок, набутих за певний період часу у державних службах різних категорій, у місцевих адміністраціях або на керівних посадах у компаніях, установах та організаціях. На відміну від вимог до стажу роботи, які висувуються лише до кандидатів на

вакантні посади в державній адміністрації категорії «А», вимоги до стажу роботи визначаються більш чітко. Відповідно до ст. 20 Закону України "Про державну службу":

- для посад категорії "А" досвід роботи на державних службовцях категорій "А" або "В" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів у місцевих адміністраціях, або на керівних посадах у відповідній галузі не менше трьох років;

- для посад категорії «В» у державному органі, компетенція якого поширюється на всю територію України, на територію одного чи кількох районів, міст Києва та їх персонал - досвід роботи на посадах державних службовців категорія "В" "або" В "або в місцевих адміністраціях, або на керівних посадах у підприємствах, установах та організаціях, незалежно від форм власності, щонайменше два роки (для посад категорії" В "в іншому органі, окрім призначених - принаймні один рік) [55].

Для посад категорії «В» вимог стосовно досвіду роботи не встановлено. Як приклад, згідно з Законом Канади «Про зайнятість на публічній службі» вимога наявності в особи, яка претендує на вступ до публічної служби, стажу, або досвіду роботи не встановлюється, поряд із тим, зазначається, що у разі проходження попередньої служби на визначених посадах, особа наділяється правом першочергового зарахування за результатами конкурсу [57, с. 46].

Євроінтеграційні процеси в Україні активізували значущість вимог до державних службовців щодо відповідного рівня володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Знання іноземних мов державними службовцями є обов'язковою умовою зайняття окремих посад державної служби. Так, згідно з Законом України «Про державну службу» [55] до кандидатів на зайняття державних посад категорії «А» висувається вимога стосовно володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Офіційними мовами Ради Європи є англійська та французька мови (як робочі мови під час сесій Парламентської асамблеї використовуються також італійська, німецька та російська).

Конкретні вимоги до осіб, які претендують на посади державних службовців категорій "В" та "С", визначаються замовником з урахуванням вимог конкретних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, у порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади державної політики у сфері державної служби [55]. Вимоги до кандидатів на вакантні посади категорії "А" визначаються та регулюються постановою Кабінету Міністрів України 448 "Про затвердження типових вимог до осіб, які претендують на посади державних службовців категорії" "А" "[63].

Конкретні вимоги визначаються та затверджуються суб'єктом, призначеним на кожну посаду державного управління категорій «Б» та «В» у державному органі. Такі ж конкретні вимоги пред'являються до посад з однаковими посадовими обов'язками [53].

Прямий керівник структурного підрозділу та відділу управління людськими ресурсами відповідають за розробку та визначення конкретних вимог. По суті, ці вимоги є описом вимог до досвіду роботи, освіти, знань, умінь та компетентностей, необхідних для ефективного виконання обов'язків державного службовця [53]. Водночас конкретні вимоги до освіти та досвіду роботи можуть мати пояснювальний характер і не можуть перевищувати загальних вимог, визначених Законом України «Про державне управління» [53]. Конкретні вимоги, затверджені керівником державної служби в державному органі, використовуються для створення посадових інструкцій державних службовців.

Наприклад, перелік компетенцій, які можуть бути включені до конкретних вимог до осіб, які претендують на державних службовців категорії «В», включає: керівництво (ведення ділових переговорів; здатність обґрунтовувати свою позицію; досягнення кінцевих результатів); прийняття ефективних рішень (здатність вирішувати складні проблеми; забезпечення співвідношення ціни та якості; ефективне використання ресурсів (у тому числі фінансових та матеріальних), аналіз державної політики та планування заходів щодо її реалізації; здатність працювати з великими обсягами інформації; вміння

працювати з багатозадачністю; цілі, пріоритетні завдання та керівні принципи; комунікація та взаємодія (здатність ефективно спілкуватися та публічно виступати; співпраця та партнерство; відкритість); впровадження змін (реалізація плану змін; здатність підтримувати зміни та працювати з ними; оцінка ефективності змін); організація роботи та персонал (організація та нагляд за роботою; управління проектами; управління якісними послугами; вміння працювати в групі та керувати командою; мотивація; оцінка та розвиток підлеглих; здатність вирішувати конфлікти) особисті компетенції (аналітичні здібності; дисциплінованість та системність; інновації та креативність; самоорганізація та орієнтація на розвиток; дипломатія та гнучкість; самостійність та ініціативність; службова орієнтація; здатність працювати у стресових ситуаціях) [53].

Перелік компетенцій, які можуть бути включені до конкретних вимог до осіб, які претендують на посади державної служби категорії "В", включає: якісне виконання завдань (вміння працювати з інформацією; вміння працювати в декількох проектах одночасно; зосередженість на досягненні кінцевих результатів; вміння вирішувати складні проблеми, вміння ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові та матеріальні), вміння вносити пропозиції, аргументи та презентації; робота в команді та взаємодія (здатність працювати в команді; здатність ефективно координувати роботу з іншими; здатність надавати зворотний зв'язок); сприйняття змін (реалізація плану змін та вдосконалень; здатність приймати зміни та зміни); технічні навички (вміння користуватися комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, користуватися оргтехнікою); особисті компетенції (відповідальність; системність та самостійність у роботі; увага до деталей; наполегливість; креативність та ініціатива; орієнтація на саморозвиток; зосередженість на роботі; здатність працювати у стресових ситуаціях) [53].

Особи, які претендують на посади державних службовців категорії А, повинні відповідати таким особливим вимогам: знання законодавства (Конституція України; закони України «Про державну службу», «Про

запобігання корупції», «Про Кабінет Міністрів», «Про центральні органи виконавчої влади», законодавство, що регулює діяльність відповідного державного органу та / або його апарату); експертиза - відповідно до ситуації; наявність лідерських навичок, здатність приймати ефективні рішення, спілкування та взаємодію, управління змінами, організацію та управління персоналом; особисті компетенції (принциповість, рішучість і складність у прийнятті рішень; орієнтація на служіння суспільству, захист національних інтересів; система; інновації та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; здатність працювати у стресових ситуаціях); управління державними фінансами, управління інформацією [63].

Таким чином, можна відзначити, що законодавство досить чітко описує особисті обов'язки майбутнього державного службовця. Водночас виникають труднощі у визначенні механізму їх виявлення та подальшої оцінки.

Основною процедурою забезпечення відбору осіб, здатних професійно виконувати службові обов'язки, є оголошення про вакансію в державній адміністрації. Серед основних вимог українського закону «Про державну службу» є:

- конкурсна база для прийняття на державну службу на всі вакансії;
- оприлюднення оголошення про вакансію в державній адміністрації на офіційних веб-сайтах державного органу, в якому проводиться конкурс, та державної служби;
- комп'ютерне тестування;
- компетентний підхід до оцінки кандидатів на посади державного управління;
- публікація інформації про переможців конкурсу [54].

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

- прийняття рішення про тендер;
- оприлюднення рішення про тендер;

- прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- попередня перевірка поданих документів щодо відповідності вимогам, визначеним законодавством;
- проведення тестування та визначення його результатів;
- вирішення ситуаційних завдань та визначення їх результатів (крім категорії «В»);
- проведення співбесіди та визначення її результатів;
- підрахунок результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу та другого кандидата за результатами конкурсу;
- оприлюднення результатів конкурсу [54].

Вакансія категорії "А" очолюється Комісією вищих посадових осіб [54].

Для проведення конкурсу на прийом на службу державних службовців категорій "В" та "С" керівник державної служби створює конкурсний комітет у складі голови та членів комісії [54].

Конкурсна комісія складається не менше ніж з п'яти осіб. Тендерна комісія складається з представників служби управління людськими ресурсами та юридичної служби, а також окремих структурних підрозділів державного органу. Представники громадських об'єднань, що діють відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання», можуть бути включені до цього складу у порядку, встановленому Державною державною службою. З метою забезпечення прозорості конкурсу на посади державних службовців категорії "А", відео може бути записано за згодою кандидатів, якщо інше не передбачено законом. Для категорій «В» і «С» звукозапис може бути зроблений за рішенням комісії [54].

Комп'ютерне тестування є інноваційним та об'єктивним. Тестування проводиться у присутності не менше двох третин членів тендерної комісії. Вона проводиться для визначення рівня знань законодавства про знання Конституції України, законодавства про державних службовців, антикорупційного законодавства та знання конкретного законодавства [54].

Наступними етапами конкурсу є вирішення ситуаційних завдань для вакансії категорії «В», що також є інновацією, та проведення співбесіди. Важливо, що визначення результатів проводиться кожним членом комісії окремо і фіксується у даних про результати вирішення ситуаційних завдань та співбесід. Остаточні результати конкурсу визначаються у балах як середнє арифметичне окремих балів [54].

Голова державного органу, в якому проходив конкурс, забезпечує, щоб інформація про переможця конкурсу та іншого кандидата надсилалася до Державної службової служби або її територіального органу за місцезнаходженням державного органу в електронній формі до відповідного електронну адресу не пізніше наступного робочого дня.

Ще одна новинка - ведення реєстру інших кандидатів на вакансії за результатами конкурсу. За результатами конкурсу другий кандидат має право бути призначеним на цю посаду протягом одного року з дня проведення конкурсу, якщо ця посада стане вакантною та якщо переможець конкурсу відмовиться від посад .[54].

