

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

**«ДОБІР КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД
ДЛЯ УКРАЇНИ»**

Студентки 2 року навчання ОР «Магістр»
заочної форми спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Європейські студії для
публічних управлінців (для державних
службовців за замовленням Національного
агентства України з питань державної служби)»
Бобрик Ольги Сергіївни

Науковий керівник:
доцент кафедри євроінтеграційної політики,
кандидат політичних наук, доцент
Лікарчук Дар'я Сергіївна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
євроінтеграційної політики від «21» жовтня 2025 р., протокол № 7.

В.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних наук,
доцент

Гура Вікторія Леонідівна

КИЇВ – 2025

АНОТАЦІЯ

Бобрик О.С. Добір кадрів на державну службу: європейський досвід для України. – Кваліфікаційна магістерська робота. Київ, 2025.

Магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”, освітньо-професійної програми “Європейські студії для публічних управлінців”. – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Кваліфікаційну магістерську роботу присвячено системному аналізу європейського досвіду добору кадрів на державну службу задля імплементації в Україні. У дослідженні обґрунтовано концептуальне розмежування категорій *«державна служба»* та *«публічна служба»*, що дало змогу поглибити змістовне розуміння їх правової природи, функцій і завдань. Розкрито зміст та сутність основних моделей організації публічної служби, охарактеризовано їх структурні, функціональні й нормативні особливості. Окрему увагу приділено аналізу сучасних підходів до правового регулювання державної служби в Україні.

Проаналізовано ключові елементи системи формування та реалізації європейського досвіду у сфері державної служби, зокрема порядок конкурентного добору на посади, порядок проходження, умови оплати праці, а також правові підстави та механізми припинення служби. Особливий наголос зроблено на порівняльно-правовому аналізі практик держав-членів Європейського Союзу.

У роботі досліджено питання імплементації європейських стандартів і практик функціонування професійної публічної служби в українське законодавство, визначено напрями та передумови імплементації передового досвіду ЄС до національного контексту. На основі проведеного аналізу сформульовано пропозиції щодо удосконалення інституту державної служби в

Україні, з урахуванням викликів воєнного стану та потреб забезпечення стійкості державного управління.

Ключові слова: державна служба, публічна служба, державний службовець, європейський досвід, моделі організації публічної служби, кар'єрна модель, посадова модель, змішана модель, конкурсний відбір, службова кар'єра, оплата праці, проходження служби.

ANNOTATION

Bobryk Olha. Recruitment for civil service: European experience for Ukraine. – Master's thesis. Kyiv, 2025.

Qualification master's thesis for obtaining a second (master's) degree in the field of knowledge 28 “Public Management and Administration», specialty 281 «Public Management and Administration», educational and professional programme «European Studies for Public Administrators». – The Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The master's thesis is devoted to a systematic analysis of European experience in selecting personnel for public service for implementation in Ukraine. The study substantiates the conceptual distinction between the categories of ‘civil service’ and ‘public service,’ which has made it possible to deepen the substantive understanding of their legal nature, functions, and tasks. The content and essence of the main models of public service organisation are revealed, and their structural, functional and regulatory features are characterised. Particular attention is paid to the analysis of contemporary approaches to the legal regulation of civil service in Ukraine.

The key elements of the system for forming and implementing European experience in the field of civil service are analysed, in particular the procedure for competitive selection for positions, the procedure for promotion, conditions of remuneration, as well as the legal grounds and mechanisms for termination of service. Particular emphasis is placed on a comparative legal analysis of the practices of European Union member states.

The paper examines the implementation of European standards and practices of professional public service in Ukrainian legislation and identifies directions and prerequisites for adapting EU best practices to the national context. Based on the analysis, proposals are formulated for improving the institution of public service in Ukraine, taking

into account the challenges of martial law and the need to ensure the stability of public administration.

Keywords: *civil service; public service; public servant; European experience; career-based model; position-based model; mixed model; competitive recruitment; public administration; remuneration; career development.*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ	15
1.1. Сутність та принципи державної служби	15
1.2. Сучасні підходи до управління добором кадрів у державному секторі.....	25
1.3. Методологічні основи дослідження процесу добору кадрів.....	31
Висновки до Розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ	38
2.1. Моделі державної служби в країнах Європейського Союзу.....	38
2.2. Механізми конкурсного відбору кандидатів на посади державної служби	47
2.3. Інституційне забезпечення професіоналізації державної служби в Європейському Союзі	56
Висновки до Розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	72
3.1. Нормативно-правова база добору кадрів на державну службу в Україні	72
3.2. Проблеми та виклики у сфері кадрової політики державної служби	79
3.3. Шляхи адаптації європейського досвіду добору кадрів до української системи державної системи	84
Висновки до Розділу 3	87
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СКОРОЧЕННЯ	ВИЗНАЧЕННЯ
ДС	державна служба
КМУ	Кабінет Міністрів України
Закон України 2015	Закон України «Про державну службу»
ЄС	Європейський Союз
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
ОДВ	органи державної влади
ОМС	органи місцевого самоврядування
ОПВ	органи публічної влади
ПС	публічна служба
ПУА	публічне управління та адміністрування
УППС	управління персоналом у сфері публічної служби
HRMIS	управління людськими ресурсами
NPM	<i>New Public Management (новий публічний менеджмент)</i>
РА	Public administration (традиційна система публічного адміністрування)
Twinning	інструмент інституціональної розбудови і нова форма технічного співробітництва між органами влади держав – членів ЄС та країнами-кандидатами в ЄС
TAIEX	Technical Assistance Information Exchange (Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією)
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management (спільна програма Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/ OECD) та ЄС)

TSI	Technical Support Instrument (Інструмент технічної підтримки)
GDS	Government digital service (Урядова цифрова служба)
NPG	New Public Governance Нове публічне управління)
NPS	New Public Service (Нова публічна служба)
GG	Good Governance (Модель доброго врядування).
CAF	Common Assessment Framework (Біла книга з європейського врядування)
EAS	European Administrative Space (Концепція європейського адміністративного простору)
EPAN	European Public Administration Network (Європейська мережа публічного управління)
EUPAN	European Public Administration Network (Інформаційний портал неформальної європейської мережі директорів публічного управління)
TQM	Total Quality Management (принципи управління якості)

ВСТУП

Актуальність дослідження проблематики добору кадрів на державну службу в контексті адаптації європейського досвіду до українських реалій зумовлена нагальною потребою модернізації адміністративного апарату як системоутворювального чинника державності. В умовах постінтеграційних трансформацій, що позначаються на інституційній конфігурації органів публічної влади, проблема формування професійного, компетентісно орієнтованого та етично виваженого корпусу державних службовців набуває не лише прагматичного, а й світоглядно-ціннісного виміру. Європейська парадигма добору кадрів ґрунтується на концепції меритократії, який передбачає домінування професійних досягнень й кваліфікаційних характеристик над політичною доцільністю чи персональними лояльностями. У державах із усталеними демократичними традиціями, зокрема в *Німеччині, Франції, Іспанії, Данії*, функціонує *кар'єрна модель публічної служби*, добір кадрів реалізується через прозорі, нормативно детерміновані процедури, що інтегрують конкурсні механізми, оцінювання компетенцій та об'єктивізовані індикатори управлінської ефективності. Такі підходи формують не лише технократичну, а й аксіологічну основу державної служби, де головним критерієм виступає спроможність посадовця діяти відповідно до принципів доброчесності, нейтральності та професіоналізму.

Українська ж система державної служби, попри проголошену орієнтацію на європейські стандарти, залишається структурно вразливою до політичних впливів, патронажних практик та корпоративних деформацій. Саме тому актуалізується необхідність глибинної рецепції європейського досвіду, яка не обмежується механічним запозиченням процедур, а передбачає інституційне переосмислення засад публічного управління, формування нового типу кадрової культури, заснованої на прозорості, підзвітності та службовій автономії.

У цьому контексті особливої ваги набуває концепція українського доброчесного відбору, що передбачає синтез формальних і неформальних механізмів оцінювання, зокрема використання компетентнісних матриць, психологічного тестування, ситуативного моделювання управлінських кейсів. Такий підхід, апробований у низці європейських держав, дозволяє мінімізувати суб'єктивізм, посилює довіру суспільства до державної служби та формує передумови для її професіоналізації. Відповідно, запозичення європейського досвіду добору кадрів не може розглядатися як поверхова адміністративна реформа, а має набувати характеру глибокої цивілізаційної трансформації, спрямованої на конституювання в Україні сучасної, компетентної й морально легітимної державної служби. Лише за умови гармонізації національних кадрових процедур із європейськими стандартами можливо забезпечити стабільність державного управління, підвищити його результативність і, зрештою, зміцнити суспільну довіру до держави як інституції публічного служіння.

Аналіз зарубіжного досвіду з питань проходження державної (публічної) служби та її професіоналізації стали науковим здобутком багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких, як Д. Боссарт [3], К. Деммке [3], А. Siaroff [83]. Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання забезпечення професіоналізації державної служби в Україні, О. Антонова [1], О. Васильєва [80; 81], Т. Василевська [49], К. Ващенко [72], Н. Григорчук [7], І. Грицяк [8], В. Гура [9], Є. Данкевич [10; 74; 75], Д. Дзвінчук [29], В. Зеленський [15], М. Канавець [18; 72], Н. Лікарчук [35], В. Малиновський [36], Т. Мельничук [39], В. Олуйко [41; 42], М. Орлів [44; 45;], Н. Пахомова [48], В. Петренко [34], С. Селіванов [76], С. Серьогін [15; 73], Л. Стельмашук [79], Р. Сторожев [80; 81; 101–103], Т. Паламарчук [46; 105], В. Тимощук [85], І. Шпекторенко [84], А. Школик [85] та ін. Їх праці присвячені аналізу ключових якостей з урахування інтелектуальних та освітніх характеристик претендентів на посади державних службовців для формування кадрового потенціалу інституту державної служби, аналітичній

оцінці діяльності державної служби, яку здійснюють в Україні експерти НАДС та зарубіжні партнери. Однак в умовах інтеграції української держави в ЄС, питання адаптації досвіду європейського управління з добору кадрів на державну службу в Україні потребує уточнення задля ефективного впровадження в Україні.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування особливостей європейського досвіду добору кадрів та розробка рекомендацій щодо його імплементації в українську практику.

Для досягнення поставленої мети поставлені **такі завдання:**

- розкрити сутність та принципи функціонування державної служби, зокрема принципи законності, професіоналізму та політичної нейтральності, як базові засади ефективної діяльності публічних службовців;
- дослідити сучасні підходи до управління доббором кадрів у державному секторі та визначити методологічні основи дослідження процесу добору кадрів на державну службу;
- проаналізувати європейський досвід добору кадрів на державну службу, зокрема моделі державної служби в країнах ЄС (Іспанія, Латвія, Німеччина, Польща та Франція);
- розкрити механізми конкурсного відбору та систему інституційного забезпечення професіоналізації державних службовців в країнах ЄС (Нідерланди, Німеччина, Франція, Швейцарія);
- оцінити український контекст добору кадрів на державну службу, проаналізувавши нормативно-правову базу, основні проблеми та виклики кадрової політики у сфері публічного управління;
- обґрунтувати шляхи адаптації європейського досвіду добору кадрів у систему державної служби України та виробити практичні рекомендації щодо ефективного впровадження в національну систему державної служби, спрямовані на підвищення її професіоналізму, прозорості та результативності.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи добору кадрів на державну службу.

Предмет дослідження – добір кадрів на державну службу, імплементація досвіду країн Європейського Союзу до України.

Методи дослідження. Основа даного наукового дослідження ґрунтується на поєднанні системного, структурно-функціонального, компаративного, інституційного та нормативно-аналітичного підходів, що у своїй сукупності забезпечують цілісне та багатовимірне осмислення феномену добору кадрів на державну службу. Вибір саме цих методологічних орієнтирів зумовлений потребою виявлення внутрішніх закономірностей функціонування механізмів державної служби, їхньої типологічної диференціації у контексті європейського досвіду та можливостей адекватного впровадження таких моделей в українську адміністративну практику.

У першому розділі дослідження, що присвячений теоретико-методологічним засадам добору кадрів, домінуючим виступає системно-структурний метод, який дає змогу розглядати державну службу як цілісний організм із притаманними йому елементами, зв'язками та внутрішньою логікою розвитку. За допомогою діалектичного методу окреслюється динаміка еволюції принципів державної служби, співвідношення нормативних постулатів і реальної управлінської практики. Крім того, застосування інституційного аналізу дозволяє відтворити механізми формування та функціонування кадрових підсистем державного управління, виявити кореляційні зв'язки між адміністративною культурою та ефективністю кадрових процедур.

У другому розділі, що орієнтований на аналіз європейського досвіду, застосовано порівняльно-правовий метод, який забезпечує можливість ідентифікації спільних і відмінних рис моделей державної служби країн ЄС. Водночас інституціонально-організаційний підхід дозволив простежити логіку становлення професіоналізму як системної домінанти кадрової політики.

У третьому розділі надаємо перевагу прогностичному та порівняльному методам аналізу. У третьому розділі домінують методи порівняльного та прогностичного аналізу, завдяки яким здійснено кореляцію вітчизняної нормативно-правової бази європейськими нормами. Використання евристичного методу сприяло моделюванню потенційних сценаріїв адаптації досвіду країн ЄС до українського контексту. Метод контент-аналізу використано для дослідження офіційних документів, стратегічних програм і звітів НАДС. Соціологічний метод опосередкованого спостереження дозволив окреслити уявлення самих державних службовців про ефективність чинних механізмів добору кадрів, що, у свою чергу, стало емпіричним підґрунтям для теоретичних узагальнень.

Інформаційну основу становлять Конституція України, закони та підзаконні нормативно-правові акти, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів і Верховної Ради України, аналітичні матеріали НАДС, монографії, фахові наукові статті, тези конференцій, присвячені питанням державної служби.

Наукова новизна роботи полягає у виявленні особливостей європейського досвіду добору кадрів на державну службу з метою вироблення рекомендацій щодо його ефективного впровадження в Україні.

У роботі уточнено:

- принципи функціонування державної служби в контексті еволюції її розвитку, співвідношення нормативних постулатів і реальної управлінської практики;
- методологічні основи дослідження добору кадрів у державному секторі;
- механізми формування та функціонування кадрових підсистем державного управління в ЄС та ефективність запровадження кадрових процедур з професіоналізації публічних службовців в європейських країнах;
- проблеми кадрової політики вдосконалення добору кадрів на державну службу в Україні.

Набули розвитку:

- моделювання потенційних сценаріїв адаптації європейського досвіду державної служби до українського контексту;
- механізми конкурсного відбору кандидатів на посади у державному секторі як системної домінанти кадрової політики, професіоналізму державних службовців;
- інституціоналізовані підходи з професіоналізації державних службовців в європейських країнах для адаптації в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні в навчальному процесі для студентів закладів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю D4 “Публічне управління та адміністрування”, в науковому – для підготовки наукових доповідей, рефератів тощо.

Апробація результатів дослідження.

Результати нашого дослідження були апробовані на наступних наукових заходах, за результатами яких були опубліковані тези.

1. Ольга Бобрик. Проблеми оптимізації процедури добору кадрів на державну службу в Україні з урахуванням європейських практик. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: матеріали щоріч. Міжнар. наук.- практ. конф.* (Київ, 18 квіт. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 20-22. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2199/files/cf3eaf6a-5184-4c88-871c-deb36577eff2.pdf>.

2. Ольга Бобрик. Особливості добору кадрів на державну службу: європейський досвід для України. *Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України: матеріали міжн. наук.-практик. конференції* (Київ, 6 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. с 30-32. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2202/files/cc01cdf1-6c15-449b-bbb7-6977e3de8663.pdf>.

3. Ольга Бобрик. Добір кадрів на державну службу: теоретичні аспекти. . *Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу* (Київ - Чернівці, 1 липня 2025 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Лілії Гонюкової, Наталії Ларіної. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 21-23. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2221/files/3731ebd8-b655-4550-bff0-18f7238369e1.pdf>.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 111 сторінок, з яких основний текст – 88 сторінок. Робота містить 7 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

1.1. Сутність та принципи державної служби

Успішність реформ державного управління в Україні та перехід до сучасної моделі публічного адміністрування безпосередньо пов'язані з формуванням високопрофесійного кадрового потенціалу органів влади. Державна служба може ефективно виконувати свої функції лише тоді, коли до її складу входять компетентні, моральні, відповідальні та стратегічно орієнтовані фахівці, здатні розробляти й реалізовувати державну політику в умовах динамічних суспільних трансформацій. Якісний добір кадрів на публічну службу розглядається як ключовий елемент забезпечення професійного державного управління, що базується на врахуванні національних особливостей та найкращих європейських практик [1].

Організаційні засади публічної служби ґрунтовно досліджували видатні зарубіжні вчені Д. Боссарт [4], К. Деммке [4], А. Diskin [97], L. Kleiman [98], А. Siaroff [101].

Забезпечення професіоналізації державних службовців в Україні вивчали такі вітчизняні науковці як Н. Алюшина [1], О. Антонова [2], О. Васильєва [94], Т. Василевська [99], К. Ващенко [75], Н. Григорчук [8], І. Грицяк [9], В. Гура [10] Д. Є. Данкевич [11], Дзвінчук [97], С. Зеленський [15], М. Канівець [75], Н. Лікарчук [33; 95], В. Малиновський [34], Т. Мельничук [37-38], В. Олуйко [40], М. Орлів [42-43; 97], Н. Пахомова [46], В. Петренко [96], С. Селіванов [62], С. Серьогін [59], Л. Стельмащук [63], Р. Сторожев [64; 103-105], Т. Паламарчук [65; 99], В. Тимощук [82], І. Шпекторенко [99], А. Школик [81], С. Хаджирадєва [94] та ін. У їхніх працях аналізуються теоретичні й практичні засади професіоналізації державної служби,

формування кадрового потенціалу, вимоги до компетентностей службовців та оцінювання ефективності публічної служби, етичні засади та лідерство в державному та публічному управлінні.

Досвід країн-членів Європейського Союзу (далі – ЄС) демонструє, що сучасні тенденції розвитку державної служби в Україні вимагають зміни поглядів на систему кадрового забезпечення, формування професійної бюрократії на поєднанні з принципами прозорості, політичної нейтральності, меритократії та ефективного контролю за проходженням служби [24; 47].

Видатні українські вчені у сфері інституціоналізації кадрового забезпечення державної служби – Н. Гончарук [7], Н. Григорчук [8], В. Олуйко [40], М. Орлів [42-43], О. Пархоменко-Куцевіл [45], А. Серант [79], І. Сурай [81], В. Шевченко [84] та ін., трактують кадрову політику держави як комплекс нормативних і управлінських механізмів, спрямованих на оптимальне використання людського потенціалу, підготовку, перепідготовку та кар'єрний розвиток державних службовців. На нашу думку, такий комплексний підхід дозволяє формувати збалансований кадровий корпус, поєднуючи досвідчених фахівців і нове покоління спеціалістів, які володіють інноваційним мисленням, аналітичними навичками та цифровими компетентностями.

Для подальшого вивчення сутності державної служби виокремимо принципи, які забезпечують її функціонування як на вимогах правової системи, міжнародних стандартах, інституційного розвитку, так і на усталених традиціях, правовій культурі та процесах добору персоналу в державному секторі [31].

Основний Закон України визначає ряд фундаментальних вимог, що впливають на формування професійного кадрового складу державної служби, зокрема:

- верховенство права та законність (ст. 8, 19) – вимога діяти у межах повноважень та забезпечувати правову бездоганність кадрових рішень;

- рівність громадян перед законом та недискримінаційність доступу до державної служби (ст. 24) – ключовий орієнтир конкурсного та прозорого добору;
- політична нейтральність державних службовців (ст. 37) – вимога недопущення політичного впливу на призначення та кар'єрний розвиток;
- соціальний захист службовців (ст. 17) – гарантія стабільності професійної діяльності та інституційної привабливості державної служби.

