

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОРОВСЬКА АНАСТАСІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 35.082(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.В. Боровська

Науковий керівник :

Ващенко Костянтин Олександрович, доктор політичних наук, професор

Київ-2023

АНОТАЦІЯ

Боровська А.В. Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. Київ, 2023.

У дисертації здійснено обґрунтування теоретико-методичних засад управління якістю добору персоналу на державну службу та розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення в контексті забезпечення ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Структурно-логічна схема дисертаційної роботи побудована на основі таких науково-дослідницьких блоків: аналіз теоретико-методичних засад управління якістю добору персоналу на державну службу; діагностика особливостей управління якістю добору персоналу на державну службу в сучасній Україні; обґрунтування напрямів удосконалення управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні.

Для України проблематика дослідження особливостей управління якістю добору персоналу на державну службу, яка перебуває у стані перманентного реформування та пристосування до стандартів державної служби європейських країн, на сьогодні актуалізується з кількох позицій.

По-перше, протягом тривалого часу в Україні спостерігається падіння якості добору персоналу на державну службу, що віддзеркалюється у вигляді зниження рівня загальної професійної компетентності та відповідальності державних службовців за реалізацію певних владних стратегій, їх нездатності

вчасно реагувати на зміни та управляти ними, відставанні від передових тенденцій суспільного розвитку та адаптації до викликів сьогодення у сфері публічного управління загалом.

По-друге, беззаперечним залишається факт досить низької репутації та довіри до органів державної влади в Україні як бренду роботодавця, що суттєво ускладнює добір дійсно гідного та професійного персоналу на посади, пов'язані з виконанням функцій держави.

По-третє, розгортання з 24 лютого 2022 року російської війни проти України ще більше “оголило” проблему інституційної спроможності державної служби, передусім – у контексті якості добору персоналу, а також результативності та ефективності його функціонування на державній службі в умовах правового режиму воєнного стану. Не меншого значення ця проблема набуває і в контексті майбутньої повоєнної відбудови країни, яка потребуватиме високопрофесійних, відповідальних та компетентних державно-управлінських кадрів.

Актуальність дослідження особливостей управління якістю добору персоналу на державну службу значною мірою також посилюється реальними кроками України на шляху до євроінтеграції, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів у цій сфері.

Все вищезазначене актуалізує науково-практичну значущість теми, мету та завдання дисертаційної роботи.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління якістю добору персоналу на державну службу та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в контексті забезпечення ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс наукових завдань. Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі управління якістю добору персоналу на державну службу. Предмет дослідження – управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Для реалізації мети і завдань дослідження у дисертаційній роботі використовувалася сучасна наукова методологія, в основу якої покладено діалектичний метод пізнання, а також системний та інституціональний підходи.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема: семантико-етимологічний метод (використовувався при визначенні змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату (пп. 1.1–1.3)); історичний метод (використовувався для уточнення еволюції наукової розробки проблематики добору персоналу на державну службу (пп. 1.1–1.3); структурно-функціональний метод (використовувався під час ідентифікації механізмів розвитку управління якістю добору персоналу та з'ясування особливостей їх функціонування (пп. 1.3, 2.1-2.3, 3.3)); статистичний, графічний та табличний методи (застосовувалися для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних щодо управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні (пп. 2.1, 3.2)); метод систематизації та узагальнення, метод системного аналізу, методи моделювання й абстрагування, діалектичний метод, синтез та індукція (застосовувались у межах усього дослідження); та ін.

У дисертаційній роботі вперше розроблено та обґрунтовано комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні з виокремленням таких складових блоків, як: а) сутнісно-цільовий блок, що представлений метою, цілями, завданнями, роллю, принципами та функціями управління якістю добору персоналу на державну службу, які репрезентують інноваційно-якісні зрушення у сфері державної служби; б) суб'єктно-об'єктно-предметний блок; в) технологічно-організаційний блок, у межах якого визначаються технології управління якістю добору персоналу на державну службу з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії згідно з модернізаційними стратегіями в системі публічного управління та пріоритетами сталого розвитку; г) блок, що репрезентує уніфіковані

механізми управління якістю добору персоналу на державну службу.

У дисертаційній роботі удосконалено теоретичні засади державної політики щодо управління якістю добору персоналу на державну службу в контексті: а) уточнення складу та структури системи управління якістю добору персоналу, у межах якої визначено такі взаємопов'язані підсистеми, як: діагностика кадрового забезпечення державної служби, оцінювання персоналу державної служби, менеджмент розвитку персоналу державної служби; б) ідентифікації складу та змісту механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, а саме: організаційно-правового, ресурсного, кадрового та інформаційно-комунікативного.

Окрім того, в результаті проведених досліджень також було вдосконалено видові особливості добору персоналу на державну службу. Зокрема створений за відповідною популярністю перелік шляхів добору персоналу: конкурсний відбір, співбесіда (інтерв'ю), застосування тестів на професійну придатність, випробування, “executive search” (з англ. виконавчий пошук), використання оціночних центрів, “head hunting” (з англ. – полювання за головами), групове інтерв'ю, метод біографічних даних, вибори, аутплейсмент, кваліфікований підбір, масовий рекрутинг, прелімінаринг, аутсорсинг, графологічна експертиза, гейміфікація.

У дисертаційній роботі дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності поняття “управління якістю добору персоналу на державну службу”, що запропоновано визначати як координовану діяльність у межах процесу пошуку та найму кваліфікованих та компетентних кандидатів, здатних забезпечити результативну й ефективну реалізацію професійних завдань і функцій держави;

– структуризація проблем добору персоналу на посади державної служби в сучасній Україні, які систематизовані за блоками у відповідності до ідентифікованих механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, що дало можливість довести нагальну необхідність

модернізації чинних механізмів добору персоналу на державну службу, а також виявити та систематизувати особливості функціонування механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу;

– перспективні напрями вдосконалення управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні та інструменти їх реалізації, які враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, які сприятимуть удосконаленню управління якістю добору персоналу як чинника ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, добір персоналу, кадровий потенціал державної служби, кадровий резерв, кадри, людські ресурси, персонал, публічне управління, управління людськими ресурсами (HRM), управління якістю, управління якістю добору персоналу на державну службу, якість.

ANNOTATION

Borovska A.V. Management of the quality of personnel selection as a factor in the effective functioning of the civil service in modern Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 “Public administration” in specialty 281 “Public management and administration”. – Kyiv National University named after Taras Shevchenko, Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv National University named after Taras Shevchenko, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2023.

The thesis substantiates the theoretical and methodological principles of managing the quality of personnel selection for the civil service and develops practical recommendations for their improvement in the context of ensuring the effective functioning of the civil service in modern Ukraine.

The structural and logical scheme of the dissertation work is built on the basis of the following scientific and research blocks: analysis of the theoretical and methodological principles of quality management of personnel selection for public service; diagnosis of the peculiarities of managing the quality of personnel selection for public service in modern Ukraine; substantiation of directions for improving the quality management of personnel selection for public service in Ukraine.

For Ukraine, the problem of researching the peculiarities of managing the quality of personnel selection for the civil service, which is in a state of permanent reform and adaptation to the civil service standards of European countries, is currently being updated from several positions.

Firstly, for a long time in Ukraine, there has been a decline in the quality of personnel selection for the civil service, which is reflected in the form of a decrease in the level of general professional competence and responsibility of civil servants for the implementation of certain power strategies, their inability to respond to changes in time and manage them, lagging behind advanced social development trends and adaptation to today's challenges in the field of public administration in general.

Secondly, the fact of a rather low reputation and trust in state authorities in Ukraine as an employer brand remains undeniable, which significantly complicates the selection of truly worthy and professional personnel for positions related to the performance of state functions.

Thirdly, the deployment of the Russian war against Ukraine from February 24, 2022 further “exposed” the problem of the institutional capacity of the civil service, primarily in the context of the quality of personnel selection, as well as the effectiveness and efficiency of its functioning in the civil service under the

legal regime of martial law. This problem acquires no less importance in the context of the future post-war reconstruction of the country, which will require highly professional, responsible and competent public management personnel.

The relevance of the study of the peculiarities of the management of the quality of personnel selection for the civil service is also significantly enhanced by the real steps of Ukraine on the way to European integration, which determines the need to use international standards in this area.

All of the above actualizes the scientific and practical significance of the topic, goal and task of the dissertation.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological principles of quality management of personnel selection for the civil service and to develop practical recommendations for their improvement in the context of ensuring the effective functioning of the civil service in modern Ukraine.

To achieve the set goal, a set of scientific tasks is defined in the work. The object of the research is social relations that arise in the process of managing the quality of personnel selection for public service. The subject of the study is the management of the quality of personnel selection as a factor in the effective functioning of the civil service in modern Ukraine.

Modern scientific methodology, which is based on the dialectical method of cognition, as well as systemic and institutional approaches, was used in the dissertation to implement the research goals and objectives.

The work uses a complex of general scientific and special methods and approaches, in particular: the semantic-etymological method (used in determining the content of the basic concepts of research and development of the conceptual-categorical apparatus (paragraphs 1.1-1.3)); the historical method (was used to clarify the evolution of the scientific development of the problem of personnel selection for the public service (paragraphs 1.1-1.3)); the structural-functional method (was used during the identification of mechanisms for the development of management of the quality of personnel selection and clarification of the

peculiarities of their functioning (paragraphs 1.3, 2.1-2.3, 3.3)); statistical, graphic and tabular methods (used for studying, grouping and visual display of empirical data on the quality management of personnel selection for the civil service in Ukraine (clauses 2.1, 3.2)); method of systematization and generalization, method system analysis, methods of modeling and abstraction, dialectical method, synthesis and induction (applied throughout the study), etc.

In the dissertation, for the first time, a comprehensive mechanism for managing the quality of personnel selection for the civil service in Ukraine was developed and substantiated, with such component blocks as: a) an essential-purpose block, which is represented by the purpose, goals, tasks, role, principles and functions of the quality management of personnel selection to the civil service, which represent innovative and qualitative changes in the field of civil service; b) subject-object-subject block; c) technological-organizational unit, within which the technologies for managing the quality of personnel selection for the public service are determined with the incorporation of the content of operational means of influence, which ensure purposeful actions in accordance with modernization strategies in the public administration system and priorities of sustainable development; d) a block representing unified mechanisms for managing the quality of personnel selection for public service.

The dissertation improved the theoretical principles of state policy regarding the management of the quality of personnel selection for the civil service in the context of: a) clarification of the composition and structure of the quality management system of personnel selection, within which such interrelated subsystems were defined as: diagnostics of personnel support of the civil service, evaluation civil service personnel, development management of civil service personnel; b) identification of the composition and content of the mechanisms for managing the quality of personnel selection for public service, namely: organizational-legal, resource, personnel and informational-communication.

In addition, as a result of the conducted research, specific features of the selection of personnel for the public service were also improved. In particular, a

list of personnel selection methods was created according to their popularity: competitive selection, interview, application of professional suitability tests, tests, “executive search”, use of assessment centers, “head hunting” (from English - headhunting), group interview, method of biographical data, election, outplacement, qualified selection, mass recruiting, preliminary, outsourcing, graphological examination, gamification.

Further development was achieved in the dissertation work:

- a conceptual and categorical apparatus in the field of public management and administration due to clarification of the essence of the concept of “quality management of personnel selection for public service”, which is proposed to be defined as a coordinated activity within the scope of the process of finding and hiring qualified and competent candidates capable of ensuring effective and efficient implementation of professional tasks and functions of the state;

- the structuring of the problems of personnel selection for civil service positions in modern Ukraine, which are systematized by blocks in accordance with the identified mechanisms for managing the quality of civil service personnel selection, which made it possible to prove the urgent need to modernize the current civil service personnel selection mechanisms, as well as to identify and systematize peculiarities of the functioning of mechanisms for managing the quality of personnel selection for public service;

- promising directions for improving the quality management of personnel selection for the civil service in Ukraine and tools for their implementation, which take into account the possibilities of implementing progressive foreign experience in this field.

The practical significance of the obtained results is that the main theoretical provisions and conclusions of the dissertation have been brought to the level of specific proposals that will contribute to the improvement of the quality management of personnel selection as a factor in the effective functioning of the civil service in modern Ukraine.

Key words: cadre, civil service, civil servants, personnel selection, personnel potential of the civil service, personnel reserve, personnel, human resources, public administration, human resources management (HRM), quality, quality management, quality management of personnel selection for the civil service.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Боровська А.В. Розвиток наукового аналізу проблеми добору персоналу на державну службу. *Держава та регіони. Серія : Державне управління.* 2019. № 2 (66). С. 148-153. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/28.pdf
2. Боровська А.В. Теоретичні засади дослідження сутності та видів кадрового добору на державну службу. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2019. № 4 (68). С. 231–236. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/38.pdf. DOI : <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-36>
3. Боровська А.В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/852> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.14>
4. Боровська А.В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 24. С. 107–114. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/870/879>. DOI: [10.32702/2306-6814.2022.24.107](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.107)

Статті у міжнародних наукових виданнях

5. Borovska A.V. Personnel reserve as an important element of the civil service. *Modern science – moderni veda*. 2021. № 2. P. 52–58. URL: https://drive.google.com/file/d/1xpKFP6FNfP_d0HHFAGTAjoP0KvYehdF4/view

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

Тези доповідей, матеріалів науково-практичних конференцій

6. Боровська А.В. Важливість, сутність та професіоналізація кадрового планування персоналу на посади пов'язані з виконанням функцій держави. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю м. Київ, 1-2 листопада 2018 р. Т.1. Київ. НАДУ. 2018. С. 68–71.*

7. Боровська А.В. Теоретичні, історичні та методологічні основи кадрового добору на посади пов'язані з виконанням функцій держави. *Modern views in science: proceedings of XXXXXIII International scientific conference* (New York, 17 September 2019). Morrisville: Lulu Press. 2019. P. 88–92. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/21184/1/статья%20США%2009.19г.-страницы-1-4%2C83-87.pdf>

8. Боровська А. В. Сутнісні складові видів добору персоналу на посади державної служби: політичний аспект. *Сучасні проблеми світового співтовариства та роль суспільних наук у забезпеченні його розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 13–14 березня 2020 р. Одеса: ГО “Причорноморський центр досліджень проблем суспільства”. 2020. С.64–69. URL: <http://www.pcdps.org.ua/index.php/fahvudannia.html>

9. Borovska A. Problems of adaptation of foreign experience. In the functioning of the personnel selection system to civil service positions. “The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020”, International Scientific

Conference (2020 ; Kyiv). International Scientific Conference “The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020”, the first session, April 22–23, 2020: [Abstracts]. Ed.board: A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center “Kyiv University”. 2020. P.229–231. URL: <http://dsphd2020.knu.ua/DSPHD2020.pdf>

10. Borovska A.V. Career of the staff after his selection for the civil service. “The Days of Science of the Faculty of Philosophy–2021”, International Scientific Conference (2021; Kyiv). International Scientific Conference “The Days of Science of the Faculty of Philosophy–2021”, the first session, April 21–22, 2021: [Abstracts]. Ed.board: A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center “Kyiv University”. 2021. P.366–368. URL: http://dsphd2021.knu.ua/DSPHD2021_program.pdf

11. Боровська А.В. Кар’єра персоналу після його добору на державну службу: специфіка та особливості. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 5–6 берез. 2021 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2021. С.59–64.

Статті в інших наукових періодичних виданнях

12. Боровська А.В. Ключові шляхи розвитку системи добору кадрів на посади державної служби. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 1(12). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Borovs-ka.pdf>

13. Боровська А.В. До питання про ключові аспекти проведення конкурсу при доборі на посади державної служби. *Економіка та держава*. Серія: *державне управління*. 2019. № 4 (12). С.13–17. URL: <https://ipk.edu.ua>

ЗМІСТ

| | <i>Стор.</i> |
|---|--------------|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ..... | 15 |
| ВСТУП..... | 16 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ..... | 25 |
| 1.1. Стан та еволюція наукової розробки проблематики добору персоналу на державну службу..... | 25 |
| 1.2. Сутність та видові особливості добору персоналу на державну службу..... | 41 |
| 1.3. Механізми управління якістю добору персоналу на державну службу: теоретичний аспект..... | 61 |
| Висновки до розділу 1..... | 78 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ | 81 |
| 2.1. Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби та необхідність його модернізації | 81 |
| 2.2. Аналіз базових механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу..... | 98 |
| 2.3. Характеристика основних персонал-технологій у сфері добору персоналу на державну службу..... | 114 |
| Висновки до розділу 2..... | 136 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ..... | 139 |
| 3.1. Зарубіжний досвід управління якістю добору персоналу на державну службу та можливості його імплементації в Україні..... | 139 |
| 3.2. Кадровий резерв як чинник підвищення якості добору персоналу на державну службу..... | 152 |
| 3.3. Комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні..... | 167 |
| Висновки до розділу 3..... | 183 |
| ВИСНОВКИ..... | 186 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 192 |
| ДОДАТКИ..... | 225 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ

| | |
|------|--|
| БКУ | – Бюджетний кодекс України; |
| БПР | – безперервний професійний розвиток; |
| ВНЗ | – вищий навчальний заклад; |
| ВРУ | – Верховна Рада України; |
| ДС | – Державна служба; |
| ЄС | – Європейський Союз; |
| ЗНА | – законодавчо-нормативні акти; |
| ЗУ | – Закон України; |
| КМУ | – Кабінет Міністрів України; |
| КНУ | – Київський національний університет; |
| НАДС | – Національне агентство України з питань державної служби; |
| НАДУ | – Національна академія державного управління; |
| ННІ | – Навчально-науковий інститут; |
| ОДВ | – Органи державної влади; |
| США | – Сполучені Штати Америки; |
| УНР | – Українська Народна Республіка; |
| УЯДП | – Управління якістю добору персоналу; |
| ЦОВВ | – Центральні органи виконавчої влади. |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прогресивна зарубіжна державно-управлінська практика засвідчує, що якісний добір персоналу на державну службу забезпечує її стабільне, результативне та ефективне функціонування, підвищує довіру громадянського суспільства до органів державної влади та забезпечує сталий розвиток держави.

Водночас для України проблематика дослідження особливостей управління якістю добору персоналу на державну службу, яка перебуває в стані перманентного реформування та пристосування до стандартів державної служби європейських країн, на сьогодні актуалізується з кількох позицій.

По-перше, протягом тривалого часу в Україні спостерігається падіння якості добору персоналу на державну службу, що віддзеркалюється у вигляді зниження рівня загальної професійної компетентності та відповідальності державних службовців за реалізацію певних владних стратегій, їх нездатності вчасно реагувати на зміни та управляти ними, відставанні від передових тенденцій суспільного розвитку та адаптації до викликів сьогодення у сфері публічного управління загалом.

По-друге, беззаперечним залишається факт досить низької репутації та довіри до органів державної влади в Україні як бренду роботодавця, що суттєво ускладнює добір дійсно гідного та професійного персоналу на посади, пов'язані з виконанням функцій держави.

По-третє, розгортання з 24 лютого 2022 року російської війни проти України ще більше “оголило” проблему інституційної спроможності державної служби, передусім – у контексті якості добору персоналу та результативності та ефективності його функціонування на державній службі в умовах правового режиму воєнного стану. Не меншого значення вказана проблема набуває й в контексті майбутньої повоєнної відбудови країни, яка

потребуватиме високопрофесійних, відповідальних та компетентних державно-управлінських кадрів.

Отже, викладене вище актуалізує необхідність перегляду теоретико-методичних засад, пов'язаних із управлінням якістю добору персоналу на державну службу, та пошуку інноваційних стратегічних управлінських рішень щодо їх удосконалення в контексті реалізації реформ у сфері державного управління України (у тому числі й у повоєнний період).

Актуальність дослідження особливостей управління якістю добору персоналу на державну службу значною мірою також посилюється реальними кроками України на шляху до євроінтеграції, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів у цій сфері.

Разом із тим відзначимо, що теоретико-методологічним засадам управління персоналом у світовій і вітчизняній державно-управлінській практиці присвячено чималу кількість праць. Зокрема досить ґрунтовно ця проблема розроблена в працях зарубіжних вчених, а саме: М. Армстронга [190], І. Валлерстайна [300], М. Вебера [26, 301], Н. Лумана [262], М. Олсона [276], Т. Парсонса [278] та ін.

У свою чергу проблематика функціонування державної служби широко висвітлена у працях таких вітчизняних науковців, як: В. Авер'янов [1], В. Бакуменко [56], К. Ващенко [24-25], Ю. Ковбасюк [42, 44], І. Мельник [84-86], А. Мельниченко [87-89], Д. Неліпа [100], Н. Нижник [101], Л. Прудіус [151], А. Рачинський [153], Р. Рудніцька [156], С. Серьогін [66], Ф. Хміль [182], О. Шканова [28] та ін.

При цьому питання управління персоналом на державній службі загалом та питання управління якістю добору персоналу на державну службу стали наріжним каменем наукових досліджень Н. Алюшиної [3-4], Т. Василевської [23], Т. Витко [29-30], С. Войтко [31-33], Н. Гончарук [37], Н. Гуцуляк [41], Ю. Лихач [76], Н. Обушної [105-106], О. Пархоменко-Куцевіл [114], С. Селіванова [157], С. Хаджирадєвої [180] та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Водночас аналіз наукової літератури засвідчив, що фундаментальні наукові розробки щодо проблематики управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні ще залишаються далекими від завершення. Такий висновок підтверджується відсутністю системних наукових досліджень теоретико-методичних аспектів управління якістю добору персоналу на державну службу на засадах компетентнісного підходу в контексті реалізації реформ у сфері державного управління України в повоєнний період. Зазначене зумовлює нагальну необхідність проведення комплексного дослідження особливостей управління якістю добору персоналу як чинника ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні, що й актуалізує науково-практичну значущість теми, мету й завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження висвітлює результати наукових розробок, що були отримані автором під час виконання таких науково-дослідних робіт:

– за комплексною науковою програмою “Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації” Київського національного університету імені Тараса Шевченка за напрямом науково-дослідної теми філософського факультету НДР № 16БФ041-01 “Модернізація філософської та політологічної освіти і науки України на основі міжнародних освітньо-наукових стандартів (ДР № 0116U004776)” – автором досліджено проблематику “Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року” та розроблено комплексний механізм якісного розвитку системи добору персоналу на державну службу в Україні на 2022-2025 роки;

– за науковим проєктом Національного університету “Одеська політехніка” за темою “Інституціональна довіра в контексті формування соціального порядку в індетермінованих умовах” (ДР № 0122U002322) – автором розроблено пропозиції щодо побудови системи добору персоналу на державну службу в Україні в умовах сучасних викликів та систему вимог до

процесу управління якістю добору персоналу, відповідно до якої визначено методи добору персоналу в системі сучасної державної служби.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління якістю добору персоналу на державній службі та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в контексті забезпечення ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такий комплекс *завдань*:

- проаналізувати стан дослідження проблематики добору персоналу на державну службу в науковому дискурсі та розвинути понятійно-категорійний апарат у цій сфері;

- уточнити теоретичні аспекти державної політики щодо управління якістю добору персоналу на державну службу та на цій основі ідентифікувати механізми управління якістю добору персоналу на державну службу;

- довести нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах реформування системи державного управління в сучасній Україні;

- виявити та систематизувати особливості управління якістю добору персоналу на державну службу як чинника ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні;

- визначити перспективні напрями удосконалення управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері;

- розробити та обґрунтувати комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління якістю добору персоналу на державну службу.

Предмет дослідження – управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використовувалася сучасна наукова методологія, в основу якої покладено діалектичний метод пізнання, а також системний та інституціональний підходи, для реалізації мети і завдань дослідження.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема: семантико-етимологічний метод (використовувався при визначенні змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату (пп. 1.1–1.3)); історичний метод (використовувався для уточнення еволюції наукової розробки проблематики добору персоналу на державну службу (пп. 1.1–1.3); структурно-функціональний метод (використовувався під час ідентифікації механізмів розвитку управління якістю добору персоналу та з'ясування особливостей їх функціонування (пп. 1.3, 2.1-2.3, 3.3)); статистичний, графічний та табличний методи (застосовувалися для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних щодо управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні (пп. 2.1, 3.2)); метод систематизації та узагальнення, метод системного аналізу, методи моделювання й абстрагування, діалектичний метод, синтез та індукція (застосовувались у межах усього дослідження); та ін.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, постанови Кабінету Міністрів України (КМУ), інструктивно-методичні документи Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), міжнародні нормативно-правові документи у сфері державної кадрової політики. Як джерела інформації також використано теоретичні та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-джерела, наукові публікації автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що:

уперше:

– розроблено та обґрунтовано комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу з виокремленням таких

складових блоків, як: а) сутнісно-цільовий блок що представлений метою, цілями, завданнями, роллю, принципами та функціями управління якістю добору персоналу на державну службу, які репрезентують інноваційно-якісні зрушення у сфері державної служби; б) суб'єктно-об'єктно-предметний блок; в) технолого-організаційний блок, у рамках якого визначаються технології управління якістю добору персоналу на державну службу з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії згідно з модернізаційними стратегіями в системі публічного управління та пріоритетів сталого розвитку; г) блок, що репрезентує уніфіковані механізми управління якістю добору персоналу на державну службу. Такий підхід уможлиблює реалізацію функцій управління добром персоналу на державну службу в умовах реформування державного управління в Україні з цільовизначальним характером впливу на його результативність і ефективність;

удосконалено:

– теоретичні засади державної політики щодо управління якістю добору персоналу на державну службу в контексті: а) уточнення складу та структури системи управління якістю добору персоналу, у межах якої визначено такі взаємопов'язані підсистеми, як: діагностика кадрового забезпечення державної служби, оцінювання персоналу державної служби, менеджмент розвитку персоналу державної служби; б) ідентифікації складу та змісту механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, а саме: організаційно-правового, ресурсного, кадрового та інформаційно-комунікативного;

– видові особливості добору персоналу на державну службу. Зокрема створений за відповідною популярністю перелік шляхів добору персоналу: конкурсний відбір, співбесіда(інтерв'ю), застосування тестів на професійну придатність, випробування, “executive search” (з англ. виконавчий пошук), використання оціночних центрів, “head hunting” (з англ. – полювання за головами), групове інтерв'ю, метод біографічних даних, вибори,

аутплейсмент, кваліфікований підбір, масовий рекрутинг, прелімінаринг, аутсорсинг, графологічна експертиза, гейміфікація;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності поняття “управління якістю добору персоналу на державну службу”, що запропоновано визначати як координовану діяльність у межах процесу пошуку та найму кваліфікованих та компетентних кандидатів, здатних забезпечити результативну й ефективну реалізацію професійних завдань і функцій держави;

– структуризація проблем добору персоналу на посади державної служби в сучасній Україні, які систематизовані за блоками у відповідності до ідентифікованих механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, що дало можливість довести нагальну необхідність модернізації чинних механізмів добору персоналу на державну службу, а також виявити та систематизувати особливості функціонування механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу;

– перспективні напрями вдосконалення управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні та інструменти їх реалізації, які враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практичне значення роботи полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, які сприятимуть удосконаленню управління якістю добору персоналу як чинника ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні. Зокрема окремі положення дисертаційної роботи на сьогодні використані в практичній діяльності:

– Верховної Ради України. Зокрема в діяльності Комітету з питань гуманітарної та інформаційної політики використано рекомендації щодо методів рекрутменту та наповнення кадрового резерву державних службовців Апарату, а також рекомендації з удосконалення професійних

навичок та використання сучасних персонал-технологій (довідка від 06 грудня 2022 року № 04-14/14-2022/209402);

– Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області, де окремі наукові результати дисертаційного дослідження використовуються в процесі здійснення освітньої діяльності та в ході надання освітніх послуг для працівників органів державної влади. На основі дисертаційної роботи були впроваджені елементи методичних розробок до таких програм: “Ефективне вирішення завдань державних службовців”, “Порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посади фахівців з питань реформ”, “Публічне управління та адміністрування” (довідка від 07 грудня 2022 року №43-11/64);

– Харківської обласної військової адміністрації, в якій розглядалися та використовувалися запропоновані автором рекомендації щодо виконання обласної програми реалізації молодіжної політики регіону, підготовки відповідних співробітників, добору та адаптації нових фахівців (довідка від 06 грудня 2022 року №01-77/4884);

– Департаменту (центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради, де окремі результати дослідження використовувалися у процесі роботи відділу, під час підготовки аналітичних та інформаційних матеріалів, а також у розробці проєктів Центру (довідка від 01 березня 2022 року №10322);

Особистий внесок здобувача. Усі положення новизни, що виносяться на захист, та висновки, зроблені в цій дисертації, отримані автором самостійно, апробовані та опубліковані автором у відповідних статтях та тезах конференцій одноосібно.

Апробація матеріалів дисертації. Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались і обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах, з-поміж яких: міжнародна наукова конференція “Дні науки філософського факультету – 2020” (Київ, 2020); міжнародна наукова

конференція “Дні науки філософського факультету – 2021” (Київ, 2021); міжнародна науково-практична конференція “Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування” (Київ 1-2 листопада 2018р.); всеукраїнська науково-практична конференція “Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика” (м. Запоріжжя, 2021 р.); міжнародна науково-практична конференція “Сучасні проблеми світового співтовариства та роль суспільних наук у забезпеченні його розвитку” (м. Одеса, Україна, 13–14 березня 2020 року); міжнародна наукова конференція “Modern views in science: proceedings of XXXXXIII” (New York, 17 September 2019), тощо.

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 13 наукових працях, зокрема в: 5 статтях в наукових фахових виданнях України та інших держав з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: 1 – у виданнях іноземних держав, 4 – у друкованих фахових виданнях України з державного управління); 6 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій та 2 статтях – в інших наукових періодичних виданнях України.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 238 сторінок. Обсяг основного тексту становить 176 сторінок. Робота містить 6 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел налічує 306 найменувань (з них – 117 іноземних).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

1.1. Стан та еволюція наукової розробки проблематики добору персоналу на державну службу

Протягом усього величезного історичного періоду існування та функціонування держави як сукупності інститутів управління суспільством для державних керівників, політичних і суспільних лідерів, політичних мислителів було особливо актуальним питання призначення чи обрання на посади у відповідних державних органах найбільш професійних громадян. Маються на увазі особи, що, відтісняючи власні потреби на другорядний план перед величчю суспільної необхідності, могли б якісно здійснювати свої повноваження заради реалізації останньої. Однак, ключовим питанням у цьому вимірі було знаходження та встановлення переліку вимог, методів та механізмів добору гідних до несення такої відповідальності людей. Як з цього приводу влучно зазначив український вчений І. Мельник: “Визначення якостей, якими мав володіти державний чиновник, в усі часи залишалось необхідною умовою технології влади й управління” [85, с. 8].

Питання вивчення суті, оптимальних механізмів та методів, а також проблем реалізації добору персоналу на державну службу в усі часи знаходилося у сфері підвищеної уваги дослідників соціальних та політичних явищ. Воно ж було одним із стрижнів розв’язання проблеми ефективного та результативного функціонування державних управлінських інститутів, як одного з головних, а у стародавні часи майже єдиного механізму регуляції стабільного розвитку суспільства.

Століттями в історії людства поставали та відходили в минуле різні підходи та концепції щодо добору персоналу на різні посади у сфері державного управління. Проте, у стародавні часи з пануванням у

суспільствах традицій, принципів, привілеїв за походженням, спорідненістю та особистою милістю, намагання запровадити механізми добору службовців на функціональні посади в структурах державного апарату за чіткими кваліфікаційними критеріями завжди переривалося або доповнювалося відкритим наданням посад масам осіб чисто за фактором певної привілейованості, а не компетентності. Такого роду ситуації можливо було спостерігати у Вавилонському царстві після спроби масштабних реформ царя Хаммурапі у цій сфері (роки правління 1792-1750 рр. до н. е.) і за часів правління різних династій у Римській, Китайській та Візантійській імперіях, Арабському халіфаті та інших державних утвореннях з широкими системами управління [45].