Переможець конкурсу призначається на державну службу. Результати конкурсу публікуються не пізніше 45 календарних днів з дня опублікування конкурсу тендерних пропозицій [54]. Органи державної влади проводять публічний конкурс на вакансії, визначені у списку постів з питань державної таємниці, мобілізаційної підготовки, оборони та національної безпеки [54].

Ми поділяємо думку дослідників, що недоліком процедури конкурсу є те, що законодавство не передбачає обов'язкової участі професійних психологів з метою психодіагностики кандидатів. Крім того, на нашу думку, доцільно доповнити тестування питаннями та завданнями для визначення особистих компетенцій (морально -етичних, охочих та інших особистих характеристик кандидатів).

Таким чином, забезпечення персоналом державного управління в більшості країн здійснюється шляхом: порівняння документів кваліфікаційного

рівня, поданих заявниками; проведення конкурсного відбору із складеним іспитом; тестування або співбесіда.

У західній системі відбору кадрів на державну службу відпрацьовані такі механізми добору: тестування / іспити; співбесіди; найм через «агентства / фірми» (див. табл. 1.2) [28].

Таблиця 1.2

Механізми добору кадрів на державну службу

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

Наприклад, вакансія в державному органі в Польщі заповнюється за наявності вакансії, на яку відкрито конкурс. Реклама публікується у прес - бюлетені і дуже часто на комерційних веб -сайтах. У польському Інтернеті є один офіційний сайт із переліком усіх оголошень про роботу уряду - Офіс державного управління [33]. Термін подання заявок різний і може змінюватись залежно від установи. Однак це не може бути здійснено раніше ніж за 10 днів з дня публікації у інформаційному бюлетені для громадськості [33]. Кандидати запрошуються на співбесіду з подальшим тестуванням. Особи, які пройшли усі документи, пройшли співбесіду та склали іспит, стають державними службовцями і мають протягом одного року (вже працюючи) пройти так звану підготовчу службу [33].

Для Польщі характерно, що прізвища як прийнятих на роботу, так і тих, хто не працював на державній службі, публікуються після конкурсу. Це важливо, оскільки і процедура перевірки, і результати, отримані усіма без винятку учасниками, є відкритими для громадськості. Особи, які успішно

пройшли всю процедуру відбору, але не були прийняті до державного органу, можуть бути включені до кадрового резерву, дані якого також оприлюднюються. Це створює умови для суспільного створення ефективного державного кадрового резерву, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи зайнятості.

Крім того, у Польщі є кваліфікаційний стандарт для п'яти груп державних службовців із відповідними компетенціями: вищого керівництва; менеджери середньої ланки; координатори; експерти; допоміжні посади [52, с. 20]. Основою кваліфікаційного стандарту є компетенції, необхідні для ефективної роботи державного службовця в державному органі. Стандартизація функціональних обов'язків працівників та оцінка працівників на основі компетентнісного підходу робить процес відбору на державну службу ефективним [52, с. 21].

Також варто згадати практичний досвід Польщі з оцінки не лише кваліфікації, а й компетенції державних службовців, де основна увага зосереджена на демонстрації навичок, здібностей та розвитку гнучкості, професійної мобільності. До навчальних характеристик державних службовців належать: робота з клієнтами, в команді; адаптація до змін; комунікабельність; здатність вирішувати проблеми; стресостійкість; стратегічне та творче мислення; самовдосконалення; адміністрування; здатність приймати рішення; відповідальність; організаторські здібності та ін. [52, с. 24].

У Німеччині відбір та прийняття на державну службу проходить у формі іспиту, організованого владою кожної країни з незалежним журі у складі державних службовців та викладачів університетів [28, с. 110].

Враховуючи цілі, на які мають бути спрямовані процеси людських ресурсів на державній службі в Німеччині, слід зазначити, що підбір персоналу для державної служби має здійснюватися відповідно до професійної придатності, особистих навичок, професійних досягнень та навичок, що охоплюють важливі знання, навички, вміння та інші якості урядовців [28, с. 111]. Тому мова йде про володіння необхідними компетенціями.

У США та Канаді незалежність від органів державної влади підтверджує наявність необхідних компетенцій, що фінансуються державою. Для кожної посади в державній адміністрації був розроблений кваліфікаційний профіль. Вимоги до роботи можуть відрізнятися в залежності від країни. Якщо вакансія вимагає додаткових якостей у кандидата, ці якості слід перевірити [52, с. 19].

Таким чином, дослідження дозволяє виявити, що вибір державної служби в зарубіжних країнах різний. У багатьох з цих країн до складу конкурсних комісій входить незалежне журі (зовнішні представники, включаючи психологів). У Великобританії та США, наприклад, сам відбір здійснюється незалежною від державного органу установою, яка займається професійним відбором кандидатів на державну службу. На жаль, на будь-якому етапі відбору на державну службу в Україні немає незалежних експертів.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що відбір персоналу державної служби в ЄС, Канаді та США ґрунтується на компетентнісному підході. Враховуючи процедуру конкурсного відбору на державну службу в Україні порівняно з відповідними процедурами в країнах Європейського Союзу, можна зробити висновок, що ця процедура поступово наближається до європейських стандартів.

Таким чином, в контексті модернізованого законодавства про державну службу, можна визначити спільні риси щодо кадрового забезпечення державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу. Дослідження підтверджує висновок, що вдосконалення кадрової політики на державній службі в Україні потребує більшої уваги до питань прозорості її діяльності, зокрема шляхом громадського нагляду, вдосконалення процедур підбору персоналу тощо.

2.2. Повноваження органів державної влади щодо забезпечення добору кадрів на державну службу в Україні

«Відповідно до ст. 12 Закону України «Про державну службу» система

управління державною службою включає:

- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- керівників державної служби;
- служби управління персоналом» [55].

Розглянемо детальніше деякі складові системи управління державними послугами.

Національне агентство України з питань державних службовців є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах. НАДС було створено Указом Президента України від 18 липня 2011 р. 769 з реорганізацією Головдержслужби (створена 2 квітня 1994 р.) [51].

«Голова центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України у порядку, встановленому для призначення на посади державних службовців категорії "А" строком на п'ять років» [55].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України "Про оптимізацію діяльності територіальних органів Національного агентства державного управління та скасування окремих рішень Кабінету Міністрів України" від 28 січня 2015 р. Агентство державної служби, реорганізація шляхом об'єднання територіальних органів Головного управління державного управління в областях та м. Києві [50].

Основними завданнями є забезпечення формулювання та реалізації державної політики у сфері державної служби; участь у формуванні державної політики у сфері обслуговування в місцевих адміністраціях та реалізації

функціонального управління державною службою [59].

Основними функціями НАДС є:

- забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері державної служби та обслуговування в органах місцевого самоврядування;
- затвердження проектів нормативно-правових актів щодо центральних органів виконавчої влади в частині функціонального огляду з метою уникнення дублювання повноважень;
- роз'яснення щодо застосування законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, які за необхідності публікуються у друкованих засобах масової інформації для розгляду особами, що регулюються законами України «Про державну службу» та «Про службу на місцевому рівні» «Державні органи»;
- ведення обліку кількості державних службовців міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, аналіз такого персоналу, підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- організація громадських консультацій щодо формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби у порядку, встановленому законодавством;
- надання доступу до інформації публічного характеру у порядку, встановленому законодавством, яким керує НАДС, та розгляд запитів на інформацію;
- здійснення методологічного забезпечення служб управління персоналом державних органів, розробка та впровадження методів управління персоналом, оцінка персоналу та забезпечення його розвитку;
- здійснення організаційного та матеріально-технічного забезпечення Комісії для вищих посадових осіб;
- затвердження переліку посад працівників державних органів, що виконують посадові функції, на вимогу керівника державної служби у відповідному органі;
- здійснення контролю за дотриманням умов реалізації громадянами

права на державну службу, встановленого Законом України "Про державну службу";

- у межах повноважень, визначених законодавством, у встановленому порядку перевіряти стан відповідності державних органів вимогам Закону України "Про державну службу";

- проведення в установленому порядку службових розслідувань щодо дотримання вимог Закону України «Про державну службу»;

- забезпечення захисту прав державних службовців у разі зміни важливих умов служби;

- забезпечення створення та оприлюднення єдиного списку вільних державних службовців у державних органах та переможців конкурсів;

- забезпечення проектування та функціонування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- «забезпечення визначення професійних потреб державних службовців та органів місцевого самоврядування, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань боротьби з корупцією, відповідно до вимог професійних стандартів;

- здійснення міжнародного співробітництва з питань, що належать до його компетенції;

- розгляд скарг громадян з питань, що стосуються діяльності НАДС, її територіальних органів та компаній, установ та організацій, що належать до сфери її управління» [59].

«До повноважень центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, пов'язаної із забезпеченням підбору персоналу для державної служби, належать:

- забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби;

- розробка проектів нормативно-правових актів з питань державної служби;

- публікація у випадках, визначених законом, положенням про державну

службу, роз'ясненням застосування Закону України "Про державну службу" та інших нормативних актів у сфері державної служби;

- здійснення контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу, встановленого Законом України "Про державну службу";

- вжиття заходів щодо створення рівних умов для прийому та просування державних службовців категорій «В» та «С»;

- забезпечення ведення та оприлюднення єдиного списку вакантних державних службовців у державних органах та переможців конкурсів;

- надсилання запитів до державних органів та їх посадових осіб про скасування рішень цих органів з питань державної служби, що суперечать законодавству в частині реалізації права громадян на державну службу;

- надання методичної допомоги службам управління персоналом у державних органах;

- моніторинг вакансій у державній адміністрації категорії «А» та оголошення конкурсу на ці посади до суб'єкта призначення;

- ведення обліку державних службовців категорії «А», термін повноважень яких закінчується, а також тих, хто не працює у встановленому порядку після звільнення, але не більше одного року з дня закінчення терміну повноважень;

- розробка за погодженням з Комісією вищих державних службовців типових вимог до професійної кваліфікації державних службовців категорії «А» та подання їх на затвердження Кабінету Міністрів України;» [55].