Саме ці, окреслені нами, конституційні вимоги заклали підвалини професіоналізації державної служби на спеціальному законодавчому рівні (Закон України «Про державну службу» 1993 року; далі – Закон України 1993 року) [48, ст. 3].

У діючому Законі України 2015 року визначено, що «державна служба функціонує на основі низки базових принципів, які відображають сучасні вимоги до професійної діяльності посадовців. До таких принципів належать: «верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політична неупередженість, прозорість та стабільність» [49; ст. 4].

На нашу думку, перелік цих принципів суттєво оновлено порівняно з редакцією Закону 1993 року. Адже у діючому профільному Законі України 2015 року з'явилися такі принципи, які раніше не були нормативно закріплені: верховенство права, патріотизм, доброчесність, політична неупередженість, прозорість діяльності, стабільність професійної діяльності [49]. При цьому, низку принципів, присутніх у Законі України 1993 року, було вилучено. Серед тих принципів, що втратили нормативне закріплення, — демократизм, гуманізм, соціальна справедливість, ініціативність, компетентність, відданість справі, дотримання прав і законних інтересів органів місцевого самоврядування, захист прав підприємств та громадських об'єднань, персональна відповідальність. Частина цих положень була змістовно інтегрована в інші норми Закону 2015 року або трансформована відповідно до його сучасної концепції.

Необхідність такого оновлення пояснюємо тим, що норми нового Закону орієнтовані на формування професійної, політично нейтральної та доброчесної державної служби, яка відповідає принципам демократичного врядування та євроінтеграційним зобов'язанням України. У цьому контексті важливо забезпечити чітку систематизацію принципів кадрового забезпечення.

З огляду на це доцільно зазначити, що науковцями запропоновано три ключові групи принципів:

1. загальні принципи - визначають її демократичну природу та процеси кадрового забезпечення;
2. спеціальні принципи формуються із загальних шляхом адаптації їх до особливостей різних органів влади, утворюючи групу спеціальних принципів, що враховують специфіку їхньої діяльності, структури, функцій та завдань;
3. функціонально-управлінські принципи, що відображають логіку і технологію організації кадрової роботи та регламентують практичне здійснення процедури добору, розвитку й оцінювання персоналу.

Розглянемо види загальних принципів управління добором кадрів у державному секторі відповідно до обох законів 1993 та 2015 років.

Згідно із Законом 2015 року, *принцип верховенства права* означає утвердження пріоритету прав і свобод людини та громадянина, визначених Конституцією України, та обов'язковість їх урахування під час виконання державними службовцями своїх завдань і функцій [31].

Особливість принципу верховенства права полягає в тому, що право охоплює не лише систему законодавчих актів, а й інші соціальні регулятори, визнані суспільством: моральні норми, традиції, етичні практики, звичаєві правила.

Принцип верховенства права відображає європейські стандарти публічної служби, формує основу діяльності державного службовця й вимагає орієнтуватися на забезпечення прав людини; діяти добросовісно та розумно; застосовувати норми законодавства з урахуванням їх мети; уникати будь-яких проявів свавілля;

забезпечувати баланс публічного та приватного інтересу; ухвалювати рішення, засновані на справедливості та об'єктивності [30]. Даний принцип формує ціннісний стрижень професійної поведінки державного службовця та є концептуальною умовою створення довіри громадян до інститутів влади.

Серед нових принципів, імplementованих у сучасну модель державної служби у Законі України 2015 року виокремлено принцип патріотизму, який розуміється як усвідомлена відданість та відповідальне служіння українському народові [49, ст. 4]. Він відображає не лише емоційно-ціннісну настанову службовця, а й нормативний обов'язок діяти в інтересах держави та суспільства, демонструючи лояльність до конституційного ладу й готовність забезпечувати стабільність та розвиток демократичних інституцій. Фактично, принцип верховенства права має ґрунтуватися на пріоритеті прав і свобод людини та громадянина, а захист цих прав — виступати визначальною метою державної служби [31]. Таким чином, державний службовець зобов'язаний організовувати свою роботу так, щоб забезпечити перевагу прав людини над будь-якими інституційними чи адміністративними інтересами, що прямо відповідає європейським стандартам *good governance* [67]. Практичне наповнення принципу патріотизму – служіння народу, що проявляється у формуванні такого правового режиму взаємодії між державою та громадянами, який гарантує реальне дотримання прав і свобод особи, захист цих прав у разі їх порушення, наявність дієвих адміністративних процедур, спрямованих на задоволення законних інтересів громадян.

Серед оновлених засад функціонування державної служби особливе місце займає принцип доброчесності, який у новітній редакції законодавства вперше отримав нормативне визначення та системне наповнення. У буквальному значенні доброчесність асоціюється з моральною чистотою та чесністю, однак у сфері публічної служби її зміст є значно ширшим. Доброчесність охоплює сукупність моральних і професійних характеристик державного службовця, серед яких:

патріотизм, повага до громадян, сумлінність, професійна дисципліна, гідність, відповідальність, відкритість, щирість, повага до людської гідності та відданість демократичним цінностям. Цей принцип у сфері державної служби означає, що основним змістом професійної діяльності службовця має бути не задоволення приватних інтересів, а служіння публічному благу та захист інтересів народу. На нашу думку, у такому контексті доброчесність виступає базовим критерієм оцінки службової поведінки та професійних рішень держслужбовця [49, с. 11].

Впровадження принципу доброчесності в українську систему державної служби також підтверджується його закріпленням у змісті Присяги державного службовця [49]. Через текст Присяги законодавець підкреслює моральну природу публічної влади, вимагаючи від службовця не лише професійної компетентності, а й високих етичних стандартів поведінки.

Принцип політичної неупередженості державної служби в Україні ґрунтується на конституційних засадах, закріплених у ст. 35 (свобода світогляду і віросповідання) та ст. 36 (свобода об'єднання у політичні партії та громадські організації) Конституції України [31]. У Законі України 2015 року цей принцип уперше був чітко сформульований щодо адміністративних посад державної служби, що мало на меті підвищення її результативності та забезпечення максимальної об'єктивності в роботі державних службовців.

У науковій літературі та нормативно-правових актах паралельно вживаються споріднені категорії — “безпартійність”, “політична нейтральність”, “політична неупередженість”. Змістовий аналіз цих понять свідчить про істотні відмінності між ними. Найбільш жорстким серед них є поняття “безпартійність”, яке передбачає пряме обмеження щодо членства у будь-якій політичній партії чи політичному русі. Саме така вимога висувається до представників спеціалізованих та мілітаризованих видів державної служби, де політична незаангажованість є критично важливою.

У наукових працях І. Ткаченка, Н. Лікарчук та А. Миколюка, представлених у виданні *«Теорія і практика сучасного (нового) публічного управління в ЄС»*,

поняття «політична нейтральність» і «політична неупередженість» тлумачаться як такі, що не передбачають заборони на членство у політичних партіях чи рухах. Натомість ці принципи встановлюють інші вимоги: державний службовець повинен утримуватися від публічної демонстрації власних політичних переконань, симпатій чи антипатій, а також від проявів особливого ставлення до будь-якої партії під час виконання службових обов'язків [46].

Отже, політична нейтральність і політична неупередженість допускають формальну належність державного службовця до політичної партії, однак категорично забороняють будь-який прояв політичної позиції у процесі службової діяльності [7, с. 12].

Принцип політичної неупередженості передбачає, що державний службовець здійснює свої службові повноваження виключно в межах законодавства та службових завдань, уникаючи будь-якого впливу політичних міркувань, персональних симпатій чи антипатій, а також власних політичних переконань, категоричної заборони використовувати своє службове становище в інтересах будь-яких політичних сил чи організацій.

Складовими принципу політичної нейтральності є заборона службовцю [8, с. 12; 34]: використовувати службові повноваження та матеріально-технічні ресурси державного органу для провадження політичної діяльності; залучати підлеглих до участі в політичних заходах; брати участь у публічних політичних дебатах, окрім випадків, коли така участь прямо впливає з його посадових функцій; здійснювати передвиборчу чи будь-яку іншу політичну агітацію; використовувати партійну символіку під час виконання службових функцій.

Важливо підкреслити, що політична неупередженість не є тотожною принципу безпартійності. На відміну від безпартійності, яка прямо забороняє державному службовцю входити до складу будь-якої політичної партії, принцип політичної неупередженості допускає формальне членство в політичних

організаціях. Однак службовець не має права представляти чи просувати інтереси політичної партії, до якої належить, використовуючи свій посадовий статус [45].

Одночасно сама по собі відсутність партійного членства не гарантує неупередженості, адже особа може не бути членом партії, але демонструвати прихильність до неї у своїх діях чи рішеннях. Тому політична неупередженість є ширшим за змістом і значно ефективнішим механізмом, ніж формальна безпартійність.

Ключова мета принципу політичної неупередженості полягає в тому, щоб забезпечити захист державних службовців від зовнішнього політичного тиску та партійного контролю, гарантувавши сталість і професійність їх діяльності незалежно від зміни політичної кон'юнктури чи приходу до влади нової партії [14; 15, 34]. У такий спосіб політичні уподобання службовця залишаються його приватною справою і не впливають на виконання службових обов'язків. Значущість цього принципу підкреслюється тим, що законодавець включив політичну неупередженість до складу правового статусу державного службовця як одну з його фундаментальних характеристик [31, ст. 10].

Принцип прозорості визначає обов'язок державного службовця здійснювати діяльність відкрито та доступно для суспільства, за винятком інформації, доступ до якої обмежено законом. На відміну від попереднього Закону України 1993 року, де використовувалося поняття «гласність», Закон України 2015 року чітко окреслює зміст прозорості через забезпечення доступності управлінських процесів, відкритість рішень органів влади та можливість громадського і судового контролю за діяльністю публічної адміністрації [48; 34, ст. 10].

У рамках дії принципу прозорості державному службовцю забороняється приховувати інформацію, яка не має обмеженого доступу, з метою маскуванню неправомірних дій чи рішень, подавати малодостовірні або неповні дані, а також створювати штучні перепони у доступі до інформації. Натомість службовець

зобов'язаний забезпечувати належні умови для роботи представників засобів масової інформації та надавати їм достовірні відомості у межах закону.

Принцип стабільності означає, що державні службовці призначаються на посади безстроково, за винятком випадків, прямо визначених законом, а склад державної служби не залежить від політичних змін чи оновлення політичного керівництва органів влади. Цей принцип спрямований на забезпечення професійної безперервності, інституційної пам'яті та послідовності управлінських процесів. Закон дозволяє окремим категоріям службовців здійснювати свої повноваження на постійній основі, що відповідає специфіці виконуваних функцій та вимогам до ефективного публічного адміністрування [49; 38]. Таким чином, персональний склад державної служби має бути відокремленим від політичної сфери й не залежати від політичних уподобань чи змін у владі.

Отже, проведений нами аналіз новітніх принципів функціонування державної служби, закріплених у Законі України 2015 року, дає підстави стверджувати, що сукупність цих концептуально важливих базових засад формує не лише основу функціонування державної служби, але й виступає стратегічним напрямком усього інституту публічної служби. Їх зміст спрямований на утвердження людиноцентричної моделі державного управління, заснованої на пріоритеті прав і свобод людини, високих етичних стандартах, професіоналізмі та відповідальності.

Таблиця 1.1

Принципи кадрового забезпечення органів влади

Загальні принципи кадрового забезпечення	Функціонально-управлінські принципи кадрового забезпечення
принцип верховенства права	вироблення дієвого механізму відбору кадрів
принцип патріотизму та служіння українському народові	вироблення індивідуального механізму систем резервного забезпечення
принцип законності	принцип заохочення (мотивації)
принцип гласності	просування по службі за діловими

	якостями
принцип рівного доступу до державної служби	принцип службового зростання
принцип професіоналізму	забезпечення стабільності державної служби
принципи інноваційності	забезпечення систематичного оновлення кадрів
принцип науковості	дотримання законодавства при вирішенні кадрових питань
принцип доброчесності	оцінювання діяльності
принцип політичної неупередженості	врахування індивідуальних якостей
принцип універсальності	принцип однорідності вимог
принцип конкуренції	принцип ринкових відносин
принцип персональної відповідальності	принцип особистої участі
принцип формалізації правил і стандартів	реалізація посадових обов'язків

Джерело: складено автором на основі [49].

Новітні принципи орієнтують державну службу на використання суспільного потенціалу, наявних ресурсів та управлінських можливостей, забезпечуючи формування сучасної, ефективної та стійкої системи публічного адміністрування. Вони мають бути невід'ємним підґрунтям для подальшого удосконалення законодавства про державну службу, коригування правового статусу державного службовця, а також для прийняття будь-яких управлінських рішень, що стосуються реалізації професійних повноважень.

Інтеграція цих принципів у щоденну діяльність державних службовців створює передумови для підвищення довіри громадян до влади, забезпечення прозорості, стабільності та якості державного управління.

1.2. Сучасні підходи до управління добором кадрів у державному секторі

Динамічний розвиток державної служби вимагає зміни поглядів на систему кадрового забезпечення, застосування інноваційних технологій в процедурах добору кадрів на державну службу, яка б відповідала стандартам Європейського Союзу (далі – ЄС). Досвід країн-членів ЄС демонструє, що формування професійної бюрократії ґрунтується на поєднанні принципів прозорості, політичної нейтральності, меритократії та ефективного контролю за проходженням служби [13; 24; 37].

В енциклопедичній літературі України термін «добір кадрів на державну службу» трактується крізь призму двох основних наукових підходів – широкого й вузького значень. У широкому — це персонал організації, який володіє необхідними знаннями та навичками для виконання службових функцій. У вузькому — це більш здібні працівники, які мають спеціальну підготовку та виконують управлінські й адміністративні функції [66, с. 305].

Згідно з науковим підходом М. Армстронга, процедура добору охоплює три ключові стадії: визначення вимог до посади; пошук і залучення кандидатів; відбір і прийняття рішення щодо найму [3, с. 341].

Інше трактування терміну «добір кадрів на державну службу» в контексті сучасних тенденцій інтеграції державної служби до стандартів ЄС у наукових працях І. Шпекторенка, В. Баштанника та Т. Василевської, Т. Паламарчук, які визначають професійний добір як процес прийняття кадрових рішень, заснований на прогнозуванні професійного розвитку кандидатів і визначенні їх відповідності вимогам посади. При цьому, наголошують на необхідності врахування професійних очікувань, намірів, мотивації та потенціалу особи [86].

Системний підхід до добору кадрів на державну службу вимагає процедури внесення професійного аналізу кандидатів, який охоплює такі параметри, як:

- компетентність у сфері державної політики та правового регулювання;

- здатність до стратегічного мислення;
- комунікативна культура та етика поведінки;
- готовність до нововведень і сприйняття змін;
- стресостійкість та відповідальність за прийняті рішення;
- мотивація до служіння суспільству та державі.

Аналізуючи наукові підходи українських дослідників до визначення сутності поняття “добір кадрів на державну службу”, зазначимо його багатогранність і складність. У широкому тлумаченні “добір” розглядається як важлива складова інфраструктури управлінського процесу в органах публічної влади, спрямована на забезпечення якісного кадрового наповнення органів влади [44].

У цьому контексті добір виступає системним механізмом, що охоплює стратегічне планування, формування вимог до кандидатів, оцінювання їхніх компетентностей та потенціалу для ефективного виконання службових повноважень.

Водночас у вузькому розумінні “добір” інтерпретується як цілеспрямована технологія пошуку й залучення персоналу з використанням зовнішніх джерел, яка базується на активному виявленні, аналізі та добору кандидатів для подальшого здійснення функцій державного та/або публічного управління [7]. Така технологія включає організаційно-методичні процедури, що забезпечують доступ до державної (публічної) служби найбільш підготовлених, мотивованих і професійно спроможних претендентів.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що аналізоване поняття доцільно тлумачити у двох взаємодоповнюваних вимірах.

По-перше, добір на державну службу або службу в органах державної влади виступає як структурований процес формування інформаційної бази потенційних кандидатів на основі ретельного конструювання опису вакантної посади, що повинно включати її найменування, перелік основних функцій і завдань, визначення рівня відповідальності, вимоги до професійних та особистісних

компетентностей претендента, умови оплати праці, а також інші релевантні відомості щодо специфіки діяльності та процедур конкурсного відбору [54].

По-друге, добір охоплює організацію та реалізацію процедур пошуку, залучення і первинного відбору кандидатів, що передбачає використання різноманітних інструментів комунікації з цільовою аудиторією, методів оцінювання відповідності претендентів установленим критеріям, проведення попереднього аналізу професійних та особистісних характеристик кандидатів, спрямованих на формування кадрового резерву для державної служби та служби в місцевому самоврядуванні [71].

Національне законодавство України, зокрема Закон України 2015 року визначає комбіновану систему добору кадрів, що включає конкурсний відбір, стажування, тимчасові переведення, укладання контрактів, оцінку кадрів та інші інструменти, залежно від категорії посад [49, с.122–123]. Процедура здійснення добору кадрів на державну службу охоплює кілька етапів, що формують життєвий цикл найму (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Життєвий цикл добору персоналу

Джерело: складено автором на основі [79].

Таким чином, аналіз кадрових потреб державного органу влади впливає на організацію добору персоналу. Він передбачає комплекс заходів, таких як [8]: визначення функціональних завдань органу влади; аналіз наявного кадрового потенціалу та валових навантажень; прогнозування майбутніх кадрових змін; оцінювання потреби у фахівцях з конкретними компетентностями. На основі цього комплексу заходів визначаються посадові обов'язки майбутнього службовця, вимоги до його професійного досвіду, рівня освіти, етичної поведінки, ділових якостей та управлінських здібностей. Ці параметри формують основу профілю компетентності кандидата. Тому добір кадрів у системі державної служби є складним і багатокомпонентним процесом, що поєднує інструменти пошуку, оцінювання, відбору та адаптацію фахівців.

Наше авторське визначення передбачає комплекс дій, спрямованих на пошук необхідних кандидатів на державну службу або службу в службі в органи місцевого самоврядування, їх кар'єрний ріст. Таким чином, добір кадрів у сучасних умовах — це багатовимірний процес, який поєднує класичні методи оцінювання та сучасні психометричні й управлінські інструменти.

Ми поділяємо думку відомого теоретика у сфері менеджменту М. Армстронга, що процес добору повинен бути структурованим і прозорим: від визначення вимог і залучення кандидатів до оцінювання та остаточного рішення. У практиці державної служби України ці принципи втілюються через використання конкурсних процедур, тестувань, співбесід та формалізованих критеріїв оцінювання професійної компетентності [3; 15].

На основі запропонованих вище структурованих процедур та законодавства України доцільно конкретизувати ключові етапи управління добором кадрів у державному секторі:

1. Планування кадрових потреб, метою якого є забезпечення ОДВ персоналом потрібної кваліфікації у потрібний час. Це початковий етап, який передбачає визначення поточної й прогнозованої потреби в персоналі відповідно до

стратегічних цілей державного органу. Планування включає: аналіз чисельності та структури кадрів; визначення компетентностей, необхідних для виконання функцій; оцінку кадрових ризиків; прогнозування можливих вакансій та навантаження в підрозділах.

2. Пошук і мотивація кандидатів (рекрутинг) до участі в конкурсі, забезпечення прозорості та рівного доступу громадян в процедурах конкурсу. На цьому етапі відбувається формування пулу потенційних претендентів. Основними інструментами пошуку в державному секторі є оголошення вакансії на Єдиному порталі вакансій державної служби; інформування через офіційні вебсайти органів влади; розміщення інформації у ЗМІ та професійних мережах; електронні кабінети кандидатів та цифрові платформи (“Дія” в межах експерименту).

3. Відбір кандидатів – це ключовий етап конкурсу, в основі якого оцінювання професійної компетентності, доброчесності й відповідності вимогам посади. Відбір включає: автоматизовану перевірку й аналіз поданих документів; тестування на знання законодавства та оцінку загальних компетентностей; ситуаційні завдання або вирішення кейсів; співбесіду з конкурсною комісією; підтвердження доброчесності й відсутності обмежень, визначених законом.