Однак, у домодерні історичні періоди розробники проектування систем добору персоналу на державну службу брали до уваги насамперед чинники або значення привілеїв за походженням, спорідненістю чи особистою наближеністю до спадково-владних осіб, а якщо ж і намагалися затвердити в якості їх принципу аналіз якостей кандидата та співвідношення їх з обов'язковими для виконання функціями на певній посаді, то встановлювали його за використанням певних сумнівних містичних чи ідеалістичних критеріїв.

Так, починаючи з часів розвитку державних утворень давніх цивілізацій, рефлексії на зазначену тематику висловили:

– Конфуцій (затвердив ієрархію функцій представників масштабного апарату державного управління та добору на посади в його рамках за принципами покірності, лояльності та послуху старшим за віком та соціальним становищем) [99];

– Платон (розробив шляхи добору осіб на різні ранги керівництва для власного проєкту ідеальної держави, заснувавши їх на міфічно ідейних принципах) [121];

– Аристотель (здійснив класифікацію механізмів добору осіб на посади державного управління у всіх різновидах державного ладу в тодішній Греції, окресливши шляхи для їх вдосконалення;

– Цицерон (займався описом та аналізом кризових тенденцій та шляхів їх подолання в полі інструментів добору осіб на посади державного управління в Римській республіці за нормами Римського права)[183];

– М. Падуанський (започаткував критику середньовічної системи призначення кадрів на управлінські посади, що, на його думку, ґрунтувалася на викривлених релігійних нормах, за якими приховувалися вузько олігархізовані наміри Папи, заклавши тенденцію до теоретичного обґрунтування ефективності систем кадрового добору на світсько-бюрократичних засадах) [64];

– Н. Макіавеллі (у ранньомодерні часи став автором першого концепту механізму добору кадрів на державну службу за критеріями управлінської компетентності та лояльності до світського державця) та інші видатні представники філософської та політичної думки [64].

Всіх їх переважно цікавили особливості розвитку, ефектів, позитивних і негативних наслідків функціонування та шляхів вдосконалення різних історичних видів добору кадрів.

Аналізуючи періоди історії людства, можна виділити такі історичні види зайняття державних посад:

- вибори на посаду;
- зайняття посади за правом спадкування;
- насильницький спосіб заняття посади;
- викуп посади;
- вибір на посаду за особисту відданість;
- призначення на посаду за заслуги.

Лише з постанням модерних суспільств та формуванням у їхніх межах розгалужених державних апаратів, ланки яких проникали у всі виміри суспільства та були спрямовані на вирішення величезної кількості функціональних запитів управління, почали остаточно виокремлюватися механізми кадрового добору працівників на державні посади за професійною придатністю. У XVII ст. однією з перших спроб у цьому вимірі була

діяльність кардинала Ришельє, який де-факто керував державою за короля абсолютистської Франції Людовіка XIII та його сина Людовіка XIV.

Власне вони концентрували зусилля для урізання привілеїв “дворянства шпаги” та збільшення участі “дворянства мантиї” у державному управлінні. Тобто за з’ясуванням суті історичного підтексту це виявлялося в постійній мінімізації зайняття управлінських постів знатними особами, що набули свого статусу шляхом спадкування чи за військові заслуги, та якомога більшому включенню в ці структури осіб, які були титуловані королем з нагоди сумлінної бюрократично-виконавчої служби світського характеру. Саме в цей період у Європі, а саме у Берліні, в 1693 році було вперше запроваджено систему добору кадрів у органах державної влади через проведення оціночних для кваліфікації кандидатів іспитів на державну службу. У Російській імперії, до складу якої силою була інкорпорована й Україна, 24 жовтня 1722 Петром I було запроваджено спеціальний акт у цій сфері – “Табель про ранги”, що мав силу до самого її розпаду. Фактично він був загальноновиведеною класифікацією співзв’язків між військовими, громадянськими та придворними чинами усієї імперії, що були розподілені на 14 класів. Окрім того, складовою “Табеля про ранги” були детальні інструкції щодо відбору кандидатів на наділення чином кожного рангу та ступенів прогресу управлінців ієрархією чинів [44].

Звертаючись вже до безпосередньо українського історичного досвіду у вказаному аспекті, можна зазначити, що відповідний порядок фактично перейшов у спадок всім українським державним формаціям часу національно-визвольних змагань 1917-1921 років, як УНР та Українська держава на чолі гетьманом П. Скоропадським. Саме за час гетьманату на порядку денному знаходилися питання реформування сфери державної служби та добору на посади в її межі із заміною усього законодавства царського періоду по окресленим питанням. Але це виявилось лише в розробці певних проєктів вирішення цього суспільного запиту, що не були втілені в життя через брак часу, відобразившись лише у впровадженні

зобов'язання скласти “урочисту обітницю” на вірність Українській державі для всіх, хто починав обіймати посади державної служби [44].

Кінець XVIII – XIX ст. з їхніми демократичними революціями та заворушеннями, а також початком дійсно масової участі населення в політичному житті фактично не трансформували описані вище форми державної служби та добору на її посади, змінивши лише шляхи контролю над ним. Останні ж поступово перейшли від монарха, аристократичних чи олігархічних кіл до самих громадян або ж хоча б обраних ними політичних керівників. Останнє ще більше витіснило залишки минулих принципів кадрової кооптації за привілеями та призвело до кристалізації сучасних способів добору персоналу на основі конструктивно обґрунтованих систем, критеріїв визначення компетентності претендуючих на посади осіб. Водночас це сформувало необхідність створення в ряді країн спеціалізованих органів з повноваженнями у цій сфері.

Повертаючись до історії досліджень питання добору персоналу на державні посади, можна зазначити, що вже у творчості М.Падуанського та Н. Макіавеллі можна виявити формування концептів, що свідчили про тенденції переходу роздумів щодо державного управління та кадрового добору на посади його функціоналів у площину обґрунтування та легітимації їхніх суспільно нових форм, що стрімко розвивалися в добу Нового Часу. Лінію Н. Макіавеллі продовжив Т. Гоббс, однак він лише до кінця розвинув концепцію щодо ефективізації добору кадрів на посади державної служби через систему вимог, які мали у своїй основі рішення лише осіб в ієрархії влади, що на своїй верхівці замикалася монархічним сувереном [64, с. 455-474].

Проте, з посиленням структур громадянського суспільства, підвищенням їх здатності до самоорганізації та висування своїх потреб, збільшенням участі його представників у суспільно-політичному житті, ряд мислителів почали замислюватися над проблемою ефективного та результативного дотримання якісних вимог добору державно-управлінських осіб, здійснюваного лише за волею безконтрольних державних лідерів. Саме

за сумнівом у можливості подібного, підкріпленім рядом фактів історичного свавілля владарів, у загальній парадигмі ідей конституціоналізму та демократизму її представники, такі як: Д. Локк та Ж.-Ж. Руссо, висловили перші думки з приводу нового шляху успішної реалізації добору осіб на посади державної служби. На їхній погляд, єдино можливим він ставав лише через перехід за його контролю за ним до представників хоча б обмежено, але все ж громадськості [64].

Останні зацікавлені в ефективному виконанні держслужбовцями своїх повноважень задля блага суспільної більшості, а також можливості самим вільно входити в структуру органів державного управління. Вони б стояли на сторожі дотримання схем кадрового добору за вимогами компетентності та не допускали б порушення його з боку державних лідерів з метою обмежити цю схему через введення певних привілеїв у її проходженні для себе та свого оточення. Масштабні події демократичних трансформацій та революцій кінця XVIII – XIX століття, здається, лише підтвердили співвіднесення цих поглядів з реаліями державного управління та зробили можливим поступове запровадження сучасних форм та механізмів кадрового добору на посади державного управління. Водночас вони принесли й нові історичні виклики для відповідних тенденцій розвитку, які були осмислені та проаналізовані послідовниками наукового дослідження суспільних та політичних явищ.

З приводу дії цих факторів ще на початку XX століття зазначав один з фундаторів соціальної науки М. Вебер: “Демократія точно так само, як і абсолютна держава через феодалську або патримоніальну, або патриційну, або іншу поважну чи спадково функціональну місцеву знать блокує адміністративне управління на користь призначених на штатні посади чиновників” [26, с. 1031]. Науковець стверджував, що розширення бюрократично-управлінського нормативного компонента, закриття ним шляхів кадрового добору у власні рамки в межах демократичних систем врешті-решт призведе до формалізації, ослаблення, витіснення ним ненормативного, вільного елемента демократичної участі громадян. Все це

інтенсифікує процеси посилення та звуження контролю над прийняттям рішень в межах державної кадрової політики до замкненої групи бюрократичних функціоналів, які не беруть до уваги орієнтації громадян. Проте, коли після бурхливих подій двох світових війн та масштабної кризи демократії 1920-1930 років конструктивний шлях розв'язання цієї проблеми було історично знайдено через посилення елементів саме демократичного контролю громадян над бюрократично-управлінськими структурами держави, проблема дослідження суто внутрішніх закономірностей та шляхів кооптації останніх продовжила приваблювати дослідників. Цими проблемами був вкрай зацікавлений видатний німецький соціолог Н. Луман [262].

Мислитель вважав, що після початкових конфліктів між собою складові бюрократичного управління так само організованої активності громадян у демократичних державах добилися узгодженого *status quo* між собою [262]. Структурами та службами державного управління були сформовані перевірені методи добору кадрів у власні межі, за якістю та кількістю необхідні для ефективного та результативного виконання управлінських функцій, і для відсутності можливостей зловживання своїми повноваженнями, і відповідно дії спрямовувались на ідеї демократичних свобод громадян.

Отже, за твердженням соціального дослідника, вимір діяльності представників державного управління став найбільш ефективним та прогресивно обґрунтованим, а тому перетворився на самодостатній, у роботу якого громадяни вже і не подумують втручатися. У результаті, за Н. Луманом: “У тому обсязі, який міг би викликати політичну рефлексію й посприяти скороченню дефіциту рефлексії адміністрації, досліджувати себе може лише сама адміністрація. У цьому сенсі “політизація” в кінцевому підсумку зводиться до об'єднання в пару наукового самодослідження та структурної селекції, яке могло б поставити під сумнів класичний поділ пізнання і рішення, істини і влади” [262]. Хоча твердження науковця й виявилось суперечним з позиції ряду інших дослідників соціальних та політичних явищ, тим не менш всі вище зазначені погляди та аспекти

вивчення залишаються актуальними для аналізу й нинішніми представниками соціальних наук.

У США ця проблема була вирішена за допомогою створення Управління по роботі з кадрами, яке перейняло на себе відповідні функції на усіх рівнях федеральних структур. Конкретно такі функції наразі відображаються через формування механізмів ефективного та результативного добору кадрів, їх навчання базовим навичкам роботи та підвищення кваліфікації під час подальшого проходження державної служби, а окрім того, створення черговості спрямування осіб з подальшим кар'єрним зростанням.

На Централізовано-національне відомство з кадрів державних установ покладено виконання завдань з питань кадрового відбору на державну службу, а також звільнення з неї і в Японії. Ним встановлюються єдині іспити для вступників на державну службу, розробляються рекомендації щодо застосування кадрових технологій і здійснюється контроль за їх застосуванням у державних органах.

У контексті спрямування фокуса дослідження на аналіз історичних видів кадрового добору в межах органів державної влади цілком можливо також проаналізувати позицію американських вчених М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі в окресленій сфері. Вони порівняли усі особливості домодерної та сучасної варіації добору кадрів у рамках органів державної влади (табл. 1.1) [90, с. 42].

Подібний аналіз змін сутності та видів добору персоналу на державні посади в межах історії людства робить можливим перехід до ґрунтового з'ясування значення кадрового добору в межах структури державного управління в його сучасному стані. Однак, важливо зупинитись на моменті, який дослідники приділяють добору персоналу в межах аналізу державної кадрової політики в цілому. У цьому контексті В. Олуйко розподіляє добір кадрів на посади державної служби до порядку “певних етапів індивідуальної професіоналізації (добір, адаптація, професійно-кваліфікаційне і службове просування)” [109, с. 14].

Таблиця 1.1

Порівняння старої та сучасної організації*

| Стара організація | Сучасна організація |
|--|--|
| Мала кількість великих організацій, відсутність гігантських організацій. | Велика кількість надзвичайно міцних великих організацій, як комерційних, так і не комерційних. |
| Відносно невелика кількість керівників, відсутність керівників середньої ланки. | Велика кількість керівників та велика кількість керівників середньої ланки. |
| Управлінська робота переважно не виділялась та не відокремлювалась від неуправлінської діяльності. | Чітко окреслені управлінські групи, управлінська розуміється у відділенні від неуправлінської діяльності. |
| Зайняття керівних посад в організації найчастіше за правом народження або через силове захоплення. | Зайняття керівних посад в організації найчастіше за правом компетентності з дотриманням законності та порядку. |
| Невелика кількість людей, які можуть приймати важливі рішення | Велика кількість людей, які можуть приймати важливі рішення. |
| Спирання на наказ та інтуїцію. | Спирання на колективну роботу та раціональність. |

*Джерело: складено автором на основі [90, с. 42]

Водночас, інший дослідник С. Серьогін [66] не може відкинути приналежності добору персоналу на державну службу й до ключових кадрових технологій у її межах.

У межах відносно сучасних наукових досліджень аналіз вказаної проблематики знаходиться у фокусі уваги низки визначних макро-істориків, соціологів та політологів. До прикладу, дослідження насильницького способу зайняття посади є одним із ключових у вимірі наукових інтересів М. Олсона та Ч. Тіллі. Кожен із цих політологів є автором наукового концепту (М. Олсона [276] – теорії “осілого бандита”, а Ч. Тіллі [173] – теорії “держави як організованої злочинності”), який обґрунтовує єдино можливий шлях державного будівництва та зайняття державно-управлінських посад через насильство та набуття неподільного контролю над його здійсненням. У цьому контексті насильство виступає головним інструментом об’єднання в одному стабільному державному організмі на певній території, чим вміло оперують представники апарату державного управління.

Так, Ч. Тіллі зазначає, що “державна бюрократія застосовує насильство в більшому масштабі, більш ефективно, більш грамотно, спираючись на більш

широку згоду населення і велику готовність до співпраці з боку влади сусідніх держав, ніж на кадри інших організацій” [173]. У цьому процесі є важливим також створення монополії на насильницькі дії особами, які таким чином обіймають державні посади і відповідно цілеспрямовано витісняють використання владного тиску різними конкурентними елементами, замінюючи це єдиним організованим державним порядком на всіх рівнях суспільства.

З цього приводу М. Олсон зазначає: “розумний, самокорисливий вождь банди кочових бандитів, немов ведений невидимою рукою, приходять до необхідності осісти, надіти на себе корону правителя й замінити анархію правлінням. Колосальне зростання виробництва, яке зазвичай іде за встановленням мирного порядку й забезпеченням інших суспільних благ, дає постійному бандиту значно більші доходи в порівнянні з відсутністю правління” [276, с. 170]. Водночас інші теорії державотворення та зайняття посад державного управління розглядаються сучасними авторами насильницьких теорій або як його різновиди в певних ситуативних історичних моментах, або як суперечливі теоретичні конструкти, що викривлюють реальність з метою задоволення певних цілей їх творців.

Тема ж практики викупу посад (яка, наприклад, була широко розповсюджена в абсолютистській Франції у XVII- XVIII століттях) займає значне місце в макроісторичних та соціологічних доробках Ф. Броделя [20] та І. Валлерстайна [300]. Вони та ряд інших науковців у всіх аспектах проаналізували феномен відкупу посади, що функціонував у Франції в зазначений проміжок початку Нового часу. На основі цих досліджень стало можливим встановити, що відповідний механізм надавав можливість забезпеченим людям обіймати державну посаду (насамперед інтенданта або збірника податків) таким шляхом: за відсутністю проходження певного добору за якостями, а лише за платою певної суми грошей, що в результаті гарантувало соціальні привілеї та державне утримання за діяльність у якості чиновника.

Хоча абсолютистська влада і прагнула сформувати власну абсолютну монополію на державне управління (що корелюється з теоріями М. Олсона та Ч. Тіллі), але вона була змушена делегувати частину своїх повноважень на місцях неконтрольованим нею особам. Навіть найактивнішими мірами за часів віртуозів державно-управлінської діяльності Рішельє під час правління Людовіка XIII та Ж.-Б. Кольбера під час правління Людовіка XIV не вдалося цього уникнути, оскільки проведення відкупів державних посад давало значні надходження, які покривали нестачі у скарбниці від агресивної зовнішньої політики державному бюджеті. Необхідність проведення французькою державою відповідних дій також підкріплюється такою тезою І. Валлерстайна: “У результаті для утримання під контролем більш непокірної за своєю природою буржуазії, французька монархія була змушена як посилюватися сама, так і підкуповувати буржуазію можливістю придбання державних постів, що, у свою чергу, закривало для буржуазії шлях інвестицій у промисловість” [300, с. 368].

У сьогоденні вимір дослідження добору персоналу на посади державної служби привертає до себе увагу багатьох спеціалістів як із соціальних, економічних та політичних досліджень у широкому плані, так із дослідників менеджменту організацій у вузькому плані, які ведуть аналіз кадрового добору в межах апарату державного управління з позицій кадрового добору взагалі.

Кінцеве розкриття зазначеного питання можливе лише шляхом окреслення різних позицій з приводу встановлення сучасного визначення власне кадрового добору як поняття. Видатний американський дослідник з питань кадрової політики М. Армстронг визначає, що кадровий добір є операцією, “кінцева мета якої має полягати в тому, щоб з мінімальними витратами найняти визначену кількість співпрацівників певної якості для задоволення потреб компанії в людських ресурсах” [190, с. 342].

З функціонально-технічного боку кадровий добір можна визначити як ідентифікації, зіставлення, співвіднесення найбільш загальних вимог, висунутих організацією, сферою діяльності, з характеристиками персоналу,

конкретної людини. Водночас як соціальний інститут відбір персоналу на державну службу представляє систему заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують створення такої команди державних службовців, які б могли реалізовувати цілі та задачі державної служби.

Як вже зазначалось, через проблеми розбудови та підвищення ефективності функціонування інститутів власної державності проблема добору персоналу на посади державної служби є вкрай актуальною у вимірі наукових розробок значної кількості нинішніх українських дослідників, насамперед І. Бубенка [21], Л. Варави [22], К. Ващенко [24-25], Т. Василевської [23], А. Виноградської [28], С. Войтка [31-33], В. Воронкової [35], Н. Гончарук [37], Ю. Ковбасюка [42], А. Колот [73], Ю. Конотопцева [74], О. Крушельницької [75], І. Мельника [84-85], А. Мельниченка [87-89], Л. Михайлової [92], Н. Обушної [105-106], О. Пархоменко-Куцевіл [114], А. Рачинського [153], С. Селіванова [157], С. Хаджирадевої [180], Ф. Хміля [182], О. Шканової [28] та багатьох інших, які також будуть згадані у цій роботі. До прикладу, слід зауважити цікаву думку, яку наводять з цього приводу після дослідження сучасної української кадрової державної політики аналітики центру “Vox Ukraine” О. Надельник та М. Отт: “Кадрові рішення — найбільша за обсягом указів робота глави держави: у середньому президенти України за рік звільняли 312 осіб і призначали 738” [113]. Таким чином, як влучно зазначив І. Мельник: все це зумовлює потребу наукової розробки одного з основних питань державної кадрової політики – відбору кадрів, що має ґрунтуватися на чітко визначеній теоретичній та науково-методичній базі” [85, с. 2].

Розглядаючи весь вимір визначень, сформованих саме вітчизняними науковими дослідниками з даного підходу, важливо зробити акцент на відповідних. Насамперед можна зазначити, що за підходом І. Мельника “добір персоналу – це процес оцінки якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для використання на певних посадах” [85, с. 5]. У подібному векторі розгортається й визначення за авторством С. Войтка та

А. Мельниченко, у межах якого кадровий добір є “діяльністю, на основі якої здійснюється відбір зі списку кандидатів одного, який більш повно за своїми якостями відповідає визначеним роботодавцем критеріям для заповнення того чи іншого робочого місця” [33, с. 35]. Наближено до відповідних термінів визначення формулює і С. Серьогін: “добір кадрів управління – це процес їх вивчення з метою визначення можливості працівників успішно виконувати управлінські функції на певних посадах” [66, с. 72]. Тим часом з позиції І. Хміля “добір кадрів є процесом пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади та робочі місця” [182].

Нарешті, О. Крушельницька та Д. Мельничук проголошують, що в якості кадрового добору виступає “процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця й підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації” [75, с. 71].

Зробивши порівняльний аналіз усіх відповідних концептів, можна зазначити, що автори кожного з них роблять акцент на функціональних критеріях добору персоналу на посади державної служби в сучасному форматі. М. Армстронг [190], І. Мельник [85-86], С. Войтко [31-33] та А. Мельниченко [87-89] особливо загострюють увагу власне на результаті процесу цього виду добору кадрів. Тим часом С. Серьогін [66] та І. Хміль [182] зосереджуються у своїх термінах на процесуальній стороні кадрового добору в апарат державного управління.

Дослідники Н. Обушна, С. Селіванов, С. Хаджирадева зазначають, що “добір є формалізованим елементом процесу управління людськими ресурсами, який полягає у зацікавленні вакантною посадою відповідного числа гарних кандидатів, з яких, із застосуванням різних методів, можна здійснити вибір кандидата, найбільш відповідного даній посаді” [106, с.56].

Деякі дослідники прагнуть сформувати декілька визначень, співмірних з кожним аспектом, а О. Крушельницька [75] та Д. Мельничук взагалі інтегрують обидві сторони визначення добору персоналу на державну службу в один термін. Ґрунтуючись на таких позиціях, процес добору кадрів на державно-управлінські посади можна двостороннє визначити і в якості одного з етапів загального напрямку кар'єрного та професійного росту осіб в цих межах, і як одну з ключових технологій роботи з кадрами, застосування якої відбувається в межах апарату державного управління. Водночас науковці наголошували на кожній із зазначених вище позицій відповідно, і все ж збігаються на думці встановлення сучасного добору персоналу на посади державної служби як оптимального та прозорого шляху визначення якостей та професійних здібностей персоналу та співвіднесення їх з критеріями ефективного та результативного здійснення повноважень на певній посаді.

Альтернативним є підхід І. Шпекторенко. Науковець зазначає, що “професійний добір – це прийняття кадрових рішень на основі вивчення та прогностичної оцінки придатності людей до опановування професією, розвитку в ній, виконання професійних обов'язків і досягнення необхідного рівня професіоналізму” [184, с. 60]. Водночас науковець зазначає, що функція добору в органи державної влади має стосуватись усього періоду професійного розвитку персоналу, “здійснювати вивчення і прогностичну оцінку професійних інтересів, намірів, професійної спрямованості особи в широкому контексті, його професійних очікувань, планів кар'єрного та професійного розвитку, професійної придатності й працездатності” [184, с. 60].

Отже, проаналізувавши визначення провідних науковців можна узагальнити, що “добір персоналу” – це процес пошуку і найму кваліфікованих та досвідчених фахівців, які готові працювати на державній службі та забезпечувати ефективне функціонування органів державної влади.

Безумовно, не є можливим залишити без уваги відокремлення за сенсом поняття добору персоналу на посади державної служби від схожих за звучанням термінів. Першочергово треба встановити різницю понять

“кадровий добір“, “відбір кадрів“, “кадровий підбір“. Останній виступає в якості зворотного до добору персоналу процесу. Відповідно підбір у цьому сенсі є не пошуком кадрів для обіймання певної посади, а віднаходженням певної посади, що є придатною для призначення на неї відповідної людини у процесі перестановок кадрів у межах якоїсь державної організації.

Також треба зазначити щодо різниці між термінами добір та відбір персоналу в межах державного апарату. На погляд С. Серьогіна, характеристику останнього терміну можна окреслити таким чином: “Відбір є виділенням кого-небудь з персоналу із загальної кількості. Процес відбору у сфері державної служби націлений на виявлення особистого досвіду, професійних характеристик кандидатів. Відбір кадрів слід розглядати як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів, що виступає запорукою ефективної діяльності державних службовців” [66, с. 73].

Н. Обушна, С. Селіванов, С. Хаджирадева розрізняють етапи відбору і підбору, де чітко вирізняється розбіжність, оскільки, як зазначають дослідники, “підбір є етапом, що полягає у донесенні інформації про вакантну посаду до групи кандидатів та зацікавленні їх посадою, із застосуванням найефективніших інформаційних каналів. Відбір – це вибір з-поміж зацікавлених кандидатів нового працівника із застосуванням різних інструментів та методів відбору” [106, с.56].

Беззаперечно в контексті дослідження важливо виокремити таке поняття як “управління якістю”. За стандартами ДТСУ 3230-95 “Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в межах системи якості”, а також “система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю” [55].

Як зазначає Л. Прудиус, “європейські стандарти управління персоналом базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю та спрямовані

на забезпечення якості державної служби, адже управління персоналом є одним із принципів управління якістю” [151].

Доцільно зазначити, що на думку Д. Неліпи “якість державної служби” розуміється як “сукупність властивостей, які визначають здатність державних службовців задовольнити встановлені та передбачувані потреби громадян” [100].

Т. Пахомова надає визначення поняття “управління якістю в системі державної служби” як “вплив на процес функціонування системи державної служби з метою забезпечення необхідної якості управлінських рішень і послуг” [57].

Проаналізувавши наявний понятійно-категорійний апарат, можна розкрити зміст поняття “управління якістю добору персоналу на державну службу” таким чином: “управління якістю добору персоналу на державну службу” - це координована діяльність в межах процесу добору на посади державної служби кваліфікованих та компетентних кандидатів, здатних забезпечити результативну та ефективну реалізацію професійних завдань і функцій держави.

Отже, викладене вище засвідчує, що за період існування людства проблематика дослідження добору персоналу завжди посідала важливе місце в дослідженнях науковців. Аналізуючи різні підходи до визначення понятійно-категорійного апарату за тематикою дослідження добору персоналу, важливим стало розмежування схожих на перший погляд понять “відбір”, “підбір” та “добір”. У результаті аналізу понять аргументовано доцільність використання терміну “добір персоналу” в контексті нашого дослідження. Саме тому в межах цього підрозділу проаналізовані поняття допомогли сформулювати авторське визначення поняття “управління якістю добору персоналу на державну службу”. Вище проведене дослідження дозволяє поглибитись у дослідження сутності та видових особливостей добору персоналу на державну службу.

1.2. Сутність та видові особливості добору персоналу на державну службу

Надалі буде зроблено акцент на класифікації сучасних видів кадрового добору в межах апарату державного управління. Тут також є можливим зазначити декілька підходів до цієї позиції. За критеріями масштабу, екстенсивності та етичності сучасного пошуку кадрів класифікуються такі види добору в межах державного апарату.

Кваліфікований добір персоналу або рекрутинг, як один із найважливіших аспектів менеджерського підходу до управління кадрами в публічному управлінні, є дуже затребуваною професійною діяльністю в усьому світі.

Водночас у сучасній практичній діяльності вказане поняття використовують насамперед як технологію пошуку та добір кандидатів, що базується на пасивних пошукових методах. Такі пошуки здійснюються шляхом вивчення ринку вакансій, а також розміщення та рекламування певної вакансії на ринку праці.

У результаті проведеного дослідження можна зазначити, що така технологія з невеликими відмінностями складається з таких етапів:

- отримання заявки на підбір кандидатів;
- опис вакансії;
- визначення основних напрямків пошуку та його технологій;
- широкий відбір, що включає аналіз резюме та телефонне інтерв'ю;
- співбесіда з рекрутером і підготовка до співбесіди з внутрішнім або зовнішнім замовником;
- прийняття і оформлення на роботу;
- адаптація до нового робочого місця.

Загалом послуги професійних рекрутерів, які можуть бути надзвичайно корисними та вигідними як для органів влади, так і для кандидатів на зайняття посад у державній службі, можуть містити:

- професійні консультації спеціалістів-рекрутерів у процесі пошуку організацією та кандидатом роботи;
- допомогу фахівців-рекрутерів при складанні та аналізі резюме кандидата;
- інформаційну підготовку до співбесіди з кандидатом;
- підготовку до проведення конкурсу на заміщення посади спеціаліста державної служби та участі в ньому кандидата.

При цьому рекрутери самі зацікавлені у знаходженні хорошого кандидата для роботодавця, а тому також враховуватимуть інтереси самого кандидата. Крім того, вони володіють інформацією та великим масивом знань у сфері працевлаштування персоналу.

Як вже зазначалося, встановивши за основу характеристики масштабу, екстенсивності та етичності сучасного пошуку кадрів, можливо встановити такі види добору в межі державного апарату:

- масовий рекрутинг;
- “executive search” (з англ. виконавчий пошук);
- “head hunting” (з англ. –полювання за головами).

Першим з них є масовий рекрутинг, що здійснюється через добір масштабного числа працівників з чітко окресленими навичками. У якості головної ознаки цього виду виступає орієнтація на допуск до добору значної кількості претендентів, при цьому невисоких вимог та пропозиції невисокої оплати, на посаду, щодо обіймання якої відбувається пошук персоналу.

Деякі науковці зазначають, що масовий рекрутинг використовують як технологію, “яка використовується в тому випадку, коли підбір персоналу здійснюється на однотипні вакансії”[41].

Масовий рекрутинг є видом кадрового добору до будь-якої організації, зокрема і до органів державної влади, який реалізується шляхом добору великої кількості спеціалістів із чітко окресленими навичками. Ця варіація добору кадрів на самперед характеризується проведенням шляхом допущення до добору значної кількості кандидатів за зниженими порівняно з іншими

видами добору критеріями та пропозицією невисокої заробітної плати на посаду, на яку власне й проводиться пошук претендента.

Відповідна технологія може використовуватись для добору персоналу на однотипні вакансії.

Наступні два різновиди кадрового добору доволі часто плутають між собою публіцисти та поверхнево компетентні спеціалісти на пострадянському просторі. Про це змішування сенсів та вживання слів свідчить змішування поняття “executive search” із більш поширеним терміном “хедхантінг” (Head hunting), що дослівно перекладається як “полювання за головами”, “полювання за зірками”. У діловій мові хедхантінг часто розглядається у таких сенсах: як технологія executive search; як один з етапів роботи за цією технологією; як агентства з рекрутингу персоналу; як сегмент послуг з підбору персоналу [36, с. 323].

Так званий “executive search” (з англ. – виконавчий пошук) можна зазначити як другу варіацію кадрового добору за цією класифікацією. Він визначається в якості пошуку фахівців і менеджерів середньої ланки з професійними та особистісними якостями, які не настільки часто віднаходяться в потенційних державних службовців[17].

Однак між ними насправді пролягає дуже суттєва різниця. “Executive search” є пошуком службовців середньої ланки, що володіють професійними та особистісними якостями та навичками, які відзначаються притаманністю широким колам потенційних державно-управлінських фахівців. Відповідно вказаний різновид добору кадрів у межах державної служби має складніші методи втілення. Останні можуть бути як ґрунтовно-пасивними (праця з масштабними базами даних і систематизація переліку кандидатів), так і активними (індивідуальні співбесіди з претендентами на зайняття певних посад та їх оцінювання особами, що здійснювали інтерв'ю після цього). “Executive search” також відзначається проведенням за прямим шляхом – при відсутності оголошення вакансії в ЗМІ.

“Executive search” відрізняється більшою складністю процедури, що відображається в почерговій праці з базами даних, здійсненні співбесід, встановленні оцінки фахівців і зведенні переліку претендентів.

Третім та найбільш ризикованим різновидом сучасного добору персоналу є “head hunting” (з англ. – полювання за головами).