- розгляд скарг державних службовців категорій "В" та "С" щодо прийому, переведення та припинення державної служби відповідно до Закону України "Про державну службу" [55].

Важливим напрямком діяльності НАДС є здійснення повноважень щодо нормотворчої діяльності [55; 59]. Визначення правил - це правова форма державної діяльності через виконавчу владу, пов'язана зі встановленням,

змінюю, скасуванням правових норм, що виражається у формулюванні, систематизації, прийнятті та оприлюдненні нормативно-правових актів [7].

Окрім підтримки та обробки НАДС уповноважена переглядати закони України, підписані Президентом України. Таким чином, Юридична служба за дорученням Президента своєчасно перевіряє зауваження та законопроекти, отримані від зацікавлених структурних підрозділів, перевіряє дотримання положень закону, Конституції України та їх відповідність іншим законам України. За результатами аналізу Юридичний департамент готує пропозиції щодо доцільності його підписання Президентом України або здійснення Президентом України права вето на такий закон і подає їх керівнику НАДС. Супровідний лист чітко і однозначно формулює пропозицію щодо підписання закону Президентом України або доцільність вето Президента України щодо цього закону. Зауваження та пропозиції мають бути вмотивованими та обґрунтованими з економічної, правової та суспільно-політичної точки зору, містити нову редакцію відповідних положень закону або нову редакцію в цілому та, за необхідності, пропозицію про відхилення. НАДС уповноважений затверджувати проекти нормативних актів [7].

Необхідно зосередитися на питанні підготовки проектів нормативно - правових актів Кабінету Міністрів України щодо державної служби, оскільки це займає важливу частину всієї роботи з нормативного планування НАДС. Підготовка проектів постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, які надсилаються на затвердження до відповідних органів та для правової експертизи до Міністерства юстиції України та подаються до уряду відповідно [62] та правила складання проектів актів Кабінету Міністрів [60]. У разі, якщо питання, що підлягає вирішенню, належить до компетенції кількох органів виконавчої влади, власником проекту урядового акта є орган, компетенція якого у відповідній сфері правового регулювання є переважним. Інші правоохоронні органи, які відповідно до своїх повноважень беруть участь у підготовці проекту закону або його затвердженні, є відповідними органами [7].

Проект нормативно -правового акта НАДС готується з власної ініціативи структурним відділом НАДС, який відповідає за питання, що потребують регуляторного регулювання, Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу та Комісією з питань вищої державної служби. Таким чином, визначення правил є невід'ємною частиною правового статусу цього органу як суб'єкта функціонального управління на державній службі.

Щоб забезпечити визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державного управління, оптимізувавши кількість працівників державного управління в тестовому режимі, запустили портал для автоматизованого збору даних на кількість державних службовців - ksds.nads.gov.ua. Система онлайн -збору даних, вперше розроблена в Україні, працює майже в режимі реального часу і охоплює 898 державних органів (129 органів виконавчої влади та 769 судових органів). Розробка та впровадження здійснювалась за допомогою команд iGov та офісу проектів Національної ради реформ без державного фінансування [44].

Наказом НАДС затверджено форму звіту "Звіт про кількість державних службовців" та Інструкцію щодо його заповнення [64]. Фактична кількість державних службовців щоквартально визначається НАПН.

Крім того, для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами на державній службі, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал за підтримки Світового банку розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління персоналом та плани дій щодо її здійснення [69]. Концепція визначає напрями, механізм та умови впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах.

Створено Раду з управління персоналом державної служби для забезпечення ефективного впровадження реформи державної служби, обговорення проблем та викликів її впровадження, поширення кращого досвіду управління персоналом у державних органах та надання практичних

рекомендацій. підрозділи управління персоналом центральних органів виконавчої влади [74].

З метою досягнення цілей Стратегії реформування державного управління України на період 2016-2020 років та плану заходів щодо її реалізації, затвердженого Кабінетом Міністрів України № 474-р [13], НАПН розробила Концепцію формування групи реформ, яка була затверджена Кабінетом Міністрів України [70].

Для коректної та прозорої організації процедури конкурсу на посади в державній адміністрації існує веб -портал вакансій в державній адміністрації - <https://career.gov.ua/>. Інформація про конкурс вакансій у державній адміністрації та результати конкурсів публікуються на веб -сайті <http://www.nads.gov.ua/> [44].

Створення Комісії для вищих державних службовців, яка є постійним колегіальним органом і діє на громадських засадах. Засідання Комісії мають бути прозорими, оголошення про їх засідання, порядок денний, протоколи цих засідань та рішення Комісії публікуються на офіційному веб -сайті Кабінету Міністрів України. Повноваження Комісії з питань вищої державної служби:

- згоди, розроблені центральним органом виконавчої влади, які забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, типові вимоги до професійної кваліфікації державних службовців на державних посадах категорії «А»;

- проведення конкурсу на заміщення вакансій категорії державної служби категорії «А» та подання пропозиції суб'єкту призначення щодо переможця конкурсу та іншого кандидата на вакантну посаду;

- розгляд пропозиції та згоди на дострокове звільнення з ініціативи знаменника державних службовців на державних посадах категорії «А» та повідомлення про рішення суб'єкта призначення та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики в сфера державної служби;

- внесення пропозиції до суб'єкта призначення про переведення державних службовців на посаду державних службовців категорії «А» на еквівалентну або нижчу посаду в іншому державному органі;

- проведення дисциплінарного провадження щодо державних службовців, які виконують функції державного службовця категорії «А», та подання пропозицій щодо предмета призначення у зв'язку з дисциплінарним провадженням;

- затвердження списку державних службовців, патронатної служби та посад державних службовців, а також визначення категорій державних службовців на вимогу керівника державної служби у допоміжних органах, створених Президентом України [55].

Інновації в організації управління людськими ресурсами на державній службі включають визначення повноважень голови державної служби в державному органі в новому базовому законі. Так, такі особи мають такі повноваження:

- «у Секретаріаті Кабінету Міністрів України - Державний секретар Кабінету Міністрів України;

- у міністерстві - державний секретар міністерства;

- в іншому центральному органі виконавчої влади - керівнику відповідного органу;

- в місцевих державних адміністраціях: голова кабінету - в апараті місцевої державної адміністрації та її структурних підрозділах (крім структурних підрозділів зі статусом юридичних осіб публічного права); начальник структурного відділу зі статусом юридичної особи публічного права
- у такому відділі;

- в державних органах, посади керівників яких належать до посад державної служби, - керівника відповідного органу;

- в інших державних органах або у разі прямого підпорядкування окремій особі на політичній посаді, - начальнику секретаріату» [55].

Голова державної служби:

- організовує планування роботи з персоналом державного органу, включаючи організацію конкурсів на вакантні посади державних службовців категорій «В» і «С», забезпечує прозорість та об'єктивність таких конкурсів відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- забезпечує планування кар'єри, планову заміну державних службовців кваліфікованими спеціалістами відповідно до вимог до професійної компетентності та сприяє просуванню по службі;

- забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, відповідальному за формулювання та реалізацію державної політики у сфері державної служби, дані про вакансії у державній адміністрації, з метою створення єдиного переліку вакансій у державній адміністрації, який оприлюднюється;

- призначати громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на вакансії державних службовців категорій «В» та «С», звільнити їх відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- присвоює рейтинги державним службовцям державного органу, які займають посади державних службовців категорій «В» та «С»;

- забезпечує підготовку державних службовців державного органу;

- планує підготовку персоналу органів державної влади з метою підвищення рівня знань державних службовців державною мовою, регіональною мовою чи мовою національних меншин, визначеною відповідно до законодавства, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційні мови Ради Європи, закон про державну службу;

- контролює дотримання виконавчої та службової дисципліни в державному органі;

- розглядати скарги на дії чи бездіяльність державних службовців на державних посадах категорій "В" та "С";

- вирішує в межах наданих повноважень щодо підвищення та дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державних службовців категорій «В» і «С»;

- виконує функції роботодавця стосовно працівників у державному органі, які не є державними службовцями;
- створює відповідні умови праці та їх логістику;
- здійснювати інші повноваження відповідно до цього та інших законів України [55].

Крім того, у кожному державному органі створюється структурний підрозділ відповідно до кількості працівників, або запроваджується посада експерта з людських ресурсів з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Служба управління персоналом опікується реалізацією своїх повноважень на посаді керівника державної служби, відповідає за реалізацію державної політики управління персоналом у державному органі, підбір персоналу, планування та організацію заходів щодо підвищення професійної кваліфікації державні службовці, документація про прийняття на державну службу, звільнення тощо. [55].