Процес відбору проводиться відповідно до Порядку проведення конкурсу, затвердженого постановою КМУ № 246 [21].

Важливим є критеріальний підхід до процедури ефективного добору персоналу на державну службу:

- відповідність компетентностей вимогам посади,
- переможець конкурсу повинен демонструвати професійні знання, навички та поведінкові компетентності, визначені профілем посади,
- прозорість і об’єктивність процесу добору: має відбуватися з використанням інструментів, що забезпечують рівний доступ, неупереджену оцінку та мінімізацію корупційних ризиків,

- оперативність процедури: ефективний добір передбачає дотримання строків, відсутність бюрократичних затримок та швидке заповнення вакантних посад,
- задоволеність внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, яка оцінює ступінь відповідності результатів потребам підрозділу, рівень довіри кандидатів та прозорість процедури,
- якість кадрового резерву – це наявність сформованого пулу кандидатів, які повторно беруть участь у конкурсах та мають високі показники компетентності,
- стійкість та результативність працівника після призначення вимірюється рівнем адаптації, продуктивністю новопризначеного службовця та стабільністю його перебування на посаді.

4. Призначення на посаду здійснюється на основі ухвалення рішення керівником державного органу після визначення переможця конкурсу. Цей етап включає: підготовку наказу про призначення; визначення умов проходження служби; організацію первинної адаптації та наставництва; оформлення документів у HRMIS та кадрових службах. Призначення має забезпечувати безперервність роботи органу та швидке включення нового працівника у робочі процеси.

Таким чином, сучасна теорія й практика доводять, що добір кадрів у державній службі виходить за рамки процедури найму персоналу у приватному секторі. Для державної служби пріоритетними виступають служіння суспільству, дотримання принципів законності, стабільності та суспільної довіри. Саме ці аспекти підкреслюють особливість добору, підсилюючи важливість морального аспекту, професійної етики й відповідальності за прийняття рішень [4].

1.3. Методологічні основи дослідження процесу добору кадрів

Сучасні методологічні підходи та принципи пропонують нам розглядати державну службу як складову публічної служби, яка спрямована на реалізацію публічного інтересу населення країни [5]. Державна служба виступає центральним інститутом забезпечення функціонування публічного апарату держави, формування його кадрового потенціалу й розвитку інституційної спроможності, яка реалізується на засадах функціонально-управлінських принципів кадрового забезпечення в ОДВ та ОМС, що відображають змістовну логіку, інструменти та технології організації кадрових процесів і забезпечують системність, цілісність та результативність роботи з персоналом. Ці принципи визначають, як саме здійснюється добір, розвиток, оцінювання й стратегічне управління кадрами в державному секторі. Тож розглянемо їх більш детально.

1. Принцип системності кадрової роботи упорядковує кадрову діяльність як взаємопов'язаний комплекс процесів: планування кадрових потреб; добір та оцінювання кандидатів; адаптація новопризначених службовців; розвиток і мотивація персоналу; ротація та просування; оцінювання результативності; формування кадрового резерву. Системність забезпечує цілісну та циклічну HR-політику, що відповідає стратегічним цілям державної служби.

2. Принцип компетентнісної спрямованості передбачає організацію HR-процесів на основі моделі компетентностей, яка включає: професійні; загальні; лідерські; цифрові компетентності. Добір кадрів здійснюється відповідно до компетентнісного профілю посади, а оцінювання — за фактичним рівнем володіння компетентностями.

3. Принцип цільового та раціонального планування персоналу орієнтований на: прогнозування кадрових потреб; визначення дефіцитів компетентностей; планування заміщення вакантних посад; формування кадрового резерву. Цей

принцип забезпечує неперервність кадрового забезпечення, мінімізує кадрові ризики та запобігає нераціональним витратам часу й ресурсів.

4. Принцип прозорості та відкритості кадрових процедур передбачає: відкритий конкурс; доступність інформації про вакансії; стандартизовані методики оцінювання; мінімізацію суб'єктивізму; відкритість критеріїв оцінювання результатів діяльності. Прозорість — ключова умова довіри до державної служби та відповідність принципам OECD/SIGMA.

5. Принцип об'єктивності та неупередженості відбору забезпечує: використання стандартизованих тестів; методи поведінкових інтерв'ю; HR-аналітику; цифрові інструменти оцінювання (HRMIS). Принцип спрямований на відбір кандидатів за професійними, а не особистісними чи політичними характеристиками.

6. Принцип результативності та ефективності HR-процесів, який фокусує увагу на: досягненні реальних результатів; якості виконання службових обов'язків; відповідності цілей роботи результатам оцінки; впливі персоналу на інституційну ефективність. Ефективність оцінюється не за процесом, а за досягнутими показниками діяльності органу влади.

7. Принцип неперервного професійного розвитку передбачає: постійне навчання; підвищення кваліфікації; професійне самовдосконалення; розвиток цифрових та лідерських компетентностей та створює умови для адаптації персоналу до швидких змін — цифровізації, реформ, воєнних викликів.

8. Принцип адаптивності та гнучкості управління персоналом означає: здатність кадрової системи оперативно реагувати на зміни; застосування сучасних форм зайнятості (дистанційна, гібридна робота); зміну ролей та функцій відповідно до ситуаційних потреб; можливість швидкої ротації кадрів і перебудови процесів у кризових умовах (зокрема, воєнного стану).

9. Принцип відповідальності та підзвітності в HR-системі передбачає: персональну відповідальність службовців за результати; фіксацію дій у HRMIS;

підзвітність керівників за добір, розвиток і оцінювання персоналу; прозорість прийняття рішень та створює культуру відповідального управління людськими ресурсами.

10. Принцип оптимізації та цифровізації HR-процесів включає: спрощення процедур; автоматизацію документообігу; використання HRMIS, кадрових платформ, електронних реєстрів; інтеграцію HR-процесів з інформаційними системами органів влади. Цей принцип сприяє зниженню бюрократії, прискоренню кадрових процедур і підвищенню точності HR-даних.

Методологічну основу дослідження процесу добору кадрів становлять не лише зазначені функціонально-управлінські принципи, які формують операційну основу кадрової політики, забезпечуючи її стабільність та передбачуваність HR-процесів; прозорість, орієнтацію на результат і професіоналізацію служби, а також методологічні підходи та методи аналізу, які сприяють її адаптивності та інноваційності, відповідності європейським стандартам (SIGMA, OECD, ЄС).

Розглянемо більш конкретно ключові методологічні підходи процесу добору кадрів у державній службі:

Системний підхід. Розглядає процес добору персоналу як складову цілісної системи управління людськими ресурсами, у межах якої відбувається взаємопов'язане планування потреб у кадрах, їх залучення, професійний розвиток, оцінювання та мотивація. Такий підхід дає змогу виявити логіку та послідовність процедур, що забезпечують узгодженість кадрової політики.

Компетентнісний підхід. Зосереджується на визначенні переліку професійних знань, умінь, навичок та поведінкових компетентностей, необхідних для ефективного виконання функцій на конкретній посаді. Добір кадрів у цьому випадку спрямований на пошук претендентів, здатних продемонструвати необхідний рівень професійної та особистісної відповідності.

Інституційний підхід. Передбачає аналіз процесу добору персоналу через призму дії формальних і неформальних інститутів — організаційних структур,

процедур, правових норм та соціальних стандартів, які регламентують і впливають на кадрові процеси в державному секторі.

Порівняльний підхід. Спрямований на зіставлення різних моделей, практик та результатів добору кадрів у різних установах чи державах. Це дозволяє виокремити найбільш ефективні методики та адаптувати їх до умов конкретної організації.

А також розкриємо суть методів аналізу, які використовуються в системі кадрового забезпечення державної служби.

Компаративний метод. Застосовується для аналізу відмінностей та подібностей між кадровими процедурами, показниками ефективності та результатами добору в різних організаціях або в різні періоди їх розвитку.

Структурно-функціональний метод. Дає можливість дослідити процес добору персоналу як систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує чітко визначену функцію. Цей метод допомагає оцінити роль кожного етапу добору та їхній вплив на загальну результативність управління персоналом.

Нормативно-правовий метод. Передбачає аналіз процедур добору кадрів з точки зору чинного законодавства, підзаконних актів та регламентів, що визначають вимоги до прозорості, об'єктивності й справедливості конкурсних процедур.

У таблиці 1.2. нами подано зміст та функції принципів кадрового забезпечення в органах державної влади.

Таблиця 1.2

Функціонально-управлінські принципи кадрового забезпечення в органах державної влади

№	Принцип	Зміст. Коротка характеристика
1	Системність кадрової роботи	Кадрова діяльність розглядається як цілісний цикл: планування → добір → адаптація → розвиток → оцінювання → ротація → резерв. Забезпечує узгодженість HR-процесів.
2	Компетентнісна спрямованість	Усі процедури формуються на основі моделі компетентностей (професійні, загальні, лідерські, цифрові). Оцінювання здійснюється за фактичним рівнем володіння компетентностями.

3	Цільове та раціональне планування персоналу	Прогнозування кадрових потреб, визначення дефіцитів компетентностей, формування резерву, забезпечення безперервності кадрового забезпечення.
4	Прозорість та відкритість процедур	Відкриті конкурси, публічність інформації про вакансії, стандартизовані критерії оцінювання, мінімізація суб'єктивізму.
5	Об'єктивність та неупередженість відбору	Використання тестування, структурованих інтерв'ю, HR-аналітики, цифрових інструментів (HRMIS). Прийняття рішень без політичних чи особистих впливів.
6	Результативність та ефективність HR-процесів	Орієнтація на досягнення вимірюваних результатів діяльності органу влади. Ефективність визначається впливом персоналу на стратегічні показники.
7	Неперервний професійний розвиток	Постійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей, формування культури самовдосконалення.
8	Адаптивність та гнучкість HR-системи	Готовність реагувати на зміни, впровадження дистанційних форматів роботи, гнучких ролей, швидка ротація в кризових умовах.
9	Відповідальність та підзвітність	Фіксація кадрових дій, прозорість прийняття рішень, персональна та управлінська відповідальність за результати.
10	Цифровізація та оптимізація HR-процесів	Автоматизація документообігу, використання HRMIS, кадрових платформ, цифрових реєстрів, мінімізація бюрократії.

Джерело: складено автором на основі аналізу [87].

Таким чином, нами досліджено, що методологічні основи дослідження процесу добору кадрів на державну службу визначаються принципами функціонального управління, ключовими методологічними підходами процесу добору кадрів у державній службі та методами їх реалізації, які відображені в даному структурному підрозділі.

Висновки до Розділу 1

В першому структурному підрозділі кваліфікаційної магістерської роботи розкрито сутність та принципи функціонування державної служби, зокрема принципи законності, професіоналізму та політичної нейтральності, як базові засади ефективної діяльності публічних службовців, які відображені в Законі України 2015 року.

На основі компаративного аналізу профільного законодавства 1993 та 2015 років виокремлено нові види загальних принципів управління добором кадрів у державному секторі: принцип верховенства права, принцип патріотизму та служіння Українському народові, принцип законності, принцип гласності (прозорості та відкритості), принцип рівного доступу до державної служби, принцип рівного доступу до державної служби, принцип професіоналізму, принцип інноваційності, принцип науковості, принцип доброчесності, принцип доброчесності, принцип політичної неупередженості, принцип універсальності, принцип конкуренції, принцип персональної відповідальності, принцип формалізації правил і стандартів, принцип поділу праці.

Здійснено аналіз поняття “добір на державну службу” або службу в органах державної влади, яке тлумачиться у двох взаємодоповнюваних вимірах: як структурований процес формування інформаційної бази потенційних кандидатів на вакантні посади; організацію та реалізацію процедур пошуку, залучення і первинного відбору кандидатів, що передбачає використання різноманітних інструментів комунікації з цільовою аудиторією, методів оцінювання відповідності претендентів установленим критеріям.

Конкретизовано ключові етапи управління добором кадрів у державному секторі: планування кадрових потреб, пошук і мотивація кандидатів (рекрутинг) до участі в конкурсі, відбір кандидатів як ключовий етап конкурсу та їх призначення.

Запропоновано авторське визначення дефініції “добір на державну службу”, який передбачає комплекс дій, спрямованих на пошук необхідних кандидатів на державну службу або службу в органах місцевого самоврядування, їх кар’єрний ріст. Таким чином, добір кадрів у сучасних умовах — це багатовимірний процес, який поєднує класичні методи оцінювання та сучасні психометричні й управлінські інструменти.

Узагальнення методологічних основ та методів свідчить, що ефективне управління добором кадрів у державному секторі можливе лише за умови

багатовекторних підходів до аналізу цього процесу. Поєднання системного, компетентнісного, інституційного та порівняльного підходів забезпечує повноту та наукову обґрунтованість дослідження, тоді як використання структурно-функціонального, нормативно-правового та порівняльного методів дозволяє всебічно оцінити особливості, сильні сторони та проблемні зони кадрових процедур. Такий методологічний інструментарій формує підґрунтя для подальшого вдосконалення процесу добору персоналу відповідно до сучасних європейських стандартів публічної служби.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

2.1. Моделі державної служби в країнах Європейського Союзу

Формування професійного, доброчесного та політично нейтрального кадрового корпусу публічної служби займає ключове місце у сучасній європейській адміністративній доктрині. Європейські інституції виробили комплекс узгоджених принципів, правил і процедур, які визначають стандарти добору кадрів у системі публічного управління. До провідних акторів, що формують такі підходи, належать Європейський Союз [16], Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), програма SIGMA [69], а також Рада Європи [39]. Саме їх рекомендації сьогодні слугують орієнтиром для держав, що здійснюють демократичні реформи, у тому числі для України.

ЄС визначає публічну службу як інституційну основу демократичної держави, яка забезпечує дотримання принципів верховенства права, відкритості та відповідальності [16]. Основними орієнтирами для держав-членів ЄС у сфері кадрової політики є: меритократичність добору, що передбачає рівний доступ до служби та відбір на основі професійних компетентностей; прозорість процедур, включно з оприлюдненням вакансій, критеріїв та результатів конкурсів; захист від політичного впливу та протекціонізму; антикорупційні механізми і етичні стандарти; збалансованість професійної підготовки та сучасних компетентностей, зокрема цифрових і аналітичних [15].

ЄС також підкреслює необхідність формування кадрового резерву, розвитку лідерських компетентностей, безперервного навчання та регулярної оцінки результативності службовців [16; 17]. Публічна служба в ЄС розглядається як

відкрита система, здатна залучати таланти з різних сфер, включно з приватним сектором, зберігаючи водночас принципи доброчесності та незалежності [18].

OECD [14; 17] є одним із ключових розробників міжнародних стандартів державного управління. У документах цієї організації визначено принципи формування компетентного та етичного державного сектору, серед яких: відбір на основі заслуг та професійних компетентностей; недискримінаційність і рівний доступ до служби; чітке визначення компетентнісних профілів посад; використання сучасних методів оцінювання, зокрема психометричних і поведінкових індикаторів; прозорі та зрозумілі механізми укладання трудових контрактів та службових відносин; персональну відповідальність керівників за якість кадрових рішень і професійний розвиток персоналу.

Окремо OECD акцентує необхідність етичної культури служби, ефективних механізмів запобігання конфлікту інтересів і підтримки довіри суспільства до держави через прозорість кадрових процедур [18].

Програма SIGMA (спільна ініціатива ЄС та OECD) [38; 69] відіграє провідну роль у реформуванні системи публічного управління в країнах, що інтегруються до ЄС, зокрема в Україні. Основними її рекомендаціями у сфері добору кадрів є:

- чітке нормативне врегулювання процедур добору і просування;
- єдині критерії оцінювання кандидатів;
- централізовані інституції контролю за дотриманням правил конкурсу;
- захист службовців від політичного тиску;
- професіоналізація HR-процесів у державному секторі;
- формування кадрового резерву та системи стратегічного планування персоналу.

В програмі SIGMA підкреслюється, що лише комплексна кадрова політика, побудована на довгостроковому плануванні та стандартизованих процедурах, може забезпечити модернізацію державного апарату [69].

Рада Європи історично акцентує увагу на етичному та правовому аспектах служби. Серед її ключових положень [17]: верховенство права та підзвітність публічних службовців; ціннісна орієнтація публічної служби на права людини, демократичні інститути та захист інтересів громадян; розвиток професійної етики та принципів доброчесності; превенція корупції та забезпечення прозорості кадрових процедур; неупередженість і незалежність від політичних впливів.

Рада Європи наголошує, що добір службовців повинен забезпечувати особистісну доброчесність, високу моральність та служіння суспільному благу, а не лише професійні компетентності. Європейські інституції — ЄС, OECD, SIGMA та Рада Європи — формують узгоджену систему принципів добору кадрів, у центрі якої меритократія та рівний доступ; професіоналізм, компетентність і неупередженість; етичні стандарти та доброчесність; прозорі процедури і громадська довіра; стратегічний розвиток персоналу; цифровізація та сучасні HR-підходи [17; 18].

Тому подальша трансформація моделей державної служби в Україну потребує активного врахування та осмислення прогресивного європейського досвіду організації кадрових процесів, адже саме в країнах ЄС сформовані найстійкіші демократичні традиції публічного врядування.

Розвиток моделей державної служби країн ЄС відбувається в історико-еволюційному вимірі, які відображають трансформацію управлінських парадигм та уявлень про роль держави, державних службовців і механізмів взаємодії з громадянами. Ці моделі формувалися в різні історичні періоди й демонструють перехід від адміністративно-ієрархічних систем до більш гнучких, орієнтованих на результат та взаємодію з громадськістю форм публічного управління. В історико-еволюційному вимірі науковці виділяють декілька ключових моделей публічної служби, що відображають поступову зміну управлінських парадигм: меритократична модель (V ст. до н.е.), бюрократична (веберівська) модель (початок XX ст.), нова публічна служба (1980-ті роки), постмодерністська модель (1990-ті

роки), партнерська модель (початок XXI століття). В таблиці 2.1 охарактеризовану кожен з моделей публічної служби в країнах ЄС.

Таблиця 2.1

Характеристика моделей публічної служби в країнах ЄС

Вид моделей	Концепції моделей, їх характеристика	Країни, в яких розвивається
Меритократична модель (V ст. до н.е.)	Переваги компетентностям, професійним здібностям та моральним якостям особи над соціальним походженням або матеріальним становищем. Заснована на засадах кар'єрного зростання, забезпечується виключно на засадах заслуг і професійної спроможності [36, с. 43]	В основі сучасних моделей в Франції, Сінгапурі, Китаю, Грузії
Бюрократична (веберівська) модель (початок XX ст.)	В основі стандартизація управління: чітка ієрархія посад, підпорядкування та розподіл повноважень; функціональна спеціалізація; правила, процедури, регламенти, що визначають поведінку службовців; неупередженість, стабільність та професіоналізм [36, с. 44].	В основі сучасних моделей в Данії, Німеччини, Бельгії, Великої Британії
Модель нової публічної служби (1980-ті роки)	Її поширення пов'язане з ідеями New Public Management. Головні характеристики: орієнтація на результат, ефективність і продуктивність; запозичення методів приватного сектору (контракти, конкуренція, оцінка ефективності); децентралізація, посилення автономії органів влади; поява менеджерської ролі державного службовця. [6].	Франція, Німеччина, Бельгія, Велика Британія
Постмодерністська модель (1990-ті роки)	Постмодерністський підхід виник на хвилі розвитку інформаційного суспільства та зміни уявлення про державу як «жорстку структуру». Основні риси: мережевість управління (network governance); гнучкість, відкритість, зменшення жорстких ієрархій; визнання важливості індивідуального досвіду, інноваційності, міждисциплінарності; управління в умовах багатоваріантності рішень, взаємодія між різними стейкхолдерами [36, с. 44].	Східні моделі – Південна Корея, Китай, Японія,
Партнерська модель (початок XXI ст.)	Ґрунтується на принципах good governance, цифрової трансформації та партисипації. Її ключові характеристики: співпраця держави, бізнесу, громадянського суспільства та громадян [37, с. 63].	В основі сучасних моделей Франції, Великої Британії, Німеччини,

Джерело: складено на основі [64].