“Head hunting” є найбільш ризикованою варіацією проведення добору персоналу на посади в будь-які організації, включно з органами державної влади. Він полягає в переманюванні на посади державної служби важливих спеціалістів від конкурентних установ, якими щодо державних можуть бути приватні організації з працюючими в них фахівцями відповідної до державних вимог класифікації, а також державні установи інших країн. По суті “executive search” є легальною та нормативною, але лише трохи закритою процедурою. “Head hunting” є неетичною та руйнує міжкорпоративні норми переманюванням значущих фахівців від організацій конкурентів. Тобто якщо такі процедури проводять агенти держави, то з приводу останніх мова йде про державні органи інших країн або про приватні установи, де виконують свої функції службовці відповідної до державних вимог класифікації. Порядок проведення цієї процедури є таким [17].

Спочатку визначається спеціаліст у справі – хедхантер, яким може бути як наймана особа, так і така, що працює у штаті будь-якої організації, так й інституту державного управління. Важливі аспекти діяльності таких виконавців висвітлює М. Армстронг: “Має сенс звертатися до консультантів з прямого пошуку, або “мисливцям за головами” у випадку пошуку вищих керівників, коли кількість придатних працівників дуже обмежена і бажане безпосереднє звернення до них. “Мисливці за головами” недешеві, вони вимагають нагороди у розмірі приблизно від 30 до 50% від доходу працівників за перший рік, але вони виправдовують витрати” [190, с. 353].

На початку консультанти звертаються до людей, що працюють у цікавій для них сфері, і з якими у них є зв'язки. Професійні консультанти мають широке коло зв'язків та власний банк даних. Окрім того, вони наймають

дослідників, які виявляють придатних людей, що співвідносяться до вимог або здатні вказати на когось ще, хто може бути придатним” [190, с. 353].

При цьому “head hunting” передбачає неабиякий рівень спроможності до переконування співрозмовника під час комунікації у відповідальних за рекрутизацію кадрів осіб. Окрім того проведення подібної операції цілком може викликати конфлікти між представниками державних інститутів та громадських установ або ж органів іншої держави, тому ризики при її проведенні можуть не виправдовувати потенціал позитивного результату “переманювання” певних кадрів.

Також хедхантер детально вивчає внутрішній та зовнішні щодо держави ринки праці та складає перелік організацій, в яких цілком можливо працює потрібний спеціаліст. За віднайденням таких спеціалістів їм починають робити пропозиції про зміну місця роботи, причому хедхантери можуть здійснювати це як на неафішованій особистій зустрічі, так і у приміщеннях організації-конкурента. Відповідний процес потребує наявності у відповідальній за нього особи великої здатності до переконання співрозмовника під час комунікації. Загалом здійснення “head hunting” займає від півтора до шести місяців.

Аналізуючи цей напрямок, можна вказати на такі позитивні та негативні риси хедхантингу. До позитивних рис можна віднести:

- відмінне знання хедхантерами ринку праці в певному сегменті;
- доведення інформації до відома потенційного кандидата щодо наявності вакансії для нього, у зв'язку з тим, що іноді кандидат може і не цікавитись оголошеннями про наявні вакансії;
- ретельна робота з аналізу вакансії та підбору кандидатів з урахуванням усіх необхідних за певною посадою професійних і особистісних компетенцій.

Негативними ж рисами можна вважати:

- руйнівний вплив на організацію при звільненні ключового співробітника;

- можливість використання технології хедхантингу в обхід вимог законодавства, що регулює трудові відносини, зокрема тих його положень, які гарантують рівні можливості кандидатам при працевлаштуванні;

- орієнтація на, так би мовити, “вузьке коло своїх кандидатів”, що знижує ефективність пошуку потрібного претендента.

Загалом це довгий і кропіткий процес, який може призвести до конфліктних ситуацій між представниками інституцій різних держав або державних структур та громадських установ, у наслідок чого отримані ризики цілком можливо не переважають позитивні впливи від “переманювання” певних кадрів.

Інший різновид класифікації сучасних видів кадрового добору подається за авторством С. Серьогіна.

Він був сформований науковцем на декількох цікавих принципах. Першим є окреслення пріоритетних механізмів реалізації кадрового добору, якими виступають конкурс, як “одна з найбільш поширених технологій роботи з персоналом” [66, с. 72], а також співбесіда та найм через агентства.

Необхідно зазначити, що одна з класифікацій добору кадрів за авторством професора С. Серьогіна представляється складовою його типологізації видів відповідного кадрового добору і включає в себе конкурсний іспит (“змагання, яке дає змогу виявити найбільш гідних серед його учасників” [66, с. 73]).

Класифікація шляхів добору персоналу на посади державної служби С. Серьогіна ґрунтується на інших критеріях зведення: визначення ключових механізмів їх реалізації (конкурс, співбесіда, найм через агентства) та наведенні прикладів здійснення цього явища у країнах та інтегральних міждержавних об’єднаннях Європи [66].

Результатами цієї систематизації є виділення шляхів добору кадрів у межі державної служби на основі:

- конкурсу у Франції, Німеччині, Австрії, Іспанії, Ірландії, Португалії, Греції, Італії, Люксембургу, Європейській комісії;

- співбесіди у Швеції, Фінляндії, Данії;
- найму через агентства у Великій Британії, Нідерландах, Бельгії.

Класифікація науковця в результаті підіймає коло зовсім інших контекстів аналізу окресленої проблематики, насамперед порівняння особливостей історичної еволюції та сучасного стану шляхів підвищення ефективності кадрового добору в системі державного управління в окремих країнах. Цей підхід до виділення видів добору персоналу на посади державної служби не може бути цілісно розглянутий без дослідження вказаних питань.

Крім того, не зайвим буде згадати ще низку шляхів добору кадрів, що активно практикуються в комерційному секторі, такі як: аутплейсмент і аутсорсинг. Перший являє собою цілеспрямовані дії з працевлаштування співробітника, який звільняється з організації-замовника, у визначені строки та на певних умовах. При цьому в зарубіжних країнах аутплейсмент часто передбачає гарантоване працевлаштування таких працівників. Останнім же механізмом кадрового добору в апарат державного управління є кадровий аутсорсинг, за якого повноваження з організації власне процедури добору делегуються сторонній організації. Хоча за Ю. Конотопцевою “науковці та практики управління персоналом визначають два останні шляхи як найбільш ефективні при доборі персоналу”, на сьогодні в межах державного апарату в Україні, на жаль, “це є неможливим, так як вони не регламентовані законодавством про проходження державної служби, крім того вони потребують значних фінансових затрат” [74, с. 7].

Отже, аутсорсинг по суті є технологією для залучення людських ресурсів інших організацій для виконання певних робіт або надання послуг.

Визначальною особливістю сучасного підходу до добору персоналу є тендерна робота за наявними вакансіями. Зокрема до пошуку придатного кандидата по одній вакансії від певної організації можуть долучитися кілька рекрутингових агентств, винагороду ж отримає лише той, хто знайшов потрібного фахівця раніше за інших. Однак при цьому слід врахувати, що робота з пошуку висококваліфікованого персоналу практично виключає

роботу на умовах тендера, тому що ринок висококваліфікованого персоналу досить вузький і, можливо, перекупувати такого кандидата доведеться за дуже великі гроші, що буде невигідно самій організації-замовнику.

Повертаючись до використання рекрутингових послуг в органах державної влади, маємо констатувати наявність низки суттєвих проблем у цьому напрямку.

Якщо розглядати державну службу як внутрішній ринок праці, який являє собою систему організації кар'єри персоналу, орієнтовану на заміщення посад із середнього рівня і вище шляхом внутрішнього просування з нижчих посад, й обмежуючу канали залучення кандидатів ззовні системи, то така модель управління кадровими ресурсами тяжітиме до зусиль по утриманню в системі тих працівників, які накопичили значний досвід. Це передбачає жорстке нормативне регулювання і відсутність достатніх бюджетних коштів для ефективного та результативного впровадження та використання сучасних комерційних технологій добору кадрів ззовні.

Хоча варто підкреслити, що практичний досвід як зарубіжних держав, так і України, демонструє, що грамотна інтеграція в таку модель, наприклад, конкурсного механізму, дала змогу вирішити ряд обмежень такої системи. Насамперед у такий спосіб вирішується проблема концентрації руху кадрів на нижчих посадах, доступ “ззовні” системи стає більш відкритим для обіймання вищих і середніх посад. Посилюється і конкурентний тиск на “старих” держслужбовців, що в цілому чинить оздоровчий вплив на кадрові процеси в системі державної служби.

Якщо ж звернутися до досвіду світових досліджень, то М. Армстронг надає такий перелік методів кадрового добору, зокрема й у цій сфері: “Основними методами добру є співбесіди (інтерв'ю), оціночні центри та тести. Ще одним, та набагато сумнівнішим методом, яким не часто користуються у Великобританії і ширше – в європейських країнах, є графологія” [190, с. 357]. За цим підходом інтерв'ю може існувати у трьох різновидах: індивідуальному, груповому та за допомогою відбіркової ради. Індивідуальна співбесіда є

найбільш розповсюдженою у використанні як у державних, так і недержавних органах, та проводиться через особисту бесіду й організацію близької комунікації з кандидатом на вакантну державну посаду. Однак, за М. Армстронгом, проведення співбесіди в індивідуальному порядку з одним відповідальним за рекрутинг персоналу є сумнівно ефективним, “адже якщо інтерв’ю проводить один спеціаліст, є більше можливостей для пристрасних та поверхневих рішень, і це одна з причин, чому залучають двох спеціалістів або проводять групове інтерв’ю” [190, с. 357].

Отже, групове інтерв’ю ґрунтується на принципі його проведення двома та більше компетентними у цій сфері особами. У найпоширенішому випадку усі експерти отримують інформацію щодо претендента на державну посаду та роблять висновки з його справи, обмінюються ними паралельно. Таким чином, відбувається як економія часу, так і поширення простору суб’єктів експертної думки. Останньою та процесуально найскладнішою варіацією механізму інтерв’ю у межах кадрового добору до апарату державної служби є інтерв’ю за допомогою відбіркової ради. Власне відбіркова рада, за висловом М. Армстронга, являє “більш офіційну й більш багаточисельну групу інтерв’юерів, яка збирається організацією тоді, коли в рішенні зацікавлені декілька сторін” [190, с. 357].

Перевагою такого виду інтерв’ю є ще більше розширення кола міжіндивідуального обміну думками між членами комісії. При цьому М. Армстронг стверджує, що цей позитивний аспект значно переважає недоліки такої версії інтерв’ю. Останні пов’язані насамперед завеликою офіційністю процесу та самих членів комісії, що може викликати розгубленість ряду компетентних кандидатів та викривлення думки членів комісії щодо них. Також є можливою перевага думки найбільш повноважних членів комісії над іншими та крайня самотійність їх дій і запитань щодо кандидатів. Тобто інтерв’ю за допомогою відбіркової ради може спричиняти дисбаланс функціонування такого механізму в бік переоцінки зовнішніх факторів проходження цього процесу певними кандидатами, тож, за

М. Армстронгом, його застосування є менш ефективним, ніж групової версії [190].

Також варто зазначити, що важливим і актуальним видом є конкурс. Вже було сформоване таке узагальнене визначення конкурсу: процедура визначення серед конкурентних претендентів найбільш гідного за особистими та професійними якостями до виконання функцій на певній посаді у межах державної служби.

Проте у сфері наукового дослідження цієї тематики можливі й інші підходи до визначення конкурсу та його місця як одного зі шляхів добору кадрів в органи державної влади. Тому конкурс можливо розглядати і як окрему кадрову технологію в межах державного кадрового управління. З таких позицій він розкривається в якості особливого способу розв'язання необхідності кадрового забезпечення організації, інструменту з'єднання професійних здібностей особи з умовами їх реалізації.

Однак для одних дослідників конкурс уявляється як один із напрямків кадрового менеджменту, процес оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад за допомогою відповідного інструментарію. Інші автори ототожнюють конкурс з визначеним порядком заміщення посад; змаганням, що має на меті виявлення кращих учасників. Третя група дослідників наголошує на конкурсі як на способі встановлення трудових відносин між організацією і працівником. Українські вчені А. Виноградська, М. Виноградський та О. Шканова взагалі розглядають конкурсний відбір у даній ситуації як “конкурентну боротьбу між двома і більше претендентами на вакантну посаду на певних умовах” [28, с. 182].

А втім, у межах зазначеного дослідження відповідно до найбільш розповсюджених трендів сучасних вітчизняних наукових досліджень у цій сфері та її офіційного окреслення в нормах українського законодавства конструктивно буде більш детально зупинитися на конкурсі як одному з видів добору персоналу. Конкурс являє собою скоріше процедуру добору кадрів на державно-службові посади, і інтегрує в собі ряд механізмів втілення

останнього. Відповідна процедура конкурсу поєднує в собі застосування і анкетування, і співбесіди, і ряду інших. Відповідно в ході аналізу дослідження конкурсу у наукових роботах дослідників стає можливим окреслити ряд необхідних для проведення умов, зокрема:

- наявність вакантних посад з чітко визначеними професійними та кваліфікаційними вимогами;
- правова регламентація процедури конкурсного заміщення вакантних посад у вигляді комплексу локальних нормативних актів;
- позитивна мотивація претендентів на зайняття вакантних місць (кар'єрне зростання);
- необхідні матеріально-технічні ресурси;
- наявність механізмів пристосування працівника до нового, іноді більш високого професійного статусу і соціально-психологічної комунікації.

Також варто окреслити коло завдань, які, на нашу думку, має виконувати конкурсний етап добору працівників у межах органів державної влади. Такими у цьому контексті виступають: збільшення об'єктивності рішення державної кадрової політики при обійманні вакантної посади; залучення якомога ширшого кола претендентів для знаходження серед них найліпшого; імплементація нових технологій добору персоналу; інтеграція зібраної інформації від осіб-кандидатів у єдиний банк даних для кадрового планування.

Ключовими компонентами цієї категорії конкурсу, як правило, є:

- наявність необхідної та достатньої кількості претендентів на вакантну посаду;
- прийняття нормативного документа (наприклад, Положення про проведення конкурсу) з прозорими і чіткими положеннями про методи проведення конкурсу;
- визначення критеріїв і механізму оцінки кандидатів;
- формування конкурсної комісії, якій надається право прийняття рекомендацій з відбору кандидатів;

– визначення процедур інформування учасників і зацікавлених осіб про хід та результати конкурсу.

Також слід зосередити увагу на особливих результатах застосування процедури проведення конкурсного відбору кандидатів у межі органів державної влади. Це робить можливим у їхньому функціонуванні досягти якісно нового рівня кадрової політики та сприяє прогресу тенденції посилення відкритості системи роботи з персоналом у межах структур державного апарату управління. У межах всіх можливих варіантів застосування конкурсу також формується багато підходів до встановлення найкращого кандидата на певну посаду шляхом визначення його особливих професійно-ділових і психологічних якостей осіб-конкурсантів. Визначенню через відповідні інструменти, як демонструє практичний досвід, можуть підлягати такі риси:

- суспільно-громадянська зрілість і правова культура;
- мотивація і ставлення до праці, робота в команді;
- рівень професійних знань і умінь, досвід роботи;
- організаторські, управлінські та комунікативні здібності;
- вміння працювати з інформацією та аналізувати;
- здатність до інноваційної діяльності та поведінкова активність;
- морально-етичні якості.

У дослідженні конкурсу важливо виділити його етапи. У цьому питанні А. Виноградська, М. Виноградський та О. Шканова застосовують схожий підхід за структурною плинністю процедури конкурсу за добору персоналу в межі будь-якої організації, зокрема і на посади державної служби. Вони виділяють у цих рамках три етапи, які описують таким чином [28, с. 182-184]:

I. Підготовчий етап – процес створення конкурсної комісії як органу, що відповідає за підготовку й проведення конкурсу. Наведення оголошень про вибори претендентів, інформації про строки подачі заяв, вимог до якостей претендентів. Здійснення організаційно-технічної роботи.

II. Етап проведення виборів кандидатів на посаду.

III. Прикінцевий етап. На цьому етапі підводяться підсумки оцінки членів комісії шляхом затвердження результатів їх голосування органом, який створив виборчу комісію.

Також є можливість навести та провести відповідне порівняння класифікації складових елементів реалізації конкурсу осіб-кандидатів на державно-службові посади за допомогою наявних досліджень науковців. За авторством останніх вона постає в такому вигляді:

- претенденти, які виставляють свою кандидатуру на конкурс;
- конкурсна комісія, яка організовує конкурс і обирає форми та методи його проведення;
- механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;
- механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу та його результати[28, с. 182].

Як бачимо, компаративний аналіз відповідних переліків доводить їх слідування за конструктивним ходом розгортання наукового мислення. Адже всі відповідні складові компоненти у списках більшості вчених співпадають, окрім акцентування на нормативно-правовій базі цієї процедури.

Зрештою, конкурсний відбір претендентів на певну державно-управлінську посаду, з урахуванням раніше наведених положень науковців, не може обійтись без розбивки цього процесу на низку етапів. Авторським баченням етапів конкурсного відбору є:

- підготовчий етап, у процесі якого визначаються організаційні підрозділи, правила й порядок проведення, формується професійна, правова, матеріально-технічна база;
- основний етап, що містить безпосередньо конкурсну процедуру та триває з моменту початку організації конкурсної процедури й завершується підбиттям підсумків останнього етапу;
- прикінцевий етап полягає в легітимації результатів конкурсу і пов'язаний з підведенням і затвердженням результатів.

До того ж науковці наводять конструктивні думки з інших аспектів проведення добору персоналу як у будь-які організації, так і в органи державної влади.

Так вони зазначають, що застосування конкурсного відбору у цих межах уможливило підвищення престижу влади, залучення значної кількості кандидатів, демонстрацію орієнтації на демократизм та відкритість системи добору персоналу, формування кадрового корпусу держслужбовців з-поміж спеціалістів великої кваліфікації. Також є науково цікавою наведена М. Виноградським, А. Виноградською та О. Шкановою систематизація функцій конкурсної комісії при здійсненні відповідної процедури в межах кадрового добору в органи державної влади.

Отже, функціями конкурсної комісії щодо зазначеної позиції виступають:

- надання висновків щодо програм, наданих кандидатами;
- надання висновків щодо призначення кандидата на певну посаду;
- визначення термінів проведення конкурсів;
- визначення переможця;
- публікація підсумків проведення конкурсів;
- запрошення в разі потреби на свої засідання представників наглядових органів влади;
- вимога в разі потреби від кандидатів додаткової інформації щодо наданих ними документів;
- запрошення до розгляду програм, наданих кандидатами, незалежних експертів [28, с. 184].

Також доцільно навести актуальний коментар І. Мельника, що робить узагальнені висновки та зосереджує увагу на окремих аспектах добору персоналу на державну службу:

По-перше, конкурс є демократичним засобом відбору, оскільки за його проведення реалізовується конституційне право доступу кожного громадянина до державної служби.

По-друге, конкурс є ефективним способом відбору, бо ставить успішний результат у залежність від отримання вищих оцінок, ураховуючи рівень підготовки та здібності кожного з конкурсантів.

Недоліки проведення конкурсу полягають у тому, що за багатьма позиціями він не відповідає елементарним, загальновизнаним вимогам зазначених теоретичних засад набору кадрів. Члени конкурсної комісії здебільшого не є ані психологами, ані спеціалістами з набору. Конкурс дає можливість визначити лише професійний рівень претендентів, але не їх моральні якості, риси характеру [109, с. 6].

Розглядаючи різні позиції науковців стосовно проведення конкурсу, варто зазначити такі етапи:

- 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу;
- 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- 3) прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- 4) перевірка поданих документів на відповідність установленим законом вимогам;
- 5) проведення тестування та визначення його результатів;
- 6) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у випадках, передбачених цим Порядком);
- 7) проведення співбесіди та визначення її результатів;
- 8) проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу і другого за результатами конкурсу кандидата;
- 9) оприлюднення результатів конкурсу [28].

Водночас слід відзначити сучасні світові види добору персоналу, зокрема мова йде про такий вид як гейміфікація. Варто зауважити, що найчастіше її застосовують для пошуку та добору талантів.

У якості ще однієї значної класифікації варто зазначити й ґрунтовний перелік видів добору персоналу в будь-яку організацію, так і на державну службу за О. Крушельницькою та Д. Мельничук, який містить:

- тести на професійну придатність;

- метод вибіркового випробувань;
- метод моделювання;
- експертизу почерку [75].

З приводу їх класифікації можна зазначити, що хоча оригінальні, не згадані вище у переліках інших науковців, подібні феномени там не згадуються, однак у її рамках наводяться вкрай важливі коментарі з приводу загально розповсюджених механізмів кадрового добору в межах державного апарату. Аналізуючи усі аспекти методу тестування професійної придатності, О. Крушельницька та Д. Мельничук розгортають погляд на нього у ретроспективі, окреслюючи поширення даного механізму від добору осіб на спеціалізовані посади в межах державної служби (військових, спец службовців), потім на керівні та потребуючі високої кваліфікації, до розповсюдження можливості застосування при доборі на будь-які державно-управлінські посади, а також на посади в рамках недержавних організацій [75].

Науковці також цілісно перераховують позитивні й негативні сторони цієї методи: “Переваги тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації й майбутньої посади. Недоліки: високі витрати, необхідність консультації, обмеженість тестів” [75, с. 89]. З питання використання механізму випробувань при доборі персоналу в будь-якій організації і на державну службу вчені зазначають, що останнім часом є дуже актуальною перевірка спроможності кандидата на посаду ефективно працювати з необхідною для виконання повноважень на ній апаратурою, технікою, комп’ютерними програмами.

Варто зазначити, що О. Крушельницька та Д. Мельничук також ставляться до методу графології, як одного з видів, з мінімальною значущістю. Так вони зазначають, що “цей метод може використовуватися при початковому відборі й не має вирішального значення” [75, с. 89].

Конструктивно підходить до дослідження питання шляхів добору персоналу на державну службу й український дослідник І. Мельник. На думку науковця, відповідні види вміщуються в такий перелік:

- анкетування;
- письмові та моделюючі тести;
- пробні завдання;
- співбесіди;
- перевірка відомостей, наведених в анкетах та рекомендаціях;
- експертне опитування;
- групова дискусія [85].

У цілому більшість або збігаються з наведеними та розглянутими вище, або є вкрай близькими за значенням до них. Проте є неможливим випускати з поля зору конструктивні думки І. Мельника з приводу деяких з них. Так зазначений дослідник робить акцент і на позитивних результатах застосування тестів з цією метою, однак, безумовно, якщо воно застосовується на дійсно науковій, а не на псевдонауковій популярній базі.

З позиції І. Мельника: “Науково обґрунтовані тести можуть визначити різноманітні характеристики людини – від темпераменту до професійно важливих рис персоналу. Тестування може дати інформацію про сьогоденний стан кандидата, його відповідність майбутній посаді” [85, с. 8]. Вчений наголошує також на найбільшій поширеності саме тестування на професійну здатність та співбесіди в якості механізмів добору персоналу на державну службу в Україні.

Важливі зауваження з приводу інтерв’ю (співбесіди) як одного з видів добору кадрів у межах будь-якої організації, зокрема і на посади державної служби наводять С. Войтко й А. Мельниченко. На їх думку, інтерв’ю можуть проводитися у трьох типах:

- формалізоване (відповідно до завчасно визначеного списку запитань);

- слабоформалізоване (з чітким використанням лише основних, а вже ситуативним додаткових запитань);
- неформалізоване (з використанням запитань у повній залежності від особливостей окремих кандидатів на обіймання посади) [33].

Також С. Войтко й А. Мельниченко зазначають, що “інтерв’ю можуть проводитися з одним чи декількома претендентами, час інтерв’ю залежить від особливостей вакантної посади, мети, особистих якостей та професіоналізму кандидата” [33, с. 36].

Співбесіда або ж інтерв’ю хоча і є одним із найбільш віднесених до різних переліків видів кадрового добору до державного апарату (зустрічається у переліках М. Армстронга, Ю. Конотопцевої, І. Мельника та С. Серьогіна), але певно найбільш різноманітним в окресленні його особливостей. Оскільки кожний дослідник надає власне розподілення видів цього явища. М. Армстронг зазначає щодо індивідуального, групового інтерв’ю та інтерв’ю за допомогою відбіркової ради, Ю. Конотопцева розрізняє неструктуровану (біографічну) та структуровану(ситуативну) співбесіду, С. Войтко та А. Мельниченко акцентують на можливості проведення інтерв’ю у формалізованому, слабоформалізованому та неформалізованому форматах.

Коренем вирізнення кожного зі списків різновидів інтерв’ю (співбесід) є різна основна категорія розподілення в кожного з дослідників: кількість здійснюючих інтерв’ю з кандидатом на певну посаду осіб та рівень офіційності їх стану в М. Армстронга, структура переліку питань на співбесіді та їх співвідношення з наданими претендентом біографічними даними в Ю. Конотопцевої та структура переліку питань самого по собі в С. Войтка та А. Мельниченка. Застосування тестів на професійну придатність або тестування на виявлення інтелектуальних здібностей, професійної придатності, особистих якостей або проведення письмових та моделюючих тестів, або просто застосування тестів можна зустріти в переліках способів кадрового добору осіб на державно-управлінські посади М. Армстронга, Ю. Конотопцевої, О. Крушельницької, І. Мельника та Д. Мельничук.

Випробування як вид здійснення відповідних дій можна зустріти в класифікації в аналогічній постановці за підходом Ю. Конотопцевої, в постановці як “метод вибіркового випробувань”, в О. Крушельницькою та Д. Мельничук, як “пробні завдання” в І. Мельника. Графологічна експертиза постає в якості методу добору персоналу на державні посади за М. Армстронгом, Ю. Конотопцевою, О. Крушельницькою та Д. Мельничук, причому всіх відповідних авторів об’єднує скептичне ставлення до подібної процедури з рекомендацією применшити її значення в системі добору кадрів у рамках апаратів управління різних держав. Зазначення у власних переліках шляхів добору кадрів на державно-службові посади використання оціночних центрів (методу “assessment centre”) єднає й позиції М. Армстронга та Ю. Конотопцевої.

Також є наявним певне часткове співвідношення змісту між окремими видами добору кадрів у межах органів державної влади у класифікаціях різних дослідників цієї тематики. До прикладу, групова дискусія за І. Мельником не входить у межі методу інтерв’ю (співбесіди), однак частково змістовно накладається з груповим різновидом інтерв’ю за М. Армстронгом. Подібне ж відбувається й між методом біографічних даних з переліку Ю. Конотопцевої та перевіркою відомостей, наведених в анкетах та рекомендаціях з переліку І. Мельника.

Близьким синонімічним значенням володіють і такі види добору персоналу в апарат управління держави, як метод вільного добору та вибір з класифікацій тих же самих авторів. Обидва місять у себе значення здійснення процесу добору окремим високо повноважним керівником, однак якщо Ю. Конотопцева робить акцент на варіативності само обґрунтованості прийняття такого рішення керівником, то І. Мельник не виключає дотримання ним у процесі цього й певних формалізованих критеріїв.

Також у якості наведених у класифікаціях усіх зазначених авторів механізмів добору персоналу на державну службу, що зустрічаються оригінально без повторів, можна зазначити: обрання, вибори, матричний

метод оцінки якостей, наявних здібностей (за Ю. В. Контопцевою), метод моделювання (за О. В. Крушельницькою та Д. П. Мельничук) та експертне опитування (за І. М. Мельником).

Неможливо не згадати “Preliminaring” так званий прелімінаринг, відомий як залучення на роботу через стажування або виробничу практику перспективних молодих спеціалістів (студентів, випускників коледжів та вишів), які прагнуть стати частиною глобальних змін, їх мотивація зазвичай дуже висока, і це створює новий баланс між недостатністю досвіду і величезним прагненням працювати. При правильній системі адаптації формуються справжні спеціалісти, і вони ж утворюють у майбутньому кадровий резерв.

Узагальнюючи вищезазначене, можна представити наступний перелік видів кадрового добору в межах органів державної влади, у якому вказані механізми проранжовані за критеріями значущості та частоти використання кожного з них дослідниками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік видів добору персоналу в межах органів державної влади*

| | |
|-----------------------|---|
| ВИДИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ | Конкурсний відбір |
| | Співбесіда(інтерв'ю) |
| | Застосування тестів на професійну придатність |
| | Рекрутинг |
| | Випробування |
| | “Executive search“(з англ. Виконавчий пошук) |
| | Використання оціночних центрів |
| | “Head hunting“(з англ. – полювання за головами). |
| | Групове інтерв'ю |
| | Метод біографічних даних |
| | Вибори |
| | Аутплейсмент |
| | Кваліфікований підбір |
| | Використання оціночних центрів |
| | Масовий рекрутинг |
| | Графологічна експертиза |
| | Прелімінаринг |
| Гейміфікація | |

*Джерело: узагальнено автором на основі [33; 36; 41;75;85; 109]

Отже, необхідно зробити акцент на гострій практичній спрямованості більшості розробок саме вітчизняних дослідників у цьому питанні, на відміну від зарубіжних.

Відповідно й українські дослідники, розробляючи специфіку видів добору персоналу на державні посади, прагнули обґрунтувати актуальність цих розробок буремними подіями нашого сучасного державотворення та закликати до скорішого використання їх теоретичних доробків у практичній дійсності задля досягнення значних успіхів у його межах.

Дослідження сутності та видових особливостей допомогли сформувати перелік основних видів добору персоналу в межах органів державної влади (конкурсний відбір, співбесіда, застосування тестів на професійну придатність, рекрутинг, випробування, “executive search” (з англ. виконавчий пошук), використання оціночних центрів, “head hunting” (з англ. – полювання за головами), групове інтерв'ю, метод біографічних даних, вибори, аутплейсмент, кваліфікований підбір, масовий рекрутинг, прелімінаринг, графологічна експертиза, гейміфікація), тож виникає необхідність дослідити механізми державного управління та безпосередньо механізми управління якістю добору персоналу, які будуть розглянуті в параграфі 1.3.

1.3. Механізми управління якістю добору персоналу на державну службу: теоретичний аспект

Розглядаючи питання механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу варто розпочати з загальної характеристики поняття механізм.

Поняття “механізм” широко використовується в різних сферах життя.

У роботі дослідника П. Присяжнюка механізм розкривається як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище [126].

Інші визначення механізму розкривається у науковців як “система, яка визначає порядок певного виду діяльності, що має складну організовану систему, яка переробляє вхідні умови, що склалися у бажаний вихід – процеси” [82], також в наукових працях зустрічається визначення, що механізм – це “сукупність конкретних форм, методів, алгоритмів та інструментів усвідомленого вибору й впливу на економічні явища та процеси” [69].

Також схожим до вже зазначених визначень є розкриття терміну “механізм”, як “внутрішня будова, система чого-небудь або сукупність станів і процесів, з яких складається певне явище” [27].

Не можна заперечувати, що механізм є складною організованою системою, але головне те, що він супроводжується певними процесами, призначеними для виконання певних функцій і за допомогою відповідних ресурсів забезпечується досягнення результатів.

Перед тим як перейти до дослідження механізмів державного управління, варто розкрити поняття державного управління. Н. Нижник і О. Машков розглядають поняття “державне управління” таким чином: це “підзаконна діяльність органів виконавчої влади, спрямована на практичну організацію нормального життя суспільства і забезпечення особистої безпеки громадян, створення умов їх матеріального, культурного та духовного розвитку” [101, с. 6].

В. Малиновський визначає, що державне управління – це загальна міждисциплінарна самостійна галузь науки, що перебуває на перетині кількох суспільних наук, зосереджених на процесах і функціях управління у сфері виконавчо-розпорядчої діяльності держави” [47, с. 171].

В. Цветков стверджує, що державне управління – це форма практичної реалізації виконавчої влади [153].

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття “державне управління” важливо зазначити основні:

- державне управління як уся діяльність держави в цілому;
- державне управління як одна з головних функцій держави в цілому;

–державне управління як неполітичне (позаполітичне) підґрунтя діяльності виконавчих органів або ж неполітизованої частини апарату іншої гілки державної влади, а також управління державними та напівдержавними організаціями;

– державне управління як діяльність виконавчої влади в цілому [174, с. 23].

В основі дефініції “механізм державного управління” розуміється поняття “механізм” (з грецького *mechané* – машина), яке запозичено зі сфери техніки [97, с. 64].