Таким чином, сучасна система управління державною службою має чітку вертикаль, яка орієнтована на забезпечення розвитку державної служби з урахуванням специфіки вітчизняної моделі державної служби, умов її організації та функціонування відповідно до сучасного стану завдань. Важливе місце тут належить питанню вдосконалення практики відбору державних службовців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Напрями змін державної служби та питання розвитку персоналу

Розвиток державної служби включає послідовне впровадження комплексу практичних заходів, систематизованих за напрямками та рівнями, спрямованих на забезпечення єдності всіх елементів, що складають державну службу, чіткий зв'язок усіх її інституційних положень із діяльністю державної служби. Ці заходи охоплюють правові, організаційні, інформаційні, матеріально -технічні, фінансові та інші питання, що стосуються забезпечення функціонування державної служби [45].

Ключовим завданням є забезпечення системності трансформації державних послуг. Завданням сучасного етапу розвитку державної служби є не тільки її високий професіоналізм, ефективність, стабільність та авторитет, а й забезпечення демократичного характеру відносин між державним апаратом, державними службовцями та громадянами, інститутами громадянського суспільства, реалізація конституційної принцип пріоритету прав особистості [45].

Необхідність модернізації управління людськими ресурсами на державній службі зумовлена переважно наявністю низки специфічних проблем за останні двадцять років. Дослідження виділяє три системні проблеми у цій сфері: пов'язані з правовою базою; інституційний розвиток; управління персоналом державного управління [42]. Проблеми, які мають бути вирішені в процесі модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, «викладені в ряді нормативних актів, включаючи Стратегію кадрової політики країни, Стратегію реформування державного управління та службу місцевого самоврядування в Україні, Стратегії реформування державного управління в Україні, Концепції запровадження посад експертів з реформ, Концепції

впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Концепції реформування системи підготовки фахівців державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепцію оптимізації системи центральних органів виконавчої влади та інші документи» [70].

У Стратегії реформування державного управління України відповідно до європейських стандартів належного управління, сформульованих у документі SIGMA "Принципи державного управління", а «також у передовій практиці держав - членів ЄС, одним із основних напрямів реформи є модернізація державної служби та управління людськими ресурсами. Стратегія модернізації державної служби та управління людськими ресурсами спрямована на вирішення таких питань: відсутність висококваліфікованого персоналу на керівних та інших посадах державної служби, які важливі для розробки та впровадження національних реформ та здатні подолати виклики реформ у різних сферах районів; високий рівень корупції в системі державної служби, що перешкоджає ефективності та результативності державного управління; недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, відсутність автоматизованої системи управління» [13].

Модернізація державної служби включає різні зміни та трансформації такої системи у напрямку її модернізації, безперервного вдосконалення, підходу до максимально можливого рівня розвитку. Це означає, що модернізація державних послуг - це глобальний, прогресивний процес системних змін, що змушує об'єкти державної служби змінюватись, оновлювати свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти, враховуючи важливість гармонійного поєднання цих зміни, традиції та цінності. [36, с. 72].

Термін "людські ресурси" відноситься до якісних, значущих аспектів персоналу або всього персоналу державної влади і включає здатність до

творчості та потенційні можливості для загального розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику та моральну надійність, покращення відносин, відповідальність, мотивація та стимули. «Що стосується управління людськими ресурсами на державній службі - це реалізація всіх функцій управління, пов'язаних з плануванням, вибором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, удосконаленням людських ресурсів органів державної влади. Управління людськими ресурсами можна розглядати як частину стратегії державного органу, яка включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідними кадрами, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах за своїм змістом ширше, ніж управління людськими ресурсами, тому, на думку авторів, на державній службі настав час для переходу від управління людськими ресурсами до системи управління людськими ресурсами» [8].

У Стратегії реформування державного управління України зазначено, що державна служба є основою державного управління, тому створення професійної державної служби є надзвичайно важливим для України. Цілі реформи не можуть бути досягнуті без професійних, чесних та етичних державних службовців [13; 55].

«Слід зазначити, що основними складовими модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в органах державної влади є: визначення посад державних службовців, відповідальних за масштабні національні реформи та мають право на особливі умови оплати праці в загальній системі оплати праці (спеціалісти з реформ); впровадження принципів державного управління в систему державної служби шляхом ефективною імплементації українського закону про державних службовців, фінансової стабільності реформи системи оплати праці державної служби з урахуванням макроекономічних показників; оптимізація кількості працівників у системі державного управління; створення структурних підрозділів з управління людськими ресурсами або запровадження посади експерта з

людських ресурсів у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами шляхом координації діяльності НАДС; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформування системи професійного навчання державних службовців, зокрема з точки зору знання іноземної мови, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; зміцнення інституційної спроможності НАДС» [13].

Важливий перегляд завдань та функцій державних органів, автоматизація їх робочих процесів сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та навичками, що дає змогу якісно модернізувати систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та найкращої практики управління. До 2020 року очікується, що децентралізація функцій поступово зменшить кількість державних службовців та службовців центральних органів виконавчої влади та державних службовців місцевих державних адміністрацій [13].

Реалізація стратегічних орієнтацій реформи державної служби дозволить її модернізації на базі європейського адміністративного простору та створити "критичну масу" висококваліфікованих та ефективних менеджерів у державних органах.

«В рамках створення сучасної системи державної служби основними аспектами оновлення, пов'язаними з державною службою, є: модернізація її організаційних структур; інституціоналізація вищої державної служби; створення системи моніторингу та відбору найкращих міжнародних практик у сфері державної служби; запровадження моніторингу конкурентоспроможності державної служби та державних службовців; створення позитивного іміджу державної служби внаслідок переорієнтації державних послуг на потреби громадян; удосконалення підходів до управління персоналом на основі розвинених компетенцій; модернізація системи підготовки та перепідготовки державних службовців, встановлення ефективної системи оскарження рішень, що стосуються державної служби; наближення держави до статусу послуги

внаслідок якісних змін у системі державних послуг; перегляд та оптимізація функцій державної служби; впровадження ефективних механізмів моніторингу діяльності та поведінки працівників як засобу запобігання корупції на державній службі» [8].

Дослідження дозволяє виявити такі проблемні питання, яким слід приділити більше уваги при модернізації державної служби:

- «удосконалення нормативно-правової бази, що регулює впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах;
- створення єдиної бази даних державних службовців;
- активізація діяльності щодо забезпечення автоматизації процесів управління людськими ресурсами у більшості державних установ;
- приділяти більше уваги функції моніторингу ефективності діяльності державних органів;
- підвищення рівня відкритості та прозорості інформації про людські ресурси в державних органах;
- забезпечення електронної взаємодії державних електронних джерел інформації та підвищення рівня розвитку інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури;
- запровадження єдиних стандартів для ідентифікації користувачів інформаційної системи;
- розвиток автоматизації процесів управління людськими ресурсами;
- підвищення рівня готовності державних службовців до впровадження інформаційної системи та рівня їх знань та навичок у використанні інформаційної системи;
- більша увага до використання інформаційної системи в процесі професійної підготовки державних службовців» [69].

Визначити стратегічні орієнтації, механізми та умови для створення сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, підвищити їх професійну компетентність наказом Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. 974-р схвалено Концепцію реформування системи

професійної підготовки державних службовців, адміністрацій, їх перших заступників та заступників, представників місцевої влади та депутатів місцевих рад. Зазначаємо, що існуюча система підготовки, спеціалізації та навчання державних службовців не відповідає сучасним вимогам щодо якості та змісту освіти, не існує комплексної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг щодо професійної підготовки державних службовців відповідно до з європейськими стандартами. Для неурядових організацій, що пропонують освітні послуги. Слід зазначити, що система професійної підготовки державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад є послідовною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, у тому числі: визначення потреб у професійній підготовці, дизайн, розміщення та впровадження державних закупівель, створення мотивації для підвищення рівня професійної компетентності, забезпечення функціонування та розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, моніторингу та оцінки якості навчання [72].

Зазначаємо, що з урахуванням положень Меморандуму про безперервну освіту Європейської Комісії нова модель професійної підготовки державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад ґрунтуються на наступних принципах; близькість до освітніх послуг за місцем проживання та роботи особи; обов'язковий і безперервний, тобто забезпечення прагнення співробітників до самоосвіти та професійного розвитку протягом усього життя; мета, передбачуваність і передбачення; інноваційність та практична спрямованість; індивідуалізація та диференціація підходів до навчання; відкритість; забезпечене фінансування професійного навчання [72].

Реалізація вищезазначених положень розглядається як зміст діяльності з модернізації державної служби та управління людськими ресурсами. Таким чином, пріоритетними напрямками зміни державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є наступні:

- оптимізація системи органів виконавчої влади на центральному та регіональному рівнях;
- визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів;
- підвищення інституційної спроможності;
- зосередження на підготовці висококваліфікованих експертів з питань реформ;
- впровадження в державні органи сучасних технологій управління людськими ресурсами;
- впровадження ефективної інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- запровадження справедливої системи оплати праці державних службовців;
- модернізація системи професійної підготовки державних службовців;
- Орієнтувати розвиток державних послуг та управління людськими ресурсами на надання якісних та доступних державних послуг громадянам відповідно до європейських стандартів.

3.2. Шляхи удосконалення добору кадрів державної служби в Україні

Добір державних службовців є першочерговою ланкою кадрового забезпечення державної служби, від його відкритості та ефективності залежить якість кадрового потенціалу державної служби України. Це актуалізує питання забезпечення впорядкованості, визначеності критеріїв відбору, неупередженості.