З позиції геополітичного підходу у науковій традиції виокремлюють три основні моделі публічної служби: східну, континентальну європейську, англо-

американську. Ці моделі визначаються історичними умовами розвитку, особливостями державотворення та традиціями взаємодії держави з громадянським суспільством.

Сучасний дослідник О. Онуфрієнко [41] пропонує іншу класифікаційну основу — критерій взаємодії держави та суспільства у процесі формування інституту державної служби. Відповідно до його концепції виділяє конвергентні, дивергентні та гібридні моделі, що поєднують елементи різних систем.

У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації моделей публічної служби. Частина дослідників виокремлює п'ять концептуальних моделей: традиційну, ринкову, партисипативну, гнучку та дерегульовану [8, с. 129–130].

Вище ми розглянули традиційну, вказали, на яких принципах вона функціонує [37, с. 81].

Партисипативна модель знайшла часткове відображення у практиці Великої Британії, Німеччини, Франції, передбачає активне залучення громадськості, професійних спільнот і соціальних партнерів до процесів формування та реалізації політики. Її сутність полягає у використанні неформальних механізмів впливу на мотивацію й поведінку службовців, у підвищенні рівня довіри та відповідальності через розширення можливостей участі зацікавлених груп у публічному управлінні [37, с. 83].

Ринкова модель сформована під впливом концепції нового державного менеджменту (New Public Management), яка орієнтується на впровадження у сферу публічної служби підходів і механізмів, характерних для приватного сектору. Основною метою виступає підвищення результативності й ефективності шляхом конкуренції, децентралізації управлінських повноважень, використання контрактних форм зайнятості та сучасних методів оцінювання результатів праці [37, с. 81].

Гнучка модель застосовує принцип заслуг і універсальності критеріїв відбору, що забезпечує можливість добору персоналу з урахуванням широкого спектра компетентностей та адаптаційних можливостей кандидатів. Використання сучасних цифрових технологій, включно з електронними мережами для організації професійної діяльності, сприяє підвищенню адаптивності та оперативності управлінських процесів [37, с. 82].

Дерегульована модель передбачає розширення самостійності публічних службовців, зменшення адміністративних обмежень і делегування функцій прийняття рішень на нижчі рівні управління. Основним критерієм відбору персоналу виступає управлінський досвід, а доступ до служби забезпечується через відкриті конкурсні процедури, що дозволяють залучати фахівців, які раніше не працювали у публічному секторі [37, с. 82].

Поряд із цим у науковій практиці існує інший підхід до класифікації, заснований на критеріях добору та визначення придатності кандидата до служби. Виділяють “систему здобичі” та “систему заслуг”. Перша передбачає, що кадровий склад державного апарату формується правлячими політичними силами, здебільшого із числа власних прихильників і лояльних осіб. Така система характеризується високим рівнем політичної залежності та обмеженим доступом до службових посад. Натомість система заслуг ґрунтується на конкурентних процедурах відбору та кар’єрному просуванні на основі професійних якостей, здібностей і рівня підготовки. Вона забезпечує рівні можливості для громадян, сприяє формуванню деполітизованого корпусу службовців і підвищує якість кадрових рішень [19, с. 42–43].

Наукова практика виділяє три системні моделі, що демонструють різні підходи до доступу на службу, просування персоналу та забезпечення професійної стабільності: кар’єрну, посадову та змішану моделі. [8, с. 129]. Їх класифікація та порівняльні характеристики наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика кар'єрної та позиційної моделей
державної служби в країнах ЄС на критеріальному підході**

Критерій	Кар'єрна модель (Закрита)	Позиційна модель (Відкрита)	Змішані моделі (більшість країн)
Сутність	Служба як довічна професія; акцент на загальній кваліфікації та просуванні всередині системи.	Служба як робота за контрактом; акцент на конкретній посаді та спеціалізованих навичках.	Довічна служба межується з роботою за контрактом
Принципи відбору	Вступ через конкурс, зазвичай на нижчу посаду або до певного корпусу; подальше просування внутрішнє.	Добір відбувається безпосередньо на конкретну вакантну посаду, на основі відкритого конкурсу.	Використовується суміщення вступу через конкурс з доббором безпосередньо на конкретну вакантну посаду
Статус службовця	Особливий публічно-правовий статус (чиновник), високий ступінь захисту від звільнення.	Статус, подібний до працівника приватного сектору (контракт), менша захищеність.	Поєднання статусу чиновника як високого ступеня захисту від звільнення з контрактним
Просування по службі	Горизонтальна та вертикальна мобільність всередині системи, залежно від вислуги та кваліфікації.	Вертикальна мобільність, часто вимагає нового конкурсу на вищу посаду; горизонтальна мобільність обмежена.	Суміщення горизонтальної та вертикальної мобільності всередині системи з конкурсним доббором на вищу посаду
Система оплати праці	Залежить від рангу, стажу, кваліфікації службовця, а не від конкретної посади.	Залежить від складності, відповідальності та ринкової вартості конкретної посади.	Залежить від рангу, стажу та при умовах фінансово-економічних можливостей здійснюється від складності, відповідальності
Плинність кадрів	Низька, висока лояльність до служби, довічна зайнятість.	Висока, часті переходи між державним і приватним секторами.	Середня, лояльність перемагає над високою напруженістю
Приклади країн ЄС	Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Австрія, Бельгія, Болгарія, Румунія	Велика Британія (хоча зараз вже не в ЄС, її модель є класичним прикладом), Естонія	Швеція, Данія, Нідерланди, Польща, Латвія, Литва, Угорщина (переважно змішані, з елементами обох)

Джерело: складено автором на основі [47; 94-95].

Як видно з таблиці, більшість держав-членів Європейського Союзу орієнтуються на кар'єрну модель публічної служби, яка історично сформувалася в континентальній адміністративній традиції та передбачає стабільність кадрового складу, довгостроковий характер службових відносин і поступове просування відповідно до службового стажу та професійної результативності. До переліку країн, які насамперед реалізували цю модель на практиці, належать Німеччина, Франція, Іспанія, Данія. [47; 59-61].

Кар'єрна модель характеризується централізованістю, закритістю та гарантіями довічної зайнятості та просування на основі заслуг і стажу. Це пов'язано з обмеженими можливостями горизонтальної мобільності між державним і приватним секторами, наданням пріоритету внутрішньому кадровому резерву та довгостроковими службовими гарантіями. До основних чинників кар'єрної моделі належать:

- Регулювання: статутне, що відокремлює правовий режим публічної служби від загального трудового законодавства [47; 50-63].
- Відбір: перевага віддається внутрішньому кадровому резерву; вступ на службу відбувається з найнижчих посад відповідного рівня [47; 50-63].
- Мобільність: обмежена між державним і приватним секторами [47; 50-63].
- Критерії просування: пріоритет професійного стажу та заслуг [47; 50-63].
- Структура: ієрархічна система посад із формалізованою системою оцінювання [47; 50-63].
- Гарантії: довгострокова, часто довічна зайнятість; спеціальні пенсійні та соціальні гарантії [47; 50-63].
- Етика: чітко визначені правила поведінки та дисципліни [47; 50-63].

Натомість, позиційна модель або “відкрита система” допускає заповнення посад фахівцями із зовнішнього ринку праці, що сприяє конкуренції, залученню інноваційних компетентностей та підвищенню гнучкості кадрової політики [47; 50-63]. Позиційна модель діє у державах, що тяжіють до англосаксонської традиції

державного/публічного управління — зокрема, у Нідерландах та Швеції, де кадрові рішення приймаються на конкурсній основі для кожної окремої посади й допускають активний рух персоналу між державним і приватним секторами [37, с. 127–128; 47; 50-63].

Принципи функціонування позиційної моделі: відкритість доступу до кожної конкретної посади, що робить її суттєво відмінною від кар'єрної системи. Відповідно, працівник вступає на державну службу не на весь професійний життєвий цикл, а на визначену посаду, строк перебування на якій обумовлений результатами діяльності та адміністративними потребами органу влади. Цей підхід стимулює формування конкурентного середовища, де пріоритет надається професійним навичкам, досвіду та досягненням, а не тривалості перебування в системі [41 ; 72-79].

Позиційна модель забезпечує відкритість, конкуренцію, професійну мобільність і доступність публічної служби, водночас висуваючи підвищені вимоги до адаптаційних здатностей системи та її механізмів забезпечення безперервності державного управління.

Змішана модель, яка поєднує елементи кар'єрної та позиційної систем, отримала розвиток у таких країнах, як Велика Британія та Італія, а також у низці держав Центральної та Східної Європи. Серед нових членів ЄС прихильниками кар'єрної системи залишаються Болгарія, Румунія, Словенія, Словаччина, Кіпр, тоді як Латвія, Литва, Польща, Чехія, Угорщина та Мальта застосовують змішаний підхід. Естонія вирізняється серед постсоціалістичних країн, використовуючи модель, максимально наближену до позиційної [37, с. 127–128; 39; 64-69].

Таким чином, у більшості країн Європейського Союзу превалює кар'єрна (закрита) модель публічної служби. Як зазначили вище, до таких держав належать Болгарія, Данія, Іспанія, Кіпр, Німеччина, Румунія, Франція, Словаччина, Словенія, Туреччина, а також Японія. Естонія, Нідерланди, США, Фінляндія, Швеція застосовують посадову (відкриту) модель, яка дозволяє входити до публічної

служби з боку приватного сектору або громадського середовища, наголошуючи на професійних компетентностях і ринкових механізмах добору. Велика Британія, Італія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина та Чехія сформували змішану модель, що органічно поєднує елементи закритої бюрократичної традиції та принципи відкритої конкуренції [9; 22; 28-35].

2.2. Механізми конкурсного відбору кандидатів на посади державної служби

Відповідно до поставлених завдань розглянемо механізми конкурсного відбору кандидатів на посади публічної служби відповідно до стандартів ЄС, які базуються на принципах меритократії, прозорості, рівного доступу та недискримінації.

У державах – членах ЄС конкурсні процедури розглядаються не лише як технічний інструмент заміщення вакантних посад, а як ключовий механізм забезпечення професійності, доброчесності та політичної нейтральності публічної служби. Порядок заміщення вакантних посад у сфері публічної служби в європейських державах характеризується значною варіативністю, що зумовлено як особливостями конституційних моделей публічного управління, так і історично сформованими традиціями публічного менеджменту та специфікою адміністративної культури.

Доцільно зазначити, що конкурс в європейських країнах залишається основним інструментом вступу на державну службу, хоча його зміст і структура варіюються. У деяких державах конкурси передбачають лише оцінювання документів (освіта, стаж, рекомендації), в інших — письмові та усні випробування, а у третіх застосовуються змішані процедури, що поєднують різні види оцінювання. Перед офіційним відбором проводиться попередня перевірка кандидатів за

освітніми критеріями, рівнем професійної підготовки, результатами стажування, наявністю рекомендацій та іншими доказами професійної спроможності [41; 66-69].

Розглянемо механізми конкурсного відбору кандидатів на посади публічної служби в ЄС, їх базові критерії, принципи та функції:

1. Механізм формування вимог до кандидатів на публічну службу закріплюються у спеціальних законах про державну (цивільну) службу або у статутах публічної служби. Як правило, вони включають такі базові критерії:

- належність до громадянства відповідної держави (у деяких випадках – громадянство однієї з країн ЄС чи держав – учасниць СЕП);
- повна цивільна дієздатність та відсутність судимості за умисні злочини;
- відповідна освіта (як правило – вища, за профілем посади або у сфері публічного управління, права, економіки, політології тощо);
- володіння державною мовою (у багатьох державах – також знання однієї з офіційних мов ЄС на визначеному рівні для посад, пов'язаних з європейською політикою);
- професійний досвід (для вищих та спеціалізованих посад) та відсутність конфлікту інтересів.

На наднаціональному рівні вимоги до кандидатів на посади в інституціях ЄС (Європейська Комісія, Рада ЄС, Європейський Парламент тощо) деталізовані в оголошеннях про конкурси, які проводить Європейське бюро з добору персоналу (EPSO). Вони включають: громадянство держави-члена ЄС, повну вищу освіту (для посад категорії AD), підтверджений професійний досвід (для спеціалістів та керівників), знання щонайменше двох мов ЄС (одна – «робоча») та відповідність корпоративним цінностям ЄС – доброчесність, повага до різноманіття, орієнтація на результат, робота в команді.

У державах ЄС утверджується компетентнісний підхід до визначення вимог до кандидатів: поряд з формальними критеріями (освіта, стаж, відсутність

судимості) ключове значення набувають управлінські, комунікативні, аналітичні, етичні та лідерські компетентності.

2. Механізм відкритих конкурсів у формуванні корпусу державної служби

Для більшості країн ЄС конкурс є базовою, загальновизнаною процедурою добору на публічну службу. Він покликаний:

- забезпечити рівний доступ громадян до публічної служби;
- мінімізувати ризики політичних і кланових призначень;
- підвищити легітимність та суспільну довіру до інституту державної служби;
- відібрати кандидатів з найкращим поєднанням знань, навичок, компетенцій та ціннісних орієнтацій.

3. Механізм стандартизації організації конкурсних процедур, який ґрунтуються на таких базових принципах:

- законність та регламентованість процедур (чіткі правові акти, що визначають етапи, критерії та строки);
- рівність та недискримінація (заборона дискримінації за ознакою статі, віку, раси, етнічного походження, релігії, інвалідності, політичних чи інших переконань);
- прозорість (публічні оголошення, відкриті критерії, можливість оскарження результатів);
- об'єктивність та меритократичність (орієнтація на заслуги і компетентності, а не на політичну лояльність чи особисту відданість);
- конфіденційність та захист персональних даних;
- можливість апеляції (адміністративні або судові механізми оскарження).

У практиці Європейської Комісії стандарти процедур відбору деталізуються в документах EPSO, які регламентують: формат конкурсів (відкриті/спеціалізовані), етапи відбору, правила складання комп'ютерних тестів, оцінювання

компетентностей, використання *assessment centers*, критерії допуску до кожного наступного етапу, принципи формування резерву кандидатів («*reserve list*»).

В Україні стандарти конкурсу визначаються Законом України 2015 року, постановами Кабінету Міністрів України та методичними рекомендаціями НАДС.

Типовий конкурс на посаду передбачає:

1. Оголошення конкурсу на Єдиному порталі вакансій.
2. Прийом документів та перевірка їх відповідності формальним вимогам.
3. Тестування включає: перевірку знань законодавства; інколи – окремі тести на загальні здібності чи спеціальні знання.
4. Розв’язання ситуаційних завдань (для окремих категорій посад).
5. Співбесіду з конкурсною комісією, під час якої оцінюються професійні компетентності, мотивація, ділові та етичні якості.
6. Прийняття рішення та оприлюднення результатів конкурсу з можливістю оскарження.

Українське законодавство формально імплементує ключові європейські стандарти (прозорість, меритократія, рівний доступ), однак їхня практична реалізація потребує подальшого посилення через підвищення спроможності конкурсних комісій, уніфікацію процедур оцінювання компетентностей та розвиток незалежних інструментів моніторингу й зовнішньої оцінки якості конкурсів.

Окрім механізмів конкурсного відбору кандидатів на посади публічної служби в ЄС обов’язковим є запровадження інструментів оцінювання кандидатів.

4. Інструменти оцінювання кандидатів в європейських країнах складаються з тестування когнітивних та професійних знань, компетентнісної співбесіди та незалежних центрів оцінювання – *assessment centers*. Розкриємо зміст їх оцінювання.

4.1. Тести компетентностей і знань.

У державах ЄС тести є базовим інструментом первинного відсіву кандидатів, які можуть включати: когнітивні тести (аналітичне мислення, логіка, числові та

вербальні здібності); тести професійних знань (галузеве законодавство, політики ЄС, фінансові правила, адміністративні процедури); ситуаційні тести (оцінка поведінкових реакцій у типових службових ситуаціях – конфлікт, етична дилема, робота в команді, стрес).

У конкурсах EPSO використовується стандартний набір комп'ютерних тестів (вербальні, числові, абстрактні здібності, ситуаційні завдання), що дозволяє об'єктивно порівнювати велику кількість кандидатів.

В таблиці 2.3. нами узагальнені механізми добору кадрів на державну службу в країнах ЄС.

Таблиця 2.3

**Узагальнені механізми добору кадрів на державну службу в країнах
Європейського Союзу**

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

Джерело: складено автором на основі аналізу[18; 19]

Таким чином, узагальнення щодо застосування механізмів добору кадрів на державну службу в країнах ЄС свідчать, що в більшості держав запроваджено конкурсний екзаме́н або тестування. Такої ж політики проведення екзаменів на посади публічних службовців дотримується Європейська Комісія. Це підтверджує використання відкритої системи функціонування публічної служби в цих країнах.

В Україні тестування також є обов'язковим етапом конкурсу. Воно включає перевірку знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства, галузевих законів. Для деяких категорій посад проводяться тести на знання іноземної мови, а в окремих органах – додаткові психологічні та ситуаційні тести (хоча це поки не є повсюдною практикою).

На відміну від багатьох європейських країн, українська система ще недостатньо широко використовує стандартизовані тести на загальні здібності та поведінкові компетентності, що обмежує можливості комплексної оцінки потенціалу кандидатів.

4.2. Співбесіди.

Співбесіда є універсальним інструментом у всіх країнах ЄС та в Україні. Її сучасний формат у провідних адміністраціях Європи – це структурована компетентнісна співбесіда, коли використовується єдиний перелік компетентностей і поведінкових індикаторів; запитання формулюються за моделлю «поведінка-ситуація-результат» (STAR: Situation–Task–Action–Result); оцінка здійснюється за заздалегідь визначеною шкалою, а висновки фіксуються у стандартизованих формах.

У конкурсах EPSO та на національній службі більшості держав ЄС співбесіда поєднується з іншими елементами (презентація, рольові ігри, групові дискусії), що дозволяє перевірити не лише декларовані, а й реальні поведінкові навички.

В Україні співбесіда є обов'язковою складовою конкурсу й використовується для перевірки професійних, загальних та лідерських компетентностей, але часто має напівструктурований характер. Від якості підготовки завдань членами конкурсної комісії залежить, чи буде співбесіда інструментом об'єктивної оцінки, чи формальною процедурою, що легітимізує заздалегідь визначений результат.

4.3. Центри оцінювання (assessment centers).

Одним з найбільш сучасних та валідних інструментів, поширених у державах ЄС, є центри оцінювання (assessment centers). Їхні ключові особливості полягають у використанні комплексу методів, таких, як: індивідуальні та групові вправи, моделювання службових ситуацій, рольові ігри, презентації, аналіз кейсів, інтерв'ю, тестування; оцінка кількох компетентностей одночасно (лідерство, командна робота, прийняття рішень, стратегічне мислення, комунікація, стресостійкість); участь кількох незалежних асесорів, що підвищує об'єктивність.

Assessment centers широко застосовуються при відборі на керівні посади у державних органах Німеччини, Нідерландів, Великобританії, Скандинавських країн, а також у конкурсах на посади в інституціях ЄС.

В Україні елементи assessment center використовуються точково – переважно у центральних органах виконавчої влади та для вищих керівних посад, часто в рамках проєктів технічної допомоги ЄС. Однак на нормативному рівні та в масовій практиці конкурсів цей інструмент ще не закріплений системно. Потенціал центрів оцінювання особливо важливий у контексті переходу від формальної оцінки «знань» до комплексної оцінки компетентностей та управлінського потенціалу.