Енциклопедія державного управління пропонує механізм державного управління визначати як “практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей” [57].

Л. Юзьков виділяє 2 підходи до визначення поняття “механізм”:

1) структурно-організаційний підхід, що характеризує механізм як сукупність певних складових елементів, які створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави – це “сукупність установ“, через які здійснюється “державне керівництво суспільством”.

2) структурно-функціональний підхід акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але і на його динаміці, реальному функціонуванні. Механізм державного управління – це організація практичного здійснення державного управління. Механізм управління включає: об'єкти управління; суб'єкти управління; взаємовплив між суб'єктами та об'єктами управління. Статику механізму управління визначають суб'єкти та об'єкти управління, які становлять організаційно-структурну основу механізму державного управління, а динаміку - комплекс зв'язків та взаємодії між ними” [188].

В. Авер'янов розглядає сутність поняття “управління” як загальносоціальну функцію, що реалізується через владно організуючу

діяльність з метою забезпечення узгодженості спільної праці та побуту людей для досягнення суспільно значущих завдань, водночас, державне управління він розкриває як “діяльність особливого роду, зміст якої полягає у виконанні законів та інших актів органів державної влади шляхом різних форм організуючого впливу на суспільні явища та процеси” [1].

Логічно продовжити, що механізм державного управління В. Авер'янов визначає як “сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення” [1].

Г.Астапова дає визначення механізмів управління як системи елементів організаційно-економічного впливу на процес управління[7].

Зауважимо, що В. Бакуменко та інші розкривають поняття “механізми державного управління” як “практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. Схема реального механізму державного управління містить цілі, рішення, впливи, дії, результати. Комплексний механізм державного управління вони визначають як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління” [56].

Також автори зазначають, що механізм державного управління містить: цілі; рішення; впливи; дії; результати [56].

Важливо зазначити визначення механізмів державного управління О. Федорчака. Він зазначає, що “механізм державного управління — це складна система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням” [177].

Науковець вважає, що комплексний механізм державного управління складається із декількох видів механізмів, а саме:

- економічного (механізми державного управління банківською, грошовою валютою, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо);
- мотиваційного (сукупність командно адміністративних та соціально економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи);
- організаційного(суб'єкти державного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування);
- політичного (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо);
- правового (нормативно правове забезпечення: закони і постанови) [177].

Такі науковці як Р. Рудніцька та О. Сидорчук визначають “механізми державного управління“ як “штучно створену складну систему, призначену для досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, сукупність правових норм, методів, засобів, інструментів державного впливу на об'єкт управління” [156].

Н. Нижник визначає “механізм державного управління“ так: це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Фактори управління для організації можуть бути внутрішніми (коли ідеться про механізм управління організацією) або зовнішніми (тоді говорять про механізм взаємодії з іншими організаціями). Механізм управління охоплює: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали. Реальний механізм управління завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення

конкретних цілей за допомогою впливу на конкретні фактори і цей вплив здійснюється через використання конкретних ресурсів” [101].

Розглядаючи поняття механізмів державного управління, варто розглянути їх види за різними критеріями. В Енциклопедії державного управління механізм державного управління поділяється на такі складові:

- правові (прийняття та дія нормативно-правових актів);
- організаційні (організаційні елементи управлінської діяльності);
- фінансово-економічні (складові економічної політики–бюджетування, податки);
- кадрові (кадрове забезпечення);
- соціальні (соціальний розвиток);
- мотиваційні (формування морально-психологічних основ);
- матеріально-технічні (ресурсні);
- інформаційні [57, с. 421].

Доцільно також звернути увагу на те, що усі складові механізму державного управління безумовно працюють для оптимізації роботи державної служби та покращення життя в цілому. Безумовно, процес добору кадрів та безпосередньо механізми УЯДП є частиною організації публічної служби та є складовою загальнодержавної політики.

Такі дослідники як: С. Хаджирадєва, А. Рачинський, О. Васильєва, Н. Ларіна, розглядають поняття організації публічної служби як певний комплекс, що складається з декількох складових.

Організація публічної служби – це комплекс заходів, засобів, ресурсів і важелів щодо формування системи установ та організацій, умов діяльності й розвитку їх працівників з метою реалізації конституційних гарантій і цілей розвитку держави [180, с. 6].

Вона охоплює такі складові:

- інституційну: упорядковану систему органів публічної служби, а також органів управління її розвитком;

- правову: нормативно-правові акти, що регулюють функціонування системи публічної служби та окремих її елементів;
- ресурсну: кадрове, матеріально-технічне, фінансове, науково-методичне, інформаційне та інше забезпечення;
- організаційно-технологічну: механізми та інструменти добору кадрів на публічну службу, стимулювання їх діяльності, оцінювання праці, організація взаємовідносин, реалізації публічної політики та ін.;
- культурно-ціннісну: корпоративну культуру в системі публічної служби та ціннісні орієнтації публічних службовців [180, с.6].

Розглядаючи складові організації державної служби, можна зазначити, що питання механізмів УЯДП розглядається саме в контексті механізмів державного управління.

Що стосується безпосередньо механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, то його варто розглядати як загальну поєднану систему норм, принципів, методів, інструментів та інших впливових важелів, які забезпечують умови для розвитку фахівців у сфері виконання професійних завдань і реалізації функцій держави. А надалі ми проаналізуємо механізми УЯДП на державну службу.

Отже, виникає певна кореляція ключових понять дослідження (рис.1.1).



Рис. 1.1. Кореляція ключових понять дослідження [власна розробка автора]

На наше переконання механізми УЯДП можуть бути представлені такими механізмами, як: організаційно-правовий, кадровий, ресурсний, інформаційно-комунікативний (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізми управління якістю добору персоналу
[власна розробка автора]

Відповідно почати дослідження механізмів управління якістю добору персоналу на державній службі варто саме з організаційно-правового механізму, через те, що він є дійсно містким та важливим.

Під організаційно-правовим механізмом розуміється залучення усіх можливих органів, структур, осіб, які забезпечують регламентування процесу добору персоналу, а також осіб, які виконують добір персоналу, а також усіх причетних до добору персоналу на державну службу, серед яких встановлені законодавством органи та інші (агентства, заклади освіти, центри).

У цьому механізмі організаційна структура впливає через суб'єктів, які розглядаються як у горизонтальному діапазоні, так і у вертикальному. Досить ґрунтовний аналіз суб'єктів представили дослідники Н. Обушна, С. Селіванов, С. Хаджирадева, які пропонують з огляду на низку різноманітних чинників класифікувати їх таким чином:

1) з огляду на виконувані функції (або за сферою формування та впливу):

– зовнішні інституції (як національні, так і міжнародні), що сформувалися в межах відповідної системи відносин та зорієнтовані на реалізацію розвитку КПДС (ВРУ, Президент України, КМУ, НАДС, заклади вищої освіти; центри підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців; міжнародні організації та ін.);

– внутрішні структурні служби й підрозділи державного органу, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень (наприклад, служби управління персоналом у системі державного управління);

2) за регіональною ознакою:

– міжнародні інституції (Комітет Міністрів Ради Європи з питань регулювання державної служби в країнах Європи, Міжнародна організація праці (МОП), Міжнародний фонд “Євразія”, Польсько-українська фундація співпраці (PAUCI) та ін.);

– внутрішньодержавні (ВРУ, Президент України, НАДС та ін.).

3) за масштабами регулювання та впливу:

– загальнодержавні (ВРУ, КМУ, НАДС, УШУ та ін.);

– регіональні / локальні (міністерства та інші ЦОВВ);

– спеціально створені органи (служби) з роботи з персоналом та ін.

4) за характером впливу на формування й реалізацію комплексного механізму розвитку КПДС:

– основні суб’єкти (ВРУ, КМУ, НАДС та ін.);

– інші суб’єкти (об’єднання громадян, політичні партії, засоби масової інформації і конкретні громадяни України, зацікавлені в розвитку КПДС) [106, с. 120].

Організаційно-правовий механізм являє собою поєднання правового та організаційного, через це він відповідно є достатньо широким за своєю наповненістю.

Отже, організаційна компонента забезпечує організацію та контроль за добором персоналу. Беззаперечно, при правильно налаштованій організаційній компоненті буде забезпечений якісний добір персоналу.

Правова компонента організаційно-правового механізму містить усі можливі зафіксовані й законодавчо закріплені норми в контексті добору персоналу на державну службу.

Ресурсний механізм розвитку якості добору персоналу об'єднує джерела, принципи, структуру й форми фінансування розвитку добору персоналу на державну службу. Неможливо не зазначити, що діяльність державної служби є високо затратною, а тому фінансове забезпечення розвитку якості добору персоналу на державну службу із різноманітних джерел є досить важливим і необхідним.

Варто зазначити, що ресурсний механізм розвитку якості добору персоналу вимагає використання добре обдуманих методик, це дає змогу точно прогнозувати фінансово-економічний вплив на державний бюджет.

Для забезпечення побудови професійного і якісного добору персоналу на державну службу потрібно мати відповідну систему оплати праці, яка буде стимулювати персонал до ефективної роботи й не призводитиме до значного навантаження на бюджет.

Як зазначають науковці, ресурсним механізмом управління є забезпечення органами управління їх власного впливу на процес формування, накопичення, зберігання, використання та відчуження ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових), які у взаємодії забезпечують можливість реалізації управлінських дій з метою досягнення цілей діяльності організації, системи тощо [171].

Кадровий механізм передбачає забезпечення відповідних кадрових потреб для якісного добору персоналу на державну службу. Відповідно в контексті даного механізму важливо зазначити кадрові процеси.

Кадрові процеси:

– розробка концепції державної кадрової політики;

- визначення засобів кадрового забезпечення;
- формування та реалізація цільових кадрових програм;
- виконання планів роботи з кадрами та реалізація основних кадрових програм;
- розробка стратегії підбору кадрів;
- відбір кадрів для заміщення посад;
- розстановка кадрів;
- прийом та звільнення персоналу;
- розробка та втілення стандартів кваліфікації працівників;
- ідентифікація кадрового складу за показниками (стать, вік, рівень освіти, досвід роботи тощо);
- здійснення контролю результатів праці (оцінка, атестація тощо);
- стимулювання праці;
- розробка підходів управління з урахуванням індивідуальних якостей працівників;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- формування та ефективне використання кадрового резерву;
- підвищення престижності роботи в органах публічної влади;
- оцінка ефективності роботи персоналу органів публічної влади;
- розподіл функцій, завдань та відповідальності за їх здійснення;
- заходи щодо запобігання корупційним діям тощо [180, с. 59].

Виходячи з аналізу кадрового механізму управління якістю добору персоналу на державну службу та безпосередньо кадрових процесів, варто зазначити, що добір персоналу проводиться в межах кадрової політики. Поняття кадрової політики досліджувалось багатьма науковцями, існують різні визначення цього поняття. Деякі науковці зазначають, що вказане поняття являє собою певний напрям державного управління, що спрямований на реалізацію суспільних кадрових проблем. Також у науковому дискурсі панують поняття кадрової політики як сукупності різноманітних форм,

методів, видів, механізмів, кадрового добору, навчання, мотивації, адаптації персоналу.

На особливо важливому аспекті цього механізму зосереджують увагу українські науковці на чолі з К. Ващенко. У колі їх інтересів знаходиться орієнтація будь-якого працедавця, державних управлінців на бажання працівника мати довготривалу стабільну співпрацю. З цього приводу відзначається таке: “Деякі інноваційні організації починають керувати плинністю кадрів навіть ще до того, як працівника приймають в організацію. Коли відбувається відбір кандидатів, у ході інтерв'ю організація цілеспрямовано шукає працівників, які орієнтовані на тривалу роботу в одній компанії. Якщо людина висловлює бажання все своє трудове життя пропрацювати в одній організації, то він з набагато більшою ймовірністю буде прийнятий на роботу, ніж та людина, яка просто підшукує роботу “для початку“, щоб потім знайти кращу роботу“ [154, с. 135].

У контексті кризи суспільного розвитку принцип добору персоналу за професійними, діловими й моральними якостями вимагає врахування у фахівців державного управління рівня підготовки, знань, навичок, вміння ставити цілі і знаходити рішення, організовувати й брати участь у спільній діяльності організацій і т. д. Однак при тому рівні освіти, яким володіє більшість публічних службовців, особливо в регіональних і муніципальних службах, реалізація цього принципу пов'язана з чималими проблемами.

Одну з причин неефективності, недоліків і проблем реалізації державної кадрової політики й добору кадрів, як її складової в Україні, Ю. Ковбасюк окреслює таким чином: “Надмірна політизація, як свідчить практика кадрової ситуації останніх років. Це відбувається тому, що досить часто з приходом до влади нової команди політиків добір кадрів на державну службу здійснюється не за принципом професійності й компетентності, а за належністю до певної партії або на основі особистої відданості конкретній особі“ [42, с. 22].

За окресленням поля наукових розробок категорії принципів добору персоналу на державну службу необхідно, безумовно, звернутися до

пріоритетного в Україні законодавчого закріплення аспектів цього питання. І якщо вище вже були наведені принципи державної кадрової політики в цілому, які закономірно розповсюджуються на добір кадрів у межах апарату державного управління в якості складової першої, то логічно було б навести також принципи політики державної служби за законодавством України. Останні визначає стаття 4 Закону України “Про державну службу” в такому порядку:

1) верховенство права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

2) законність – обов’язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) професіоналізм – компетентне, об’єктивне і неупереджене виконання посадових обов’язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

4) патріотизм – відданість та вірне служіння Українському народові;

5) добросовісність – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективність – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політична неупередженість – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов’язків;

9) прозорість – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільність – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів [134].

Ключовим же щодо встановлення принципів здійснення саме політики добору персоналу у межах державної служби є Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року “Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” [141]. У відповідному законодавчому акті ці принципи виступають у якості загальнообов’язкових зразкових критеріїв щодо добору на державну службу кадрів категорії “А” - вищого корпусу державної служби (відповідні критерії щодо добору працівників на категорії “Б” та “В” співпадають із загальнообов’язковими, наведеними в Законі України “Про державну службу” і у Постанові Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби”).

Отже, перелік відповідних вимог у вказаному законодавчому акті розгортається у такому порядку:

Загальні (кваліфікаційні) вимоги:

1) Освіта: ступінь вищої освіти – не нижче магістра.

2) Досвід роботи:

– загальний стаж роботи – не менше семи років;

– досвід роботи на посадах державної служби категорій “А” чи “Б”, або

на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого

самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері – не менше трьох років.

3) Володіння державною мовою: вільне володіння державною мовою.

4) Володіння іноземною мовою: володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.

Вимоги до компетентності

I. Управління змінами:

- вміння формувати план змін;
- вміння управляти змінами та реакцією на них;
- вміння оцінювати ефективність змін.

II. Прийняття ефективних рішень:

- здатність своєчасно приймати виважені рішення;
- вміння аналізувати альтернативи;
- спроможність на виважений ризик;
- автономність та ініціативність щодо прийняття пропозицій/рішень.

III. Лідерство:

- вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності;
- сприяння всебічному розвитку особистості;
- вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;

- здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби.

IV. Комунікація та взаємодія:

- вміння визначати зацікавлені і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини;

- здатність ефективно взаємодіяти – дослухатися, сприймати та викладати думку;

- вміння публічно виступати перед аудиторією;

- здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації;

- Досягнення результатів;
- здатність до чіткого бачення результату діяльності;
- вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності;
- вміння запобігати та ефективно долати перешкоди.
- Стресостійкість;
- вміння керувати своїми емоціями;
- здатність до самоконтролю;
- здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку,

зокрема критики.

V. Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів:

- вміння управляти людськими ресурсами;
- вміння керувати проєктами;
- вміння організовувати роботу і контролювати її виконання;
- здатність до мотивування.

VI. Робота з інформацією:

- здатність працювати з базами даних законодавства;
- вміння працювати в умовах електронного урядування.

Професійні знання:

A. Знання законодавства.

B. Знання спеціального законодавства (пов'язаного із завданнями та змістом роботи державного службовця).

C. Знання основ державного управління у відповідній галузі:

- розуміння мети та завдань відповідної державної політики;
- знання системи управління галуззю.

D. Управління публічними фінансами:

- знання основ бюджетного законодавства;
- знання системи державного контролю у сфері публічних фінансів

[141].

Як бачимо, центральне місце серед таких принципів посідає професійна компетентність. Остання є відносно новою категорією науки й практики

державного управління, що прийшла з психології та педагогічних наук. Найчастіше цей термін розглядається у відповідній фаховій літературі як сукупність професійних і особистісних якостей працівника, що відповідають певному завданню або проблемі, які часто розглядаються саме в контексті відбору претендента для вирішення чи розв'язання відповідних завдань або проблем.

Утім, стосовно державного управління компетентність часто інтерпретувалась як коло повноважень органу влади або його посадової чи службової особи, які надаються відповідним суб'єктам для виконання посадових обов'язків та визначають його місце в апараті державного управління [83, с. 87], або як міра професіоналізму, що може виявлятися як на колективному, так і особистісному рівні, виражаючи здатність успішно й ефективно здійснювати конкретну державну справу [181, с. 16].

На нашу думку, подібні погляди є дещо застарілими, адже розглядають цей термін із позицій виключно діяльнісного підходу. Водночас в інших науках компетентність також розглядається і як стан особистісної сфери людини. У чинній нормативно-правовій базі цей термін визначається як “здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку” [123]. У зв'язку з цим неможливо не погодитись, що таке розуміння є синтезом як діяльнісного, так і особистісно-діяльнісного підходів.

Інформаційно-комунікативний механізм розвитку якості добору персоналу пов'язаний із мотиваційним та організаційно-правовим і забезпечує якість кадрового добору через інформаційно-комунікативну взаємодію у сфері державної служби, що передбачає наявність відповідного зворотнього зв'язку.

Сучасні дослідники зазначають, що інформаційно-комунікативний механізм добору персоналу “має сприяти підвищенню оперативності й ефективності внутрішньої комунікації між державними службовцями різних

органів і рівнів влади (координаційна, субординаційна, реординаційна комунікація) та забезпечувати конструктивний діалог“ [106, с. 160], який буде забезпечувати безпосередню комунікацію із ймовірними кандидатами на державну службу та громадськістю загалом. “Відповідно такий механізм напряду пов`язаний із сукупністю управлінських рішень щодо змісту, обсягу, розміщення та форм організації інформації“ [106, с. 160].

Беззаперечно даний механізм забезпечить функціонування більш прозорої системи державного управління та загальної підзвітності. Тож аналізуючи механізми добору персоналу, варто зазначити, що при системному використанні та правильній роботі механізмів буде забезпечено якісний добір персоналу на державну службу.

Також не можна пройти повз розкриття гостроти аналізу механізмів управління якості добору персоналу на посади державної служби у фокусі буремності суспільно-державного розвитку нашої країни в останні десятиліття. Аналіз цих явищ здійснювався як українськими дослідниками, так і дослідниками інших країн пострадянського простору, де відбувалися і продовжують відбуватися схожі процеси розбудови ефективно функціонуючих органів державного управління. Завдяки вже існуючим дослідженням нам вдалось сформулювати кореляцію ключових понять дослідження (механізм управління якості добору персоналу, механізм державного управління, механізми управління, механізм). Враховуючи викладене, сформовано основні механізми управління якості добору персоналу: організаційно-правовий, ресурсний, кадровий та інформаційно-комунікативний.

Висновок до розділу 1

1. Проаналізовано стан дослідження проблематики добору персоналу на державну службу в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. З'ясовано особливості та етапи розвитку проблематики

добору персоналу на державну службу яка пройшла свою еволюцію становлення. Проведено ретроспективний аналіз видів зайняття державних посад.

Аналізуючи різні підходи до представлення понятійно-категорійного апарату в тематиці дослідження добору персоналу, вдалось розмежувати поняття “відбір”, “підбір” і “добір”. Унаслідок проведеного аналізу понять аргументовано використання дефініції “добір персоналу“ в контексті нашого дослідження.

На підставі проведених досліджень розвинено понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування, завдяки уточненню сутності поняття “управління якістю добору персоналу на державну службу“, що запропоновано визначати як координовану діяльність у межах процесу пошуку та найму кваліфікованих та компетентних кандидатів, здатних забезпечити результативну й ефективну реалізацію професійних завдань і функцій держави.

2. Досліджено сутність та видові особливості добору персоналу на державну службу. Для цього проведено аналіз етапів добору персоналу на державну службу, проаналізовано класичні та нові види особливостей добору персоналу, їх компоненти, функції, а також позитивні й негативні риси.

У результаті створено за відповідною популярністю перелік видів добору персоналу: конкурсний відбір, співбесіда, застосування тестів на професійну придатність, рекрутинг, випробування, “executive search” (з англ. – виконавчий пошук), використання оціночних центрів, “head hunting“ (з англ. – полювання за головами), групове інтерв’ю, метод біографічних даних, вибори, аутплейсмент, кваліфікований підбір, масовий рекрутинг, прелімінаринг, графологічна експертиза, гейміфікація. Також проведений аналіз дав можливість зробити проранжованість вищезазначених видів за актуальністю і популярністю використання на сучасному етапі.

3. Ідентифіковано механізми управління якістю добору персоналу на державну службу. Для цього було досліджено сутність та види механізмів

державного управління загалом. З огляду на це, механізми УЯДП рекомендовано розглядати як загальну поєднану систему норм, принципів, методів, інструментів та інших впливових важелів, які забезпечують умови для розвитку фахівців у сфері виконання професійних завдань і реалізації функцій держави. Відповідно у сфері управління якістю добору персоналу було ідентифіковано та охарактеризовано такі механізми як організаційно-правовий, ресурсний, кадровий та інформаційно-комунікативний.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [9; 10; 11; 12; 13; 15; 197; 198; 199].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби та необхідність його модернізації

Заклавши підґрунтя розгляду добору персоналу на державну службу в ключі його історичного розвитку та історичної еволюції його досліджень, аналізі видів добору персоналу, ключових механізмів здійснення добору персоналу та принципах їх реалізації, стає можливим конструктивно окреслити це явище у всіх ключових функціонально-прикладних засадах його сучасного існування.

Враховуючи викладене вище, надалі, вважаємо за доцільне, зосередити увагу на поетапному викладі таких положень:

1. Загальний огляд кадрового забезпечення державної служби в Україні (аналіз кількісного та якісного складу державних службовців);
2. Оцінка сучасного стану системи добору та навчання державних службовців;
3. Аналіз практики оцінки результативності державних службовців та їхньої мотивації до високих результатів роботи;
4. Дослідження ролі технологій в удосконаленні кадрового забезпечення державної служби в Україні;
5. Розгляд перспектив удосконалення кадрового забезпечення державної служби в Україні, включаючи оцінку нових тенденцій у розвитку державного управління, технологій та законодавства.

Розпочати аналіз дослідження сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні варто з аналізу кількісного та якісного складу державних службовців на державній службі. Ця інформація є важливою

складовою, що допоможе у формуванні комплексного механізму УЯДП на державну службу в Україні.

Для проведення такого аналізу можна використовувати такі підходи:

1. Аналіз статистичних даних про кількість державних службовців на різних рівнях влади, їх структура та фаховий склад. Що формується на основі звітів про діяльність органів державної влади.

2. Аналіз якісного складу державних службовців на різних рівнях влади, включаючи оцінку їхнього рівня професійної підготовки, досвіду роботи та мотивації до високих результатів роботи.

Аналіз статистичних даних про кількість державних службовців на різних рівнях влади, їх структура та фаховий склад варто розпочати з кількісного складу державних службовців в Україні в розрізі декількох останніх років.

Згідно зі статистикою НАДС кількість державних службовців в Україні зростає з року в рік. Наприклад, на початок 2019 року фактична чисельність працюючих державних службовців становила 209 395 осіб [5]. Проте відомо, що урядові структури були змушені зменшити кількість працівників у зв'язку з пандемією COVID-19 та економічною кризою.

Згідно зі статистикою НАДС в Україні на початок 2020 року фактична чисельність працюючих державних службовців складала 194 525 осіб [161].

На початку 2021 року згідно зі статистичними даними НАДС фактична чисельність працюючих державних службовців становила 144 070 осіб [162], що вказує на значне зменшення кількості державних службовців щорічно.

Зазначається, що фактична кількість працюючих державних службовців станом на 30.09.2022 року – 166742 особи, серед яких категорія А – 214 осіб, категорія В – 124506 осіб, категорія Б – 42032 особи. Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя; частини території проведення операції об'єднаних сил; частин територій України, що захоплені агресором під час збройної агресії проти

України, або в межах районів воєнних (бойових) дій або блокованих районі, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю, так само і дані станом на 31.12.2022 року [164, 165].

Станом на 31.12.2022 року фактична кількість працюючих державних службовці становила 165422 особи (рис.2.1) [165].

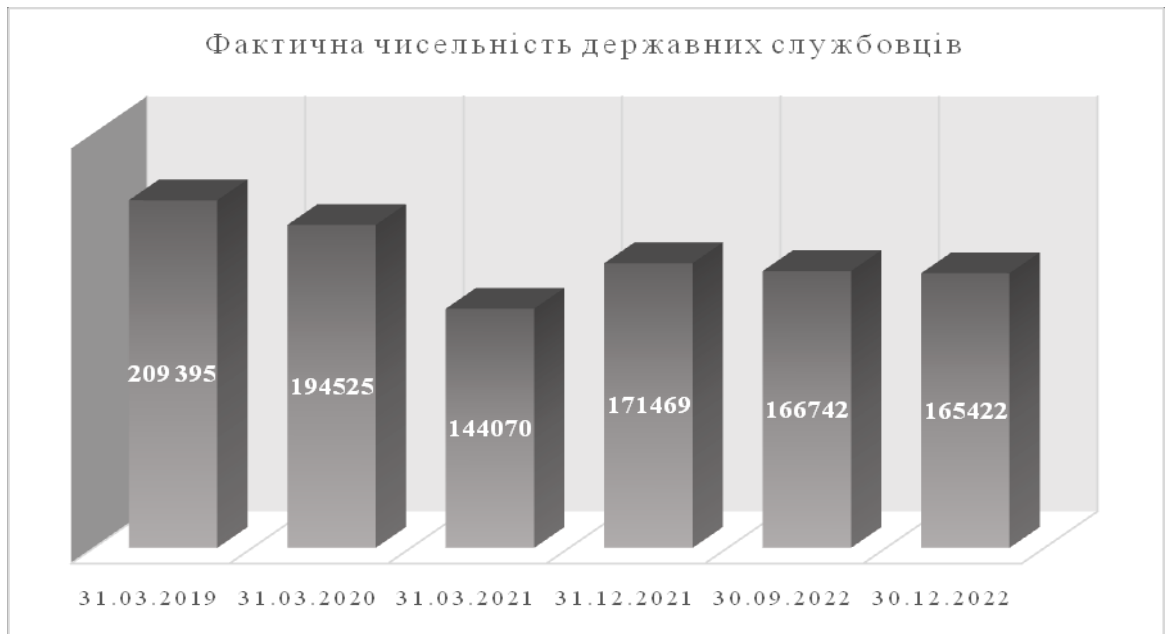


Рис. 2.1. Динаміка фактичної чисельності державних службовців в Україні з 31.03.2019 року по 30.12.2022 року, осіб [побудовано автором на основі [166, 167]]

Отже, проаналізована статистика ілюструє зменшення кількості державних службовців. З-поміж позитивних причин вказаного явища є автоматизація і цифровізація процесів у сфері державного управління, водночас є і негативні чинники, наприклад, окупація територій російськими військами, міграція населення, зменшення рейтингу державної служби як бренду роботодавця.

Також в межах дослідження важливо зазначити тенденцію зміни кількості вакантних посад на державну службу в Україні (рис.2.2).



Рис. 2.2. Динаміка кількості вакантних посад на державній службі в Україні з 31.03.2019 року по 30.12.2022 року [побудовано автором на основі [166, 167]]

Кількість вакантних посад станом на 31 березня 2019 року становить 29 731, з них за категоріями посад “А” – 45, “Б” – 6 719, “В” – 22 967 [5]. Кількість вакантних посад станом на 31 березня 2020 року становить 29 428 [161]. Кількість вакантних посад станом на 31 березня 2021 року становить 32890 [162]. За декілька місяців до російсько-української війни кількість вакантних посад становила 29642 [163]. З урахуванням тимчасово окупованих територій та посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю, відповідна кількість вакантних посад станом на 30.09.2022 року становить 34 265 [164], а станом на 31.12.2022 року – 34 891 посад [165].

Отже, кількість вакантних посад на державну службу значно зросла за досліджуваний період (рис 2.2), що може ілюструвати нам ризики зниження якості добору персоналу на державну службу, що ще раз доводить актуальність нашого дослідження. Надалі більш детально розглянемо дотичні показники. Охарактеризувавши основні показники, можна перейти до аналізу статистичних даних про склад державних службовців у період воєнного стану.

Порівнюючи з 01.02.2022 року, можемо помітити зменшення кількості державних службовців у період воєнного стану, бо на початок року, до

російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року, фактична кількість працюючих державних службовців становила 168 140 осіб, серед яких категорія А–202 особи, категорія В – 125611 осіб, категорія Б – 42327 осіб [166].

Передусім варто відзначити основну проблему: війна об’єктивно загальмує реалізацію якісного добору нових державних службовців, на це впливає загальний стан воєнного часу, за якого відносно добре налагоджені механізми функціонування державної служби почали давати збій.

З іншого боку, висока інтенсивність бойових дії, добровольчий рух та тимчасова окупація окремих територій держави призвели до скорочення чисельності персоналу багатьох територіальних представництв ЦОВВ та місцевих державних адміністрацій, особливо у прифронтових зонах. Як наслідок, виникла термінова потреба у заміщенні вакантних позицій відповідних органів.

Зокрема спостерігаються непоодинокі випадки звільнення державних службовців без чітких підстав і всупереч Закону України “Про державну службу” [134].

Також, порушуючи питання гендерної рівності, варто перевагу у жіночій статі у займанні посад державної служби (насамперед по категоріям посад “Б” та “В” (рис. 2.3).

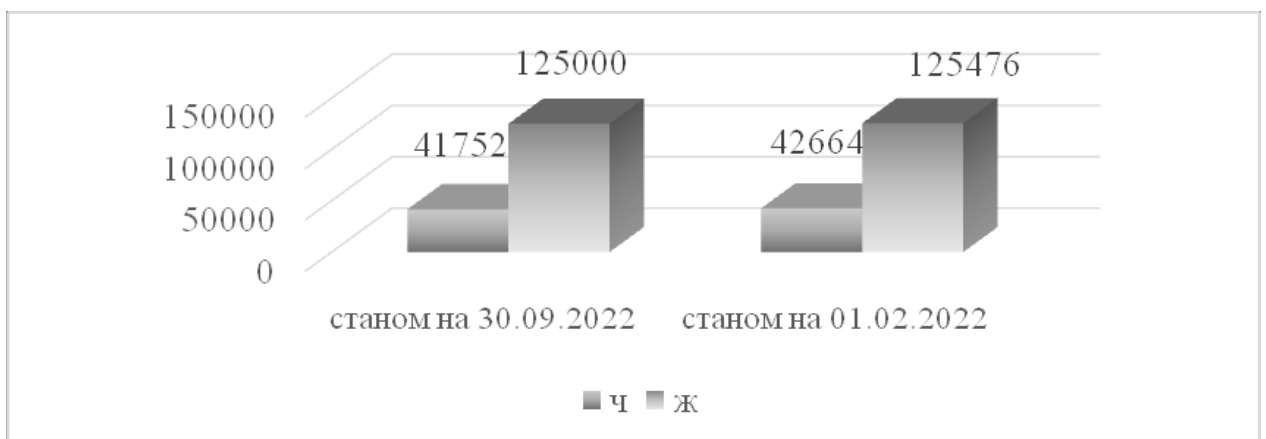


Рис. 2.3. Динаміка кадрового забезпечення державної служби в Україні за статтю з 30.09.2022 року по 01.02.2022 року, осіб [побудовано автором на основі [166, 167]]

Актуальною інформацією є кількість вакантних посад державної служби станом на 30.09.2022 року – 34265 посад, на противагу 01.02.2022 року кількість вакантних посад державної служби налічувала 33 502 посади (рис. 2.4).