У наукових публікаціях добір розглядається на основі наступних складових: процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кандидатів для виконання посадових обов'язків; комплекс заходів для забезпечення відповідності індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в

органах державної влади; визначення відповідності працівника виконуваний роботі; можливість подальшого використання працівника; результати професійної діяльності; місце працівника в системі внутрішніх колективних відносин; вивчення професійних і особистих якостей претендентів [29, с. 55 – 56] тощо.

До базових принципів добору кадрів на державну службу відносять: науковість, моральність, законність, спадковість, демократизм, змінність, відкритість [24]. Спільними принципами всіх держав-членів ЄС, згідно із ст. 6 Договору про Європейський Союз, є: свобода, демократія, шанування прав людини та верховенство права [52, с. 23].

Верховенство права і законність, професіоналізм, патріотизм, добросовісність, ефективність, політична неупередженість є основними принципами державної служби в Україні [55]. Ці принципи є й принципами добору кадрів на державну службу.

Важливе значення для дослідження тематики роботи має розгляд основних проблем кадрового відбору на державну службу в контексті оновленого законодавства про державну службу.

Як вже зазначалось, Законом України «Про державну службу» встановлені певні обмеження, щодо вступу на державну службу. «Зокрема, на державну службу не може вступити особа, яка: в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої є обмеженою; має судимість за скоєння умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку; відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади; піддавалася адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення – протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили» [55]. Відповідно до ст. 56 Закону України «Про запобігання корупції» стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, а також посад з

підвищеним корупційним ризиком, проводиться спеціальна перевірка, яка передбачає перевірку на вказані обмеження [58]. При цьому посади категорії «В» державної служби не відносяться до вище перелічених посад. Тобто особи, які претендують на зайняття посад категорії «В» спеціальної перевірки не підлягають [58]. Тим самим, така законодавча позиція несе у собі ризики, щодо прийняття на державну службу осіб, які з урахуванням встановлених обмежень не мають права вступу на державну службу. Таким чином, підтримуємо думку про необхідність усунення зазначеної прогалини в законодавстві та надання права службам управління персоналом або спеціальним підрозділам з питань запобігання корупції проводити перевірку кандидатів на зайняття посад державної служби категорії «В» щодо зазначених обмежень.

Метою кадрового добору на державну службу є забезпечення органів влади кваліфікованими кадрами, професіоналізм яких формується на основі освіти, досвіду та залежить від особистих і ділових якостей особи. Так, С. Серьогін покладає ключову роль на принцип професіоналізму при моделюванні державної служби від самого початку для того, щоб досягти ідеалу професійної державної служби [26, с. 9].

В оновленому законодавстві про державну службу вперше закріплені вимоги до професійної компетентності до осіб, які претендують на вступ на державну службу, які складаються із загальних та спеціальних вимог. Спеціальні вимоги складаються з вимог до компетенцій претендентів на відповідну посаду. Компетентнісний підхід до формування корпусу державної служби потребує включення особистісних характеристик кандидата на посаду у процес добору кадрів на державну службу [52, с. 267].

Застосування компетентнісного підходу до організації системи державної служби розглядаються у дослідженнях як основний агент змін. Компетенції покликані перенести акцент сприйняття державної служби зі сфери юридичних відносин і політичних установок в сферу професіоналізму осіб, які здійснюють функції державного управління [52, с. 267].

Тим самим, сутність застосування компетентнісного підходу в державній службі полягає у визначенні знань, вмінь, цінностей та якості, необхідні для виконання роботи державного службовця, та у встановленні важливих особистісних якостей необхідних для успішних та результативних державних службовців. Компетентнісний підхід дозволяє системно представити складові робочого процесу, починаючи з його мети і змісту. Це сприяє зосередженості керівника та персоналу органів державної влади на результат роботи та підвищує мотивацію державних службовців до виконання роботи [29, с. 47].

За матеріалами Ради Європи виділяють дев'ять ключових компетенцій: полікультурна, інформаційна, соціальна, політична, комунікативна, загальнокультурна, пізнавально-інтелектуальна, трудова, побутова [11, с. 41]. До трьох основних галузей компетентностей, що можуть відповідати перелікам ключових компетенцій, належать три узагальнені категорії: соціальні, мотиваційні, функціональні. Згідно із даними ОЕСР виокремлено три категорії та вісім груп ключових компетенцій [11, с. 18]. Класифікація ОЕСР визначає компетентнісну модель особистості, на три категорії, що передбачають «автономну дію», «інтерактивне використання засобів» та «вміння функціонувати в соціально гетерогенних групах», наголошуючи на тому, що поділ є умовним і що кожна з ключових компетентностей містить такі аспекти, як мотивація, ціннісні орієнтації та емоційний досвід [11, с. 21].

Отже, ключовими компетенціями для кандидатів, які хочуть стати державними службовцями є: соціальні; комунікативні; інформаційні; особистісного самовдосконалення. Соціальні компетенції формують здатність до групової діяльності та співробітництва з іншими державними службовцями і відвідувачами, готовність до відповідальності за свою діяльність як «слуги народу». До них відносяться такі компетенції: знати та дотримуватися законодавства України; розуміти призначення своїх соціальних функцій як громадянина своєї країни, члена суспільства; ставитися до своїх суспільних обов'язків позитивно; вміти співвідносити свої інтереси з інтересами

суспільства; брати на себе відповідальність, дотримуватися загальнолюдських цінностей; відстоювати інтереси громадян та національні інтереси держави; ефективно працювати в команді; критично мислити; дотримуватися ціннісних орієнтацій; дотримуватись загальних і професійних правил етики; толерантно ставитися до представників інших рас, національностей, релігій, тощо [29, с. 21].

Наступною ключовою компетенцією є комунікативна. Саме процес комунікації є важливим елементом взаємодії між людьми. Комунікативні компетенції це вміння володіти знаннями з лексики, граматики, орфографії, семантики, стилістики української мови; володіти знаннями з психології спілкування (бути обізнаним у типах, видах та формах організації комунікаційних мереж); володіти логікою, технікою мовлення; ставитися з повагою до інших; визначати комунікаційну стратегію та тактику реалізації для досягнення поставлених комунікативних цілей; володіти нормами етики та етикету у процесі спілкування, вміти передавати інформацію та підтверджувати її отримання [29, с. 23].

Інформаційна компетенція. Сучасне інформаційне суспільство формує нові сучасні вимоги до державних службовців, які, окрім комунікативних умінь та навичок, повинні володіти ще й інформаційними. Вміння працювати на ПК, шукати в Інтернеті необхідну інформацію, структурувати отриману інформацію стають з плином часу не спеціальними, а необхідними вимогами до будь-якого працівника в кожній із установ держави. До переліку ключових інформаційних компетенцій, якими повинен володіти кандидат на вакантну посаду в органі державної влади, відносимо: знання роботи з інформацією в усіх формах її представлення та її ефективного впровадження; використання комп'ютерних технологій для отримання необхідної інформації (сучасні комп'ютерні засоби та програмне забезпечення); вміння систематизувати та узагальнювати інформацію; адекватне оцінювання отриманої інформації та напрацювання нової [29, с. 29].

До цього переліку, також, потрібно додати компетенцію самоудосконалення. Різноманітність соціальних і економічних процесів, доступність інформаційного поля, навчання, як процес підвищення професійної спроможності чи отримання нового фаху, стає безперервним. Вважаємо, що до переліку компетенцій самоудосконалення державного службовця необхідно віднести наступне: самостійне систематичне навчання протягом життя; застосування отриманих знань, умінь, навичок на практиці; володіння організацією власних способів самоосвіти; здійснення самоконтролю та самоаналізу власної самоосвіти і постановка нових перспективних завдань; вміння вибудовувати особисту життєву стратегію саморозвитку; вирішення протиріччя і невизначеностей власного життєвого досвіду [29, с. 32].

Несформовані ключові, загальнопрофесійні компетенції у кандидатів дають підстави зробити висновок про непридатність кандидата до роботи в органі державної влади загалом, що нівелює потребу в подальшому визначати його професійні компетенції для конкретної посади.

Можно виділити вузькопрофесійну компетенцію як складову професійної компетенції, що має такі складові: фаховий – знання, вміння, навички, досвід, необхідні державним службовцям для виконання певних службових завдань; діловий – певні якості державних службовців: організованість, ініціативність, ефективність, працьовитість, які сприяють реалізації службових завдань; морально-психологічний – самооцінка, справедливість, об'єктивність, культура поведінки тощо як необхідні фактори самоорганізації службовця; морально-етичний – гуманність, милосердя, моральність; соціальний – відстоювання інтересів людей і держави як одна з головних умов ефективної діяльності державних службовців; інтелектуальний – загальна ерудиція, вміння аналізувати явища в різних сферах суспільного життя, володіти методологією та навичками прийняття оптимального рішення [86, с. 30].

Показниками, які включені до професійної компетенції, можна вважати: критичність мислення, тобто здатність серед безлічі рішень вибрати найоптимальніші, мобільність знань, тобто їх постійне відновлення, оволодіння

новою інформацією для вирішення професійних завдань у необхідних умовах; гнучкість мислення, тощо [49, с. 18].

Загальнопрофесійні компетенції окреслюють загальні вимоги до професійної діяльності державних службовців, а спеціальнопрофесійні вже конкретизують вимоги до конкретних посад державних службовців. На наш погляд, загальнопрофесійні та спеціальнопрофесійні компетенції державних службовців повинні ґрунтуватись на найвищій соціальній цінності, яка в Україні обумовлена в ст. 3 Конституції України: людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека [31].