У країнах Західної Європи (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія) конкурси на державну службу мають багаторівневий характер: письмові іспити, практичні завдання, усні співбесіди, перевірка мотивації, іноді – додаткові спеціалізовані іспити або стажування. В окремих державах (наприклад, Франція, Італія) успішне проходження національних шкіл підготовки кадрів (ENA, Scuola Nazionale dell'Amministrazione тощо) фактично прирівнюється до проходження конкурсу на ряд посад, але й вступ до таких інституцій здійснюється на основі відкритих конкурсів.

Кожна європейська держава має свій унікальний досвід проведення конкурсних відборів на посади публічних службовців в контексті реалізації норм ЄС. Так в державах Центрально-Східної Європи, які проходили етапи постсоціалістичної трансформації (Польща, Латвія, Литва, Чехія, Словаччина), відкрита конкурсна процедура стала невід'ємною умовою деполітизації та професіоналізації публічної служби, а її стандарти значною мірою були напрацьовані у співпраці з Європейською Комісією та програмою SIGMA.

В Україні також функціонує Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби, проте, лише на окремі посади. В умовах повномасштабної війни оцінювання проводиться лише для кандидатів на посади категорії «А».

Однак нещодавно Голова НАДС Н. Алюшина зазначила, в Україні буде повернуто проведення конкурсних відборів на посади державних службовців всіх категорій посад. Розглянемо приклади конкурсних відборів в ЄС в таблиці 2.4.

Аналіз нормативних практик підтверджує, що у більшості європейських країн конкурсне заміщення посад державної служби розглядається як оптимальний механізм добору. Така модель дозволяє забезпечити неупередженість, прозорість та об'єктивність кадрових рішень і сприяє залученню найбільш підготовлених та компетентних кандидатів.

В Україні запровадження відкритих конкурсів стало одним із ключових нововведень Закону України 2015 року.

Конкурси проводяться через Єдиний портал вакансій державної служби, що забезпечує відкритість інформації про вакантні посади, вимоги до кандидатів і результати конкурсів. Вищий корпус державної служби (категорія «А») «добирається» за участі Комісії з питань вищого корпусу державної служби, що має забезпечувати додаткові гарантії політичної неупередженості та прозорості.

Таблиця 2.4

**Особливості проведення конкурсних відборів кандидатів на посади у
державному секторі країн ЄС**

Назва країни	Особливості конкурсних відборів
Франція	встановлена багаторівнева система конкурсного відбору, до участі допускаються особи, які відповідають суворо визначеним умовам: громадянству ЄС (у певних секторах — виключно громадянству Франції), наявності вищої освіти, дотриманню правових норм, фізичній придатності тощо. Конкурс включає письмові іспити з чітко визначеної програми, які проводяться анонімно для уникнення будь-якої упередженості, а також усну співбесіду з оцінкою комунікативності, аналітичного мислення та здатності аргументовано висловлювати позицію. Після складання іспитів успішні кандидати навчаються у спеціалізованих вищих школах протягом 2–3 років, проходять стажування та випробувальний термін (від 6 місяців до 2 років). Лише після цього вони отримують статус державного службовця [82].
Литва	всі кандидати зобов'язані скласти письмовий іспит, який сформований з двох блоків: загального (тестування правових та загальноосвітніх знань) і спеціального, адаптованого до специфіки вакансії. Лише після цього проводиться співбесіда

Велика Британія	аналогічний підхід застосовується, де вагоме значення надається співбесіді, незважаючи на наявність письмових випробувань.
Німеччина, Чехія, Словаччини	характерний двоетапний конкурс [82].
Бельгія, Швеція, Нідерланди	впроваджено додатковий механізм медичної перевірки, що гарантує відповідність конкретних претендентів умовам служби [82].
Німеччина	конкурентний відбір ґрунтується на принципах придатності, здібностей та професійних знань. Кандидати проходять два державні іспити та тривале стажування. Після призначення особа проходить випробувальний період, який може тривати від одного до чотирьох років, після чого, за умови досягнення 27-річного віку та підтвердження відповідності вимогам служби, отримує статус державного службовця довічно [82].
Угорщина	ліберальний підхід забезпечено публікацією вакансій та проведенням конкурсу не є обов'язковими. Добір здійснюється здебільшого через співбесіду, а також додаткові психологічні тести, що дозволяють оцінити особистісні характеристики та рівень стресостійкості претендентів.
Польща	випускники Національної школи публічного адміністрування автоматично отримують статус державних службовців, що свідчить про інституційну модель професійної підготовки та формування еліти державного управління [82].
Латвія	конкурсна комісія має повноваження відібрати одного або декількох кандидатів, [24].
Чехія	формується рейтинговий список претендентів у порядку зайнятих ними місць. На завершальному етапі конкурсного відбору також встановлюється обов'язок органів влади інформувати всіх учасників про ухвалені рішення [24].
Естонія	повідомлення про результати конкурсу має бути надіслане кандидатам не пізніше наступного дня після прийняття рішення [24].

Джерело: складено автором на основі [87; 88].

Імплементуючи в українську систему кращий європейський досвід з конкурсних відборів, ми усе ще стикаємося з циклом проблем, зокрема: нерівномірна якість розроблення тестових завдань, формальний характер частини співбесід, недостатнє використання сучасних методів оцінювання компетентностей, ризику «під конкретного кандидата». Значний негативний вплив має воєнний стан, який у низці випадків зумовив спрощення процедур добору [87].

2.3. Інституційне забезпечення професіоналізації державної служби в Європейському Союзі

Професіоналізація державної служби в країнах ЄС базується на принципах безперервного професійного розвитку та навчання, що забезпечують формування належного рівня компетентностей і професійно-етичних установок службовців. Такий інституційний підхід передбачає не лише систематичне оновлення знань, умінь і навичок, а й організацію стажувань, спрямованих на розширення практичного досвіду. Важливою складовою виступає також формування етичних стандартів та ціннісних орієнтирів, які забезпечують фокусування професіоналізації публічного службовця в країнах ЄС в інтересах суспільства і громадян. Ключовими напрямками такого інституційного забезпечення є:

1. Безперервне професійне навчання. Воно розглядається як неперервний процес підвищення кваліфікації, спрямований на оновлення й поглиблення компетентностей, необхідних для результативного виконання службових функцій.

2. Розвиток професійної компетентності. Охоплює оцінювання та вдосконалення здатності службовця застосовувати спеціалізовані знання, уміння й навички, а також демонструвати відповідні моральні, етичні та ділові якості.

3. Стажування. Передбачає тимчасове проходження служби в інших державних інституціях або в зарубіжних адміністративних структурах (тривалістю від одного до шести місяців) для набуття додаткового досвіду та розширення професійних можливостей.

4. Професійна етика та ціннісні орієнтири. Інституційні заходи спрямовані на виховання етичних норм, моральної відповідальності та готовності працювати на благо суспільства. Зміст етичних вимог може різнитися залежно від моделі державної служби, однак їх ключовою метою є забезпечення пріоритету публічного інтересу.

5. Професійне зростання. Являє собою цілеспрямований процес особистісного й фахового розвитку, який поєднує набуті знання, практичні навички та професійний досвід.

У сукупності ці компоненти формують цілісну інституційну систему, яка забезпечує високий рівень професійної підготовки державних службовців країн ЄС, їхню здатність відповідати вимогам суспільства, стандартам належного врядування та викликам сучасного державного управління.

В цьому контексті, на нашу думку, доцільно розглянути термін “професіоналізація”. Дослідженню цього напрямку у сфері державного управління присвятили праці Н. Гончарук, І. Мельник, С. Селіванов, М. Орлів, С. Хаджирадєва, які вважають, що це - підсумковий результат процесу професійного становлення, інтегральний показник ефективності опанування знань, умінь та накопиченого досвіду [7; 37; 42; 62; 79]; якісна характеристика фахівця, яка демонструє рівень його підготовленості до виконання професійних функцій. Професіоналізм не є вродженою рисою, а здатністю, яку може розвинути кожна людина за умови проходження відповідного процесу зростання, а професіоналізація постає як динамічний процес формування та розвитку професіоналізму.

Одне з найсучасніших і концептуально точних трактувань поняття «професіоналізація» подано в “Енциклопедії державного управління”, де визначається як процес цілеспрямованого формування необхідних знань, умінь і навичок, а також адаптації працівника до професійного середовища [64 с. 368].

Макс Вебер розглядав професіоналізм як соціальну цінність, що ґрунтується на раціональності, наукових знаннях та дотриманні формальних процедур. Він підкреслював, що державний службовець має діяти неупереджено і ставити суспільний інтерес вище особистих чи політичних мотивів. Визначив стадії проходження професіоналізації як процесу управлінської діяльності знаннями та вміннями: освітня стадія — отримання теоретичної підготовки й базових компетентностей; входження в професію — перші практичні кроки, використання

здобутих знань і формування стилю роботи; продуктивна фаза — активне застосування досвіду, аналіз результатів, виконання наставницьких функцій; експертний рівень — досягнення високої професійної зрілості, здатність оцінювати не лише діяльність свого органу, а й ширші управлінські процеси.

А. Флекснер виділив низку базових компонентів в теорії професіоналізації, що визначають становлення професіонала: володіння системою спеціальних знань, здобутих у процесі формальної освіти та підтверджених відповідним дипломом; опанування специфічних методів і технологій практичної діяльності; дотримання професійно-етичних норм та стандартів поведінки [77 с. 369].

Таким чином, професіоналізація державної служби постає як багатовимірний процес розвитку знань, компетентностей, етичних орієнтирів і професійної культури в службовців, що забезпечує здатність виконувати їм повноваження на високому рівні.

Окреслені нами методологічні аспекти сприяють аналізу напрямів удосконалення професіоналізації публічних службовців у зарубіжних країнах. Дослідження, здійснені у Туреччині, Австралії, Данії, Ізраїлі, США, доводять, що успішність реформ значно підвищується тоді, коли увага реформаторів зосереджена на формуванні трансформаційних лідерів [84]. Їх відрізняє здатність налагоджувати ефективну комунікацію, вибудовувати довіру, формувати спільне бачення і мобілізувати працівників на досягнення стратегічних цілей.

Одним із важливих глобальних трендів у професіоналізації публічного управління є активне залучення талановитої молоді до публічної служби (talent management). Досвід США, Великої Британії, Сінгапуру та Південної Кореї засвідчує, що ці країни здійснюють системний міжнародний пошук перспективних фахівців [85].

На прикладі Великої Британії, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Франції та Швейцарії розглянемо інституційне забезпечення процесу професіоналізації публічних службовців.

У Великобританії залучення працівників до публічної служби є складовою компетентнісної рамки (Civil Service Competency Framework), побудованої на поведінковому підході. Вона об'єднує десять компетентностей, згрупованих у три ключові кластери [64, с. 41–45]:

- 1) визначення стратегічного напрямку – уміння формувати бачення, впроваджувати зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення;
- 2) залучення та розвиток персоналу – лідерські та комунікаційні здібності, співпраця, партнерська взаємодія та створення умов для професійного зростання;
- 3) орієнтація на результат – досягнення економічної ефективності, забезпечення якості й своєчасності послуг, відповідальність за виконання цілей.

Компетентнісна рамка слугує не лише механізмом оцінювання службовців, а й інструментом здійснення організаційних змін, модернізації управлінської культури та професійного розвитку у вищому корпусі державної служби. У межах Плану розвитку персоналу державної служби Великобританії на 2016–2020 рр. разом із компетентнісною рамкою була запроваджена функціональна модель урядових структур, яка визначає десять ключових функцій державного управління: комерція, комунікації, корпоративні фінанси, цифровізація та технології, фінанси, людські ресурси, внутрішній аудит, право, управління проектами та управління державною власністю.

Через надзвичайно високі витрати на професійний розвиток Уряд провів реформу Національної школи врядування, реорганізувавши її у структуру Civil Service Learning (CSL), підпорядковану Міністерству внутрішніх справ [43].

Основними завданнями CSL стали: оновлення навчальних програм відповідно до урядових пріоритетів, підвищення якості освітніх продуктів, усунення дублювання та оптимізація витрат за рахунок ринкових механізмів, електронного навчання та навчання на робочому місці.

Для реалізації цих завдань уряд уклав контракт з провідною ІТ-компанією Capita, що забезпечила створення єдиного навчального порталу державної служби.

Усі онлайн-ресурси є безкоштовними для користувачів, а доступ до них фінансують окремі департаменти. Компанія отримала можливість здійснювати до 50% навчальних курсів, тоді як іншу частину забезпечують зовнішні постачальники. У результаті витрати уряду були зменшені на близько 90 млн фунтів, штат відповідальних за навчання скорочено з 2000 до 60 осіб, а середня вартість одного тренінгового дня знизилася до 150 фунтів [43].

Для керівників різних рівнів пропонуються дистанційні курси, майстер-класи, менторські програми, коучинг та оцінювання за методом 360°. У вищому корпусі державної служби особливою популярністю користуються програми «SCS Base Camp», «Creating a Personal Impact», «Leading to Inspire» та «Leading to Transform», спрямовані на розвиток сучасного лідерства, змінотворчих навичок і комунікаційної майстерності.

Отже, професіоналізація публічної служби Великобританії забезпечується комплексом реформ, що включає модернізацію системи професійного навчання на засадах функціонально-компетентнісного підходу [43], що дозволило визначити співвідносності якості виконання функцій публічних службовців та рівня їх компетентності як суб'єктів взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності від лідерських якостей, аутсорсингу освітніх послуг, активного використання цифрових освітніх платформ, поширення стажувань і програм менторства, застосування методу 360° для оцінювання ефективності, а також формування умов для мобільності та мережевої взаємодії службовців.

Інституційне забезпечення професіоналізації у публічній службі Нідерландів. Королівство Нідерландів є однією з країн, де людський капітал та адаптація публічних службовців до сучасних викликів розглядаються як ключові умови ефективного врядування. Особливе значення надається вимозі безперервної освіти, включаючи розвиток цифрової компетентності та вміння працювати в умовах електронної демократії. З 1990-х років у Нідерландах спостерігається значне зміцнення принципу *транспарентності*, який став визначальним у формуванні

образу публічного службовця [74]. Саме відкритість діяльності топ чиновників стала важливою складовою модернізації публічної адміністрації та зміни очікувань суспільства щодо їхньої ролі.

Нідерландська практика демонструє, що використання інформаційно-комунікаційних технологій посилює прозорість управління, підвищує довіру громадян та сприяє формуванню сучасного лідерства. Досвід Нідерландів свідчить, що *принцип публічності*, поєднаний із системним професійним навчанням і постійною міжінституційною взаємодією, створює умови для формування компетентних та авторитетних лідерів у сфері державного управління.

Закріплений принцип двох взаємодоповнювальних форм професійного розвитку, який функціонує в Нідерландах, виражений у довгострокових освітніх програмах, орієнтованих на формування управлінської кар'єри, та короткострокових тренінгах, спрямованих на оволодіння конкретними навичками.

Таке поєднання забезпечує тісну співпрацю між урядовими структурами, університетами та приватними навчальними інституціями у сфері підготовки державних службовців й активно імплементувалося в інші країни світу та в Україні.

Важливою характеристикою політико-адміністративної моделі Нідерландів є взаємопроникнення політики та державного управління. Колишні політики часто переходять на адміністративні посади, що створює середовище кращого порозуміння між обома сторонами та сприяє формуванню дієвих управлінських команд. Це підсилює механізми розвитку професіоналізації, оскільки досвід управлінської діяльності готує управлінців до роботи в умовах публічності, відкритості та відповідальності.

Інституційне забезпечення професіоналізації публічної служби Франції змінилося ще на початку XX століття, коли в країні постала потреба модернізувати систему професійної підготовки державних службовців та реформувати діяльність Національної школи адміністрації (ENA). Ці виклики були споріднені з тими, які сьогодні враховуються у стратегіях реформування державного управління, зокрема

в Україні. З метою уніфікації вимог до державних службовців та формування єдиного підходу до оцінювання персоналу у 2011 році створено Міжвідомчий словник компетентностей публічної служби. Він використовується керівниками, HR-підрозділами та навчальними установами і включає три групи компетентностей: три групи компетентностей [43]:

1. Професійні вміння та навички – понад 100 позицій (стратегічне планування, управління бюджетом, аудит, комунікація в кризових умовах, управління продуктивністю тощо).

2. Професійні якості – когнітивні, соціальні та поведінкові характеристики працівника (ініціативність, креативність, командна робота, дипломатичність, відповідальність).

3. Комплексні знання – 40 сфер (право, економіка, міжнародні відносини, управління проектами, людські ресурси, безпекова політика тощо).

Цей інструмент став основою для відбору, професійної оцінки, кар'єрного розвитку та навчання державних службовців. Він сприяв зміні Програми професійного розвитку ЕНА, запровадивши низку інноваційних, спрямованих на формування сучасного управлінця :

1. Європейська магістерська програма з врядування (двомовна), розроблена у партнерстві з урядом Німеччини, орієнтована на підготовку мобільних управлінців європейського рівня. Передбачає очні модулі, дистанційне навчання та тривале стажування (24 місяці).

2. Магістерська програма з управління територіальними ризиками, яка охоплює питання цивільної безпеки, екології, охорони здоров'я, промислових та техногенних ризиків. Мета — підготовка універсальних кризових менеджерів.

3. Міжнародна програма для аспірантів із європейських студій, яка спрямована на створення мережі перспективних дослідників та просування французького бачення актуальних проблем ЄС.

4. Довгострокові та короткострокові міжнародні курси, орієнтовані на іноземних службовців та менеджерів, включають навчання з питань державних фінансів, європейської політики, дипломатії та лідерства.

5. Індивідуалізовані навчальні курси, які розробляються на запит державних чи приватних організацій та можуть тривати від одного дня до двох місяців.

6. Програми кар'єрної мобільності, так звані "регульовальні цикли" дають можливість адміністраторським корпусам підвищувати кваліфікацію та готуватися до нових посад, зокрема у парламенті, міністерствах і державних агенціях.

7. Короткі тренінги за сучасною методологією, які охоплюють теми реформування публічного сектору, управління змінами, комунікацій, європейської інтеграції, кар'єрного розвитку.

8. Підготовка до конкурсів інститутів ЄС, що передбачає тестування, тренінги та індивідуальний коучинг, що значно підвищує шанси кандидатів на успіх.

Наслідки реформ та нові інституційні підходи: ЕНА сформувала комплексні умови для постійного навчання керівників, однак її діяльність визнано недостатньою для забезпечення масштабного мережевого реформування державного сектору. Ми відзначаємо перетворювальні тенденції інституційного забезпечення професіоналізації публічної служби Франції на основі синергетичного підходу у взаємодії суб'єктів публічно-управлінської діяльності щодо розвитку інституту лідерства в суспільстві, а також системи особистісних якостей сучасного лідера.

Інституційне забезпечення професіоналізації публічної служби у Німеччині - це підвищення кваліфікації державних службовців Центральною інституцією - Федеральною академією державного управління при Міністерстві внутрішніх справ, яка координує професійний розвиток службовців різних рівнів [69]. Особливості німецької моделі професійного навчання:

1. Акцент не на знаннях, а на мисленні й управлінській поведінці. Навчання орієнтоване на розвиток критичного мислення, управлінської культури та

здатності ухвалювати самостійні рішення, а не на механічне засвоєння теоретичного матеріалу.

2. Перевага практичних форм навчання. У навчальному процесі домінують: практичні кейси, стажування на робочих місцях, навчальні поїздки за кордон. Аудиторні лекції застосовуються мінімально. Інтерактивні методи підготовки керівників. Широко використовується робота в малих групах, дискусії, мозкові штурми, круглі столи, аналіз управлінських ситуацій.

Мета — навчити керівника знаходити оптимальні рішення у реальних службових ситуаціях.

3. Модульність освітніх програм. Організація підготовки за модульним принципом забезпечує гнучкість навчальних планів, їхню адаптацію до потреб регіону, конкретної громади чи нового напрямку політики.

4. Підтримка самоосвіти протягом кар'єри. Федеральна академія пропонує широкий спектр тематичних курсів для самостійного опрацювання, що сприяє постійному професійному оновленню службовця.