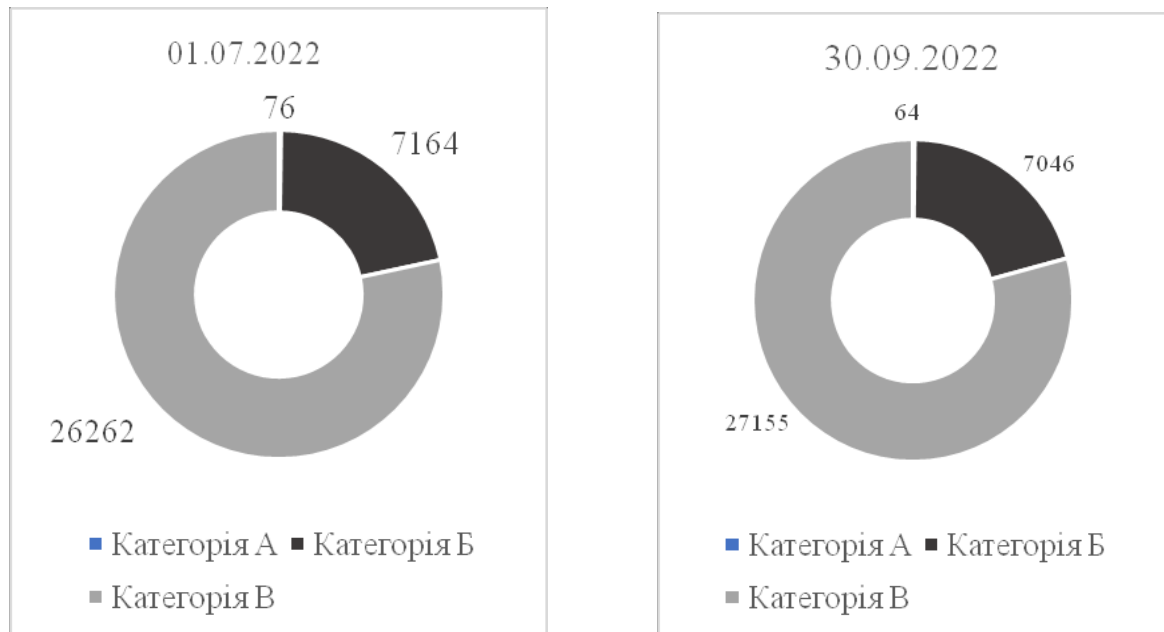


Рис. 2.4. Кількість вакантних посад державної служби в Україні за категоріями посад з 01.07.2022 року по 30.09.2022 року
[побудовано автором на основі [166, 167]]

Згідно з Законом України № 2259-ІХ від 12 травня 2022 року вся відповідальність за організацію призначення у період дії воєнного стану лежить безпосередньо на державному органі. Тобто він може розмістити інформацію про вакансії на офіційному веб-сайті, в його соціальних мережах, зробити розсилку серед кандидатів, які успішно пройшли усі етапи оцінювання під час останніх конкурсів, повідомити про вакансію власним працівникам за допомогою внутрішніх каналів комунікації тощо [129]. Ознайомитись із кількістю державних службовців, які перебувають на території України, що тимчасово захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів (рис. 2.5).

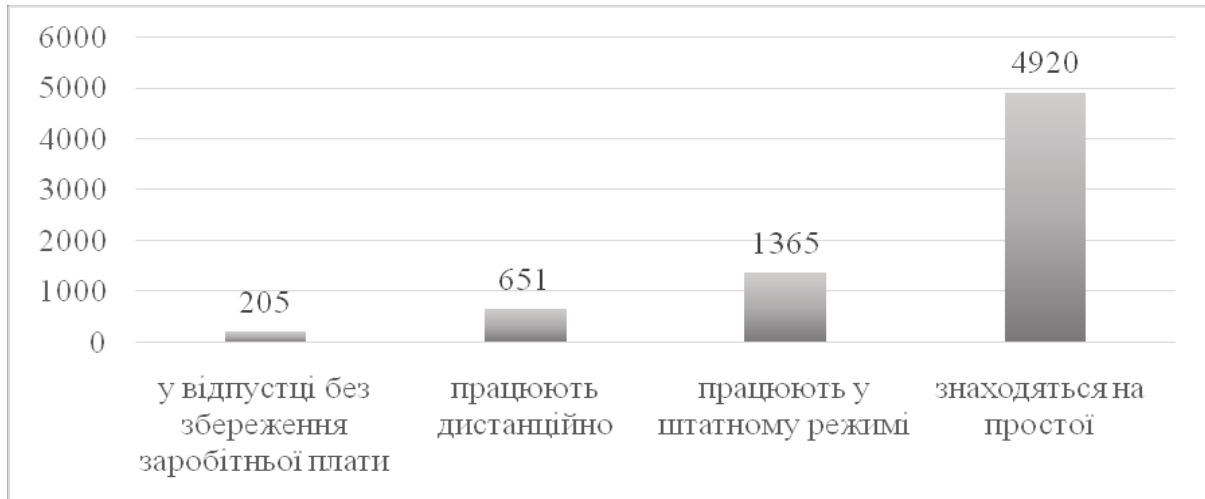


Рис. 2.5. Кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів станом на 01.07.2022, осіб [побудовано автором на основі [166, 167]]

Враховуючи терміновий і тимчасовий характер призначень (згідно із статтею 10 Закону України “Про правовий режим воєнного стану” граничний строк перебування особи на такій посаді становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану [146]), добір персоналу, особливо у військово-цивільних адміністраціях, як зазначалося, не проходить за конкурсом (або за всіма його етапами). Це накладає свої обмеження і ризики. Адже з урахування обставин, що склалися, оцінити належним чином кваліфікацію кандидатів на ту чи іншу посаду службою управління персоналом відповідного органу часто не представляється можливим. Також важливо зазначити, що згідно із правовим режимом воєнного стану, добір персоналу може відбуватись за допомогою закритого конкурсу, що є ризикованим, адже з урахування обставин, що склалися, оцінити належним чином кваліфікацію кандидатів на ту чи іншу посаду службою управління персоналом відповідного органу часто не представляється можливим.

Також варто звернути увагу і на іншу проблему. Для збору інформації про вакансії, які потребують термінового заповнення, має бути відповідним

чином налагоджена комунікація як всередині державного органу – між кадровим відділом і керівником органу (або безпосередньо суб'єктом призначення) – так і ззовні – з самими кандидатами. Така комунікація в умовах війни часто виявляється порушеною через зміну структури або штатного розпису державного органу, неповний склад відповідних відділів та великого навантаження, зміну структури робочого колективу, зокрема, через різкий приплив нових людей з-поза системи державної служби – призначенцями із військових і правоохоронних структур.

Крім того, існують об'єктивні причини для виникнення технічних проблем із функціонуванням пасивних засобів пошуку і моніторингу вакантних посад державної служби. Наприклад, функціонал інформаційно-комунікаційної системи “Єдиний портал вакансій державної служби” (<https://career.gov.ua/>), що об'єднує відповідні вакансії та адаптує їх до сучасних електронних систем, є тимчасово недоступним для шукачів і кадрових служб.

Також у період дії воєнного стану для кандидатів на зайняття посад державної служби не передбачена спеціальна “антикорупційна” перевірка за вимогами Закону України “Про запобігання корупції” та Закону України “Про очищення влади” [129]. В умовах же дефіциту кадрів за позиціями, що потребують якнайскорішого заповнення, призначення випробувального строку для нових працівників не завжди є доречним, за винятком тих випадків, коли особа береться на державну службу вперше. Втім, з іншого боку, переведення новопризначених на будь-які інші посади державної служби або служби в органах місцевого самоврядування все ж не допускається.

Також варто звернути увагу й на іншу проблему. Для збору інформації про вакансії, які потребують термінового заповнення, має бути відповідним чином налагоджена комунікація як всередині державного органу – між кадровим відділом і керівником органу (або безпосередньо суб'єктом призначення) – так і ззовні – з самими кандидатами. Така комунікація в умовах війни часто виявляється порушеною через зміну структури або штатного

розпису державного органу, неповний склад відповідних відділів та великого навантаження, зміну структури робочого колективу, зокрема, через різкий приплив нових людей з-поза системи державної служби – призначенцями із військових і правоохоронних структур.

Варто зазначити, що графічні “дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя; частини території проведення операції об’єднаних сил; частин територій України, що захоплені агресором під час збройної агресії проти України, або в межах районів воєнних (бойових) дій або блокованих районів, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю” [166, 167].

Згідно зі загальнодоступною джерельною базою діяльності НАДС можна зазначити, що місія НАДС полягає у розвитку професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС. Тому безперервна робота у сфері автоматизації процесів/систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби, а також дотримання реалізації минулих концепцій, які покращують та адаптують механізми якісного добору персоналу на посади державної служби в сучасній Україні.

Розглядаючи якісний склад державних службовців на різних рівнях влади, включаючи оцінку їхнього рівня професійної підготовки, досвіду роботи та мотивації до високих результатів роботи, варто зазначити, що склад державних службовців в Україні може відрізнитися в залежності від конкретного департаменту або організації (рис 2.6). Однак загалом можна сказати, що в Україні існує проблема недостатньої кваліфікації та непрофесійної поведінки деяких державних службовців.

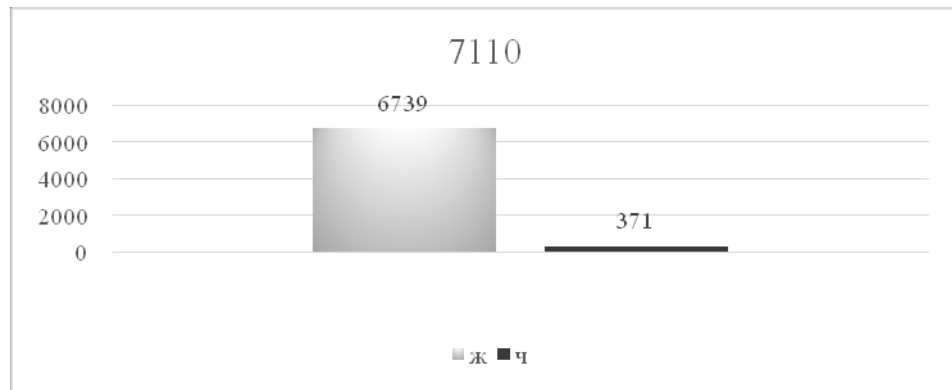


Рис. 2.6. Кількість державних службовців України, які виїхали за кордон, станом на 01.07.2022 року, осіб (крім тих, які перебували у відрядженнях, відпустках, на лікуванні) [побудовано автором на основі [166, 167]]

Одна з причин такої ситуації полягає в тому, що раніше кадровий підбір державних службовців відбувався за принципом партійної лояльності та особистих зв'язків, а не за професійними якостями. Це призводило до того, що на посади державних службовців потрапляли не найкращі фахівці, а люди з певними зв'язками.

Враховуючи дану проблему, було відновлено систему державного конкурсу на зайняття посад державної служби. На сьогодні кандидати на посади державної служби проходять відбір на підставі конкурсу, який має включати тестування знань та навичок, інтерв'ю та оцінку особистих якостей. Якісний склад державних службовців в Україні важливий для ефективного та раціонального функціонування урядових структур та державного управління в цілому. Зокрема, якість кадрів може впливати на якість послуг, які надає держава, а також на рівень корупції та професійну етику у державному секторі. Як відомо, державні службовці в Україні мають різний рівень освіти та професійну підготовку. Наприклад, понад 40% державних службовців мають вищу освіту, понад 30% – середню спеціальну освіту, а близько 20% – незакінчену вищу освіту.

З іншого боку, дослідження показують, що у деяких відомств державної влади, таких як судова система та правоохоронні органи, часто виникають проблеми з якістю кадрів, а також з корупцією та професійною етикою.

У зв'язку з цим, важливим є забезпечення якісної підготовки та професійного розвитку державних службовців, включаючи навчання з питань етики та протидії корупції. Також важливим є забезпечення прозорого та об'єктивного відбору кадрів, а також встановлення високих стандартів професійної етики для державних службовців.

Отже, попри таку систему найму, існує ризик корупції та непрофесійної поведінки деяких українських державних службовців. Для боротьби з цими явищами в Україні впроваджують реформи, спрямовані на підвищення адміністративної прозорості та відкритості, такі як запровадження електронних систем і моніторинг надання державних послуг, що може значно вплинути на якість складу державних службовців на різних рівнях влади.

Оцінка сучасного стану системи добору та навчання державних службовців є важливим етапом дослідження кадрового забезпечення державної служби в Україні. Цей процес включає такі етапи:

1. Аналіз законодавства щодо добору та навчання державних службовців. Важливо визначити, які вимоги висуваються до кандидатів на посаду державного службовця, яким кваліфікаційним вимогам потрібно відповідати, які процедури добору встановлені законодавством.

2. Аналіз практики добору та навчання державних службовців на різних рівнях влади. Важливо дослідити, які конкретні процедури використовуються для добору державних службовців, наскільки ефективними вони є, які процедури використовуються для оцінки кваліфікації та професійної підготовки, які критерії використовуються для добору кандидатів тощо.

3. Оцінка ефективності системи добору та навчання державних службовців.

4. Оцінка необхідності та ефективності процедур навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Розглянемо перший етап, а саме аналіз законодавства щодо добору та навчання державних службовців. Законодавство України стосовно добору та навчання державних службовців міститься в кількох законах та нормативно-правових актах.

Основним законодавчим актом щодо добору та навчання державних службовців є Закон України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [134]. Він визначає основні принципи та правила добору на державну службу, а також вимоги до кандидатів.

Згідно з цим Законом на державну службу можуть бути прийняті громадяни України, які досягли 18 років, мають вищу освіту, не мають судимостей та не перебували відповідно до закону на державній службі в країні-агресорі. Крім того, кандидати повинні пройти відповідну конкурсну процедуру, яка передбачає оцінку їх кваліфікації, знань, навичок та досвіду роботи.

Також важливою нормативно-правовою базою є й інші нормативно-правові акти, які регулюють функціонування державної служби в сучасній Україні та систему добору персоналу, що зазначені в додатку Б.

Як вже зазначалось, відповідно до Закону України № 2259-IX від 12 травня 2022 року уся відповідальність за організацію призначення у період дії воєнного стану лежить безпосередньо на державному органі. І відповідно згідно зі статтею 10 Закону України “Про правовий режим воєнного стану” граничний строк перебування особи на посаді становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану [146], добір персоналу, особливо у військово-цивільних адміністраціях, як зазначалося, не проходить за конкурсом (або за всіма його етапами).

Отже, державні службовці повинні проходити атестацію на підтвердження відповідності посадовим обов'язкам та компетенції. Якщо результати атестації виявлять недостатній рівень кваліфікації, державний службовець може бути звільнений з посади або позбавлений посадового звання, але поки в Україні діє правовий режим воєнного стану, варто

розглядати усі можливі нормативно-правові акти, які регулюють функціонування державної служби в сучасній Україні.

Проводячи аналіз практики добору та навчання державних службовців на різних рівнях влади в Україні, важливо зазначити, що практика добору та навчання державних службовців на різних рівнях української влади характеризується як непослідовна та неоднозначна.

З одного боку, ми спостерігаємо позитивні зміни в законодавстві та практиці щодо добору та навчання державних службовців. У 2015 році було прийнято Закон України “Про державну службу” [134], який встановлює єдині вимоги до претендентів на державну службу та встановлює процедури добору претендентів. Також прийнято Положення про державну службу та Кваліфікаційні положення про державну службу, які передбачають професійну підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

З одного боку, практична реалізація цих нормативних актів є проблематичною. Наприклад, деякі кандидати на державну службу можуть бути відібрані через некомпетентність або зловживання владою приймальної комісії. Крім того, за останніми даними, не всі держслужбовці проходять атестацію. Крім того, в Україні відсутня єдина система підвищення кваліфікації державних службовців, що призводить до різного рівня кваліфікації та знань державних службовців.

Крім того, проблематичним є забезпечення рівних можливостей для всіх громадян України на державній службі. Наприклад, іноземці та особи без громадянства не мають права стати державними службовцями, що обмежує потенційне джерело кваліфікованих кандидатів.

Державна служба є важливим елементом управління державою, тому процес добору кандидатів на державну службу повинен бути об'єктивним та компетентним. Важливо зазначити основні критерії добору кандидатів на державну службу в Україні, які встановлені законодавством та включають наступне:

1. Громадянство України: згідно з положеннями законодавства посаду державної служби можуть займати лише громадяни України.

2. Вік: згідно зі статтею 36 Закону України “Про державну службу” вік кандидата на посаду державного службовця не повинен бути менше 18 років.

3. Освіта та кваліфікація: кандидат на державну службу повинен мати відповідну освіту та кваліфікацію, які вимагаються для відповідної посади. Ці вимоги зазвичай зазначені у вакансії.

4. Стаж роботи: кандидат на державну службу повинен мати відповідний стаж роботи, який вимагається для відповідної посади. Зазвичай ці вимоги також зазначені у вакансії.

5. Мовні навички: згідно зі статтею 11 Закону України “Про державну службу” державний службовець повинен знати державну мову України та мову національних меншин, які проживають на території України.

6. Здатність до виконання обов'язків: кандидат на державну службу повинен мати відповідні навички та здатності, необхідні для виконання обов'язків, які вимагаються для відповідної посади.

7. Інші критерії: додаткові вимоги до кандидата на державну службу можуть встановлюватись залежно від посади [134].

Наступний етап дослідження зосереджений на оцінці ефективності системи добору та навчання державних службовців. Оцінка ефективності добору державних службовців в Україні є складним питанням, оскільки цей процес містить багато чинників, які забезпечують виконання поставлених завдань державою.

З одного боку, існує державна політика щодо добору державних службовців, яка передбачає встановлення чітких критеріїв добору та проведення конкурсів на відповідну посаду. В результаті чого посади займають люди з відповідними необхідними критеріями (Громадянство України, вік, освіта, стаж роботи, мовні навички та інші) які забезпечують роботу органів державної влади.

З іншого боку, на практиці можуть бути проблеми з ефективністю добору державних службовців, зокрема, можуть виникати ситуації, коли на посаду було прийнято людину, яка не відповідає встановленим критеріям, або коли добір був здійснений з порушенням встановлених процедур. Також можуть бути проблеми з підготовкою державних службовців до виконання своїх обов'язків та з оцінкою їхньої продуктивності. Тому оцінити ефективність відбору українських чиновників складно, і це залежить від багатьох факторів. Для підвищення ефективності відбору державних службовців необхідно підвищувати якість освіти та підготовки державних службовців, забезпечувати їх професійну компетентність, суворо дотримуватись встановлених процедур і стандартів відбору.

Також важливо зазначити, що кваліфікаційні вимоги є важливим інструментом для забезпечення відповідності кандидата на посаду. Вони повинні бути чіткими, конкретними та пов'язаними з вимогами посади, щоб забезпечити відповідність кандидата до обов'язків, які він має виконувати. Крім того, кваліфікаційні вимоги повинні бути адаптованими до конкретної посади, оскільки вимоги до державних службовців на різних рівнях влади можуть відрізнятися.

З іншого боку, ефективність процедур добору залежить від багатьох чинників, таких як доступність інформації про вакансії, об'єктивність відбору, відсутність корупції та впливу політики на процес добору. Для забезпечення ефективності процедур добору необхідно забезпечувати чіткі та прозорі процедури відбору, які відповідають кваліфікаційним вимогам. Крім того, необхідно підвищити обізнаність претендентів та громадськості щодо процедур добору та вимог до претендентів, щоб забезпечити вакантні посади та залучити кваліфікованих кандидатів на державну службу.

Отже, на даному етапі важливо також розглянути необхідність та ефективність процедур навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Підготовка та навчання державного службовця є важливою складовою професійної освіти та навчання державних службовців. З одного

боку, навчання допомагає отримати нові знання та навички, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків. З іншого боку, навчання мотивує персонал, покращує якість публічних послуг і загалом сприяє забезпеченню високої ефективності державних послуг.

Необхідність навчання державних службовців залежить від багатьох факторів, зокрема:

1. Соціально-економічних умов, що постійно змінюються та нові виклики для державних послуг. Наприклад, зміни в законодавстві, зміни суспільного попиту на державні послуги, нові технології тощо.

2. Різноманітності посад на державній службі. Різні посади вимагають різних знань і навичок. Тому навчання має базуватися на потребах конкретного органу державної влади.

3. Безперервної освіти та підвищення кваліфікації. Безперервна освіта дає змогу державним службовцям підвищувати кваліфікацію та професійно розвиватись, що дає змогу працювати ефективніше та результативніше.

Враховуючи ці фактори, можна зробити висновок про необхідність навчання державних службовців. Якщо державні службовці не володіють необхідними знаннями та навичками, це може призвести до низької якості державної служби та порушення роботи органів державної влади.

Наступним етапом дослідження сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні є аналіз практики оцінки результативності державних службовців та їхньої мотивації до високих результатів роботи.

Оцінка результативності державних службовців в Україні здійснюється згідно зі Законом України “Про державну службу” [134]. Відповідно до цього закону оцінка діяльності державних службовців є регулярним процесом, яка реалізується за результатами їх професійної діяльності. Оцінка проводиться на підставі оцінки критеріїв, визначених відповідними положеннями та наказами.

Основними критеріями оцінки на основі проведеного дослідження є:

- досягнення поставлених завдань та результатів роботи;
- ресурсів;
- забезпечення високої якості надання адміністративних послуг;
- розвиток власних професійних компетенцій та знань;
- виконання професійних обов'язків у встановлений термін;
- ефективне використання ресурсів.

Дисциплінарні стягнення або звільнення можуть знадобитися, якщо державний службовець не відповідає встановленим стандартам.

Щодо мотивації державних службовців, то в Україні існують різні механізми підвищення мотивації. До переліку основних механізмів мотивації державних службовців належать:

1. Матеріальна мотивація (передбачає встановлення премій за виконання покладених завдань, ефективність роботи, надання якісних адміністративних послуг, розвиток професійних навичок і знань, також доплати за виконання певних функцій, наприклад, за роботу в умовах підвищеної відповідальності);

2. Можливості професійного розвитку (полягає в тому, щоб надати державним службовцям можливість підвищити свою професійну кваліфікацію та отримати додаткові знання (навчальні курси, семінари, майстер-класи та інші форми навчання));

3. Соціальне забезпечення (оплачувані відпустки, лікарняні та інші соціальні гарантії, які сприяють їх мотивації та підтримка гідних умов праці).

4. Внутрішній контроль та підзвітність (робота системи внутрішнього контролю за роботою державних службовців та визначення відповідальності за неякісну чи неналежну роботу).

5. Моральний стимул (гідний рівень заробітної плати порівнюючи з ринком праці, приємний колектив та стимулювання наставників, керівників).

Правильне стимулювання державних службовців забезпечить довіру до органів державної влади як бренду роботодавця, сприятиме якісному виконанню поставлених завдань та задоволенню від роботи.

Дослідження ролі технологій в удосконаленні кадрового забезпечення державної служби в Україні є важливим і актуальним елементом сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні. Детальний аналіз технологій буде проведено в параграфі 2.3.

Отже, розглядаючи перспективи удосконалення кадрового забезпечення державної служби в Україні, варто зазначити, що Україна знаходиться у трансформаційному періоді свого становлення, і з урахуванням розкритих у цьому параграфі положень, цілком швидко може стати однією з країн, в якій будуть використовуватись передові технології добору, навчання, мотивації та адаптації персоналу на державну службу.

2.2. Аналіз базових механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу

Як було зазначено у попередньому розділі цієї дисертаційної роботи, належним чином налаштована організація та нормативно-правове забезпечення кадрового добору на державну службу підвищуватиме загальну якість управління відповідним процесом. Правовим фундаментом, на якому будується структура організаційно-правового механізму, що забезпечує таку державно-управлінську діяльність, безумовно, є Закон України “Про державну службу” [134], який “визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях” [134]. Ми не будемо заглиблюватись в аналіз вказаного законодавчого акту, який вже було здійснено вище. Натомість сфокусуємо увагу на організаційній складовій організаційно-правового механізму управління якістю добору на державну службу, що опосередковано визначається в Законі. Адже відповідну функцію згідно з його підзаконними

актами виконують в межах своїх повноважень основні структурні одиниці системи управління державної служби, визначені у Розділі 3 цього закону.

Такими є:

– Кабінет Міністрів України, що виконує основне нормативно-правове забезпечення досліджуваної діяльності;

– Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) як центральний орган виконавчої влади, що в рамках формування та реалізації державної політики у сфері державної служби здійснює, у тому числі через підпорядковані йому установи, нормативно-правове в межах своїх компетенцій, організаційне, методичне, матеріально-технічне та інше забезпечення відповідної державно-управлінської діяльності;

– Комісія з питань вищого корпусу державної служби та інші конкурсні комісії.

Центральну і керуючу роль в такій системі грає НАДС, місія якого полягає у “розвитку професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам й кращим практикам держав-членів ЄС” [93]. Однак поряд із цим Агентство, як витікає зі статті 13 Закону України “Про державну службу” та Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500 [122], також виконує функцію забезпечення ефективності управління добором персоналу в державні органи й органи місцевого самоврядування таким чином:

– організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

– забезпечує оприлюднення оголошень разом з інформацією про проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та їх результатів на Єдиному порталі вакансій державної служби;

- здійснює адміністрування Єдиного порталу вакансій державної служби;
- забезпечує та здійснює розвиток, впровадження й технічне супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до компетенції НАДС, автоматизацію процедур проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, зокрема проведення тестування кандидатів на зайняття посад державної служби;
- здійснює методичну підтримку служб управління персоналом державних органів, розроблення та впровадження методики управління персоналом, проведення оцінки персоналу та забезпечення його розвитку;
- здійснює організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- веде облік державних службовців категорії “А”, строк повноважень яких закінчується, а також тих, що після звільнення не працевлаштовані в установленому порядку, але не довше ніж протягом одного року з дня закінчення строку призначення на посаду;
- формує та оновлює базу даних щодо вакантних посад державної служби категорії “А” та ініціює перед суб’єктом призначення проведення конкурсу на такі посади;
- забезпечує формування і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців конкурсів;
- забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- координує навчально-методичне забезпечення відповідної діяльності, сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають відповідні

освітні послуги, та забезпечує визначення потреб у професійному навчанні вище вказаних суб'єктів [122].

З вищенаведених компетенцій НАДС можна виділити два основні і взаємопов'язані напрямки діяльності Агентства в контексті проблематики нашого дослідження:

- організація і проведення конкурсного відбору на вакантні посади державної служби;
- забезпечення процесу оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

У рамках першого напрямку НАДС забезпечує нормативно-правове і методичне супроводження процесу добору кадрів через конкурсну процедуру, керуючись актами Кабінету Міністрів, що затверджують Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [124] та Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” [141].

Зокрема НАДС визначає:

- зміст типових завдань для перевірки професійних знань, якими має володіти державний службовець (наказ НАДС від 19 вересня 2017 року №189 в редакції наказу НАДС від 16 жовтня 2019 року № 190-19) [132];
- перелік тестових питань і варіантами відповідей на предмет знання кандидатами українського законодавства (наказ НАДС від 30 серпня 2017 року № 178 (в редакції наказу НАДС від 24 лютого 2021 року № 30-21) [115];
- перелік завдань для перевірки компетентностей для фахівців з питань реформ(наказ НАДС від 26 липня 2018 року № 185-18 зі змінами від 30 квітня 2021 року № 75-21) [130].

Окрім того, Агентство розробляє роз'яснення і методичні рекомендації для конкурсних комісій щодо визначення спеціальних вимог, що висуваються до кандидатів, які проходять конкурс на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В” (наказ НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 (з редакційними змінами від 24 лютого 2021 року та від 5 квітня 2021 року)) [91], а також різного роду питань, які стосуються підготовки умов проведення

відповідного конкурсу, зокрема графіків оголошення та проведення конкурсів, інструкцій для кандидатів на вакантні посади.

Основним інструментом НАДС у сфері організаційного і методичного забезпечення самого процесу оцінювання претендентів на зайняття вакантних посад держслужбовців наразі є Вища школа публічного управління (Українська школа урядування) та Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, що є її структурним підрозділом. Утворення інституції з подібними функціями було зумовлено необхідністю підвищення якості та об'єктивності оцінювання осіб, що претендують на зайняття вакантних посад державної служби, а також оптимізації самого процесу оцінювання, організація якого до цього фактично було справою кожного центрального органу виконавчої влади. Основним завданням Центру у межах компетенцій Вищої школи є централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів у процесі конкурсу на зайняття посад державної служби усіх категорій, а саме: посад категорії "А"; посад фахівців з питань реформ; посад категорій "Б" і "В" у міністерствах та інших ЦОВВ. Відповідно ключовими напрямками його діяльності є:

- взаємодія з органами державної влади щодо проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, в частині тестування кандидатів на базі Центру оцінювання;

- надання консультативної та інформаційної допомоги адміністраторам конкурсів, а також кандидатам на зайняття посад державної служби;

- адміністрування процедур проведення оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби;

- здійснення науково-методичного та експертно-аналітичного забезпечення оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби [98].

Треба зазначити, що історично Вища школа та її Центр оцінювання виникли внаслідок декількох етапів реорганізаційних заходів стосовно вже існуючих організацій, що мали матеріально-технічну базу для забезпечення

реалізації відповідних завдань. У 2019 році на виконання Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та розпорядження Кабінету Міністрів України від 04 липня 2018 року № 474 “Деякі питання реалізації реформи державного управління“ існуючий на той час Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування згідно з наказом НАДС від 21 лютого 2019 року № 29-19 [49] був перетворений в Українську школу урядування, у структурі якої було утворено відповідний Центр. Ціллю такої реорганізації було підвищення якості (оптимізації) адміністрування процедури оцінювання претендентів на посади державної служби посад категорій “Б“ і “В“ та посад фахівців з питань реформ під час проведення конкурсів, підвищення спроможності конкурсних комісій, а також, як зазначалося вище, розвантаження ЦОВВ від необхідності проводити на своїй базі відповідні конкурсні процедури.

Другим етапом розвитку Центру оцінювання можна вважати реорганізацію наказом НАДС від 27.10.2022 № 104-22 [53] Української школи урядування у відому нам зараз Вищу школу публічного управління. Наразі Вища школа являє собою державний заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС із притаманними такій організації завданнями:

- провадження освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- забезпечення доступності та якості надання освітніх послуг з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, а також надання освітніх послуг у сфері публічного управління та адміністрування особам, які займають політичні посади;

– забезпечення індивідуальної траєкторії професійного розвитку державних службовців, посади яких належать до посад державної служби категорії “А”;

– навчально-методичне та наукове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

– надання консультаційних, експертних, просвітницьких та інформаційних послуг державним органам та органам місцевого самоврядування, закладам освіти, фізичним особам, юридичним особам усіх форм власності з питань професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

– створення належних умов для роботи осіб, які здійснюють науково-педагогічну, викладацьку діяльність, національних та іноземних фахівців, експертів, державних службовців та інших посадових осіб, які забезпечують провадження освітньої діяльності Вищої школи;

– розвиток партнерства на міжнародному рівні у сфері післядипломної освіти, зокрема впровадження кращого міжнародного досвіду з професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад тощо [131].