Оскільки в основі моделі загальнопрофесійної компетенції є професійно значущі якості, мотиви і Я-концепції, уміння, навички, знання і цінності, та загальнопрофесійні компетенції формуються на основі ключових компетенцій, то можна додатково виділити перелік знань та умінь, які повинні бути сформовані у кандидатів на державну службу в будь-якому органі державної влади. До них належать: знання: права, політології, основ державного управління, макро- і мікро-економіки, економіки розвитку регіону та управління персоналом, адміністрування, фінансів, екологічних, соціальних та гуманітарних наук; Конституції України; актів законодавства, нормативних документів, що стосуються державної служби та органів місцевого самоврядування, що регулюють розвиток відповідних сфер управління [79, с. 10]; уміння: застосовувати знання у професійній діяльності; розуміти сучасні проблеми менеджменту, технології адміністративної роботи; продукувати нові ідеї, управлінські рішення, вміти свідомо аналізувати та робити висновки; працювати з нормативними документами; правильно вирішувати поставлені завдання; організовувати / управляти / керувати ресурсами (екологічними, економічними, кадровими, а також документами, архівами, інформацією та ін.) та використовувати їх на благо народу України [79, с. 10].

Таким чином, можна зробити висновок, що запровадження компетентнісного підходу в процесі добору кадрів на державну службу є пріоритетним напрямом розвитку сучасного вітчизняного законодавства у

сфері державної служби. Цей підхід орієнтований на ефективність та результативність службової діяльності з високим рівнем професіоналізму та ґрунтується на професійних і особистісних якостях кандидатів на державну службу в органи державної влади. При цьому велика увага приділяється характеристикам особи та посади, на яку претендує кандидат, та перевіряється відповідність кандидата професійним компетенціям профілю вакантної посади [5].

В процесі реалізації компетентнісного підходу на практиці у служб управління персоналом та конкурсних комісій виникають певні проблеми. На кожному шляху заповнення вакансій присутнє оцінювання кандидатів відповідно до посади. Метою оцінювання в процесі добору кандидатів є набір та підбір найкращих кандидатів та спонукання й мотивування до навчання державного службовця протягом усього життя.

Дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність перегляду підходів до оцінювання за напрямком зменшення рівня бюрократичності, формальності цього процесу. Під час визначення придатності кандидатів до вимог вакантної посади в органі державної влади необхідно враховувати, що найбільш оптимальним буде той варіант, у якому врахована зовнішня незалежна оцінка кандидатів і самооцінка. Основну увагу для подальшого удосконалення вітчизняної системи оцінювання державних службовців, на наш погляд, необхідно звернути на такі питання: чітке визначення ключових та професійних компетенцій; розвиток технологій самооцінювання та внутрішнього оцінювання; запровадження стандартів оцінювання; забезпечення валідності та надійності методів оцінювання; належна увага до прав, обов'язків, відповідальності, звітності учасників оцінювання; забезпечення прозорості та відкритості [37, с. 18].

«Як вже зазначалося вище спеціальні вимоги до професійної компетентності кандидатів на посади визначаються та затверджуються на кожну посаду державної служби суб'єктом призначення. Розробку та визначення спеціальних вимог забезпечує безпосередній керівник структурного

підрозділу та служба управління персоналом. Оцінювання відповідності кандидатів на посади розробленим спеціальним вимогам професійної компетентності відповідно до вимог законодавства здійснюють конкурсні комісії за результатами розв'язання ситуаційних завдань та співбесіди з кандидатами» [54].

Так, ситуаційні завдання для посад категорії «Б» розробляються в державному органі з урахуванням вимог до професійної компетентності кандидата та затверджуються рішенням конкурсної комісії. Стосовно цього на практиці виникають певні труднощі. Погоджуємося з висновком, що запропоновані НАДС приклади ситуаційних завдань не відображають широкого спектру професійних знань, умінь, навичок та якостей, якими мають володіти кандидати на вакантні посади категорії «Б» у різних галузях діяльності державної служби. Ситуаційні завдання, що конкурсні комісії розробляють самостійно, у переважній більшості, є вільною творчістю фахівців цих установ [9]. «Отже, відсутні чіткі вимоги до змістовного наповнення ситуаційних завдань. Постає питання: чи це мають бути загальні напрями роботи керівника, чи ситуаційні завдання мають розкрити творчий, креативний, професійний потенціал кандидата, чи ситуаційні завдання повинні ґрунтуватися лише на знанні спеціального законодавства? Виникає, також, наступне питання: чи у всіх конкурсних комісіях є фахівці, здатні оцінити глибину і досконалість вирішення ситуаційних завдань. Загалом, відсутність чіткого визначення поняття «ситуаційне завдання» дозволяє вільно підходити до визначення змісту запропонованих питань» [9]. Підтримуємо думку, що ситуаційні завдання мають окреслювати конкретну, просту чи ускладнену подію, що трапляється у роботі керівника, яку він має вирішити із застосуванням чинного законодавства до відповідної ситуації [9].

Таким чином, для вирішення неузгодженостей процесу оцінювання кандидатів на посади державної служби, необхідним є зосередження уваги на розробці та законодавчому закріпленні методики розробки та алгоритму

оцінювання ситуаційних завдань. Це, також, стосується й проведення співбесіди з кандидатами на посади державних службовців.

На практиці виникають труднощі, пов'язані з вмінням, здатністю керівників проводити співбесіду та з питанням об'єктивності. Стосовно цього пропонується, представникам конкурсної комісії, для співбесіди готувати перелік запитань з оцінки професійних компетенцій та питань, які дозволять визначити: причини зміни роботи (перекваліфікація, вища зарплата, поліпшені умови праці, соціальне забезпечення та інші); причини звільнення з попереднього місця роботи (неможливість співпраці з керівництвом, нереалізований потенціал, відсутність кар'єрного росту та ін.); причини частотої зміни місця роботи, якщо таке є; щирість та правдивість відповідей кандидата. Важливим моментом є, зокрема, й те, що особа, яка не пройшла співбесіду, повинна залишати стіни установи з думкою про самовдосконалення, а не з думкою про закритість державного управління для громадськості.

Крім того, результати дослідження підтверджують важливість активного залучення до складу конкурсних комісій фахівців з психології, необхідність розробки методики встановлення відповідності якостей кандидатів вимогам державної служби, зокрема, мова йде про такі якості як аналітичні здібності, іноваційність, самоорганізація, лідерство, тощо.

Підтримуємо думку експертів щодо доцільності складання психологічного тесту самооцінки в процесі добору кадрів на державну службу. Проведення такого тестування дозволить співставити виявлені здібності та здібності, відповідно до тесту самооцінки. Такий підхід дозволить забезпечити більш повне оцінювання кандидата при доборі на службу.

Виявити особистісні характеристики кандидатів можна за допомогою опитувальника Г. Айзенка (для виявлення типів темпераментів), диференційно-діагностичного опитувальника Е. Клімова (для виявлення професіональних інтересів), багатофакторного особистісного опитувальника Р. Кеттела (для виявлення таких особистісних якостей, як комунікабельність, інтелект, практичність, впевненість у собі та ін.), методику М. Магомед-Емінова

(визначення окремих рис характеру особистості), тесту Томаса (визначення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях), опитувальника Дж. Холланда (визначення взаємозв'язку типу особистості і сфери професійної діяльності) та багатьох інших. Опитувальник О. Липмана використовується при складанні психофізіологічних характеристик професії. Методику узагальнення незалежних характеристик К. Платонова можна використати для визначення відповідності особистісних якостей вимогам професійної діяльності [14; 84; 27; 32; 41].

Поряд із тим, можна зробити висновок, що ефективність використання різноманітних методів психологічного тестування, у доборі кадрів на державну службу, знижується через: відсутність чітких нормативних положень з питань використання психологічного тестування у системі професійного відбору; відсутність професійного психолога у більшості служб управління персоналом; недостатність практичного запровадження результатів наукових розробок за цим напрямком діяльності, зокрема, що стосується використання різних методик.

Існуюча система добору кадрів на державну службу недостатньо швидко реагує на суспільні запити, сучасні розробки, кращі практики у цій сфері. Доцільним, на наш погляд, є проведення оцінювання кандидатів на державну службу за тестовими завданнями, які складаються фахівцями у різних галузях знань (публічного управління, психології, соціології, економіки тощо).

На наш погляд, корисним щодо цього є досвід інших країн. Так, наприклад, для Польщі характерним є те, що особи, які успішно пройшли усю процедуру добору, але не були прийняті до органу державної влади, можуть бути зараховані до кадрового резерву, відомості про це, теж публічно оголошуються. Це створює умови публічного формування дієвого державного кадрового резерву, який є необхідною умовою ефективного функціонування системи добору кадрів.

На жаль, служби управління персоналом в державних органах влади в Україні часто стикаються з проблемою добору професіональних кадрів.

Зокрема це стосується призначення за строковим трудовим договором, на період соціальної відпустки для догляду за дитиною основного працівника.