5. Міжнародна співпраця. При Вищій школі публічного управління функціонує Євроінститут — платформа транскордонної взаємодії з Францією. Школа також підтримує партнерські зв'язки з багатьма європейськими навчальними закладами.

У Німеччині право претендувати на вищі посади в державній службі напряму пов'язане з неперервним професійним навчанням. Після завершення базової підготовки службовець: проходить додаткові факультативні курси (право федеральної землі, інноваційні управлінські технології, стратегічне планування, лідерство), складає кваліфікаційний іспит для зайняття керівної посади, підтверджує рівень професіоналізму через постійну самоосвіту.

Отже, німецька модель професіоналізації базується на поєднанні практико-орієнтованого навчання, модульної гнучкості освітніх програм, обов'язковості постійного підвищення кваліфікації та активного розвитку лідерських

компетентностей. Самоосвіта і безперервне вдосконалення управлінських навичок розглядаються як ключові умови службового просування та ефективності публічного службовця.

Інституційне забезпечення професіоналізації публічної служби Польщі характерне ефективною системою професійного розвитку державних службовців, що стала ключовим компонентом реформ у сфері публічного управління, започаткованих у 1990-х роках. Ця система поєднує нормативно-правову базу, стратегічне планування та сучасні підходи до підготовки кадрів [70].

1. Нормативна основа. Професіоналізація державної служби визначається двома головними актами: Конституцією Польщі (1997), яка встановлює принципи професійності, політичної нейтральності та якості державної служби. Законом про цивільну службу, який регулює види підготовки та визначає вимоги до знань, умінь і поведінкових стандартів службовців.

2. Форми професійного навчання. Закон передбачає кілька видів підготовки: центральне навчання — розвиток ключових компетентностей і дотримання етичних принципів; загальна підготовка — набуття базових навичок для виконання службових функцій; індивідуальні програми розвитку — навчання за персональними потребами; спеціальна підготовка — поглиблення знань у галузевих напрямках.

3. Навчальні стратегії. З 2004 року Польща впроваджує державні стратегії навчання, які спрямовані на: підвищення етичних стандартів та протидію корупції; розвиток управлінських і аналітичних навичок; забезпечення конкурентного функціонування в європейському адміністративному просторі; покращення знань іноземних мов і навичок міжвідомчої взаємодії. Важливим елементом є діагностика потреб навчання, за результатами якої складаються щорічні плани розвитку персоналу.

4. Навчальна політика державної служби.

З 2012 року й понині функціонує два ключові документи: “Навчальна політика державної служби” — визначає концептуальні засади та аналізує стан державної служби; “Директиви щодо впровадження навчальної політики” — містять практичні інструкції щодо організації внутрішніх систем професійного розвитку.

Ці документи універсальні та застосовуються на всіх рівнях публічної адміністрації.

5. Удосконалення HR-політики. У межах Стратегії управління людським капіталом до 2020 року підвищено стандарти підготовки, особливу увагу приділено: розвитку управлінського потенціалу, мобільності кадрів, модернізації методів оцінювання, які активно впроваджуються понині.

6. Вимоги до організаторів навчання. З 2015 року навчальні установи повинні відповідати суворим критеріям: мати професійні програми, досвід, кваліфікованих викладачів та належну матеріальну базу.

7. Підготовка лідерів державної служби. Особливу увагу приділено формуванню лідерів змін, здатних працювати в умовах ЄС та модернізувати публічну адміністрацію. Навчання здійснюється у співпраці з партнерськими інституціями Великої Британії, Данії, Іспанії.

Отже, польська модель професіоналізації базується на: системності та стратегічності, регулярному оновленні навчальних підходів, інтеграції стандартів Європейського Союзу, орієнтації на розвиток лідерського потенціалу службовців. Ця система забезпечує високий рівень компетентності та адаптивності державних службовців, сприяючи ефективній роботі публічної адміністрації [71].

Інституційне забезпечення професіоналізації публічної служби Швейцарії [82] спирається на принципи політичного нейтралітету, федералізму та розвиненої прямої демократії. Ефективність функціонування публічної влади забезпечується широкою передачею повноважень кантональному та муніципальному рівням, що дозволяє максимально враховувати локальні потреби та залучати громадян до ухвалення рішень. Важливу роль у цьому відіграють інструменти прямої демократії

— референдуми, громадські ініціативи, публічні зібрання та електронні механізми участі.

У таких умовах публічні службовці мають постійно оновлювати управлінські компетентності та адаптувати стиль керівництва до високих вимог громадської участі. Ключовим центром професійного розвитку кадрів публічного сектору є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (IDHEAP), який діє при Лозаннському університеті.

Основні напрями професіоналізації (IDHEAP): забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації: керівників органів влади різних рівнів, державних службовців, здобувачів, які планують працювати у публічному секторі.

Навчальні програми мають акредитацію на рівні Швейцарської Конфедерації та Європейської асоціації акредитації у сфері державного управління. Основні освітні траєкторії: магістерські програми з публічного управління, менеджменту та політики; докторська підготовка; спеціалізовані професійні тренінги та консалтингові проєкти.

Окрім освітньої діяльності, Інститут виконує дослідницькі та аналітичні функції, що сприяє впровадженню інновацій в управлінську практику та розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців.

Швейцарська модель добору кадрів вирізняється високим рівнем відкритості та конкурентності. Основні її характеристики:

- відкриті конкурси, обов’язкова співбесіда з майбутнім керівником;
- активне використання професійних платформ та соціальних мереж для пошуку претендентів (Facebook, LinkedIn, спеціалізований портал Federal Jobs Portal);
- жорсткі кваліфікаційні вимоги, зокрема наявність відповідної фахової освіти рівня бакалавра/магістра;
- обов’язкове володіння кількома національними мовами (переважно німецькою та французькою);

- оцінювання особистісних характеристик, мотивації та здатності до безперервного навчання.

Таким чином, швейцарська система професіоналізації поєднує високі кадрові стандарти з розгалуженою мережею освітніх інституцій та акцентом на постійний розвиток компетентностей, що відповідає принципам прямої демократії та федералізму.

У сферу професіоналізації світової науки входить розвиток краудсорсингових технологій у публічному управлінні [65], які дають змогу залучати інтелектуальні ресурси громадян до вироблення рішень, контролю та оцінювання державної політики. Окрему роль відіграють регіональні хаби з публічного управління, які функціонують як центри обміну практиками, формування експертних мереж, аналізу реформ і впровадження інновацій. Вони акумулюють передовий досвід і сприяють підвищенню ефективності державного управління в країнах відповідних регіонів.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі нами узагальнено особливості європейських моделей добору кадрів на посади у сфері публічної служби, зокрема: веберівської або бюрократичної, меритократичної або елітарної, нової публічної служби, постмодерністської та партнерської.

Досліджено, що з історично-географічного погляду виокремлено три типи моделей публічної служби: східна, дві західних – континентальну європейську модель та англо-американську модель. У більшості країн спостерігається поєднання характерних рис кар'єрної та позиційної, залежно від управлінських потреб та

історично сформованих традицій.

За критеріальним відбором кандидатів при наявності в них досвіду управлінської роботи на публічній службі виокремлено п'ять моделей публічної служби: традиційну, ринкову, партисипативну, гнучку і дерегульовану. Здійснено характеристику кожної з них.

У розділі охарактеризовано позитивну практику відбору кандидатів на посади публічної служби в європейських країнах. Дослідження демонструє сталу тенденцію до поєднання прозорих конкурсних процедур, професійної підготовки кадрів, формалізованих вимог і незалежного оцінювання, що у комплексі забезпечує високий рівень професіоналізму публічного сектору.

Цікавим для України є досвід Франції, де встановлена багаторівнева система конкурсного відбору. До участі допускаються особи, які відповідають суворо визначеним умовам: громадянству ЄС (у певних секторах — виключно громадянству Франції), наявності вищої освіти, дотриманню правових норм, фізичній придатності тощо. Конкурс включає письмові іспити з чітко визначеної програми, які проводяться анонімно для уникнення будь-якої упередженості, а також усну співбесіду з оцінкою комунікативності, аналітичного мислення та здатності аргументовано висловлювати позицію. Після складання іспитів успішні кандидати навчаються у спеціалізованих вищих школах протягом 2–3 років, проходять стажування та випробувальний термін (від 6 місяців до 2 років). Лише після цього вони отримують статус державного службовця.

Здійснено аналіз європейського досвіду добору кадрів на державну службу в Іспанії, Латвії, Німеччини, Польщі та Франції. Розкрито механізми конкурсного відбору та систему інституційного забезпечення професіоналізації державних службовців в Великій Британії, Нідерландах, Німеччині, Франції, Швейцарії, які засвідчують наявність детального, завершеного переліку підстав для призначення на посаду в державний сектор, а також припинення державно-службових правовідносин.

Досліджено, що стандарти процедур відбору деталізуються в документах EPSO, які регламентують: формат конкурсів (відкриті/спеціалізовані), етапи відбору, правила складання комп'ютерних тестів, оцінювання компетентностей, використання assessment centers, критерії допуску до кожного наступного етапу, принципи формування резерву кандидатів («reserve list»).

В Україні стандарти конкурсу визначаються Законом України 2015 року, постановами Кабінету Міністрів України та методичними рекомендаціями НАДС.

Крім механізмів конкурсного відбору кандидатів, є запровадження інструментів оцінювання кандидатів. У державах ЄС тести є базовим інструментом первинного відсіву кандидатів, які можуть включати: когнітивні тести (аналітичне мислення, логіка, числові та вербальні здібності); тести професійних знань (галузеве законодавство, політики ЄС, фінансові правила, адміністративні процедури); ситуаційні тести (оцінка поведінкових реакцій у типових службових ситуаціях – конфлікт, етична дилема, робота в команді, стрес).

У конкурсах EPSO використовується стандартний набір комп'ютерних тестів (вербальні, числові, абстрактні здібності, ситуаційні завдання), що дозволяє об'єктивно порівнювати велику кількість кандидатів.

Таким чином, в більшості держав ЄС запроваджено конкурсний екзамен або тестування. Такої ж політики проведення екзаменів дотримується Європейська Комісія. Це підтверджує використання відкритої системи функціонування публічної служби в цих країнах.

Центр оцінювання (Assessment centers) широко застосовуються при відборі на керівні посади у державних органах Німеччини, Нідерландів, Великобританії, Скандинавських країн, а також у конкурсах на посади в інституціях ЄС.

В Україні елементи assessment center використовуються точково – переважно у центральних органах виконавчої влади та для вищих керівних посад, часто в рамках проектів технічної допомоги ЄС.

Таким чином, у країнах Західної Європи (*Франція, Німеччина, Італія, Іспанія*) конкурси на державну службу мають багаторівневий характер: письмові іспити, практичні завдання, усні співбесіди, перевірка мотивації, іноді – додаткові спеціалізовані іспити або стажування. В окремих державах (наприклад, Франція, Італія) успішне проходження національних шкіл підготовки кадрів (ENA, Scuola Nazionale dell'Amministrazione тощо) фактично прирівнюється до проходження конкурсу на ряд посад, але й вступ до таких інституцій здійснюється на основі відкритих конкурсів.

У державах Центрально-Східної Європи, які проходили етапи постсоціалістичної трансформації (Польща, Латвія, Литва, Чехія, Словаччина), відкрита конкурсна процедура стала невід'ємною умовою деполітизації та професіоналізації публічної служби, а її стандарти значною мірою були напрацьовані у співпраці з Європейською Комісією та програмою SIGMA.

РОЗДІЛ 3

УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

3.1 Нормативно-правова база добору кадрів на державну службу в Україні

Центральним нормативним фундаментом, що визначає засади функціонування державної служби в Україні, є Конституція України [31], яка встановлює основні принципи організації публічної влади та визначає засадничі положення для її реалізації. Вона слугує базою для формування комплексної системи законодавчого забезпечення державної служби. Ключове місце серед спеціальних нормативно-правових актів займають Закони України: “Про державну службу” [49], “Про запобігання корупції” [50], “Про місцеве самоврядування в Україні” [51], “Про місцеві державні адміністрації” [52], “Про очищення влади” [53], “Про службу в органах місцевого самоврядування” [54], “Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки” [55], “Про військово-цивільні адміністрації” [66], “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” [67], “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” [69], “Про правовий режим воєнного стану” [73] та інші нормативні документи, що доповнюють правове поле регулювання діяльності публічних службовців. Сукупно вони формують правову інфраструктуру, яка забезпечує організацію, функціонування, контроль і відповідальність у сфері державної служби.

У Конституції України чітко закріплене розмежування двох рівнів публічної влади — державної влади та місцевого самоврядування (статті 5, 7, 19, 38, 40, 42,

55, 56, розділ XI). Це, відповідно, формує підґрунтя для функціонування двох видів публічної служби — державної та муніципальної [31]. Таким чином, конституційна модель управління в Україні ґрунтується на принципі децентралізації, що передбачає самостійність органів місцевої влади при одночасному збереженні цілісності державного механізму.

У період становлення української державності законодавство у сфері державної служби пройшло кілька важливих етапів розвитку. Закон України 1993 році, став першою спробою системно врегулювати відносини у цій сфері. Документ складався з 8 розділів та 38 статей, визначав основи діяльності державних службовців, їх правовий статус, а також розмежовував рівні посад відповідно до семи категорій і п'ятнадцяти рангів [48]. Відповідно до закону, державна служба трактувалася як професійна діяльність осіб, що займають посади в органах державної влади та їх апараті, спрямована на виконання функцій і завдань держави та фінансується за рахунок державного бюджету. Накази Президента України та постанови Уряду, ухвалені на його виконання, конкретизували механізми практичної реалізації нормативних приписів [49-58; 67-75].

Для поглиблення інституційного розвитку державної служби та вдосконалення наявної нормативної бази у першій половині 2000-х років було видано низку указів Президента України. Зокрема, Указ “Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України” визначив завдання з аналізу законопроектів у сфері державної служби та забезпечення її кадрового розвитку. Важливим нормативним актом став і Указ “Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні”, який окреслив пріоритетні напрями модернізації державної служби та вдосконалення механізмів її проходження [80]. Таким чином, на цьому етапі було започатковано комплексний підхід до трансформації інституту державної служби відповідно до нових суспільно-політичних та управлінських потреб.

Прийняття нової редакції Закону України у 2015 році стало ключовим етапом модернізації державної служби та її поступового наближення до стандартів європейського врядування. Законодавець проголосив курс на реформування системи управління людськими ресурсами в публічному секторі, ґрунтуючись на принципах відкритості, професіоналізму, політичної нейтральності та підзвітності. Нова редакція акцентувала увагу на необхідності оновлення процедур вступу на державну службу, удосконалення класифікації посад, запровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання та вдосконалення процедур оцінювання діяльності держслужбовців [49].

Реалізація цих змін не була раптовою: протягом 2011–2015 років формувалася нормативно-правова база майбутніх трансформацій.

Попри те, що Закон України 2015 року став результатом ґрунтовного науково-правового опрацювання, багаторічних дискусій, міжнародної технічної допомоги та експертних оцінок, його впровадження виявило як значні переваги, так і низку проблемних аспектів. Оновлення законодавства 2015 року стало важливою віхою у трансформації державної служби України, проте потреба у подальшому вдосконаленні нормативних механізмів, спрямованих на професіоналізацію, деполітизацію та підвищення прозорості публічної служби, залишається актуальною.

Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки [55] була орієнтована на комплексне подолання негативних тенденцій, що сформувалися у сфері управління людськими ресурсами державного сектору. Основні акценти були спрямовані на вирішення проблеми високої плинності кадрів, підвищення рівня їхньої професійної кваліфікації, а також створення умов для розвитку кадрового потенціалу державної служби. Йшлося про формування системи стимулів, що забезпечують позитивну динаміку професійного росту державних службовців, розвиток їх інтелектуального й творчого потенціалу, а також упровадження дієвих механізмів планування кар'єри та ін. Зазначений документ заклав концептуальні

засади модернізації державної кадрової політики та переходу до сучасних управлінських стандартів.

Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [55] продовжила системну трансформацію публічної служби, окресливши чіткі вектори щодо підвищення ефективності державного апарату. Документ був спрямований на підвищення інституційної спроможності державного управління, посилення відповідальності посадових осіб і впровадження сучасних підходів до кадрового менеджменту, забезпечення якісного функціонування державної служби, оптимізація організаційної структури органів влади тощо [55].

Подальший розвиток інституційних механізмів у сфері публічної служби відбувся із затвердженням 27 грудня 2017 року Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. У цьому документі були сформульовані основні напрями реформування структури державного управління [56]. Згідно з експертними оцінками, “процес оптимізації системи центральних органів виконавчої влади є одним із способів скорочення чисельності державних службовців та інших працівників у системі державного управління” [56], що мало на меті досягнення більшої результативності функціонування державного сектору, раціональне використання бюджетних коштів та підвищення якості публічних послуг.

Новий Закон України 2015 року [49] започаткував системні зміни у підходах до регулювання публічної служби, заклавши основу для побудови сучасної, професійної та політично неупередженої державної служби відповідно до європейських стандартів. Положення цього нормативного акту були спрямовані на комплексне оновлення організаційно-правових засад функціонування державного апарату, удосконалення кадрових процедур і забезпечення прозорості управлінських процесів.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика законів “Про державну службу”
1993 та 2015 років**

Критерій	Закон 1993 року	Закон 2015 року
Мета прийняття	Визначити базові засади функціонування державної служби в період становлення державності України	Сформувати професійну, політично нейтральну, сучасну державну службу європейського зразка
Підходи до державної служби	Бюрократичний, адміністративно-кадровий підхід	Компетентнісний, професійно-орієнтований, інституційний підхід
Класифікація посад	Недостатньо чітка, відсутні сучасні підходи до категоризації	Чітка класифікація посад (категорії А, В, С) із визначенням вимог та повноважень
Призначення та конкурс	Конкурс на посади носив формальний характер, часто застосовувалися інші механізми призначення	Обов’язковість відкритого конкурсного добору, запровадження конкурсних комісій
Політична нейтральність	Практично не гарантувалася	Прямо закріплена, заборона політичної діяльності та тиску
Система оплати праці	Непрозора, залежна від надбавок, премій, індивідуального впливу керівника	Нова структура оплати праці, прозоріша система посадових окладів; однак залишилися проблеми балансування
Професійний розвиток	Не систематизований, залежав від довільних рішень керівництва	Законодавчо закріплений професійний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації
<i>Порівняльний висновок законів 1993 та 2015 років</i>		
Стартовий етап формування держслужби незалежної України	Європейська модель сучасної професійної державної служби	
Мав загальні та рамкові норми	Запроваджує чіткі правила та інституційні гарантії	

Джерело: складено автором на основі аналізу [48;49].

Одним з ключових нововведень стало чітке розмежування посад, що передбачало виведення із системи державної служби політичних посад, посад патронатної служби та адміністративно-допоміжного персоналу. Це дозволило посилити незалежність державних службовців і мінімізувати ризики політичного впливу на їхню діяльність.

Закон закріпив принцип політичної нейтральності, підкресливши необхідність дотримання службовцями стандартів професійної поведінки, орієнтації на суспільний інтерес та неприпустимість участі у політичній діяльності під час виконання службових обов'язків.

Важливою інституційною інновацією стала нова система класифікації посад державної служби (категорії “А”, “Б”, “В” та дев'ять рангів), що дало можливість більш точно визначати рівень відповідальності, компетентності та статусу службовців, а також створювати прозорі кар'єрні траєкторії та чіткі вимоги до кваліфікації.

Значно реформовано підходи до доступу на державну службу, адже закон запровадив єдину конкурсну процедуру, яка має забезпечити відкритість, рівність можливостей, об'єктивність та прозорість відбору кандидатів. Вперше створено Комісію з питань вищого корпусу державної служби, уповноважену на добір і дисциплінарний контроль вищих посадових осіб, що відповідає найкращим міжнародним практикам.