Окрім цього до компетенцій Вищої школи і, зокрема, Центру оцінювання відтепер належить не тільки централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей претендентів під час проходження конкурсу на зайняття посад в державних органах, але і повноцінне технічне і методичне забезпечення відповідного процесу, що містить:

– розроблення переліку тестових питань на знання законодавства та варіантів відповідей (із зазначенням правильної відповіді) для проведення тестування кандидатів на зайняття посад державної служби;

- розроблення переліку тестових питань щодо перевірки аналітичних здібностей та здібностей щодо здатності працювати з інформацією кандидатів на зайняття посад державної служби;

- розроблення ситуаційних завдань для оцінювання професійної компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби;

- розроблення завдань для перевірки рівня володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, кандидатів на зайняття посад державної служби категорії “А”, що проводиться Комісією з питань вищого корпусу державної служби;

- надання методичної підтримки конкурсним комісіям, службам управління персоналом та адміністраторам щодо проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В”, посад фахівців з питань реформ і на зайняття посад в органах місцевого самоврядування [131].

З цього можна зробити висновок, що Центр у частині методичного забезпечення оцінювання кандидатів на державно-управлінські посади фокусується на розробці і проведенні тестування на предмет: знання загального та спеціального законодавства України, володіння іноземною мовою (англійська і французька), наявності аналітичних здібностей, зокрема абстрактного, вербального і числове мислення. Втім, за даними Центру, співвідношення різних видів конкурсів (у формі тестувань) упродовж останнього звітного 2021 року, що успішно пройшли кандидати, є далеко не рівномірним: найбільша кількість оцінювань припадала на тестування щодо знання загального законодавства (54%), а найменша – на знання спеціального законодавства (1,5%) і розв’язання ситуаційних завдань (1%) [61, с. 8]. Це свідчить з одного боку про низьку підготовку претендентів на вакантні посади, а з іншого – про необхідність подальшої роботи у напрямі оптимізації змісту тестових завдань у частині їх доступності для розуміння кандидатів.

Окремим елементом організаційно-правового механізму УЯДП на державну службу є Комісія з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія), що утворена як постійно діючий колегіальний орган відповідно до

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2019 року №1006-р “Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу” [148]. Основною метою діяльності Комісії є “виключення корупційних ризиків, політичного впливу і суб’єктивізму при прийнятті рішення суб’єктом призначення, сприяння формуванню професійного і кваліфікованого вищого корпусу державної служби” [134].

Відповідно до Закону України “Про державну службу України” (статі 14 і 15), до сфери повноважень Комісії у частині управління якістю добору персоналу належить погодження розроблених НАДС типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які обіймають посади державної служби категорії “А”, проведення конкурсу на зайняття таких посад, а також внесення суб’єкту призначення пропозиції щодо кандидатур на відповідні посади. Однак порядок та види тестування кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії “А” здійснюється відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що означає таке:

- хоча сам конкурс на зайняття посад державної служби категорії “А” проводить Комісія, технічно він відбувається у Центрі оцінювання і проходить у формі тестування на володіння іноземною мовою, знання законодавства, вербальне, абстрактне та числове мислення;
- Комісія має повноваження затверджувати на своїх засіданнях основні завдання на предмет володіння кандидатами на зайняття відповідних посад однією з двох іноземних мов, які вважається офіційними мовами в Раді Європи (самі завдання включають в себе лексико-граматичний тест, перевірку розуміння письмового тексту, умінь і навичок сприйняття усного мовлення (аудіювання), умінь і навичок висловлювання своєї думки іноземною мовою);
- Комісія також має право для проведення оцінки за результатами розв’язання ситуаційних завдань та проведення співбесіди щодо відповідності професійної компетентності претендентів встановленим вимогам прийняти

рішення про залучення до своєї роботи фахівців з інших державних органів, а також науковців та експертів у відповідній сфері [124].

Підсумовуючи, уся організаційна складова досліджуваного механізму має тенденцію до централізації у межах однієї інституції – НАДС. Про це свідчить і трансформація підпорядкованих Агентству інституцій у сфері оцінювання кандидатів на державно-управлінські посади та професійної освіти держслужбовців, і трансфер частини повноважень з оцінювання кандидатів на посади державної служби категорії “А” від Комісії до підпорядкованої Агентству Вищої школи, а також концентрація відповідної функції в руках Центру оцінювання.

Позитивно оцінюючи відповідну тенденцію з точки зору посилення загальної керованості системи управління якістю добору кадрів на державну службу, вважаємо, що злиття Центру оцінювання як методичної і матеріально технічної бази для організації процесу добору фахівців держслужби з Вищою школою як державним закладом післядипломної освіти є надмірною концентрацією дещо різних функцій і повноважень в одній установі. Інтеграція Центру з Вищою школою, чия основна функція – надання освітніх послуг, що забезпечують професійне навчання фахівців державної служби, шляхом підготовки підвищення кваліфікації, стажування і самоосвіти, не відповідає самій ідеї і місії Центру оцінювання з його функціоналом у сфері кадрового добору. Водночас функціонування цієї установи як самостійної структури, підпорядкованої НАДС, повністю б “вписувалось” у рамки діяльності Агентства з управління персоналом на державній службі, складовою частиною якого є кадровий добір.

Таким чином, ми рекомендуємо вивести із підпорядкування Вищої школи Центру оцінювання.

Також ми пропонуємо доручити Центру оцінювання проведення щорічного обов’язкового оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців усіх трьох категорій. Наразі згідно з українським законодавством, а саме статтею 44 Закону України “Про державну службу” та

Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабміну від 23 серпня 2017 року №640, вказана процедура “проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов’язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції” [134; 125]. Заходи щодо організації такого оцінювання здійснює служба управління персоналом державного органу, в якому працює держслужбовець, за поданням безпосереднього керівника державного службовця (у випадку, якщо він належить до посади категорії “Б” або “В”) або органу – суб’єкта призначення. Втім, відповідна діяльність (оцінювання працівника на професійну придатність) органічно пов’язана з кадровим добором персоналу на посади в державних органах у тому сенсі, що вона безпосередньо впливає на просування держслужбовців кар’єрними сходами. Тому зосередження відповідних компетенцій в межах спеціалізованої структури (за умов збільшення її фінансування і розширення кадрового складу), якою є Центр оцінювання, вважаємо цілком раціональним рішенням.

Іншим важливим механізмом здійснення добору кадрів на державну службу є ресурсний механізм. Як уже згадувалося, він об’єднує джерела, принципи, структуру та форми фінансування розвитку добору персоналу на державну службу.

У цьому контексті слід відзначити, що 22 листопада 2022 року уряд схвалив проєкт Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”, який має безпосереднє відношення до системи якісного добору персоналу.

Основними новелами законопроєкту є, по-перше, “запровадження прозорої системи оплати праці на основі класифікації посад. Так, оплата праці державного службовця має враховувати кваліфікацію та досвід, важливість і складність роботи на посаді, ступінь відповідальності, а також

результативність, ефективність та якість виконання посадових обов'язків” [112].

По-друге, запроваджене “чітке розмежування заробітної плати на основну та додаткову. Основна частина має складати не менше 70% на індивідуальному рівні (фіксована виплата та основна винагорода). Сюди відносяться: надбавка за вислугу років, надбавка за ранг, допомога до щорічної відпустки. Оклад, тобто грейд, визначаються на основі класифікації посад державної служби згідно з Каталогом типових посад. Додаткова частина має складати не більше 30% на індивідуальному рівні (залежить від особистого внеску в загальний результат роботи органу)” [112].

По-третє, введено обмеження стимулюючих виплат. Премія за результатами щорічного оцінювання не може перевищувати розміру посадового окладу. Місячна премія державного службовця не може перевищувати 30%, а квартальна – 90% розміру його посадового окладу“ [112].

Нарешті, по-четверте, вказано, що “встановлення максимального розміру надбавки за вислугу років на рівні 30% від підвищеного посадового окладу” [112].

При цьому зазначається, що “запровадження такої системи оплати праці державних службовців передбачається з 1 січня 2024 року, крім державних службовців державних органів, діяльність яких регулюється спеціальними законами, для яких передбачається запровадження нової системи оплати праці з 1 січня 2025 року” [176].

Разом з тим, попри свою актуальність та важливість для удосконалення системи добору персоналу на державну службу, зазначений законопроект до сьогодні перебуває на розгляді у Верховній Раді України.

В цілому проаналізовані дані свідчать, що у сфері регулювання добору персоналу на державну службу в Україні наразі вже напрацьована відповідна законодавча база (Додаток Б), однак вона потребує певної модернізації з урахуванням сучасних викликів та необхідності приведення у відповідність до

профільного законодавства ЄС. Крім того, варто зазначити, що діяльність державної служби є високозатратною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Видатки державного бюджету України на оплату праці державних службовців всіх рівнів (грн.) *

| Розподіл | Роки | | | | | Відхилення | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|----------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне, грн | Відносне, % |
| Загальний фонд оплати праці державних службовців | 170 | 189 | 205 | 232 | 558 | 388538055,5 | 228,2% |
| | 246 | 405 | 446 | 262 | 784 | | |
| | 725,1 | 194,8 | 987,9 | 035,9 | 780,6 | | |
| Спеціальний фонд оплати праці державних службовців (не у всіх державних органах) | 5 295 | 6 929 | 7 635 | 6 675 | 6 813 | 1518050,9 | 28,7% |
| | 850,3 | 976,7 | 242,6 | 973,4 | 901,2 | | |

* Джерело: узагальнено автором на основі [48]

При цьому слід зазначити, що із початком російської війни проти України було максимально скорочено всі видатки на утримання державного апарату. Так, у 2022 році витрати держбюджету на утримання державних службовців зменшились на 10%-15% [179].

Кабінет Міністрів у 2023 році планує зменшити видатки на оплату працівників бюджетного сектору на 27%. Про це йдеться у Меморандумі про економічну та фінансову політику в межах нової моніторингової програми МВФ для України, опублікованому на сайті Мінфіну. У документі зазначається, що виклики, з якими Україна стикається через війну, примушують уряд приймати важкі політичні рішення [175].

Разом з тим, на сьогодні значна допомога ресурсної бази надходить з різноманітних міжнародних фондів. Зокрема, у їх складі визначаються:

1) міжнародні громадські організації (Творчий центр “Каунтерпарт”, Міжнародний фонд “Євразія”, Польсько-українська фундація співпраці

(РАУСІ) тощо). Діяльність організацій передбачає забезпечення розвитку КПДС шляхом:

- залучення науковців і практиків – фахівців державної служби– як лекторів на семінарах та інших навчальних заходах;
- надання науково-методичної допомоги при розробці навчальних програм;
- підготовка та видання підручників і навчальних посібників, що використовуються для проведення навчальних заходів та ін.;

2) міжнародні донорські організації та фонди, які фінансують проєкти в Україні, спрямовані на належне управління та громадський порядок, подолання корупції, підтримку євроатлантичного курсу України та ін.: Система ООН в Україні та Програма розвитку ООН (ПРООН); Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ); Швейцарське бюро співробітництва (ШБС/SDC); Шведський уряд (SIDA); Програма малих грантів Королівства Нідерландів; Координатор проєктів ОБСЄ в Україні; Світовий банк; Фонд Євразія; Фонд Східна Європа; формування нового покоління державно-управлінських кадрів в Україні та ін. [106, с. 147].

Але варто розглянути негативний аспект цих ресурсів. Він полягає у тому, що більшість організацій спонсорують придатні для їхньої держави механізми, а вони водночас не зовсім зіставляються із українськими реаліями.

Закінчити цей підрозділ варто на тому, що управління якістю добору персоналу на державну службу має ґрунтуватися на певних національних стандартах, які приймаються в кожній державі на основі міжнародних документів зі стандартизації. В Україні не існує спеціального стандарту УЯДП. Однак НАДС та інші організаційні складові досліджуваного механізму керуються групою національних стандартів, гармонізованих з європейськими та міжнародними стандартами управління персоналом, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації, а саме стандартами серії ISO 10015.

Аналіз їх змісту дає підстави стверджувати, що відповідну роль виконує ДСТУ ISO 10015:2021 “Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу“. В цьому стандарті подано керівні настанови для будь-якої організації (установи), зокрема державного органу, органу місцевого самоврядування, щодо “встановлення, запровадження, підтримання та поліпшення систем управління компетентністю та розвитком персоналу з тим, щоб позитивно впливати на виходи, пов’язані з відповідністю продукції та послуг, а також із потребами та очікуваннями відповідних заінтересованих сторін” [54].

Основним моментом в ДСТУ ISO 10015:2021, з яким безпосередньо асоціюється питання управління якістю кадрового добору на державну службу, а саме в частині планування та організації процесу оцінювання професійних компетентностей претендентів під час проходження конкурсу на зайняття посад в державних органах, є така складова менеджменту компетентності, як визначення рівня компетентності працівника, необхідної для виконання завдань організації, що має починатися з оцінки потреб у компетентності персоналу, а саме: організаційної, групової (зокрема результатів підготовки груп) та індивідуальної (зокрема кваліфікація, результати професійної діяльності). Крім того, під час визначення рівня компетентності організація має враховувати вимоги нормативних документів, що визначають потребу в розвитку компетентності конкретних посад, що в контексті кадрового добору на державну службу означає необхідність керуватися Законом України “Про державну службу”, актами Кабінету Міністрів України, передусім Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, Типовими вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” та наказами НАДС у відповідній сфері.

Окрім того, на формування певних стандартів якості оцінювання компетентності кандидатів на вакантні посади державної служби може позитивно вплинути творче використання, наприклад, фахівцями Центру

оцінювання при складанні тестових питань щодо перевірки професійної компетентності кандидатів під час проходження конкурсу, настанов цього стандарту щодо оцінки потреб у розвитку компетентності персоналу. Воно проводиться з метою виявлення, де і коли мають бути вжиті заходи для задоволення потреб у компетентності. Такими заходами є: визначення наявних рівнів компетентності; порівняння їх з необхідними рівнями компетентності; використання ризик-орієнтованого мислення для визначення першочергових дій з метою усунення наявних розривів.

Також ДСТУ ISO 10015:2021 рекомендує організації в цілях розвитку поінформованості та заохочення поліпшення діяльності персоналу аналізувати результати його роботи за допомогою таких інструментів, як: атестація, періодичні оцінки, спостереження, що в контексті управління персоналом на державній службі означає керуватися Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

На сприяння розвитку компетенцій підрозділів з управління персоналом державних органів у сфері управління якістю добору кадрів, зокрема у частині освоєння їх персоналом вмінь та навичок з володіння рекрутинговими технологіями, опосередковано націлений і ДСТУ ISO 10018:2021 “Управління якістю. Настави щодо залучання персоналу”. В ньому розкриті положення щодо організації кращого залучення персоналу будь-якої організації (установи), зокрема державного органу, органу місцевого самоврядування, до впровадження системи управління якістю в організації, посилення його участі в цьому процесі, а також підвищення його компетентності у межах установи. Основу цього стандарту формують шість принципів: середовище організації та культура якості; лідерство керівництва; планування та стратегія; знання та обізнаність; компетентність; поліпшення.

Особливо привертає увагу рекомендація щодо розбудови системи управління якістю ще на самому ранньому етапі взаємодії співробітника та організації. Відповідно рекрутер має володіти “м'якими” навичками, зокрема вміти викладати майбутнім співробітникам, більшість з яких в українських

реаліях очевидно не проходили формального навчання навичкам організаційної культури, доступною мовою і засобами інформацію про переваги бути глибоко залученим у діяльність свого роботодавця, перебуваючи на конкретній посаді в державному органі (підрозділі органу).

Таким чином, планомірне впровадження національних стандартів у практику діяльності досліджуваних механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, має підвищити загальну результативність роботи всієї державної служби України.

2.3. Характеристика основних персонал-технологій у сфері добору персоналу на державну службу

Одним з ключових аспектів управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні є використання новітніх персонал-технологій. Вкрай необхідно зосередитися на аналізі, розвитку та впровадженні персонал-технологій у державному управлінні та безпосередньо для якісного добору персоналу на державу службу, щоб створити певну базу, з якої можна отримати оперативні можливості в цьому напрямку. Звісно, така основа має існувати й у контексті навчання, адаптації, мотивації та в інших процесах управління персоналом.

Насамперед неможливо також не навести визначення поняття персонал-технологій. “Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та вдосконалення людських ресурсів організації. Персонал-технології розробляються поза організацією, адаптуються до її організаційної культури, реалізуються відповідно до вимог практичної результативності” [187, с. 98].

Більшість дослідників управління персоналом зазначають, що саме персонал-технології мають забезпечити оптимізацію та ефективність і результативність більшості процесів, пов’язаних з доббором персоналу та безпосередньо управлінням персоналом. Про ефективність та

результативність вказаних технологій можливо говорити при успішному і правильному підборі методів, видів діяльності та операцій управління персоналом. Використання таких методів здатне мінімізувати витрати організації на управління людськими ресурсами в державному апараті. Це сприяє їх ефективному використанню.

За останні роки індустрія добору персоналу зазнала безпрецедентних змін. Зі зростанням і впровадженням штучного інтелекту (і машинного навчання) управління персоналом змінило свої робочі звички та відточило свої навички. Розглянемо тренди в HR-технологіях.

Розгортаючи класифікацію сучасних змін, важливо зазначити необхідні елементи сучасних процесів управління персоналом, серед них: гнучкість, цифрування та гібридна робота, які залишаються трендами та ключовими напрямками в HR-технологіях. У 2023 році варто звернути увагу на:

- ключові показники ефективності для управлінської оцінки та розвиток талантів та навичок, а не лише операційні здібності;
- результати найкращого відбору та навчання менеджерів за допомогою правильних технологічних інструментів.

Питання творення платформ співпраці між офісом та віддаленими співробітниками залишиться відкритим. Інструменти, що дозволяють планувати та виконувати обов'язки, будуть мати попит ще довго після 2023 року. Також такі платформи відкриють можливості для роботи людям зі специфічними вадами, для яких робота в офісі не є можливою, а працюючи вдома, вони могли б відчувати свою реалізацію та працювати на благо держави.

Пандемія та введення воєнного стану та інші виклики сучасності створили безліч можливостей для перепідготовки та навчання робочої сили, наприклад, цифрові платформи навчання. Вони дозволяють обмінюватися файлами та ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати співробітників, які прагнуть професійного розвитку. Тому варто продовжувати розвиток онлайн навчання, а також покращувати та стандартизувати системи підвищення кваліфікацій.

Навчання на робочому рівні спонукає співробітників бути більш активними та досягати своїх особистих та професійних цілей. Ця тенденція залишиться сильною у 2023 році. Крім того, ми також хотіли б згадати ще дві важливі тенденції у галузі HR-технологій, актуальні цього року.

Дослідження блокчейн (база даних, що зберігає впорядкований ланцюжок записів) інтеграції показує, що блокчейн змінить деякі тенденції кадрових технологій у 2023 році. Наприклад, блокчейн пропонує такі надійні функції безпеки, як: зашифрована мережа, де працівники та підприємства можуть безпечно обмінюватися інформацією. Рекрутери можуть перевірити дані співробітників, зокрема освіту та кар'єрні досягнення. Серед суттєвих переваг використання впорядкованої бази даних варто навести: стандартизацію усіх процесів управління персоналом та поліпшену систему захисту інформації, що сприятиме збільшенню довіри до державної служби.

Серед основних персонал-технологій у сучасній практиці управління персоналом варто зазначити: автоматизовану інформаційну систему управління персоналом, автоматизоване робоче місце працівника (арм), аудит персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, внутрішній маркетинг, дауншифтинг, кадровий консалтинг, коучинг, лізинг персоналу, метод “ikigai”, “плетіння мереж“ та прямий пошук, реінжиніринг, рекрутинг, скринінг, таємний покупець, хедхантинг, гейміфікацію, онлайн-тестування, прескринінг у чат-ботах, фасилітацію.

Розглядаючи детально вказані технології, варто розпочати з розгляду поняття “автоматизована інформаційна система управління персоналом“, що являє собою набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати й вдосконалювати процеси управління персоналом [180, с. 98]. Як вже зазначалось, постійна адаптація програмного забезпечення – запорука ефективної та результативної роботи державної служби.

АРМ або Автоматизоване робоче місце працівника –це комплекс апаратів та технічних засобів, які забезпечують ефективну і результативну роботу персоналу.

Досліджуючи персонал-технології, важливо розкрити поняття “аудит персоналу”. Як зазначають дослідники, “Аудит персоналу – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка дає змогу виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; відповідність діяльності персоналу і структур управління організації чинній нормативно-правовій базі; ефективність кадрової роботи з вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; причини виникаючих в організації соціальних проблем та можливі шляхи їх розв’язання або зниження їх негативного впливу” [180, с. 98].

Поняття аутсорсингу було згадано в першому розділі, але варто наголосити саме на тому, що передача завдань, функцій і процесів на залучених позаштатних спеціалістів сьогодні набуває значної популярності. Тут важливо зазначити важливість організації засобів безпеки у роботі із залученням аутсорс-спеціалістів, оскільки є ризики поширення інформації. У цьому контексті є позитивний результат аутсорсингу, і він полягає в тому, що відповідні спеціалісти, експерти у відповідних питаннях можуть переходити у постійний штат, завдяки своїй експертності і набутому практичному досвіду.

Однією з важливих персонал-технологій, яка активно застосовується у бізнес-середовищі, але має перспективи використання в державній службі, є аутстафінг. Аутстафінг в загальному розумінні визначається як оренда відповідного спеціаліста для виконання певних завдань, в яких він має компетентність і досвід для іншої організації чи установи.

Поняття “внутрішній маркетинг” науковці розкривають як “використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з

метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності організації і працює з максимальною відданістю” [180, с. 98].

Сьогоднішні світові реалії змушують персонал балансувати між особистим життям і роботою. Ця соціальна поведінка розкривається в понятті “дауншифтинг”.

Кадровий консалтинг – це завжди нові, незаангажовані погляди зі сторони спеціалістів. Щоденно, працюючи у звичних процесах, працівники і керівництво можуть не помічати нових варіантів розв’язання проблем, а кадровий консалтинг, як система заходів, допомагає коригувати та покращувати та оптимізувати процеси, показники та результати.

З кожним днем коучинг стрімко набирає популярність. Коучинг здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини і підвищенню ефективності праці [180, с. 98]. Основна ідея коучинга полягає у правильності ставлення питань підлеглому, для того, щоб він сам знаходив шляхи вирішення ситуації та зміг подивитись на неї під іншим кутом.

При аналізі ситуації чи конкретної проблеми практикується залучення сторонніх фахівців, які допомагають розв’язувати проблеми та знаходити альтернативні варіанти вирішення проблем. Це технологія лізингу персоналу.

Метод “Ikigai” —це одна із персонал-технологій, яка запозичена з Японії.

Цей метод допомагає керівнику проаналізувати власні сильні і слабкі сторони, сфокусувати увагу на тих обов’язках, в яких буде його найбільша ефективність та високий особистий рівень задоволеності. Цей метод реалізується за допомогою певної кількості різнобічних питань та аналізу відповідей. Розкриваються відповіді на такі питання: що людина любить, чим

вона буде корисною іншим, що вона вміє, за що їй платять. За допомогою цих відповідей формується місія, пристрасть та професія людини, в результаті чого виникає покликання людини. Володіючи цією інформацією, і керівнику, і безпосередньо робітнику значно легше стає отримувати задоволення від роботи.

Безпосередній нетворкінг на роботі завжди відкриває різноманітні можливості співпраці. Плетіння мереж та прямий пошук передбачає використання персональних зв'язків персоналу для знаходження і добору персоналу на державну службу.

У публічному управлінні використання реінжинірингу—це безперервний процес покращення. Він може розглядатись як у вузькому сенсі, як зміна певних процесів, так і в широкому, як перебудова загальної системи управління персоналу.

У широкому розумінні рекрутинг є комплексом організаційних заходів, що проводяться відповідним агентством в інтересах організації-клієнта, зокрема й державних інституцій, у яких виникає потреба заміщення вакантної посади претендентами. Основними параметрами цього замовлення є формування та надання замовнику для подальшого відбору або прийняття на роботу списку кандидатів, підібраних відповідно до вимог замовника.

Все вищезазначене поняття скринінгу схоже до аутсорсингу, але корелюється більше з добором персоналу та забезпечує добір і пошук персоналу через кадрові агенції, які підбирають та аналізують анкети кандидатів.

Метод прихованого спостереження зазвичай використовується у бізнес-процесах, коли таємний покупець виявляє слабкі місця продажу. Так само і проходить аналіз певних процесів на державній службі, коли залучають сторонню особу для виявлення недоліків роботи персоналу.

Поняття хедхантингу вже було розкрито, але важливо зазначити, що воно передбачає переманювання необхідного спеціаліста, як правило, експерта з однієї структури до іншої.

Чат-боти відповідають ключовим потребам і кандидатів, і рекрутерів. За допомогою автоматизованих функцій кандидат може відповідати на питання, заповнювати та надавати інформацію згідно зі скриптом та потребами, що економить час для співробітників та автоматизує всю інформацію, яка надходить за критеріями. Такий механізм може працювати як за лінком, так і у відомих месенджерах (Viber, Whatsapp, Messenger, Skype). Також чат-бот може відповідати на поширені питання без втручання спеціалістів. Такого роду механізм не дає глибинної оцінки скілів кандидатів, але прискорює процедуру первинного відбору. HR-бот обробляє відгуки, збирає інформацію про кандидатів та веде запис на співбесіду чи конкурс.

Метод онлайн-тестування є дуже корисним для розпізнавання hard та soft skills майбутніх кандидатів. Проходячи певне онлайн-завдання, можна оцінити навички та вміння, а також їх рівень. На цьому етапі відсіюються саме ті кандидати, хто не може впоратись із завданням, або рівень кандидата не підходить для цієї вакансії.

Новий і досить цікавий метод — гейміфікація. Відбір претендентів відбувається у форматі гри. Цей метод вимагає розробки, тому і вважається досить затратним. Ігри допомагають кандидату поринути у змодельовану робочу ситуацію, де перед ним стоїть задача знайти вихід із змодельованої робочої ситуації. Такий метод як гейміфікація використовують великі компанії (наприклад, британська компанія Phoenix Software використовує квест-кімнату, в якій зачинає майбутніх працівників на певний час, щоб ті розв'язали задачі та проявили себе. Співробітники компанії допомагають їм, знайомляться з кандидатами та вже в ході гри обирають собі стажерів, спеціальні служби використовують методи такого формату для ґрунтового психічного і психологічного аналізу кандидатів.

Технологія фасилітації стрімко набуває популярності в сучасному світі. Фасилітація означає полегшення, пришвидшення. У великі компанії наймають спеціаліста-фасилітатора, який забезпечує прискорення процесів та

полегшення виконання завдань за допомогою підбору відповідних методів. Ця технологія прискорює та полегшує роботу.

Виходячи з подій останніх років, те, що ми переживаємо, вимагає адаптувати нас до нових реалій. Беззаперечно коронавірус і війна пришвидшила наш рух у діджиталізацію HR-сфери, тому світ активно почав використовувати онлайн-співбесіди, як один з етапів добору кадрів. За допомогою запису відео співбесід завжди є можливість проаналізувати його, передати певні відповіді у відео форматі конкурсній комісії та оптимізувати час.

Варто також розглянути інші дієві технології та поняття, які є актуальними та використовуються в державній службі.

У межах вітчизняного законодавчого поля питання випробувального терміну за призначенням на посаду державної служби регулює перша стаття Закону України “Про державну службу”. Як було вже зазначено раніше, при аналізі статті 33 відповідного документу, умова про встановлення випробувального терміну із зазначенням його строку може бути додатково визначена при укладенні акту на призначення громадянина України на певну посаду в межах дії органів державної влади.

У межах цієї теми в якості фундаментального постулату встановлюється, що “при призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов’язковим” [134] (в такому разі термін випробування складає 6 місяців). Відповідно відмова від перебування на державній службі із випробувальним терміном означає відмову від обіймання посади в цілому. У цьому місці також встановлюється порядок продовження терміну випробування для державного службовця за її відсутності з поважних причин при виконанні функцій в органах державної влади після добору до відповідного органу. Також зазначеною структурною складовою Закону України “Про державну службу” проголошується, що “в разі якщо строк випробування закінчився, а державного службовця не

ознайомлено з наказом про його звільнення з посади державної служби, він вважається таким, що пройшов випробування” [134].

Категорія кар’єри персоналу на державну службу є такою, що власне загально відображає усю сукупність основних процесів, що відбуваються з персоналом після проходження ним кадрового добору в межі будь-якої організації, як і складових державно-управлінської системи зокрема. У вузькому значенні поняття “кар’єра“ відображає індивідуальний трудовий шлях людини. Водночас у широкому розумінні кар’єра може розглядатися як активне просування службовця в освоєнні та вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує його стійкість і адаптованість до соціального життя.

Службова кар’єра персоналу, як державна службова безумовно, може існувати та розподілятися у вигляді ряду різновидів. Насамперед можливо виокремити професійну та посадову кар’єру. Професійна кар’єра характеризується підвищенням спеціалізації, обізнаності, підвищенням рівня володіння професійними навичками в певної особи. Все це відзначається зростанням рівня професійної незамінності цього службовця та його поваги з боку інших членів організації.

Якщо ж професійна кар’єра, таким чином, по суті відображає якісне зростання певного службовця, то посадова – кількісне. Остання реалізується через зміну статусу відповідного державного службовця в ієрархії посад будь-якої організації, зокрема і органів державної влади, причому це може бути як зростання вгору “по вертикалі“, так і зміна діяльності в одній категорії важливості “по горизонталі”.

Основним видом класифікації кар’єри персоналу як в межах будь-якої організації, так і апарату державного управління, є її класифікування за часом. За відповідним критерієм вона розподіляється на нормальну, швидкісну та повільну. Перший вид можна охарактеризувати як поступове просування службовця до вершин посадової ієрархії, що забезпечує постійний розвиток власного професійного досвіду. Тривалість цього виду кар’єри, як правило,

дорівнює тривалості активної трудової діяльності людини. У середньому це близько 40 років. За цей час людина, якщо для цього існують організаційно-структурні та інші передумови, може послідовно пройти службовими сходами від 8 до 12 посадових позицій. Швидкісна кар'єра вже представляє інтенсифіковану варіацію стандартного службового зростання. Вона розгортається у проміжку часу, у 2-3 рази меншому за нормальну кар'єру, і виявляється в мобільному переміщенні певного службовця вгору рангами піраміди посад.

Середній термін перебування на одній посаді тут становить вже не 3-5 років, як у попередньому варіанті, а 1-3. Зазвичай швидкісне кар'єрне зростання в системі державного управління за нормальним її станом проходять або високопрофесійні службовці з особливими якостями та талантом, або за деструктивними тенденціями явищами в її межах службовці з олігархічними та спорідненими зв'язками. Така кар'єра являє собою переважно спонтанне заміщення, як правило, керівних посад державної служби. Необхідність і тривалість перебування та зайняття посади подібним шляхом може бути обумовлене різними причинами: потребою надання практичної допомоги і зміцнення керівництва органом влади, необхідністю позначити проходження посадовою особою позиції для конкретної особистості, створення або ліквідації органу чи підрозділу. Зокрема співвідношення розвитку людини та її професійної зрілості представлено в таблиці 2.2.

Також за іншими критеріями можливо додати ще декілька класифікацій кар'єри на посади державної служби. Розрізняючи за можливістю втілення, кар'єру можна розподілити на потенційну та реальну. Потенційна кар'єра існує в планах певного службовця, його бажаннях та прагненнях. Вона може стимулювати його до активного виконання своїх функцій заради підвищення, впливати на його поведінку, але насправді не існує.

З приводу реальної кар'єри дослідження свідчать, що навіть до пенсійного віку, до закінчення і посадової, і професійної кар'єри, лише кожен

п'ятий державний службовець вважає, що він досяг своєї мети в посадовому зростанні.