У якості приклада можна розглянути ситуацію, що склалась в Регіональному відділенні Фонду державного майна України по Дніпропетровській області стосовно заміщення тимчасово вакантної посади заступника начальника відділу фінансово-бухгалтерської роботи та інформаційно-технічного забезпечення (строковий трудовий договір). У березні 2018 р. заступнику начальника відділу фінансово-бухгалтерської роботи та інформаційно-технічного забезпечення було надано соціальну відпустку по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. До кінця 2018 р. оголошувалось 4 конкурси на заміщення вказаної посади, а саме: в квітні 2018 р. (порядковий номер оголошення на сайті НАДС 80472); в серпні 2018 р. (порядковий номер оголошення на сайті НАДС 99524); в жовтні 2018 р. (порядковий номер оголошення на сайті НАДС 107900) та в грудні 2018 р. (порядковий номер оголошення на сайті НАДС 116609). Із перелічених оголошень, лише в жовтні 2018 р. одна кандидатура виявила бажання і подала необхідний пакет документів для участі в конкурсі та, на жаль, не пройшла I етап конкурсу – комп'ютерне тестування, тому вважається такою, що не пройшла конкурс на заміщення вакантної посади державної служби. Тим самим, майже рік невдається заповнити це вакантне місце.

На нашу думку, доцільним є приділення більшої уваги удосконаленню роботи з ведення реєстру других за результатами конкурсів кандидатів. Мова йде про орієнтування на формування Єдиного такого реєстру з поділом на обласний, районний та міський рівні, по типу Єдиного порталу вакансій державної служби ([https:// portal.nads.gov.ua](https://portal.nads.gov.ua)).

Відповідно до чинного законодавства України, а саме Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби результати комп'ютерного тестування можуть бути використані протягом шести місяців з дня його проходження у разі участі кандидата в інших конкурсах [54]. Тим самим, наявність такого окремого реєстру, дозволить

створити більш сприятливі умови для служб управління персоналом державних органів щодо пошуку кандидатур. До переваг такого підходу можна віднести: робота з базою кандидатів, які дійсно прагнуть бути державними службовцями; ці кандидати вже мають необхідний пакет документів для участі у конкурсі; вони вже пройшли перший етап конкурсу та мають право скористуватися попередніми результатами, що скорочує час проведення конкурсу для конкурсних комісій державних органів.

Дослідження дозволяє зробити наступні пропозиції для вдосконалення добору кадрів на державну службу:

- визначити на рівні законодавства питання проведення спеціальної перевірки відносно осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «В»;

- удосконалення методичного забезпечення процесу добору, зокрема, що стосується методики розроблення ситуаційних завдань та їх оцінювання, методики проведення співбесіди з кандидатами на посади державної служби;

- удосконалення процедури конкурсного відбору: тестування як одна із складових конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців має забезпечувати комплексне оцінювання професійних компетенцій, психологічних особливостей та рівня морально-етичних якостей кандидатів;

- введення до складу служб управління персоналом штатних посад психологів, залучення їх до складу конкурсної комісії;

- створення Єдиного державного реєстру других за результати конкурсів кандидатів, який розподілити на обласний, районний та міський, по типу Єдиного порталу вакансій державної служби ([https:// portal.nads.gov.ua](https://portal.nads.gov.ua)).

Ефективність професійного добору державних службовців має спиратися на результати наукових пошуків, нові знання у галузі публічного управління.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає в обґрунтуванні шляхів удосконалення професійного добору кадрів державної служби в Україні в контексті сучасних процесів розвитку публічного управління. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Проблематика державної служби знаходить широке висвітлення в наукових публікаціях. Особливу увагу дослідники приділяють розробці таких напрямів як: теоретико-методологічні основи державної служби; нормативно-правове забезпечення регулювання суспільних відносин у цій сфері; взаємовідносини влади і суспільства та державна служба; забезпечення професіоналізму державної служби та ін. Аналіз наукової літератури підтверджує значущість подальших пошуків нових знань, розгляду кращих практик у сфері кадрового забезпечення органів публічної влади. Актуальність цього підсилюється орієнтуванням суспільного розвитку на формування сучасної системи публічної служби в Україні.

Дослідження дозволило розкрити відмінності таких понять як «добір», «відбір», «набір» та «підбір», які не є тотожними. Поняття добір є більш складним, воно складається із набору (одночасний найм великої кількості) та підбору кадрів (вибирання, добирання потрібного, відповідного чому-небудь), а також є кадровим процесом із визначеною процедурою. У роботі добір кадрів на державну службу розглядається як процедура, окреслена нормативними документами та складова державної кадрової політики, а також процес, що триває певний проміжок часу. З'ясовано, що до основних принципів добору кадрів на державну службу, в наукових роботах відносять: науковість, моральність, законність, спадковість, демократизм, змінність, відкритість.

Процес добору державних службовців орієнтований на кадрове забезпечення державної служби. Від впорядкованості, визначеності критеріїв відбору, чесності, неупередженості залежить якість кадрового потенціалу державної служби. В роботі виявлено широкий перелік значущих якостей, які

мають бути притаманні кандидатам на заміщення вакантних посад державної служби. Поряд із тим, спостерігається необхідність постійного доповнення цього переліку відповідно до зростаючих вимог до професійної діяльності державних службовців, конкретної категорії посад, вимог до управління людськими ресурсами на державній службі. Тим самим, особливе значення для дослідження має розгляд понять «компетенція» (визначення індивідуальних характеристик, які сприяють кращому виконанню робіт: знання, навички, індивідуальні особливості, вміння) і «компетентність» державних службовців (визначення мінімально допустимої якості виконаних робіт; опис вимог для працівника).

2. Дослідження дає змогу зазначити, що основними моделями публічної служби в країнах Європейського Союзу є: кар'єрна, посадова та змішана. Кар'єрна модель («закрита») характеризується обмеженням вільного переміщення персоналу між приватним та державним секторами. Посадова модель («відкрита») дає можливість будь-яку посаду державної служби заміщати кандидатами з приватного сектору. Змішана модель поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Розгляд зарубіжного досвіду підтверджує висновок, що на сучасному етапі спостерігається змішування рис різних моделей організації публічної служби. В роботі відзначається, що вітчизняна практика більше орієнтована на кар'єрну модель публічної служби. Вивчення зарубіжного досвіду підтверджує думку про доцільність приділення більшої уваги французькому досвіду щодо запровадження спеціального навчання перед вступом на державну службу у спеціальних навчальних закладах, де слухачі отримують статус стажерів, а після закінчення призначаються на посаду чиновника згідно з місцем у рейтингу.

3. Аналіз законодавства України засвідчив, що основні питання врегулювання процесу добору кадрів на державну службу закріплюється в багатьох нормативно-правових актах. До переліку цих документів належить: Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», постанов Кабінету Міністрів

України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» та ін. Розгляд процедури конкурсного відбору на державну службу в Україні, у порівнянні з відповідними процедурами в країнах ЄС, дозволяє зробити висновок, що ця процедура поступово наближається до європейських стандартів.

Розгляд нормативно-правових актів та наукової літератури дозволяє зробити висновок, що для удосконалення конкурсного відбору важливим є більш детальне регламентування положень щодо проведення тестування. Передусім, мова йде про змістовне наповнення тестування для належного оцінювання професійних компетенцій кандидатів, їх психологічних особливостей, рівня морально-етичних якостей. Розгляд закордонного досвіду свідчить, що добір кадрів на державну службу в країнах ЄС, у Канаді та США здійснюється на основі компетентісного підходу. Важливо, також, відзначити, що до складу конкурсних комісій багатьох держав входить незалежне журі (зовнішні представники, наприклад психологи). Поділяємо думку щодо важливості залучення психологів до складу конкурсної комісії. Практика зарубіжних країн щодо залучення незалежних експертів до різних етапів добору кадрів на державну службу є перспективним напрямом удосконалення управління людськими ресурсами у цій сфері. Такий підхід забезпечує підвищення рівня прозорості процесу добору кадрів державної служби.

4. Система управління державною службою в Україні включає: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формулювання та реалізацію державної політики у сфері державної служби; Комісія для вищих посадових осіб та відповідні тендерні комісії; керівники державної служби; послуги з управління персоналом. Так, до переліку повноважень, пов'язаних з відбором персоналу на державну службу, входять: прийняття заходів щодо створення рівних умов для прийому та просування державних службовців категорій "В" та "Б"; забезпечення ведення та оприлюднення єдиного списку вакантних державних службовців у державних

органах та переможців конкурсів; надання методичної допомоги службам управління персоналом у державних органах; моніторинг вакансій у державній адміністрації категорії «А»; ведення обліку державних службовців категорії «А», термін повноважень яких закінчується; розробка типових вимог до професійної кваліфікації державних службовців категорії «А»; розгляд скарг державних службовців категорій "В" і "Б" щодо прийому, переведення та припинення державної служби.

Було виявлено, що НАДС має досить широкий спектр обов'язків щодо формулювання та реалізації державної політики у сфері державної служби. Ці повноваження включають розробку проектів нормативно -правових актів у цій сфері та контроль за дотриманням законодавчих вимог, консультування та методологічну підтримку реалізації єдиної державної політики у цій сфері, а також створення єдиного переліку вакансій у державному управлінні та забезпечення функціонування професіонала. система навчання державних службовців.

У системі управління державною службою є спеціальне місце для служб управління персоналом, які відповідають за підбір персоналу. Що стосується діяльності цих служб, то вони мають бути більш зосереджені на сучасних технологіях управління людськими ресурсами.

5. Результати дослідження дозволяють зазначити, що удосконалення добору кадрів на державну службу має ґрунтуватися на вдосконаленні оцінювання кандидатів на основі компетентісного підходу. Вивчення професійної компетенції охоплює фахову, ділову, морально-психологічну, морально-етичну, соціальну, інтелектуальну складові.