Не менш вагоме значення мало введення щорічного оцінювання результатів службової діяльності, яке стало інструментом визначення рівня професійної компетентності службовців, планування їхнього розвитку та формування системи мотивації. Законом також передбачено нову модель оплати праці, де ключовим елементом є суттєве збільшення частки посадового окладу в структурі заробітної плати, що має сприяти зменшенню корупційних ризиків і підвищенню престижності державної служби. Окрім цього, закон чітко окреслив механізми захисту прав державного службовця, визначив систему дисциплінарної відповідальності, а також установив вичерпний перелік підстав для припинення державної служби [43].

Паралельно функціонує чинний Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 07.06.2001 року [54], який визначає основоположні принципи та механізми регулювання муніципальної служби. Закон встановлює

правові засади проходження служби, гарантує рівний доступ до посад, регламентує основні права, обов'язки та обмеження службовців місцевого самоврядування, визначає етичні стандарти поведінки, питання кар'єрного просування, матеріального і соціального забезпечення, а також механізми фінансового контролю та відповідальності. Однак даний нормативний акт характеризується рядом суттєвих недоліків, зокрема – неефективністю системи управління персоналом на місцях, недосконалістю моделі оплати праці та недостатньою прозорістю діяльності посадових осіб. Ці аспекти актуалізують потребу в глибокій модернізації законодавства про службу в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних реформ децентралізації, вимог європейського законодавства та принципів належного врядування [54].

Важливою складовою реформування є удосконалення конкурсних процедур призначення на посади, що забезпечує прозорість, рівність можливостей та мінімізує ризики суб'єктивності [60; 78].

Розбудова оновленої моделі муніципальної служби спирається на створення правових передумов для підвищення її суспільного авторитету, чіткого визначення правового статусу посадових осіб, прозорості кадрових процесів та забезпечення ефективних механізмів запобігання корупції. Такий підхід відповідає курсу України на децентралізацію, укріплення місцевого самоврядування та розвиток кадрового потенціалу громад.

3.2. Проблеми та виклики у сфері кадрової політики державної служби

Серед ключових проблем, що були виокремлені як українськими, так і європейськими експертами, особливу увагу привертають: недостатній рівень гарантій формування професійної, стабільної та політично нейтральної державної служби; збереження елементів політизації в кадрових процедурах; а також недосконалість системи оплати праці, яка створювала ризики соціальної несправедливості та непропорційності винагороди працівників різних рівнів.

Експерти неодноразово наголошували, що закон, попри інноваційний характер, не в повній мірі відповідав провідним міжнародним стандартам державного управління — насамперед щодо конкурсних процедур, класифікації посад, порядку припинення державної служби, підходів до оплати праці та системи дисциплінарної відповідальності [70-73; 78].

Закон України “Про запобігання корупції” [51] відіграє визначальну роль у формуванні системи доброчесності публічної служби. Нормативний акт містить чітке визначення поняття «корупція», а також розмежовує корупційні правопорушення і правопорушення, пов’язані з корупцією, останні з яких не містять ознак корупційних діянь, але стосуються порушення антикорупційних обмежень і заборон. Найчастіше суб’єктами таких порушень виступають саме публічні службовці, що підкреслює необхідність посилення етичного контролю, прозорості адміністративних процедур і невідворотності відповідальності.

До ключових інструментів запобігання корупційним проявам у системі публічної служби належать комплексні заходи правового, організаційного та інституційного характеру. Насамперед ідеться про законодавче закріплення обмежень та заборон, спрямованих на забезпечення доброчесності під час проходження публічної служби, попередження та врегулювання конфлікту інтересів, а також визначення чіткої класифікації корупційних і пов’язаних із корупцією правопорушень із відповідними механізмами юридичної

відповідальності. Важливою складовою є уточнення статусу та функцій державних органів, що здійснюють антикорупційну політику, контроль і превенцію у сфері публічного управління [51].

Залежно від часу їх реалізації, антикорупційні заходи в публічній службі можна структурувати на три групи.

Перша — превентивні процедури до призначення на посаду, включно зі спеціальною перевіркою кандидатів щодо відповідності вимогам доброчесності та законодавчим критеріям.

Друга — заходи, що застосовуються у процесі проходження служби: дотримання заборон щодо використання службових повноважень у приватних інтересах, обмеження сумісництва з іншими видами діяльності, а також обов’язок подання декларацій про майновий стан і своєчасного врегулювання конфлікту інтересів.

Третя група — постслужбові обмеження, які запроваджуються після припинення державної служби з метою запобігання недоброчесному використанню отриманих службових повноважень чи інформації [51].

Важливим стратегічним орієнтиром розвитку публічного управління стала Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [80]. Її ключовою метою проголошено побудову сучасної сервісної та цифрової держави європейського зразка, орієнтованої на захист прав громадян та підвищення ефективності надання адміністративних і електронних послуг. Документ акцентує увагу на забезпеченні гендерної рівності, формуванні компетентної, політично нейтральної та стійкої публічної служби, а також створенні підзвітних громадянам державних інституцій, здатних формувати та реалізовувати політику сталого розвитку держави [5].

Окремої уваги заслуговує нормативно-правове регулювання етичної поведінки публічних службовців, що поступово адаптується до стандартів Ради Європи та кращих практик держав – членів ЄС. Чинні Загальні правила етичної

поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (2016 р.) значною мірою наближені до положень Модельного кодексу Ради Європи. Водночас вони потребують подальшої модернізації, зокрема щодо забезпечення балансу між вимогами до доброчесності й захистом приватного життя службовців, а також удосконалення норм, що регулюють поведінку посадовців у службовій і позаслужбовій діяльності [66].

Підсумовуючи, слід зазначити, що інститут державної служби України пройшов тривалий етап становлення та реформування, упродовж якого відбулося суттєве оновлення законодавчої та організаційної основи державної служби. На сучасному етапі у значній мірі забезпечено нормативні передумови формування професійного, політично неупередженого, прозорого та підзвітного апарату публічної влади. Водночас для завершення інституційного становлення ефективної публічної служби необхідно продовжити роботу над удосконаленням механізмів доброчесності, протидії корупції, професійного розвитку службовців і забезпечення довіри громадян до державної влади.

Сучасний етап розвитку публічної служби в Україні вимагає системного оновлення її змісту та форм організації. В умовах воєнного стану та надзвичайно динамічних внутрішніх і зовнішніх викликів виникла нагальна потреба у формуванні модернізованої моделі функціонування публічної служби, здатної забезпечити оперативне реагування на загрози, підтримання керованості держави та її інституційної стійкості. Додатковими чинниками, що актуалізують реформування, є світова фінансово-економічна та енергетична нестабільність, загрози національній безпеці, тимчасова окупація частини території країни та ведення активних бойових дій.

Попри позитивні зрушення, система добору кадрів на державну службу в Україні досі зазнає впливу низки обмежень, серед яких ключовою є недостатня інституційна та фінансова підтримка механізмів професійної підготовки та розвитку державних службовців. Наявна інфраструктура навчальних установ не

завжди здатна забезпечити своєчасне та якісне підвищення кваліфікації відповідно до потреб держави, що, своєю чергою, обмежує можливості ефективного формування компетентного кадрового корпусу. Це негативно впливає на якість конкурсного відбору, систему імплементації новопризначених службовців та рівень професійної мобільності в державному секторі [70].

Під час формування оновленої моделі публічної служби важливо поєднати два ключові напрями [76]:

1. Чітке законодавче закріплення вимог до державних службовців, включно з професійними компетентностями, етичними стандартами, мотиваційними механізмами, належним ресурсним забезпеченням та справедливою системою оплати праці.

2. Розширення ролі інститутів громадянського суспільства у процедурі контролю за діяльністю службовців та забезпеченням прозорості кадрових процесів у публічному секторі.

З урахуванням наукових напрацювань вітчизняних дослідників та цілей Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, першочерговими напрямками вдосконалення системи добору кадрів на державну службу визначаються такі [80]:

- оновлення конкурсних процедур, зокрема удосконалення механізмів оцінювання професійних та особистісних компетентностей кандидатів; забезпечення можливостей дистанційного оцінювання; гарантування принципів рівності, недискримінації та інклюзивності для всіх категорій претендентів;

- впровадження прозорої й прогнозованої системи оплати праці державних службовців, заснованої на класифікації посад та прозорій структурі винагороди, із поступовим збільшенням питомої ваги посадового окладу та обмеженням необґрунтованих надбавок і премій;

- посилення інституційної спроможності кадрових підрозділів та формування сучасної організаційної культури державної служби шляхом

масштабного впровадження HRMIS, розвитку компетентнісних рамок та цифрових кадрових технологій;

- удосконалення державного замовлення на професійну підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців на засадах відкритості, конкурентності та ефективності, у тому числі через розбудову національного порталу знань у сфері професійного навчання;

- розвиток сучасних методів управління результативністю, включно із регулярним оцінюванням службовців, формуванням індивідуальних траєкторій розвитку та посиленням ролі управління компетенціями.

Повномасштабне російсько-українське вторгнення 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на реалізацію реформ у сфері державної служби та управління людськими ресурсами. Війна стала критичним фактором, який не лише уповільнив імплементацію визначених стратегічних ініціатив, але й актуалізував нові виклики у сфері добору, утримання та розвитку державних службовців.

Однією з ключових проблем воєнного часу стало погіршення функціонування окремих кадрових процедур, що раніше забезпечували стабільність і прозорість державної служби. Фіксуються випадки звільнення державних службовців із порушенням вимог Закону України “Про державну службу”, зокрема без попереднього повідомлення, без дотримання процедури переведення або погодження продовження служби, а також під виглядом скорочення штату чи зміни структури без належного юридичного обґрунтування. Подібні практики, що порушують норми чинного законодавства [49], негативно впливають на мотивацію як нинішніх державних службовців, так і потенційних кандидатів, знижуючи довіру до інституту публічної служби.

Разом з тим, активні бойові дії, масштабний волонтерський рух, мобілізація та тимчасова окупація частини територій призвели до значного скорочення кадрового ресурсу в органах виконавчої влади, особливо у прифронтових регіонах. Багатьом територіальним органам центральних органів виконавчої влади, а також

районним і обласним державним адміністраціям довелося працювати в умовах кадрового дефіциту, що зумовило нагальну потребу у швидкому заміщенні вакантних посад [74].

3.3. Шляхи адаптації європейського досвіду добору кадрів до української системи державної системи

Сьогодні уваги потребує ще один важливий аспект – ефективність оперативного заповнення кадрових вакансій значною мірою залежить від налагодження безперебійної комунікації як у межах державного органу (між службою управління персоналом та керівництвом або суб'єктом призначення), так і поза ним — з потенційними претендентами. У воєнних умовах цей комунікаційний ланцюг часто зазнає суттєвих порушень. Причинами виступають структурні зміни в державних органах, зменшення чисельності персоналу, надмірне навантаження на кадрові служби, а також трансформація кадрового складу через залучення значної кількості фахівців з військового та правоохоронного середовища, які не завжди мають достатній досвід роботи в системі цивільної державної служби [74].

Таким чином, в умовах повномасштабної війни першочерговою стає не стільки подальша розробка нормативно-правових засад підбору державного персоналу (оскільки відповідні стратегічні орієнтири вже визначені на національному рівні), скільки вдосконалення інформаційно-комунікаційних і технологічних механізмів кадрового менеджменту. Йдеться про забезпечення стабільності цифрової інфраструктури, розвиток альтернативних каналів комунікації, створення резервних цифрових платформ і захищених ресурсів для обміну інформацією між органами влади та кандидатами.

У цьому контексті особливого значення набуває вивчення та адаптація сучасних цифрових підходів до добору персоналу, які активно використовують провідні світові корпорації. Ці методики базуються на автоматизації ключових етапів рекрутингу, застосуванні штучного інтелекту, аналітики великих даних, дистанційного тестування та онлайн-інтерв'ювання, що дозволяє забезпечити прозорість, швидкість і об'єктивність добору кадрів навіть в умовах кризових та воєнних ситуацій. Сучасні трансформаційні процеси в системі державного управління, зумовлені як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, висувають нові вимоги до механізмів добору кадрів на державну службу.

З огляду на це, дедалі більшої актуальності набуває впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, здатних забезпечити прозорість, ефективність, оперативність і доступність конкурсних процедур відповідно до європейських стандартів доброчесності й меритократії.

Одним із ключових напрямів модернізації є розвиток інформаційних систем управління людським капіталом. В Україні таким інструментом виступає HRMIS — інтегрована система, покликана автоматизувати процеси обліку кадрів, документообігу, оцінювання результативності та формування кадрового резерву. Повноцінне запровадження HRMIS забезпечить системність кадрових процедур, мінімізує корупційні ризики, дозволить здійснювати моніторинг персоналу в режимі реального часу та забезпечить єдине інформаційне середовище для органів державної влади [83].

Наступним інноваційним підходом є застосування онлайн-інструментів для проведення конкурсів та тестувань. Активне використання дистанційних платформ, автоматизованих тестових модулів, а також систем відеоспостереження під час оцінювання кандидатів сприяє підвищенню рівня прозорості, зменшенню адміністративних витрат і розширенню можливостей доступу громадян до державної служби, включаючи осіб, які проживають у прифронтових регіонах або тимчасово переміщені [81].

Перспективним є впровадження технологій відео-інтерв'ю з використанням алгоритмів первинної оцінки компетентностей, що активно застосовуються провідними міжнародними корпораціями. Такі системи здатні аналізувати невербальну поведінку, лінгвістичні характеристики, логіку відповідей кандидата та здійснювати попередній відбір до проходження традиційного етапу співбесіди. Водночас застосування подібних технологій потребує чітких етичних рамок та методологічної імплементації до специфіки публічної служби.

Суттєвого значення набуває використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування кадрових потреб, формування компетентнісних моделей, визначення ризиків кадрового дефіциту та підвищення рівня стратегічного кадрового планування. Системи прогнозової аналітики, що успішно використовуються в країнах ЄС та OECD, дозволяють оптимізувати кадровий потенціал та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим інструментом є впровадження відкритих цифрових платформ професійного розвитку, що забезпечують доступ службовців до сучасних освітніх програм, симуляційних тренінгів, курсів та баз знань. Створення інтегрованої системи електронного навчання, пов'язаної з оцінюванням компетентностей та автоматизованим формуванням індивідуальних траєкторій розвитку, є важливою складовою впровадження принципів безперервного професійного розвитку (continuous learning) у публічній службі [83].

У перспективі доцільним є застосування технологій штучного інтелекту (AI) для попереднього аналізу резюме, структурування кандидатських даних, автоматизації первинного фільтрування та аналітичної підтримки кадрових рішень. Проте повноцінне впровадження таких рішень потребує формування відповідної нормативно-правової бази, алгоритмічної прозорості, механізмів захисту персональних даних і недискримінаційного підходу.

Водночас активне впровадження цифрових рішень та інноваційних технологій у сфері добору кадрів на державну службу супроводжується низкою

ризиків та викликів, які потребують системного врахування. Насамперед йдеться про ризики кібербезпеки та захисту персональних даних. В умовах воєнного стану та зростання кібератак з боку держави-агресора забезпечення стійкості систем управління персоналом, їх інформаційний захист та недопущення витоку конфіденційної інформації стають ключовими завданнями державної політики.

Другим вагомим викликом є ймовірність алгоритмічної упередженості (algorithmic bias) під час використання систем автоматизованого добору персоналу, що може спричинити неусвідомлену дискримінацію кандидатів. Це потребує розроблення прозорих методик застосування алгоритмів, а також механізмів зовнішнього контролю та аудиту.

Третім критичним фактором виступає ризик зниження рівня суб'єктивної відповідальності кадрових служб, які можуть прагнути перекласти частину оціночних повноважень на автоматизовані системи. У цьому контексті особливо важливим залишається баланс між автоматизацією та експертною оцінкою фахівців з управління персоналом.

Значною проблемою є також нерівність цифрових можливостей у регіонах України, що може ускладнювати доступ до сучасних інструментів конкурсу та знижувати рівень рівноправності кандидатів. Кадрова цифрова грамотність постає однією із ключових.

Ефективність впровадження інновацій залежить від здатності персоналу працювати з технологіями, а отже — від розвитку відповідних компетентностей державних службовців.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи розкрито шляхи імплементації європейських моделей добору кадрів в національну модель

розвитку кадрового потенціалу державної служби з питання добору кадрів. Згідно Закону України “Про державну службу” [46] система добору кадрів у сфері державного управління передбачає поетапну реалізацію конкурсу, в роботі.

Встановлено, що в умовах запровадження воєнного стану, відбудови держави та реалізації стратегічного курсу на членство в Європейському Союзі питання кадрового забезпечення органів публічної влади набуває критичного значення. Захист державності, забезпечення сталості інститутів влади та ефективна реалізація реформ вимагають наявності професійного корпусу державних службовців, здатних діяти в умовах багатовимірної невизначеності, кризового управління та трансформаційних змін. Таким чином, формування компетентної та стійкої системи публічної служби виступає фундаментом державної стійкості, національної безпеки та модернізаційного розвитку.

Нами досліджено, що імплементація європейських моделей добору кадрів на публічну службу в Україні є не лише технічним процесом імплементації норм, а й інституційною трансформацією, спрямованою на формування сучасної, професійної, ефективної та орієнтованої на потреби громадян державної служби, здатної забезпечити прозорість, доброчесність та стратегічний розвиток держави на шляху до членства в ЄС. Доведено, що це вплинуло на перспективи подальшої євроінтеграції України з питання добору кадрів на національну державну службу, що вимагає вирішення низки ключових завдань:

- гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами публічної служби;
- впровадження компетентнісного підходу та сучасних HR-технологій (електронні конкурси, онлайн-оцінювання);
- модернізація системи професійної підготовки держслужбовців та кар’єрного зростання державних службовців, включаючи навчання європейським управлінським стандартам, розвиток лідерських компетентностей, цифрових навичок та знання однієї з офіційних мов Ради Європи [5];

- забезпечення прозорості, доброчесності та зменшення політики;
- оптимізація структури державних органів та кадрових підрозділів, включаючи застосування сучасних HR-технологій та цифрових систем управління людськими ресурсами;
- розвиток кадрових служб (HR-офісів) у центральних органах виконавчої влади, які виконуватимуть функції стратегічного управління персоналом;
- впровадження принципів меритократії, коли просування по службі залежить не лише від стажу, а й від професійних знань, розвитку компетентностей і результатів діяльності;
- уніфікація системи оплати праці та створення прозорих механізмів преміювання з орієнтацією на управлінські результати.

Для забезпечення ефективного, прозорого та інноваційного механізму формування кадрового складу державної служби України доцільним є реалізація таких рекомендацій:

1. Завершення повноцінного впровадження HRMIS та забезпечення його синхронізації з іншими державними реєстрами.
2. Удосконалення нормативної бази, яка регулює використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у процесі добору державних службовців.
3. Створення центрів кіберзахисту кадрових систем та проведення регулярного аудиту безпеки.
4. Розроблення і впровадження стандартів етичного використання алгоритмів та інтелектуальних систем.
5. Забезпечення рівного доступу до конкурсних процедур через розбудову електронної інфраструктури, зокрема в регіонах.
6. Розширення програм цифрової грамотності для працівників державного сектору та впровадження навчальних курсів з HR-аналітики.
7. Посилення громадського та інституційного контролю над кадровими процедурами, забезпечення прозорості та підзвітності.

8. Налагодження обміну досвідом із країнами ЄС та OECD, зокрема у питаннях застосування інновацій в управлінні людськими ресурсами на державній службі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено системний аналіз європейського досвіду добору кадрів на державну службу задля імплементації в Україні. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Розкрито сутність та принципи функціонування державної служби, зокрема принципи законності, професіоналізму та політичної нейтральності, як базові засади ефективної діяльності публічних службовців. Систематизовано вітчизняні та зарубіжні наукові праці з дослідження проблеми добору кадрів на державну службу в контексті аналізу “добір на державну службу” або службу в органах державної влади, яке тлумачиться у двох взаємодоповнюючих вимірах: як структурований процес формування інформаційної бази потенційних кандидатів на вакантні посади; організацію та реалізацію процедур пошуку, залучення і первинного відбору кандидатів, що передбачає використання різноманітних інструментів комунікації з цільовою аудиторією, методів оцінювання відповідності претендентів установленим критеріям.