Таблиця 2.2

Співвідношення розвитку людини та її професійної зрілості*

| Період | Вік | | | | |
|--|--|--|---|------------|---------------------------------|
| | 20 | 30 | 45 | 65 | Старше 65 |
| Етап життя | Дитинство | Юність | Рання дорослість | Дорослість | Зрілість |
| Етап кар'єри | Вибір кар'єри | Народження кар'єри | Розвиток кар'єри | | Угасання кар'єри |
| Зміст етапів кар'єри та цикли професійного життя | Пошук свого місця у житті, професійне самовизначення | Завершення професійної самоідентифікації, оволодіння професією | Зріст кваліфікації, досягнення визнання авторитету в професійній спільності, оволодіння високого посадового й соціального статусу | | Зниження професійної активності |

*Джерело: узагальнено автором на основі [134; 166; 167]

За позицією характеру здійснення кар'єру можна класифікувати на типовий, стійкий та переривчастий види. Типова кар'єра за цією класифікацією втілюється в якості повного та стандартного відображення порядку кар'єрного зростання людини як у професійному, так і посадовому вимірі. Це відображається в зростанні навичок, знань та вмінь службовця в певній сфері, і обійманні ним все вищих за ієрархією посад у кореляції з підвищенням рівня першого.

Стійкий різновид кар'єри, що відзначається певною сталістю окремої сфери професійної спеціалізації та обіймання певної посади, можна охарактеризувати як індивідуальну кар'єрну стратегію, що допускає певні відхилення як при залученні людини переважно в один вид професійної діяльності, так і в посадовій спеціалізації, а відповідно, і в посадовому зростанні. Це означає, що на певному етапі життя людині довелося або тимчасово, або назавжди змінити зміст професійної діяльності, а також обіймати посади, спеціалізація яких не відповідала профілю отриманої освіти.

Якщо перший вид в межах даної класифікації можна корелювати з нормальною, або швидкісною кар'єрою за часом, то така варіація скоріше корелюється з повільним кар'єрним зростанням. Переривчастий різновид такого явища в межах цієї класифікації розкривається через несталість, або ж багатогранність сфери професійної спеціалізації та посадової діяльності, працею і на державній службі, і у недержавних організаціях на різних етапах життя. Така кар'єра частково співвідноситься з десантною з іншої класифікації. Також з приводу переривчастих тенденцій в кар'єрному шляху державних службовців в Україні можна навести такі статистичні дані з дослідження М. Отт та О. Надельника: “Серед 7 300 держслужбовців є 443 таких, що за період незалежності змінювали місце роботи більше 5 разів, та 85 таких, що робили це більше 10 разів – але не покидали державної служби“ [113].

Видається доцільним також визначити умови, які мають надати можливість керувати кар'єрою персоналу в межах державної служби. Це передусім:

- розуміння важливості професійного досвіду людини як одного з найбільш важливих національних надбань, як найціннішого капіталу;
- високий статус служби управління персоналом в державних органах. Особливо це необхідно в цей час в державних органах влади, оскільки їхній статус не відповідає обсягу завдань і відповідальності;
- створення системи громадського контролю за використанням професійного досвіду державних службовців, механізму захисту суспільства від непрофесіоналізму в державному управлінні. Суспільство має право знати, хто діє від його імені і кого наймає собі (суспільству) на службу;
- створення оптимального кар'єрного середовища і кар'єрного простору. Наявність продуманої і науково обґрунтованої посадової структури органів державної влади – необхідна умова і найважливіший фактор реалізації технології управління кар'єрою. Вони задають

формальний кар'єрний простір, у якому і відбуваються зміни посадового статусу державних службовців, формується потреба в професіях і спеціальностях, здійснюється накопичення та втілення професійного досвіду і професійних здібностей персоналу.

Звісно, що навіть за наявності усіх вищеперерахованих умов, вона не почне сама собою втілюватися в життя, для цього необхідний чіткий механізм її реалізації. Механізм же управління кар'єрою персоналу на державній службі можна окреслити як систему функцій, повноважень і відповідальності суб'єктів і об'єктів управління кар'єрою, що функціонує за допомогою конкретних форм і методів роботи з персоналом з метою забезпечення досягнення цілей управління кар'єрою персоналу.

Важливі тези з приводу елементів такого механізму наводить українська дослідниця Я. Казюк: “Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку державних службовців виступають засоби й методи впливу на процес їхнього професійного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічне оцінювання, навчання підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, проведення конкурсів, стажування, мотивація державних службовців” [67, с. 4].

Процес управління кар'єрою, як правило, проходить через такі складові:

- виявлення потреб (поточних, перспективних) організації (ідеться про структурний професійний досвід) у складі персоналу та оцінка його актуальних професійних можливостей, тобто структури наявного професійного досвіду персоналу:

- співставлення потреб і можливостей;
- створення і запровадження кар'єрної стратегії організації і впровадження технології управління кар'єрою;
- реалізація рішень і планів кар'єри персоналу організації.

Як бачимо, в управлінні кар'єрою державного службовця важливе місце не може не посідати орієнтація на урахування та реалізацію їх потреб в усій різноманітності.

Беззаперечно, на будь-якому життєвому етапі людина може змінити професію, напрям кар'єрного зростання і повернутись на початковий етап пошуку роботи. У цьому контексті і розглядаються питання кар'єри на державній службі як результату якісного добору персоналу.

Неможливо також не навести особливо актуальні думки інших українських дослідників, зокрема, Ю. Ковбасюка та В. Олуйка із вказаної сфери. Науковець Ю. Ковбасюк робить акцент на необхідності дотримання конституційних принципів рівності та відкритості зокрема і у питанні кар'єрного росту певного службовця на базі конструктивної оцінки його досягнень та здобутків. Також вчений визначає надання стимулів до кількісного та якісного кар'єрного зростання в якості одного з пріоритетів державної кадрової політики. При цьому він концентрує увагу на тому, що “особливо має заохочуватися кадрова мобільність – пересування як по горизонталі, так і по вертикалі. Будь-якому переміщенню мають передувати: підвищення кваліфікації з відривом або без відриву від виробництва; відрядження за кордон для вивчення передового досвіду в інших країнах; стажування на різних посадах, заміщення різних працівників на час відпустки, хвороби тощо” [42, с. 16]. Також, на думку Ю. Ковбасюка, система державного кадрового управління в Україні терміново потребує формування нового підходу до планування кар'єри, принципами якого мають бути визначені “стаж роботи, позитивна діяльність на займаній посаді” [42, с. 54].

Дослідник В. Олуйко спрямовує розробку власних концептів у тому ж напрямку, серед “основних напрямів підвищення професіоналізації державних службовців органів державної влади і місцевого самоврядування” також виділяючи “формування єдиної всеукраїнської системи стандартів державної служби, включаючи стандартних схем посадового просування, кадрового планування і планування кар'єри службовців” [109, с. 12-13].

Також він закріплює стимулювання кар'єрного зростання службовців як значну ознаку трансформацій державної кадрової політики.

У якості пов'язаної категорії з добором персоналу на посади державної служби можна визначити мотивацію державних службовців. Саме вона закріплює результати добору персоналу на державну службу, забезпечуючи ефективне та результативне виконання відповідних функцій, налаштованість на працю в цих межах, забезпечення кар'єрного росту, що призводить до позитивного ставлення до державної служби як бренду роботодавця. Зі свого боку українська дослідниця Т. Білорус визначає в якості однієї з ключових цілей будь-якої організації, зокрема і в органах державної влади, формування мотивації та задоволеності функціональною діяльністю працівника. Вона зазначає, що при конструктивній кадровій політиці керівництвом будь-якої організації увага спрямовується не тільки на розв'язання поточних технічних проблем, але й на стимулювання розвитку орієнтованих на довгострокові відносини праці мотивацій фахівців. Дослідниця також наводить перелік факторів мотивації працівника:

- визнання у праці;
- досягнення у праці;
- зміст праці;
- відповідальність і самостійність;
- можливість професійного просування;
- можливість розвитку особистості працівника [195, с. 369].

До вищевказаного можна додати ще деякі можливі складові впливу на мотивацію осіб у межах як будь-якої організаційної структури, так і органів державної влади:

- система матеріального і морального заохочення;
- розвиток змісту праці, розвиток зацікавленості до роботи;
- розвиток персоналу, можливість професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри;

- покращення соціально-психологічного клімату в організації завдяки зміні стилю керівництва, умов найму і роботи, заохоченню індивідуальної і групової ініціативи, творчості й саморозвитку;
- активне залучення працівників в управління трудовими процесами.

Окрім цього варто погодитись із Т. Білорус, що від міри мотивації членів персоналу в організації залежить рівень ефективності виконання ними власних функцій, стабільність трудового колективу, зростання їх кваліфікації та компетентності й орієнтованості працівників на професійну мобільність [195, с. 370].

Наостанок варто додати, що соціальну політику держави щодо власних службовців також можна вважати надійним інструментом підвищення їхньої мотивації. Це здійснюється через запровадження рішень, зокрема у таких сферах:

- 1) вибору пріоритетів у спрямованості механізмів самої соціальної політики (соціального захисту, страхування, надання пільг за роботу в несприятливих умовах тощо);
- 2) вибору форм надання пільг, послуг, виплат та самих їх видів;
- 3) диференціації розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від розв'язуваних з її допомогою завдань (пільги, послуги);
- 4) оцінки величини можливих виплат, виходячи з поставлених завдань і фінансових можливостей.

Як бачимо, результативність заходів з приводу підвищення та налаштування мотивації працівника на державній службі неможлива без ґрунтування на його індивідуальних потребах.

У наукових розробках Ю. Ковбасюка вдосконалення мотивації державних службовців є також однією зі складових конструктивної роботи з персоналом в межах державної служби. Проте, він вимушений констатувати, що в Україні структури державної служби на сьогодні характеризуються “не престижністю державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту

державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” [42, с. 55].

Одним ключовим завданням дійсної розбудови ефективно функціонуючої системи державного управління має бути встановлення продуктивно дієвих механізмів посилення мотивації праці державних службовців та посадових осіб, а також, що “державна кадрова політика має бути орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, та на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією” [42, с. 6]. Влучно в цьому контексті В. Олуйко зазначає, що “Основним гальмівним фактором формування сучасного висококваліфікованого, досвідченого, авторитетного серед громадян кадрового корпусу державних службовців є в тому числі нерозвиненість механізмів мотивації державних службовців до підвищення якості своєї професійної діяльності” [108, с. 11].

Щодо питання адаптації персоналу після добору на посади державної служби. Категорія, що прямо пов’язана з добором персоналу на посаду державної служби— адаптація персоналу. В. Олуйко, наприклад, зорієнтовує адаптацію до одного з “певних етапів індивідуальної професіоналізації” [108, с. 11], куди також входить і кадровий добір, і просування державною службою. Можна навести декілька варіацій визначення адаптації персоналу після його добору у структуру органів державної влади. У самому широкому значенні ця категорія може розумітися як процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. У більш вузькому значенні цей термін можна розглядати як процес активного пристосування індивіда до динамічного середовища, яким є колектив та органи державної влади, за допомогою відповідного керуючого впливу й використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

Розгортаючи класифікацію адаптації персоналу у межах державної служби, можна виділити такі її різновиди. Насамперед активну, в ході якої працівник намагається запустити зміни службового середовища, до якого він

адаптується, зокрема його норм та сталої структури взаємодій, та пасивну (із пристосуванням до відповідного середовища без прагнення змін). Окрім того, можлива адаптація з прогресивними та регресивними для службовця наслідками, коли він, наприклад, імплементується з низьким рівнем праці та дисципліною.

Також можна зазначити щодо існування первинної адаптації, у разі входження особи до робітничого середовища будь-якої організації, зокрема і органу державного управління, вперше в житті, чи вторинної, у разі зміни місця роботи. Свою роль відіграють також професійний, психофізіологічний та соціально-психологічний сторони адаптації кадрів на державну службу.

Так, психофізіологічною є адаптація функціонального стану працівника до трудової діяльності на рівні його організму (зниження стомленості, пристосування до високих фізичних навантажень тощо). У зв'язку з цим неможна не погодитись із думкою українського фахівця з персоналу та адміністрування Л. Мороз, що в наш час “психоемоційні і фізичні навантаження можуть викликати не тільки різні види втоми, а й психологічні стреси, які виникають внаслідок надмірної психічної напруги і зміни поведінки працівника. Як наслідок, у державних службовців, як і в будь-яких інших працівників, виникають тимчасові зрушення у фізіологічному й психологічному стані. Вони можуть проявлятися у вигляді:

- зниженні працездатності й витривалості, що виявляється в збільшенні кількості помилок при виконанні праці;
- помилок при виконанні точних рухів з незначними м'язовими зусиллями;
- зменшенні загальної працездатності й витривалості рухового апарату, що виявляється в збільшенні часу реакцій, сповільненні швидкості робочих реакцій та зменшенні м'язових зусиль;
- не сприйманні працівником позитивних сигналів, що призводить до помилок у роботі” [94, с. 412].

Ще більшу шкоду і дезорганізацію в сучасних умовах спричиняє психологічний стрес, який викликаний війною, розв'язаною Росією проти України.

Урешті-решт, соціально-психологічний бік адаптації можна окреслити як пристосування до своєї інституційної культури державної служби, стилю роботи керівників, соціального оточення колективу, зокрема особливостей міжособистісних відносин у ньому, його неписаних норм і правил. Адже на психоемоційний добробут працівника впливають такі чинники: яке місце займає працівник у колективі; чи відчувається рівним серед оточення; чи має авторитет серед працівників; у якому колективі він працює.

При цьому провідним психологічним механізмом адаптації стає зародження у службовця потреби в прийнятті нової ролі, а також психічної готовності до праці, що містить в собі, на думку Л. Мороз:

- оптимальний рівень емоційного збудження;
- тверезу впевненість у своїх силах;
- здатність управляти своїми діями та особистою поведінкою в екстремальних ситуаціях;
- високу стійкість до перешкод по відношенню до несприятливих зовнішніх та внутрішніх впливів;
- прагнення до кінця боротися за досягнення кращого результату [94, с. 418].

Аналізуючи категорії адаптації персоналу на посади в межах органів державної влади, неможливо не виділити такий її показник як тривалість. Особливістю тривалості адаптації є те, що визначити її початок є цілком можливим, а от провести межу закінчення, особливо для кожного конкретного працівника, є доволі складною справою. Існують два підходи до визначення конструктивних критеріїв встановлення цього рубежу. За першим підходом відповідні критерії розподіляються на об'єктивні та суб'єктивні.

Перші відзначають рівень виконання кількісних працівників службової діяльності. До них слід зараховувати: регулярне виконання норм, виконання поставлених завдань, відсутність порушень у режимі роботи, професійна стійкість, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни тощо. Суб'єктивні риси припинення адаптації службовця визначаються через його особисті почуття, наприклад, задоволеність різними умовами праці та нею в цілому.

Другий концепт щодо цього питання встановлює окремі показники ступеня завершення процесу адаптації кадрів щодо кожного з її векторів. Для цього, наприклад, як вказують окремі фахівці, часто “використовуються показники вироблення і енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, дихання, швидкість відновлення” [195, с. 375].

Професійну сторону адаптації можна встановити за мірою продуктивності виконання своїх функцій особою на певній посаді. До складових соціально-психологічної адаптації відносяться ж риси відносин працівника з трудовим колективом та керівниками, рівень забезпеченості життєвих потреб, задоволеність своїм рангом та місцем у системі трудових відносин та їх іншими компонентами. Взагалі слід підкреслити, що терміни завершення процесу адаптації службовця залежать від ефективності функціонування в певній організації, зокрема і в органах державної влади, послідовності просування осіб службою.

Особливо важливим є питання можливості керування процесом адаптації персоналу на посадах державної служби та можливості його інтенсифікації. Організація механізмів адаптації працівників не може не спиратися на володіння точною інформацією щодо усіх їх характеристик (вік, стать, освіта, особисті якості, особливості організму тощо), і, звісно, особливостей взаємодії кожного службовця з полем виробничих стосунків та в його межах. Враховуючи все вищезазначене, управління адаптацією особи на певній посаді можливе через зміну гнучких характеристик умов праці в певній організації, зокрема і державно-управлінського інституту: часу та

організації праці, встановлення стимулів до розвитку певних особливостей професійної компетентності у службовця або ж навпаки до припинення цього процесу.

Також вкрай важливими є заходи щодо зменшення втомленості кадрів за пристосуванням до нових умов виконання своїх функцій. До прикладу, подібний підхід до керування адаптації щодо персоналу містить у собі такі складові:

- аналіз очікувань, що надходять від персоналу (з'ясування мотивів надходження очікувань, пов'язаних з даним місцем роботи, при необхідності - професійна орієнтація);
- прийом і прогноз стабільності нового співробітника (наприклад, як довго він може пропрацювати в даному колективі);
- інтеграція новачка в колектив;
- контроль адаптації в ході періодичних зустрічей або заочно;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій або незадоволеності розв'язання проблем адаптантів, санкції щодо тих, хто зобов'язаний був усунути причини неадаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації співробітника, ознайомлення з ними керівництва установи [195, с. 375-376].

Оскільки адаптація персоналу на посадах в межах будь-якої організації є надзвичайно складним процесом, що потребує значну частину ресурсів та зусиль для власної реалізації, то іноді в їх межах можуть складатися спеціальні відповідальні за здійснення адаптації підрозділи. Ці підрозділи можуть виступати в якості як окремих структурних частин у трудовій структурі організацій, так і бути в складі інших підрозділів, або ж бути представленими лише окремими їх працівниками.

Цікаві позиції з питання адаптації персоналу на посадах державної служби наводять також інші українські дослідники, як зазвичай з орієнтацією на гострі моменти розбудови державної служби в Україні на сьогодні.

Так, Ю. Ковбасюк відносить адаптацію службовців на державній службі до одного з пріоритетів державної кадрової політики. Також він зазначає, що “Державні кадрові програми повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації” [42, с. 53].

Цікаву думку з цього приводу наводить також і В. Золотарьов: “При здійсненні роботи з кадрами, керівникам органів влади пропонуємо розробляти та впроваджувати спеціальні професійні програми адаптації та навчання для осіб, які раніше не працювали на державній службі або службі в органах місцевого самоврядування“ [62, с. 27].

Зазначені методи й технології управління персоналом можуть стати ефективними новими чинниками, що покращать механізм добору персоналу та оптимізують розв’язання проблемних питань, пов’язаних з добором персоналу.

Ефективне управління сучасними методами та технологіями зменшить кількість невідповідних кандидатів на першому етапі добору кадрів. Безпосередньо такі методи можуть значно полегшити роботу з добору персоналу, але важливо пам’ятати, що лише правильне використання технологій дає належний результат, і людей мають наймати люди. Тоді технології будуть використовуватись людиною, а не навпаки.

Враховуючи основні запити сучасного світу та реалії постійних змін в Україні, складнощі ковіду, військового положення та нових реалій українського життя, використання персонал-технологій допомагає розв’язувати нагальні питання та адаптувати процеси добору персоналу до сьогодення. Постійна робота над покращенням якості добору кадрів стає ефективним чинником функціонування державної служби в сучасній Україні та допомагає суспільству утримувати стабільну ситуацію на всіх рівнях життєдіяльності держави.

Висновки до розділу 2

1. Доведено нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах реформування системи державного управління в сучасній Україні. З цією метою проведено аналіз стану кадрового забезпечення державної служби в Україні протягом 2019 – 2022 років з використанням таких показників та ознак: загальна чисельність державних службовців; кількість вакантних посад на державній службі; розподіл чисельності персоналу за статтю; кількість вакантних посад державної служби за категоріями посад; кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів; кількість державних службовців, які виїхали за кордон, починаючи з 24.02.2022 року та ін.

На цій підставі встановлено основні проблеми кадрового забезпечення державної служби в Україні, серед яких: в умовах воєнного стану відсутній точний моніторинг кількісного складу кадрового забезпечення державної служби; високий рівень плинності кадрів (насамперед, в умовах воєнного стану); недосконалість організації добору кадрів на державну службу, так як в умовах воєнного стану вступ на державну службу здійснюється за спрощеною процедурою (без конкурсів), а також відсутні дієві механізми кадрового резерву; неврегульованими до кінця залишаються питання заміщення вакантних посад на державній службі, питання організації дистанційної роботи для державних службовців, питання забезпечення правових гарантій та заохочень тощо; відсутність цілісної системи розвитку професійної компетентності державних службовців; недосконалість чинної системи оплати праці; відсутність сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці; недосконале регулювання процесу оцінювання результатів діяльності працівників державної служби; нерозвинутість механізмів громадського та державного контролю за діяльністю персоналу державної служби; залежність державної служби від політичної кон'юнктури; слабка

комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного “рекрутингу” та слабе позиціонування держави як конкурентного роботодавця; недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами виконавчої влади, щодо запобігання корупції в державному секторі та ін.

2. Проведено аналіз базових механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні, серед яких: організаційно-правовий, ресурсний, кадровий та інформаційно-комунікативний.

У процесі дослідження організаційно-правового механізму встановлено взаємодію можливих органів, структур, осіб, які забезпечують регламентування процесу добору персоналу, а також осіб, які виконують добір персоналу, а також усіх причетних до добору персоналу на державну службу, серед яких встановлені законодавством органи та інші (агентства, заклади освіти, центри) та законодавче та правове регулювання процесу добору персоналу. Продемонстровано, що вся організаційна складова системи управління якістю має тенденцію до централізації у межах однієї інституції – НАДС, діяльність якого в контексті відповідної державно-управлінської діяльності диференціюється на два основних і взаємопов’язаних напрямки: організація і проведення конкурсного відбору на вакантні посади державної служби; забезпечення процесу оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби. Показано, що в межах першого напрямку Агентство виконує функцію нормативно-правового і методичного забезпечення процесу добору кадрів через конкурсну процедуру. У межах другого функціонал НАДС реалізується через підпорядковані йому інституції – Вищу школу публічного управління (Українська школа урядування) та Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

У рамках правової компоненти організаційно-правового механізму розкрито вплив міжнародних і національних стандартів якості управління персоналом на розвиток нормативно-правового і організаційного забезпечення управління якістю добору на державну службу.

Продемонстровано, що за відсутності спеціального стандарту управління якістю добору персоналу, НАДС та інші організаційні складові досліджуваного механізму керуються групою національних стандартів, а саме: ДСТУ ISO 10015:2021 “Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу” та ДСТУ ISO 10018:2021 “Управління якістю. Настанови щодо залучання персоналу”.

Дослідження ресурсного механізму УЯДП на державну службу в Україні дозволило проаналізувати джерела, принципи, структуру й форми фінансування розвитку добору персоналу на державну службу, зокрема проведено аналіз видатків державного бюджету України на оплату праці державних службовців всіх рівнів з 2019 – 2022 роки.

У контексті дослідження кадрового механізму проаналізовані кадрові процеси, які забезпечують добір персоналу на державну службу. Досліджуючи інформаційно-комунікативний механізм, були виявлені провідні технології та чинники, які забезпечують якість кадрового добору.

3. Охарактеризовано основні персонал-технології у сфері добору персоналу на державну службу в Україні. Встановлено, що автоматизована система управління персоналом, автоматизоване робоче місце працівника (арм), аудит персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, внутрішній маркетинг, дауншифтинг, кадровий консалтинг, коучинг, лізинг персоналу, метод “Ikigai”, “плетіння мереж” та прямий пошук, реінжиніринг, рекрутинг, скринінг, таємний покупець, хедхантинг, гейміфікація, онлайн-тестування, прескринінг у чат-ботах, фасилітація – усі ці технології при успішному і правильному використанні мають забезпечити оптимізацію, ефективність і результативність більшості процесів, пов’язаних з добором персоналу та безпосередньо управлінням персоналом.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [9; 14; 16; 17; 18; 199].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід управління якістю добору персоналу на державну службу та можливості його імплементації в Україні

Безумовно, що одним з вимірів, на який також потрібно орієнтуватися при діяльності з підвищення ефективності системи державного управління в Україні, є іноземний досвід. Закономірно, що його пряме перенесення в українські суспільні реалії без урахування його прив'язки до соціального підґрунтя інших країн виявилось б, та вже неодноразово ставало, цілком нерезультативним. Відповідно такий досвід вимагає правильного поєднання з українською дійсністю, чого можна досягнути через його конструктивну адаптацію.

Отже, питання адаптації зарубіжного досвіду у вимірі системи добору персоналу на державну службу необхідно розглядати з двох позицій. По-перше, потрібно дослідити можливості перенесення досвіду окремих країн у вимірі розбудови ефективного та результативного добору кадрів на посади державної служби на українські реалії. По-друге, необхідно узагальнити ці тенденції та сформулювати придатні в більшості випадків концепти реалізації такого процесу.

Найбільш актуальною базою є запозичення відповідного досвіду з політико-управлінського поля країн ЄС. Це є очевидним як через вкрай значні успіхи відповідних держав у рівнях ефективності державного управління та добору кадрів для реалізації функцій у її межах, так і через неухильну орієнтацію України на вступ до ЄС та досягнення його високих стандартів функціонування апарату державного управління. Тут відповідно постає

необхідність розглянути поняття європеїзації державного управління та добору персоналу на державну службу.

Вітчизняний науковець І. Грицьак визначає його таким чином: “Європеїзація державного управління – це євроінтеграційний процес впливу на національні системи державного управління, з одного боку, та відповідні дії національних інституцій щодо сприйняття цього впливу – з іншого. Результатом європеїзації державного управління є набуття європейськими країнами схожих або окремих спільних рис у власних системах державного управління” [39, с. 281-282].

Водночас за матеріалами доповіді “Європейські принципи державного управління” можна встановити, що цей процес розгортається через такі складові:

- через зобов’язання запроваджувати і забезпечити дотримання нормативно-правових актів ЄС;

- під впливом прецедентного права, тобто рішень Суду Європейських Співтовариств;

- завдяки тісній співпраці національних урядовців та державних службовців в інституціях ЄС та на міжнаціональному рівні під час проведення перемов, нарад з підготовки та прийняття рішень, реалізації спільних програм і політик тощо;

- через створення мереж і мережне співробітництво, для якого залучаються представники ЄС, національні політики і урядовці, державні службовці всіх рівнів, представники приватного сектора, профспілок, громадянського суспільства, науковці та інші [58, с. 14].

У цьому контексті варто також зазначити про особливо важливі у можливості запозичення та інтеграції у структуру реалізації кадрового добору у межі державної служби в Україні елементи відповідної процедури в окремих країнах ЄС.

Багато українських науковців, зокрема В. Луговий [80, 81], Н. Гончарук [37] та інші, свого часу дійшли висновку, що в розвинених європейських

державних історично сформувалося декілька підходів до добору персоналу на державну службу – німецька, французька, британська та інші.

Утім, також заслуговує на увагу класифікація моделей підбору кадрів на державну службу, яка пропонується Організацією економічного співробітництва і розвитку (далі – ОЕСР) (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD). У країнах-учасницях ОЕСР можна виділити два основні принципи добору кадрів на державну службу: принцип службового зростання (Career-based) і принцип конкуренції (Position-based). У першому випадку системи добору кадрів засновані на відборі майбутніх службовців органів державної влади ще на стадії завершення вищого навчального закладу, або ж на початковому етапі їх кар'єри на конкурсній основі. Для цієї системи характерні значні інвестиції в розвиток й удосконалювання професійних навичок державних службовців з метою досягнення необхідної кваліфікації для зайняття відповідних посад. Службове зростання державних службовців у такій системі має чітко визначені етапи. У свою чергу “конкурентні” системи практикують більш вільну процедуру добору кадрів, часто на основі відкритого конкурсу на заміщення вакантних посад. Як наслідок, для систем, заснованих на принципі конкуренції, характерний децентралізований підхід щодо підбору працівників та їх кар'єрного росту [263].

Утім, розглянуті системи практично не існують у чистому вигляді, хоча окремі їх елементи переважають у тих чи інших країнах. Наприклад, для Великобританії, Нідерландів і Бельгії характерна position-based система, у той час як, для Франції, Німеччини й Італії характерна система службового росту.

Принциповим моментом для аналізу досвіду окремих європейських країн, система комплектації кадрів державної служби яких базується на принципі “службового зростання”, є те, що Україна за основними ознаками відповідає вищезазначеній моделі. У цьому контексті за своєю продуктивністю виділяється, наприклад, процедура добору персоналу на посади державної служби у Франції, яка відзначається множинністю та

варіативністю шляхів. Зокрема, український науковець Г. Опанасюк вважає, що Україна взяла за основу саме французьку модель підготовки та рекрутування кадрів на державну службу [111, с. 101].

Варто відзначити, що на державній службі Франції державні службовці поділяються на чотири категорії: А, В, С, D. Де А категорія схожа до нашої категорії А державних службовців, тобто найвищий ранг з найвищою зоною відповідальності (призначаються розпорядженням уряду). Державні службовці категорії В забезпечують виконання управлінських концепцій. Державні службовці категорії С і D здійснюють більш технічні, допоміжні функції (добір проходить за допомогою тестів та іспитів).

Науковці зазначають, що усього передбачено чотири класи (клас - це статус чиновника в усьому державному апараті, який засвідчує важливість і складність виконуваної ним роботи), згруповані в ієрархічному порядку:

- клас А (20% службовців) - виробляє управлінські рішення виходячи з політичних установок Уряду;
- клас В (41% службовців) - виконує управлінські рішення;
- клас С (32% службовців) - спеціалісти;
- клас D (7% службовців) - допоміжний персонал [44, с. 296].

Особливостями французької моделі добору персоналу на державну службу є невід'ємний зв'язок з професійною освітою чиновників, що є одним із основних видів добору на державну службу, рекрутування відбувається ще на етапі закінчення спеціалізованого вищого навчального закладу. Одним із важелів вибору такої професії є продовження сімейної традиції, яке також пов'язане з необхідністю отримання спеціальної освіти.

Елітарним механізмом вступу на державну службу у Франції, як справедливо зазначають деякі дослідники, є отримання професійної підготовки в Національному інституті державної служби (INSP), а також п'яти регіональних інститутах державного управління, випускники яких після закінчення навчання призначаються в один із корпусів державної служби відповідно до рейтингу слухача в таблиці успішності [107, с. 145].

Наприклад, INSP є прикладним навчальним закладом, що займається організацією та підготовкою до конкурсів, підвищенням кваліфікації, фінансуванням дослідницької діяльності у громадській сфері, сприяє європейському та міжнародному впливу Франції та поширенню досліджень, французької адміністрації, а також прийому іноземних студентів. Ось чому у Франції велика увага приділяється зв'язку навчання із тривалим практичним досвідом безпосередньо на самій посаді .

Науковець Н. Морозова також виділяє ще такі види як: “оголошення в загальнонаціональних і місцевих газетах, спеціалізованих виданнях; звернення до професійних кадрових агенцій; розповсюдження усної інформації серед потенційних кандидатів; просування перспективної молоді всередині організації” [95, с. 74].

Також цікавою із науково-практичної точки зору є німецька варіація європейської “кар'єрної” моделі добору персоналу на державну службу, що робить її об'єктом вивчення східноєвропейськими державами, що прагнуть удосконалити власні системи державної служби та механізми кадрової політики.

Як і у Франції професійна державна служба в Німеччині (offentliches Dienst) є однією з найстаріших у Європі. Законодавство про публічну службу в Німеччині охоплює правове регулювання особливих публічно-правових відносин, що поділяються на дві основні групи: відносини з чиновниками і відносини з найманими особами – службовцями і робітниками державних установ [79, с. 49].

Таким чином, усіх працівників у державних органах влади та установах можна поділити на дві великі групи: чиновників і осіб найманої праці (службовців і робітників), де перші, на відміну від других, проходять службу за кар'єрним принципом.

Одним із показових характеристик німецької моделі державної служби є детальне регулювання порядку прийняття на роботу, яке знаходиться у прямій залежності від професійної освіти й спеціальної підготовки кандидата, який претендує на посаду певного рангу.

Так, до посад допоміжно-технічного рівня допускаються кандидати, які одержали середню освіту та пройшли підготовчу службу. До посад середнього рівня допускаються особи, які одержали середню освіту, пройшли підготовчу службу протягом 1 року та склали спеціальний іспит для вступу на посаду відповідного рівня. До служби на вищому рівні першого ступеня можуть бути допущені кандидати, які також отримали середню освіту, пройшли спеціальну підготовку протягом 3-х років та склали іспит за вимогами цього рівня. Нарешті на посади вищого рівня другого ступеня можуть претендувати тільки особи з вищою, бажано юридичною, освітою, які при цьому успішно склали державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом 2 років та склали другий державний іспит.