На основі висновків дослідження можна визначити наступні пропозиції для вдосконалення добору кадрів державної служби:

– удосконалення методичного забезпечення процесу добору, зокрема, що стосується методики розроблення ситуаційних завдань та їх оцінювання, методики проведення співбесіди з кандидатами на посади державної служби;

- удосконалення процедури тестування як одна із складових конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, яка має забезпечувати комплексне оцінювання професійних компетенцій, психологічних особливостей, рівень морально-етичних якостей кандидатів;
- введення до складу служб управління персоналом штатних посад психологів, залучення їх до складу конкурсної комісії;
- удосконалення роботи з ведення реєстру других за результатами конкурсів кандидатів, орієнтування на формування Єдиного такого реєстру з поділом на обласний, районний та міський рівні, по типу Єдиного порталу вакансій державної служби ([https:// portal.nads.gov.ua](https://portal.nads.gov.ua));
- конкретизувати на рівні законодавства питання проведення спеціальної перевірки відносно осіб, яки претендують на зайняття посад державної служби категорії «В».

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підруч. : у двох томах / ред. кол. : В. Б. Авер'янов (голова). – К. : Юридична думка, 2004. – Т. 1. : Загальна частина. – 2004. – 584 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні : монографія. – Одеса : Фенікс, 2011. – 540 с.
3. Витко Т. Ю. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. – 2-ге видання, перероблене і доповнене. – Серія : Навчально-методичні матеріали. – Вип. 47. – Івано-Франківськ, 2011. – 40 с.
4. Витко Т. Ю. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення органів державної влади / Т. Ю. Витко // Наукові праці. Державне управління. – 2012. – Вип 164. – № 176. – С. 24 – 30. – Режим доступу : <http://official.chdu.edu.ua/article/download/94858/90497>.
5. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т. Ю. Витко ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Дніпропетровськ, 2011. – 20 с.
6. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. для студ., слухачів із спец. «Держ. упр.», «Держ. служба» / О. А. Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.
7. Гаркуша А. Т. Повноваження національного агентства України з питань державної служби щодо нормотворчості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apdp.in.ua/v78/10.pdf>.
8. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус. – Режим доступу : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/.../381/374/>.
9. Граніт О. Конкурсний відбір на посади державної служби: конфлікт інтересів та шляхи удосконалення / О. Граніт. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/my/politics/62980-konkursnij-vidbir-na-posadi->

derzhavnoi-sluzhbi-konflikt-interesiv-ta-shlyahi-udoskonalennya.htm. – Назва з екрану.

10. Державна служба : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. – 526 с.

11. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.

12. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с.

13. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

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

15. Дружилов С. А. Этапы формирования профессиональной компетентности // Непрерывное образование как условие развития творческой личности : сб. мат. фестиваля педагогического творчества (28 – 29 августа 2000 г.). – Новокузнецк : ИПК, 2001. – С. 32 – 36.

16. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія : підручник. – К. : Лібра, 1999. – 488 с.

17. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності / Я. Ф. Жовнірчик // Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія «Управління». Вип. 3: Держ. упр. та місц. самовр. / заг. ред. В. П. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. – К. : ВПЦ АМУ, 2013. – С. 50 – 59.

18. Завіна В. Формування пізнавально-інтелектуальної компетентності майбутніх учителів початкових класів / В. Завіна // Рідна школа : наук.-пед. журн. – Київ : Деміур, 2007. – № 4. – С. 6 – 9.

19. Закон про службу : закон Чехії від 26 квіт. 2002 р. // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред.

В. П. Тимошука, А. М. Школика. – Київ : Конус-Ю, 2007. – С. 269 – 387.

20. Закон про цивільну службу : закон Польщі від 18 груд. 1998 р. // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. – Київ : Конус-Ю, 2007. – С. 388 – 426.

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

22. Зелінський С. Е. Стан кадрового забезпечення державного управління / С. Е. Зелінський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 4. – С. 91 – 99.

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

24. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т. Є. Кагановська // Форум права. – 2008. – № 1. – С. 215 – 220 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>.

25. Кагановська Т. Характеристика вимог, що висуваються до персоналу органів державного управління / Т. Кагановська // Юридичний журнал. – 2008. – № 10 (76). – С. 88 – 93.

26. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій : у 2 ч. / уклад. : С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Ч. 2. – 65 с.

27. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – М. : Академия, 2004. – 304 с.

28. Колісніченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб. / за загальною ред. : М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка. – К. : Видавництво «Міленіум», 2009. – С. 103 – 126.

29. Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.

30. Конституційні акти Європейського Союзу. Частина I / упорядник Г. Друзенко, за загальною редакцією Т. Качки. – К. : Юстініан, 2005. – 512 с.
31. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
32. Копець Л. В. Психологія особистості : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Копець. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. – 460 с.
33. Кохан С. О. Демократичні стандарти державної служби: нові підходи державного менеджменту з урахуванням зарубіжного досвіду [Електронний ресурс] / С. О. Кохан // Державне управління: теорія та практика (електронне наукове фахове видання). – 2008. – № 2 (8). – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc_pdf/kohan.pdf.
34. Кривачук Л. Ефективність державного управління охороною дитинства: інноваційно-технологічні та кадрові чинники / Л. Кривачук // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 30. – С. 197 – 204. – Режим доступу : www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/download/zb30.pdf.
35. Крижко В. В. Антологія аксіологічної парадигми управління освітою : навч. посіб. / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 440 с.
36. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.
37. Липовська Н. А. Інтерпретація професійної компетентності фахівців в акмеологічному дискурсі / Н. А. Липовська // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне фахове видання. – Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2009. – № 5. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Lipovska.pdf.
38. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду) /

В. І. Луговий // Підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. праць / кол. авт. ; кер. П. С. Назимко. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 323 с.

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

40. Михненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Командор. – 2005. – № 1. – С. 9 – 13.

41. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций : учебник для высших и средних специальных заведений / А. В. Морозов. – СПб. : Союз, 2000. – 576 с.

42. Нижник Н. Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні / Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 8 листопада 2013 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 7 – 10.

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

44. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>.

45. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/1240/76/1/1/#1860>.

46. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / О. Ю. Оболенський // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ,

26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 3 – 10.

47. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н. Обушна // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44(1). – С. 53 – 63. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_44/fail/ch_1/8.pdf.

48. Огурцова О. В. Формування кадрової політики на державній службі в Україні / О. В. Огурцова. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2013-4/doc/2/07.pdf>.

49. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : автореф. дис. док. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Віталій Миколайович Олуйко ; Нац. академія держ. управління при Президентові України. – К., 2005. – 24 с.

50. Питання оптимізації діяльності територіальних органів Національного агентства з питань державної служби та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 28 січ. 2015 р. № 30. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30-2015-%D0%BF>.

51. Питання управління державною службою : указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>.

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

53. Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : наказ Національного

агентства України з питань державної служби від 6 квіт. 2016 р. № 72. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

54. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 246. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>.

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

56. Про державну цивільну службу : закон Латвії від 7 верес. 2000 р. // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. – Київ : Конус-Ю, 2007. – С. 455 – 466.

57. Про зайнятість на публічній службі : закон Канади від 7 листоп. 2003 р. // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. – Київ : Конус-Ю, 2007. – С. 669 – 697.

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

59. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.

60. Про затвердження Правил підготовки проектів актів Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 6 верес. 2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/870-2005-%D0%BF>.

61. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.

62. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>.

63. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-п>.

64. Про затвердження форми звітності КСДС (квартальна) «Звіт про кількісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 21 жовт. 2016 р. № 223. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1477-16>.

65. Про очищення влади : закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682-VII. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/1682-18>.

66. Про права і обов'язки службовців : закон Франції від 22 лют. 2007 р. // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. – Київ : Конус-Ю, 2007. – С. 153 – 203.

67. Про публічну службу : закон Литви від 23 квіт. 2002 р. // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. – Київ : Конус-Ю, 2007. – С. 427 – 454.

68. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : president.gov.ua/documents/14429.html.

69. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 844-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.

70. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2016 р. № 905-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-р>.

71. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд.

2017 р. № 1013-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>.

72. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 974-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

73. 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 від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 63.

74. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 груд. 2017 р. № 248. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN039570.html.

75. Прокопенко Л. Л. Публічна служба в країнах ЄС / Л. Л. Прокопенко, І. А. Шабатіна. – Режим доступу : www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf.

76. Рашитова Н. К. Соціально-психологічні основи адаптації до професійної діяльності / Н. К. Рашитова // Вісник Дніпропетровського нац. у-ту ім. Олеся Гончара. Серія «Педагогіка та психологія». – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 78 – 86.

77. Серьогін С. Принцип професіоналізму державної служби України у контексті адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу / С. Серьогін // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 6-ї регіон. наук.-практ. конф. (14 травня 2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 9 – 11.

78. Слободчиков В. И. Основы психологической антропологии. Психология человека: введение в психологию субъективности : учебное пособие для вузов / В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев. – М. : Школа-Пресс, 1995. – 384 с.

79. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Олена Миколаївна Слюсаренко ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2007. – 20 с.

80. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 65 – 75.

81. Спенсер Л. М. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; пер. с англ. А. Яковенко. – М. : Хиппо-паблишн, 2005. – 384 с.

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

83. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58 – 64.

84. Шевчук М. Регіональний лідер системи навчання державних службовців / М. Шевчук // Вісник Державної служби України. – 2004. – № 3. – С. 4 – 9.

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

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

ДОДАТКИ