На основі компаративного аналізу профільного законодавства 1993 та 2015 років виокремлено нові види загальних принципів управління доббором кадрів у державному секторі: принцип верховенства права, принцип патріотизму та служіння українському народові, принцип законності, принцип гласності (прозорості та відкритості), принцип рівного доступу до державної служби, принцип рівного доступу до державної служби, принцип професіоналізму, принцип інноваційності, принцип науковості, принцип доброчесності, принцип доброчесності, принцип політичної неупередженості, принцип універсальності, принцип конкуренції, принцип персональної відповідальності, принцип формалізації правил і стандартів, принцип поділу праці.

2. Досліджено сучасні наукові підходи до управління доббором кадрів у державному секторі та визначено методологічні основи дослідження процесу

добору кадрів на державну службу. Поєднання системного, компетентнісного, інституційного та порівняльного підходів забезпечує повноту та наукову обґрунтованість дослідження, тоді як використання структурно-функціонального, нормативно-правового та порівняльного методів дозволяє всебічно оцінити особливості, сильні сторони та проблемні зони кадрових процедур. Такий методологічний інструментарій формує підґрунтя для подальшого вдосконалення процесу добору персоналу відповідно до сучасних європейських стандартів публічної служби.

Запропоновано авторське визначення дефініції “добір на державну службу” передбачає комплекс дій, спрямованих на пошук необхідних кандидатів на державну службу або службу в службу в органи місцевого самоврядування, їх кар’єрний ріст. Таким чином, добір кадрів у сучасних умовах — це багатовимірний процес, який поєднує класичні методи оцінювання та сучасні психометричні й управлінські інструменти

3. Здійснено аналіз європейського досвіду добору кадрів на державну службу, зокрема моделі державної служби в країнах ЄС (Іспанія, Латвія, Німеччина, Польща та Франція), що сприяло узагальненню наукових здобутків на засадах еволюції, зокрема: веберівської або бюрократичної, меритократичної або елітарної, нової публічної служби, постмодерністської та партнерської моделей. З історично-географічного погляду класифіковано на східний та два західний типи моделей публічної служби – континентальну європейську та англо-американську моделі.

Досліджено тенденцію до взаємопроникнення моделей, унаслідок чого у більшості країн спостерігається поєднання характерних рис кар’єрної та позиційної систем, залежно від управлінських потреб та історично сформованих традицій. За конкретно-історичною формою взаємодії держави та громадянського суспільства виокремлено конвергентну, дивергентну й гібридну моделі публічної служби, які відбуваються в інституціональній, ціннісній та інструментальній площинах.

Розкрито значимість еволюційного, інтеграційного, інноваційно-технологічного підходів, принципів доброчесності, для удосконалення інституту добору кадрів на державну службу України з урахуванням досвіду європейських країн. На основі застосування порівняльного методу проведено ґрунтовний аналіз співвідношення категорій “публічна служба” та “державна служба” у сучасному науковому дискурсі.

4. Розкрито механізми конкурсного відбору та систему інституційного забезпечення професіоналізації державних службовців в країнах ЄС (Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Франція, Швейцарія). Стандарти процедур відбору деталізуються в документах EPSO, які регламентують: формат конкурсів (відкриті/спеціалізовані), етапи відбору, правила складання комп’ютерних тестів, оцінювання компетентностей, використання assessment centers, критерії допуску до кожного наступного етапу, принципи формування резерву кандидатів («reserve list»). Крім механізмів конкурсного відбору кандидатів, є запровадження інструментів оцінювання кандидатів. У державах ЄС тести є базовим інструментом первинного відсіву кандидатів, які можуть включати: когнітивні тести (аналітичне мислення, логіка, числові та вербальні здібності); тести професійних знань (галузеве законодавство, політики ЄС, фінансові правила, адміністративні процедури); ситуаційні тести (оцінка поведінкових реакцій у типових службових ситуаціях – конфлікт, етична дилема, робота в команді, стрес). У конкурсах EPSO використовується стандартний набір комп’ютерних тестів (вербальні, числові, абстрактні здібності, ситуаційні завдання), що дозволяє об’єктивно порівнювати велику кількість кандидатів.

В більшості держав ЄС запроваджено конкурсний екзамен або тестування. Такої ж політики проведення екзаменів дотримується Європейська Комісія. Це підтверджує використання відкритої системи функціонування публічної служби в цих країнах. Центр оцінювання (Assessment centers) широко застосовуються при відборі на керівні посади у державних органах Німеччини, Нідерландів,

Великобританії, Скандинавських країн, а також у конкурсах на посади в інституціях ЄС. Таким чином, у країнах Західної Європи (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія) конкурси на державну службу мають багаторівневий характер: письмові іспити, практичні завдання, усні співбесіди, перевірка мотивації, іноді – додаткові спеціалізовані іспити або стажування. В окремих державах (наприклад, Франція, Італія) успішне проходження національних шкіл підготовки кадрів (ENA, Scuola Nazionale dell'Amministrazione тощо) фактично прирівнюється до проходження конкурсу на ряд посад, але й вступ до таких інституцій здійснюється на основі відкритих конкурсів. У державах Центрально-Східної Європи, які проходили етапи постсоціалістичної трансформації (Польща, Латвія, Литва, Чехія, Словаччина), відкрита конкурсна процедура стала невід'ємною умовою деполітизації та професіоналізації публічної служби, а її стандарти значною мірою були напрацьовані у співпраці з Європейською Комісією та програмою SIGMA

5. В Україні стандарти конкурсу визначаються Законом України 2015 року, постановами Кабінету Міністрів України та методичними рекомендаціями НАДС. Здійснено комплексний аналіз законодавчого забезпечення державної служби в Україні на засадах еволюційного підходу. Законодавче регулювання інституту публічної служби в Україні пройшло складний еволюційний шлях, долаючи численні політичні перешкоди. Загалом вдалося законодавчо врегулювати всі питання правового статусу державних службовців та основні засади проходження державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу. Визначено, що формування сучасної нормативної бази державної служби пройшло декілька етапів, ключовим з яких стало ухвалення Закону України “Про державну службу” 2015 року, що забезпечив наближення національної моделі до стандартів ЄС. Проаналізовано положення антикорупційного законодавства, стратегії реформування державного управління, нормативні акти щодо професійної етики та кадрової політики. Поряд із досягненнями, окреслено наявні виклики: недостатня

інституційна спроможність, потреба у повній деполітизації служби, модернізація системи оплати праці, підвищення рівня доброчесності та довіри громадян.

Визначено, що для України є корисним досвід Франції, де встановлена багаторівнева система конкурсного відбору. До участі допускаються особи, які відповідають суворо визначеним умовам: громадянству ЄС (у певних секторах — виключно громадянству Франції), наявності вищої освіти, дотриманню правових норм, фізичній придатності тощо. Конкурс включає письмові іспити з чітко визначеної програми, а також усну співбесіду з оцінкою комунікативності, аналітичного мислення та здатності аргументовано висловлювати позицію. Після складання іспитів успішні кандидати навчаються у спеціалізованих вищих школах протягом 2–3 років, проходять стажування та випробувальний термін (від 6 місяців до 2 років). Лише після цього вони отримують статус державного службовця.

Водночас доцільно продовжити інституційні реформи, подальше утвердження принципів належного врядування, посилення антикорупційної інфраструктури та розвитку кадрового потенціалу. Лише комплексний підхід та сталі демократичні практики забезпечать формування результативної системи державної служби, здатної відповідати сучасним викликам і стратегічним цілям держави в умовах євроінтеграційних процесів та воєнного стану в Україні.

В Україні елементи *assessment center* використовуються точково – переважно у центральних органах виконавчої влади та для вищих керівних посад, часто в рамках проєктів технічної допомоги ЄС.

6. Розкриті проблеми адаптації кращих європейських моделей добору кадрів на посади державних службовців в Україні. Імплементація європейських моделей добору кадрів в Україні є не лише процедурним процесом, але й глибокою інституційною трансформацією, спрямованою на створення професійної, доброчесної та результативної державної служби. Вона передбачає формування системи державної служби, яка відповідає демократичним стандартам доброго

врядування, ґрунтується на принципах відкритості, меритократії та орієнтації на потреби громадян.

Пришвидшенню повноцінного членства України в ЄС сприятиме вирішення таких питань у сфері державної служби: встановлення принципів державного управління, відображених у звітах програми SIGMA; встановлення переваг вступу на державну службу залежно від професіоналізму, стажу й інших професійних критеріїв; уніфікування розмірів заробітної плати й інших виплат для всіх державних службовців; оптимізація чисельності працівників у системі органів державного управління; утворення структурних підрозділів з управління персоналом в центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасної інтегрованої інформаційної системи управління людським потенціалом і ресурсами; реформа системи професійного навчання державних службовців. Разом з тим, аналіз свідчить про наявність низки системних викликів, що супроводжують цей процес та потребують першочергового врегулювання, а саме:

- забезпечення прозорості та уніфікованої системи оплати праці з орієнтацією на результативність діяльності;
- оптимізація організаційної структури органів влади та розвиток сучасних HR-технологій і цифрових систем управління персоналом;
- інституційне підсилення кадрових служб із перетворенням їх на стратегічні HR-офіси;
- модернізація системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації службовців, з акцентом на лідерські, цифрові та мовні компетентності;
- утвердження принципів меритократії, коли кар'єрне зростання базується на компетентностях, професійних здобутках та доброчесності, а не лише на стажі служби.

Таким чином, адаптація європейських моделей до кадрового добору виступає стратегічним напрямом професіоналізації державної служби України та визначає її

здатність функціонувати відповідно до стандартів ЄС, забезпечуючи ефективну реалізацію реформ і стійкість публічної влади у кризових умовах.

Доведено, що інтеграція сучасних цифрових технологій у процеси підбору та розвитку державних службовців є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою забезпечення ефективності державного управління в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. Застосування інноваційних рішень дозволить сформувати професійний, компетентний, добросовісний і стійкий корпус державної служби, орієнтований на принципи відкритості, підзвітності та сервісності відповідно до стандартів ЄС і OECD. Подальшого розвитку та доопрацювання потребують питання створення правових передумов для: підвищення престижності державної служби; впровадження ефективного механізму запобігання корупції, забезпечення професійної етики державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(1). С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.15421/152311>
2. Владовська К. До питання про правову природу поняття «публічна служба» у законодавстві України та в адміністративно-правовій доктрині. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 124–128. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=anpopr_2022_2_25
3. Головачова А. Зарубіжний досвід правового регулювання оплати праці державних службовців. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 9. С. 82–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2017_9_17
4. Гончарук Н. Т., Кулакова Є. О. Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42). С. 128–136. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=dums_2019_3_17
5. Григорчук Н. В. Ефективна державна служба: світовий досвід та перспективи для України. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*. 2025. URL: https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова_діяльність/Збірник_Публічна_влада_16.05.2025.pdf#page=93
6. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : К.І.С., 2016. 400 с. URL: <https://file.lib.in.ua/pdf/hrytsiak-ihor->

upravlinnia-v-yevropeiskomu-soiuzi-teoretychni-zasady.pdf

7. Гура В. Механізми формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. (12). С. 72–83. URL: DOI: [10.31470/2786-6246-2025-12-72-83](https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-72-83)

8. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2012. 72 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000020830>

9. Деякі питання реформування державного управління в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/474-2016-%D1%80>

10. Дрешпак В. М. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 56–62. URI: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/4421>

11. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. 732 с. https://shron1.chtyvo.org.ua/Zbirnyk_statei/Entsyklopediia_derzhavnoho_upravlinnia_Tom_1.pdf

12. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні: основні завдання, історія виникнення та досвід впровадження / В. Толкованов // [Актуальні проблеми державного управління](#). - 2011. - Вип. 3. - С. 212-216. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2011_3_57

13. Європейський Союз у XXI столітті: функціонування та розвиток : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. В. С. Загорського, О. Я. Красівського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. 632 с. URL: <https://catalog.lounb.org.ua/bib/404942>

14. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву як одна з основних функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. С. 85–95.

URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a204e343-759f-4826-822e-487a8950c58b/content>

15. Зеленський В. М. Особливості правового регулювання конкурсного відбору на державну службу за трудовим законодавством європейських країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2015. Вип. 32. Т. 2. С. 129–132. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e55f7ba7-090b-42e9-897f-43a9431a48ed/content>

16. Івасько М. Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2021. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2021/26102021/1_1.pdf

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

18. Канавець М. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. –К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 178 с. . URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf>

19. Карпа М. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227–233. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2016_4_27

20. Качан Я. В. Європейський досвід професійного розвитку публічної служби та можливості його використання в Україні під час системних реформ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 13. С. 94–98. URL:

<http://www.baltijapublishing.lv/download/all-science-2/38.pdf>

21. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7. С. 57–65.

DOI: <https://doi.org/10.15421/151629>

22. Кізілов Ю. Правове регулювання проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 2. С. 137–142. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_19

23. Кірмач А. В. Європейський досвід правового регулювання службової кар'єри державних службовців. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 2. С. 161–164. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/23494>

24. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

25. Коментарі програми SIGMA до проекту Закону України «Про державну службу». Програма Sigma. 2011. 26 с. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/news/Mizhnarod_ekspert_zakonopr/77231.html

26. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0487da96-d189-4f31-8262-3cc9aa0b076f/content>

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

28. Корж І. Добір кандидатів на державну службу: порівняльний аналіз. *Право України*. 2017. № 3. С. 84–89. https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/NP_Derg_sl_v-Publ_upravl.doc.pdf

29. Корольчук О. Л. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С.

Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/bf44631d-7014-4bd8-adf2-1aa0105ccacb>

30. Лікарчук Д. С., Карасаєв С. У. Міжпарламентське співробітництво: принципи, виклики та перспективи. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2024. (13). С. 117–128. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.13.2024.306870>

31. Лікарчук Н. Парламентська етика: політологічний аналіз. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2021. Т. 22. Вип. 30. С. 49–56. URL: <https://enpuihb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8ea80bac-d67f-468a-a883-34f35da415c3/content>

32. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0_%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA,%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf

33. Мамчур Г. В. Види і моделі державної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління»*. 2014. Вип. 1. С. 41–45. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vknud_2014_1_14

34. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби / І.М. Мельник С. 7 https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk_Ivan/Osoblyvosti_derzhavnoi_kadrovoi_polityky_u_sferi_vdoskonalennia_mekhanizmiv_doboru_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1

35.Моніторингові звіти Програми SIGMA. С. 185 URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-monitoring-2024.pdf>

36.Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56–72. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Unzap_2017_4_8

37.Онуфрієнко О. Підходи до класифікації моделей організації державної служби: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 155–160. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dums_2016_2_22

38.Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби: сутність, види та принципи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 3 (71). С. 145–150. URL http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=apdyo_2017_3_26

39.Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник / М. С. Орлів. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с. https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf

40.Паламарчук Т. П., Година М. А. Професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання: теоретичні засади. *Економіка та держава*. Серія: “Державне управління”. 2022. №2 (14). С. 39–45. URL: DOI [https://doi.org/10.46922/2306-6806.2020.1.2\(14\)-39-45](https://doi.org/10.46922/2306-6806.2020.1.2(14)-39-45)

41.Пархоменко-Куцевіл О. І. Закордонний досвід організації та функціонування системи управління персоналом. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2022. Вип. 2 (5). С. 188–197. <https://sciencetst.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26626/parhomenko.pdf>

42.Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 66–67. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf

43.Приймаченко Д. В., Приймаченко В. Д. Правові та організаційні засади добору кадрів на вакантні посади в митні органи: сучасний стан та перспективи. *Правова позиція*. 2022. № 1 (34). <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4778/4/%20d0%94.%20d0%92.%20d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bc%d0%b0%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

44.Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно- дослідницьким центром на запит народного депутата України. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно -дослідницьким центром на запит народного депутата України 10 С. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>

45.Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20/stru>

46.Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

47.Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>

48.Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

49.Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF/comp20160505>

50.Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

51.Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06.04.2016 № 72 : Наказ Національного Агентства України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>

52.Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22 липня 2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9>

53.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

54.Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

55.Про очищення влади : Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

56.Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n88>

57.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

58.Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>

59.Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 27.12.2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#Text>

60.Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#Text>.

61.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 18.03.2015 р. № 227-р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>

62.Програма SIGMA. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>

63.Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби / М. Канавець та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. 2-ге вид. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. 112 с. URL: <https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/profesijnyj-rozvytok-derzhavnyh-sluzhbovczi-v-krayinah-shidnogo-partnerstva.pdf>

64.Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І.

Бородін та ін.; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 384 с.
URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/Za-zah.red.-S.M.Serohina.-Publichna-sluzhba.pdf

65.Селіванов С., Кашлакова А. Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ : КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2022. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>.

66.Серант А. Й. Відбір кадрів. *Енциклопед. словн. з держ. упр.* / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.]. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf

67.Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору / В. Корженко, Л. Хашиєва. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. С. 10–19. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vnadu_2011_2_4

68.Сторожев Р. І. Польський досвід формування лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (68). С. 243–248.
http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/40.pdf

69.Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №2 (16). С. 598–609. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sntvupa_2018_29%2868%29_5_34

70. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

71. Стрілець Ю. П. Принцип підконтрольності в контексті концепції «good governance». *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 319–325. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_45

72. Тимошук В. П., Школик А. М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ : Конус-Ю, 2017. 735 с. URL https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=VRe_Sb0A AAAJ&citation_for_view=VRe_Sb0AAAAAJ:bEWMUwI8FkC.

73. Ткаченко І. В., Лікарчук Н. В., Миколук А. В. Теорія і практика сучасного (нового) публічного управління в ЄС. ННПДУС КНУ ім. Тараса Шевченка. 2024. 144 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/396/files/46b101b7-4f61-472e-80c2-d583b85a8d9d.pdf>

74. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

75. «Управління персоналом в публічній службі»: навчально-методичний комплекс навчальної дисципліни / за заг. ред. к. держ. упр., доцента Н. С. Сидоренко. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 48 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10070/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B2%20%D0%9F%D0%A1.pdf>

76. Хім М. К., Білик О. І. Поведінковий аналіз як один із ключових факторів оцінки ефективності роботи державних службовців. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2021. 5(11). С. 34–56. URL:

<https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/234>

77.Хорошенюк О. В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. №1. С. 140–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_18

78.Чудновець І. С. Реалізація кадрового забезпечення державної служби в Україні: етапи, особливості та сутність. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 2. № 4. С. 404–409. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.66>

79.Шевель І. П., Лікарчук Д. С. Політико-соціальні аспекти російсько-української війни 2014-2022 РР. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2022. (10). С. 86–99. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.10.2022.269480>

80.Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 121 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B..pdf>

81.Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 220 с. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/180/151>

82.Щодо запобігання безпідставному припиненню держслужби в умовах воєнного стану. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/shchodo-zapobigannya-bezpidstavnomu-pripinennyu-derzhsluzhbi-v-umovah-voyennogo-stanu?v=62b98f742ecc2>

83.Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Three-dimensional model of the institutional matrix as a methodological tool for designing institutional changes. *Revista Galega De Economía*. 2020. Vol. 29(1). P. 1–15. : URL: <https://revistas.usc.gal/index.php/rge/article/view/6236>

84.Kryshtanovych M., Antonova L., Pohrishchuk B., Mironova Y., Storozhev R. Information System of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring National Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, No 12. P. 719–725. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211298.pdf

85.Kryshtanovych M., Dragan I., Chubinska N., Arkhireiska N., Storozhev R. Personnel Security System in the Context of Public Administration. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No 1. P. 248–254. . URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220134.pdf

86.Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., Akimov O. Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. *Ad alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. 11/01-XVIII. P. 76–81. URL: <https://scispace.com/pdf/ad-alta-13-01-xxxiv-1bkta92p.pdf>