Прив'язаною до рівня професійної освіти є і система кар'єрного росту, яка передбачає постійне підвищення кваліфікації чиновником, що забезпечується спеціальною перевіркою, оцінюванням або складанням державного іспиту. Тому німецький державний публічний службовець має постійно дбати про підвищення професійного рівня, адже від цього залежить його просування кар'єрою та умови знаходження на службі [77].

Також важливо зазначити, що в Німеччині з 1985 року до категорії чиновників належать не лише працівники державного апарату - державні службовці, а й судді, викладачі шкіл, професори університетів, військово службовці, працівники пошти, залізниці, державних банків.

Табель про ранги передбачає 16 груп чиновників:

- A1-A5 - нижчі чини (допоміжно-технічні);
- A6-A9 - середні чини (урядові секретарі, обер-секретарі, гаупт-секретарі);
- A10-A13 - вищі чини I ступеня (урядові інспектори, регірунгс-амтмани);
- A14-A16 - вищі чини II ступеня (вищі урядові радники) [44, с.296].

Отже, органічний зв'язок системи добору на державну службу із професійною освітою кандидатів, до якої прив'язані фактично всі етапи

кар'єрного і професійного зростання, безумовно, є сильною стороною німецької моделі і бажаною для запозичення. Як справедливо зазначає доктор наук з державного управління О. Мельников, німецька модель державної служби є ефективною і завдяки юридично освіченій бюрократичній еліті, яка доповнюється всебічно підготовленими середніми та нижніми ешелонами державних службовців [85, с. 148]. Якщо ж в цьому контексті розглядати можливості для адаптації німецького досвіду до українських реалій, то вітчизняна система державної служби наразі не може похвалитися наявністю сприятливих умов для цього. Адже це потребує приведення у відповідність системи відбору кандидатів на державну службу до критеріїв перманентної оцінки професійної придатності чиновників протягом усієї кар'єри. Не менш важливе значення має і розбудова в Україні системи прогнозованих і надійних гарантій соціального захисту кадрів державної служби.

У процесі дослідження зарубіжного досвіду важливо розглянути систему управління персоналом в Канаді. Як зазначають науковці, державні службовці в Канаді поділяються на такі категорії:

- 1) наукову і професійну;
- 2) технічну, адміністративну та зарубіжну служби;
- 4) допоміжний персонал;
- 5) осіб, які безпосередньо здійснюють управлінські функції;
- 6) інші категорії, визначені Радою скарбниці [44, с.307].

Також доцільно зазначити про Комісію державної служби в Канаді. “Комісія державної служби розв`язує питання набору на державну службу, а також звільнення з неї. Вона є незалежним агентством, підзвітним парламенту. Сьогодні Комісія повинна забезпечувати призначення на посади службовців відповідно до їхніх якостей і виконання ними своїх обов`язків за відсутності будь-якого політичного втручання, а також представляючи на державній службі все розмаїття канадського суспільства та надаючи рівний доступ громадянам країни до вакансій державної служби. Очолюють Комісію голова і два комісיוнери. Вони призначаються парламентом на 7 років і можуть бути

звільнені достроково з посад лише за особливим рішенням парламенту. Крім центрального апарату, Комісія має 7 регіональних та 8 окружних підрозділів, розміщених по всій країні. Комісія уповноважена створювати спеціальні органи з вирішення спорів між адміністрацією і державними службовцями з питань проходження державної служби, а також з інших питань. Безпосереднє керівництво персоналом покладено на посадових осіб департаментів і відомств, які відповідають за кадри.

Державна служба Канади формується за непартійним принципом і ґрунтується на базових цінностях, сформульованих у “Кодексі цінностей і етики державної служби”. До них належать “демократизм (включаючи лояльність до сформованого у визначеному порядку уряду), професіоналізм, етичні (чесність, справедливість) та загальнолюдські (ввічливість, повага) цінності” [44, с.308].

Доречно буде зазначити інформацію про поведінку державних службовців Канади, а саме положення про певні заборони:

- заборонена критика державної політики службовцями, оскільки це розглядається як порушення вимоги лояльності;
- обмежене право на участь у страйках (заборонено брати участь у страйках: 1) у випадку, якщо на нього поширюється колективний договір; 2) до винесення остаточного рішення спеціальним органом з урегулювання спору (Ради з трудових відносин)) [44, с. 309].

Вказані положення мають спільні риси з українською системою, але все ж альтернативний досвід може розкрити роботу відповідних органів і проілюструвати, які переваги та недоліки є в інших країнах.

Безумовно, при відповідному аналізі неможливо обійти і досвід США та Японії, еталонних у ряді аспектів роботи структур державного управління та добору персоналу на посади в його межі. З приводу наступного визначного технічного компонента реалізації останнього в США висловлюється Ю. Ковбасюк: “При прийнятті на роботу за результатами відповідних письмових випробувань, співбесіди та перевірки стану здоров'я молодому

спеціалісту призначають куратора, який опікується ним, у тому числі забезпечує від виникнення непередбачуваних конфліктних ситуацій, та сприяє його службовій кар'єрі аж до 35 років” [42, с. 16].

Розглядаючи державну службу в США, важливо зазначити кілька цікавих фактів про добір персоналу на державну службу в США:

1. Найбільш популярні робочі місця у федеральному уряді США - це позиції, пов'язані з охороною здоров'я та соціальною допомогою, національною обороною та безпекою, а також фінансовими справами та регулюванням [44, с. 304].

2. Вимоги до кандидатів на державну службу в США можуть варіюватися в залежності від посади. Деякі посади можуть вимагати вищої освіти та професійного досвіду, тоді як інші можуть бути відкриті для кандидатів з різним рівнем кваліфікації [44, с. 305].

3. Кандидати на державну службу в США можуть пройти кілька етапів відбору, включаючи заповнення аплікаційної форми, написання тестів та інтерв'ю [44, с. 305].

4. Бюро управління персоналом забезпечує координацію програм зайнятості для федерального уряду США. Бюро також відповідає за розробку та впровадження вимог до кандидатів на державну службу [44, с. 303].

5. Кандидати на державну службу в США можуть бути перевірені на зв'язки з іноземними державами та терористичними групами, а також на їхню здатність отримати секретну чи таємну державну інформацію [44, с. 304].

6. У США також існує програма “Presidential Management Fellows”, яка спрямована на приваблення та розвиток молодих лідерів на державну службу. Учасники програми проходять тренінги, отримують менторство та можуть отримати робоче місце на керівних посадах у федеральному уряді [266].

Дослідниця Н. Морозова також підкреслює, що у Сполучених Штатах потенційні кандидати на обіймання певних посад у межах органів державної влади відмічаються та вислідковуються ще в інституті. Її увага концентрується на так званій “системі заслуг” при кадровому доборі у рамки державної

служби. Остання полягає у вимірюванні спеціалізованих ділових якостей у претендентів на обіймання державно-службових посад. Шляхом цього вимірювання є багатоступеневий та складний конкурсний іспит. Контролює проведення цього процесу окремий та достатньо незалежний від інших представників влади у Японії орган – Комісія цивільної служби. Також вона зазначає, що важливою тут “особливістю японської державної служби вважається система довічного найму без міжвідомчих переміщень” [95, с. 76].

Окрім цього, Н. Морозова робить акцент на тому, що важливим для можливості адаптації у державно-управлінське поле України може стати японський підхід рекомендацій. За ним кандидат, який прагне вступити до органів державного управління або ж перейти з одного до іншого відповідного органу має мати рекомендації від колег та керівництва з попереднього місця роботи, відсутність яких означає слабкий рівень ефективності її праці. Систематизоване ж порівняння значущих для адаптації у сфері праці з фахівцями при їх доборі на посади в американські та японські органи державної влади та після цього рис здійснюють М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі у таблиці (табл. 3.1) [90, с. 206].

Таблиця 3.1

Характеристики систем управління у Японії та США

| Японія | США |
|--|---|
| Принцип старшинства за призначеннями; | Короткострокова робота по найму; |
| Неформальний контроль; | Формальний контроль; |
| Колективна відповідальність осіб, компетентних у здійсненні добору; | Індивідуальна відповідальність осіб, компетентних у здійсненні добору; |
| Акцент на координацію і співпрацю при кадровому доборі; | Акцент на ефективність і результати індивідуального рішення при кадровому доборі; |
| Навчання без відриву від виробництва; | Спеціальні програми підвищення кваліфікації; |
| Відслідковування претендентів на посади з випускників вищих навчальних закладів; | Відслідковування претендентів на посади не тільки випускників вищих навчальних закладів, а й з більш зрілих співробітників; |
| Довгострокова орієнтація. | Підвищена увага до поточних результатів. |

*Джерело: узагальнено автором на основі [90, с. 206; 160; 253; 257]

Також важливо зазначити декілька цікавих фактів про добір персоналу на державну службу в Японії:

1. Державна служба в Японії є важливою галуззю для зайнятості громадян. За даними уряду Японії, близько 5% населення Японії (понад 6 мільйонів осіб) працює на державній службі [160].

2. У Японії державна служба досить формалізована та ієрархічна. Кандидати на посаду державного службовця проходять складний процес відбору, який включає тестування та інтерв'ю з комісією.

3. Японія має традиційну систему найму, відому як “shukatsu”, яка передбачає, що випускники університетів вступають на ринок праці одночасно та конкурують за обмежену кількість престижних робочих місць у великих компаніях та державній службі.

4. Відбір кандидатів на державну службу в Японії також може включати спеціальну систему “Nyushi-Jugyo”, яка організовується спеціально для набору студентів, які бажають стати державними службовцями. Ця система включає різні етапи, зокрема тестування та інтерв'ю [257].

5. Для того, щоб працювати на високих посадах в державній службі Японії, необхідно пройти спеціальну програму навчання, яка називається “Elite Course”. Ця програма містить курси з менеджменту, економіки, політики, законодавства та інших предметів [253].

6. У Японії існує також традиція, коли діти державних службовців отримують пільги в навчанні та можуть бути прийняті на державну службу за рекомендацією своїх батьків. Ця практика викликає критику з боку деяких японських громадських організацій, які вважають, що це призводить до нерівних умов у відборі кандидатів на державні посади.

У Японії існує традиційне уявлення, що державна служба — це благородна робота, яка вимагає високих знань та кваліфікації. Тому більшість японців ставляться до державної служби з повагою та інтересом. Узагальнюючи, добір персоналу на державну службу в Японії базується на високих вимогах до знань, навичок та моральної чистоти кандидатів. Система

державної служби в Японії має свої особливості, які забезпечують ефективне управління країною та запобігають корупції та конфлікту інтересів.

На відповідній основі цілком можливо окреслити загальні напрямки, дії та перспективи адаптації зарубіжного досвіду функціонування системи кадрового добору на посади державної служби в Україні.

Тому, узагальнюючи світовий досвід щодо вимог та механізмів реалізації добору кадрів на державну службу, С. Серьогін зазначає, що “у світовій практиці існують різні підходи щодо питання прийняття на державну службу, але в основному воно здійснюється на підставі професійно-ділових і особистісних якостей, компетентності та кваліфікації кандидата на конкурсній основі та за допомогою професійних екзаменів” [66, с. 190].

Схожі зауваження робить Н. Морозова, висловлюючи думку, що при доборі кадрів на державну службу конкретний механізм його втілення підбирається в залежності від критеріїв спеціалізації виконавчих функцій на певній посаді, матеріальних витрат на реалізацію та ступінь її терміновості. Також науковиця підкреслює, що не дивлячись на локальні відмінності, що існують у вимірі кадрового добору в ефективно діючі структури державного управління в різних розвинених країнах, загальними лишаються принципи його проведення на основі відкритої конкурсної процедури й оцінки претендентів при цьому за характеристиками особистих заслуг і компетенції.

Світовий досвід показує, що поступальний соціально-економічний розвиток держави та забезпечення її конкурентоспроможності на зовнішньому ринку (подолання технологічного відставання) забезпечується, насамперед, наявністю розвиненого середовища “генерації знань”, заснованої на значному секторі фундаментальних досліджень у поєднанні з ефективною системою освіти, розвиненою національною інноваційною системою, цілісною державною політикою та нормативно-правовим забезпеченням у сфері інноваційної діяльності. Через це одною з ключових цілей європеїзації та імплементації зарубіжного досвіду в органи державної влади України та всі її складові, і кадрового добору зокрема, має стати досягнення принципу, за яким

вона аналогічно відповідним системам у розвинених демократичних країнах “має стати близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності повинно бути служіння народів, національним інтересам. Ця система державного управління повинна бути підконтрольною народів, прозорою, побудованою на наукових принципах і ефективною” [97, с. 305].

Отже, в державній службі багатьох промислово розвинених країн Європи, а також США і Японії, практика добору персоналу має правову основу і налагоджені механізми управління персоналом, які зарекомендували себе провідними і перспективними. При цьому, з точки зору гармонійної роботи державної служби та всіх її складових, найбільш ефективними моделями функціонування системи добору персоналу на державну службу можна визнати французьку, німецьку, американську та японську. Досвід цих держав певною мірою переймають і при наявності власних випробуваних практик інші країни.

Імплементація зарубіжного досвіду добору персоналу на державну службу може допомогти в Україні забезпечити більш ефективне та професійне кадрове забезпечення державних органів.

Один з підходів, які можуть бути використані, — це застосування методів експертної оцінки та роботи з потенційними кандидатами. Цей підхід полягає в проведенні інтерв'ю, психологічних тестів та інших методів, які дозволяють оцінити кандидатів на професійні та етичні якості, необхідні для роботи в державній службі.

Інший підхід — це використання методів асесмент-центру. Цей підхід включає проведення групових та індивідуальних вправ та сценаріїв, які дозволяють оцінити кандидатів на здатність до співпраці, прийняття рішень та інші компетенції, необхідні для ефективної роботи в державній службі.

Крім того, можна використовувати методи відкритого конкурсу на державну службу, де кандидати змагаються за певну посаду на основі професійних та особистісних якостей, а не за належність до певної політичної партії.

Імплементація зарубіжного досвіду також може включати в себе створення спеціальних органів, які відповідають за професійний добір та розвиток кадрів на державній службі, а також за проведення моніторингу та оцінку роботи державних службовців.

На нашу думку, системна адаптація означених заходів забезпечить розвиток системи УЯДП на державну службу в Україні в контексті формування професійного, компетентного, дисциплінованого, результативного та раціонального персоналу, що надасть змогу сформувати потужну основу “державної машини” з досить гнучкими функціональними можливостями на місцях, з достатнім рівнем децентралізації. Проте, не слід проводити безоглядно адаптацію зарубіжного досвіду до вітчизняних реалій, адже доречно імплементувати лише ті міжнародні засади, які відповідають внутрішнім умовам і цілям розвитку нашої держави.

3.2. Кадровий резерв як чинник підвищення якості добору персоналу на державну службу

Орієнтуючись на розвиток добору персоналу на посади державної служби, необхідно безперечно створити певну базу, в межах якої можливо набирати потенціал для операцій у цьому напрямку. Звісно, що така база має існувати і у сфері можливостей залучення до добору та спрямування на певні посади перспективних осіб. У якості такої і слугує кадровий резерв.

На наше переконання сутність поняття “кадровий резерв” розглядається у двох значеннях: у широкому значенні “це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації” [57]; у вузькому значенні це система, яка передбачає формування та підготовку професійних кадрів для зайняття посад (категорії “А”, “Б”) на державній службі, які можуть бути негайно залученими до роботи за необхідністю.

Власне кадровий резерв як поняття розуміється, наприклад, у такому порядку: це спеціально сформована на основі встановлених критеріїв група перспективних працівників, що володіють необхідними для висунення професійними, діловими, особистісними і морально-етичними якостями, позитивно проявили себе на займаних посадах, пройшли необхідну підготовку і є призначеними для заміщення певних посад в організації [60, с. 86].

Безумовно, що спостерігається майже повна змістовна схожість цих термінів, лише за ширшим окресленням списку потрібних до добору працівників у резерв якостей. Тому український вчений Є. Мостовий наводить визначення кадрового резерву на посади державної служби з відмінною смисловою орієнтацією на функціонально-цільову націленість такого явища: “кадровий резерв можна розглядати як механізм виявлення, відбору, професійної підготовки та прискореного просування по державній службі талановитої молоді” [70, с. 131-132]. Повною мірою ж розкрити сутність резерву працівників-кандидатів на зайняття державно-службових посад можливо лише за окресленням усіх його складових елементів та різноманітності існуючих варіацій.

Насамперед необхідно зробити акцент на спрямуванні кадрового резерву на посади державної служби, і тоді вже встановиться функціональне призначення усіх його компонентів за досягненням відповідних орієнтирів. Окреслюючи мету існування такого явища, вважаємо, що вона полягає у формуванні корпусу потенційно готових до ефективного та результативного виконання усіх функцій та продовження починань попередників на посадах державного управління службовців та досягнення таким чином послідовності призначень осіб в ці межі.

У свою чергу, Г. Мостовий зазначає, що з його позиції розбудова інституту кадрового резерву на державно-службові посади проводиться з метою “побудови дієвої та послідовної підготовки працівників до призначення на посади державних службовців” [96, с. 240]. Він підкреслює з цього приводу, що при створенні резерву кадрів органи державної влади орієнтуються на

можливість оперативного вибору та переспрямування спеціалістів з їх рамок на необхідні посади без проведення тривалого та витратного добору персоналу. Він також наводить наступний перелік завдань створення резерву персоналу в ці межі, що відображаються у реалізації:

- “своєчасного заповнення вакантних робочих місць новими працівниками;

- наступності і стійкості управління підприємством і його підрозділами;

- призначення на посади компетентних, здатних працівників;

- ділового навчання претендентів на посаду, поступового накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді” [96].

Особливо важливим є аспект інформаційної бази формування кадрового резерву на обіймання певних управлінських посад та добору претендентів у нього. В окремих дослідженнях розгортається такий список необхідних даних для інтеграції відповідної бази інформації:

- розрахунок потреби в персоналі;

- аналіз кадрового потенціалу;

- аналіз кадрової ситуації в регіоні;

- план з перегляду організаційної структури (організаційне проектування);

- оцінка кандидатів при прийомі на роботу, діагностика персоналу;

- атестація і оцінка праці [60].

А втім, ці дані можливо віднайти за аналізом наступних джерел:

- аналітика останніх атестацій;

- підсумки виробничої діяльності персоналу, яким керує кандидат на висування;

- інформація особистих справ;

- дані, що характеризують трудову діяльність;

- висновки стосовно кандидата (у резерв) сформовані після співбесіди;

- відгуки про кандидатів їх безпосередніх керівників і підлеглих, керівників і підлеглих суміжних підрозділів, керівників громадських організацій.

Неможливо не звернути уваги також на елементи гарантування ефективності створення та використання кадрового резерву при будь-якій організації та при органах державної влади. У якості перших можемо виділити:

- оперативне забезпечення позапланових потреб усіх рівнів організації у спрямуванні кадрів на певні посади;
- зменшення часу адаптації працівників шляхом їх попередньої підготовки до виконання певних функцій;
- ґрунтовний та якісний добір осіб у межі резерву та подальше підвищення рівня їх професіоналізму.

Також слід зазначити, що у цьому контексті необхідно чітко контролювати фактори часу, як формування резерву, так і призначення на посади працівників з нього. Важливо тут і те, що за деякими загально визнаними стандартами перебування персоналу, який значиться в резерві, не повинно перевищувати 3 років, що теж потрібно контролювати. Принципами ж створення резерву персоналу за цим вектором виступають: актуальність (дійсність необхідності наявності складу додаткових кандидатів на зайняття посад), співвідносність якостей особи в резерві до потрібних вимог для виконання функцій на певній посаді, перспективності претендента та існуванні реальних можливостей його кар'єрного розвитку при заміщенні певної посади. Також заслуговує на увагу принципи гласності та колегіальності при формуванні резерву кадрів для добору на державну службу.

Отже, на основі проаналізованої інформації можливо зазначити, що основні завдання кадрового резерву включають:

- формування пулу кандидатів, які мають потенціал для зайняття керівних посад у державній службі;

- оцінка та відбір кандидатів, які відповідають вимогам на конкретну посаду;
- підготовка та навчання відібраних кандидатів для зайняття керівних посад у державній службі;
- забезпечення багаторічної стабільності та надійності кадрового потенціалу у державній службі.

Такі принципові вимоги виявляються через надання у відкритий доступ списків претендентів до відповідного резерву та можливості широкого кола державних службовців-спеціалістів з цієї сфери висловити свої позиції з приводу зарахування певних осіб до цього складу, що сприяє підвищенню рівня демократичності в межах даної процедури та державного управління в цілому. Формування резерву управлінських кадрів слід проводити на основі попередньої оцінки потреби в кадровому резерві, з урахуванням реальної або прогнозованої плинності кадрів, планованих організаційно-штатних заходів, реальної та перспективної потреби органів державної і муніципальної влади в управлінських кадрах [71].

Особливо важливою є класифікація вимог до кандидатів до кадрового резерву апарату державного управління. До таких вимог, на нашу думку, відносяться:

- 1) високий рівень професіоналізму;
- 2) прогресивні особистісні характеристики (позитивна мотивація на реалізацію політики держави, активна установка на сумлінне виконання посадових обов'язків, відповідальність, високий самоконтроль, високий рівень інтелекту, вміння приймати рішення у складних ситуаціях, емоційна зрілість);
- 3) чітко виражені ознаки соціально-психологічної зрілості;
- 4) загальна ерудиція і кругозір;
- 5) організаторські здібності;
- 6) оперативність прийняття та реалізації рішень;
- 7) професійна підприємливість з урахуванням вимог ринку;
- 8) почуття обов'язку і відповідальності;

- 9) здатність адаптуватися до нової ситуації і застосовувати нові підходи до вирішення виникаючих проблем;
- 10) принциповість, чесність;
- 11) вміння вести ділові переговори;
- 12) здатність встановлювати нормальні взаємини в колективі (психологічний мікроклімат);
- 13) вміння бачити, підтримувати й застосовувати в роботі нове, передове;
- 14) сприйнятливість до критики;
- 15) вміння враховувати думку колективу;
- 16) вміння згуртувати колектив і націлити його на якісне виконання поставлених завдань;
- 17) вміння ефективно і послідовно організувати роботу по взаємозв'язку з іншими відомчими та галузевими організаціями.

Водночас за формуванням резерву кадрів на заміщення посад державної служби необхідно звертати увагу на корпоративну, інструментальну, професійно-комунікаційну та управлінську їхню компетентність. З урахуванням вищезазначеного, корпоративний вид компетентності містять пункти 5, 12, 15 з цього переліку, інструментальний – 6, 13, професійно-комунікаційний – 1, 2, 7, 8, 9, 14, 17, а управлінський – 5, 16.

Звісно, що навіть при реалізації усіх вказаних критеріїв, процедура створення резерву персоналу на зайняття посад у рамках системи державного управління проводиться за порядком певних структурних етапів.

Деякі дослідники встановлюють такий їх перелік:

1. Оцінка реальної потреби в кадровому резерві;
2. Цілепокладання при формуванні кадрового резерву;
3. Планування кадрового резерву;
4. Відбір до складу кадрового резерву;
5. Підготовка кадрового резерву;
6. Використання кадрового резерву;

7. Виключення зі складу кадрового резерву;
8. Оцінка ефективності організації роботи з кадровим резервом [178, с. 25].

До висновку по цьому аспекту можна додати, що є особливо важливим, аби за процесом створення кадрового резерву на державно-службові посади усі відповідні стадії були виконані у цій чіткій послідовності, а також було б оптимально, якби деякі з відповідних етапів проводилися на технологічній базі.

Водночас можна запропонувати іншу версію такого списку щодо аналізу відповідного процесу в органах державної влади:

- 1) визначення потреби в керівниках (чисельного та посадового складу резерву);
- 2) попередній добір претендентів до кадрового резерву;
- 3) аналіз кандидатів, оцінка, відбір кандидатів у резерв;
- 4) узгодження складу резерву;
- 5) робота з резервом;
- 6) контроль за підготовкою резерву;
- 7) визначення готовності осіб зі складу резерву до призначення на посаду.

З приводу етапів відбору, оцінки та практичного застосування вище перелічених вимог до кандидатів до зарахування в межі резерву кадрів на посади державної служби доцільно навести позицію Г. Мостового. Остання передається через такі слова: “Зарахування до штатного кадрового резерву на керівну посаду має відбуватися на основі психологічного тестування на предмет відповідності здібностей претендента характеру роботи на цій посаді та іспиту щодо знання особливостей роботи на посадах, які будуть йому підпорядковані“ [96].

Важливо зазначити, що дані процедури існували до прийняття нового Закону України “Про державну службу” від 14.10.2014 № 1700-VII.

Отже, за результатами аналізу переліків етапів формування кадрового резерву кандидатів на посади державної служби можемо запропонувати систематизацію етапів відбору і оцінки претендентів до резерву управлінських кадрів при органах державної влади (табл. 3.2).

Таким чином, як показано у таблиці 3.2 перший етап складається з відбору учасників, які подали заявки на включення до кадрового резерву відповідно до кваліфікаційних вимог до кандидатів. Другий передбачає визначення осіб для включення до кадрового резерву відповідно до вимог з визначення рівня розвитку управлінських компетенцій. При цьому критеріями оцінки при відборі для першого етапу є формальні вимоги: 30-50 років, вища освіта, досвід роботи, професійний рівень/компетентність (державно-правова, інформаційно-технологічна, професійно-комунікативна, управлінська)).

Таблиця 3.2

Етапи відбору і оцінки претендентів до резерву управлінських кадрів при органах державної влади:

| Етап | Зміст | Підстава для прийняття рішень | Критерії оцінки |
|------|---|---|--|
| I | Відбір учасників, які подали заявки на включення до кадрового резерву | Відповідність кваліфікаційним вимогам | Формальні вимоги: 30-50 років, Вища освіта, Досвід роботи Професійний рівень (Компетентність) 5) Державно-правова 6) Інформаційно-технологічна 7) Професійно-комунікативна Управлінська |
| II | Визначення осіб для включення до кадрового резерву | Рівень розвитку управлінських компетенцій | Керуючі компетенції: 1. Орієнтація на рішення задач розвитку 2. Здатність до професійного росту і саморозвитку 3. Високорозвинені комунікативні навички 4. Здатність напружено працювати 5. Практичні навички |

*Джерело: узагальнено автором на основі [96; 178]

Для другого етапу важливе значення мають вже управлінські компетентності кандидата: орієнтація на розв'язання задач розвитку, здатність

до професійного росту і саморозвитку, високорозвинені комунікативні навички, здатність напружено працювати, володіння практичними навичками.

Надалі перейдемо до окреслення множини видів резерву персоналу для заміщення посад у системі державного управління, які можна розмежувати на три види: потенційного, попереднього та кінцевого резервів. Потенційний резерв формується з перспективних працівників, що цілком можуть відповідати усім вимогам до обіймання певної посади колись у наступний час. Попередній резерв складається після порівняльного аналізу та вибору кращих кандидатів з потенційного.

Урешті-решт з приводу кінцевого після всіх операцій кадрового резерву варто зазначити таке: в остаточний резерв повинні входити тільки ті працівники, які більшою мірою відповідають усім критеріям формування і використання кадрового резерву організації. Тут визначальним показником є результати виконання поставлених перед службовцями завдань. Додатково за іншими концептами можуть існувати такі види резерву кадрів на посади державної служби: на ближню, середню та довгу перспективу; відкритий та закритий; знеособлений або на конкретну посаду.

Значущою складовою категорією виміру кадрового резерву на посади державної служби є його підготовка. Підготовка кадрового резерву є передусім організаційною роботою, суть якої полягає у серйозному вивченні людей, їх вихованні, своєчасному висуненню на таку роботу, де вони найкращим чином можуть проявити себе. Також варто вказати на існування відповідної підготовки в ефективній формі стажування. Останнє обумовлює реальну можливість закріплення працівником у практичному характері професійних знань та вмінь та набуття нових до безпосереднього виконання функцій на певній посаді.

Також слід висловити позицію з приводу самостійної праці та орієнтації особи в резерві над покращенням рівня своєї професійної підготовки. Тому варто зазначити, що важливою видозміною є соціально-психологічна

підготовка робітників у резерві, яка робить менш витратним на зусилля процедуру адаптації працівника до майбутнього середовища праці.

Необхідно підкреслити, що система практичної підготовки кадрового резерву на державно-службові посади сформована на основі проведеного дослідження містить:

- підвищення кваліфікації в установах резерву;
- організація стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується працівник;
- відрядження на інші підприємства для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи.

В той же час Г. Мостовий встановлює такий перелік відповідних складових:

- вивчення й аналіз нормативно-правової бази;
- опанування теоретичними основами та ознайомлення з передовим досвідом діяльності в цій сфері;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів, інших комунікативних заходах;
- стажування з виконанням посадових обов'язків у повному обсязі в державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці проектів нормативних актів та інших документів [96].

У результаті можна зазначити спільну позицію цих списків щодо стажування як методу забезпечення підготовки резерву кадрів на посади

державної служби. Можна одразу побачити схожі позиції – наші і Г.Мостового – з приводу необхідності участі претендентів на заміщення посад державної служби з відповідного резерву в організації та проведенні конференцій з питань державного управління, а також за необхідності їх долучення до перевірок діяльності інших частин державної служби.

Автор і Г. Мостовий погоджуються щодо визнання потреби проходження особами з кадрового резерву на заміщення посад державної служби курсів з підвищення компетентності у відповідних навчальних закладах. Відмінними, але взаємодоповнюючими ці переліки, є щодо тимчасового зайняття посад відсутніх керівників та участі у викладацькій роботі щодо надання права розв'язання окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується працівник, а також щодо вивчення й аналізу нормативно-правової бази у такому вимірі, опанування теоретичними основами та ознайомлення з передовим досвідом діяльності в цій сфері та участі в підготовці проєктів нормативних актів та інших документів (з позиції Г. Мостового).

Доцільно також виокремити підходи, на основі яких здійснюється навчання осіб-кандидатів з кадрового резерву на посади в межах апарату державного управління при його підготовці. Власне їх класифікації ми пропонуємо у такому порядку:

- 1) модульний підхід (модульна технологія) у навчанні;
- 2) підхід компетенцій (модель компетенцій “чиновника нового покоління”);
- 3) технологія проєктування;
- 4) індивідуалізація освітнього маршруту кожного учасника.

Важливими є також і такі фактори ефективного та результативного формування резерву кадрів на обіймання посад у рамках органів державної влади, а саме:

- щорічне уточнення складу резерву керівників, доукомплектування, планування посадових призначень, визначення доцільності подальшого перебування в резерві осіб, які одержали призначення;

- календарне узгодження термінів формування резерву кадрів організації та заходів щодо формування державного замовлення на перепідготовку і підвищення кваліфікації фахівців;

- підвищення престижу організації;

- моральне та матеріальне стимулювання підвищення професіоналізму й службового зростання працівників, включених до кадрового резерву.

Безумовно, необхідно навести й такі позиції українських дослідників, що є гостро актуальними відповідно до кризових реалій розвитку державного управління щодо кадрового резерву на державно-службові посади.

Так, Ю. Ковбасюк зазначає, що одним з ключових напрямків розвитку державної кадрової політики в Україні має стати “формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів” [42, с. 16].

Він наголошує увагу на цьому через особливо слабку ефективність реалізації створення резерву персоналу в усіх вимірах державної служби, що особливо помітно на прикладі мережі професійно-технічних навчальних закладів. У цьому ж контексті В. Золотарьов задля вдосконалення системи державного управління, зокрема пропонує використати такий інструмент: “заздалегідь формувати кадровий резерв на відповідні посади, користуючись у тому числі послугами кадрових та рекрутингових агентств” [62, с. 27].

Історія кадрового резерву в Україні бере свій початок ще з радянських часів, коли була запроваджена система підготовки та резервування кадрів для управління. У цей період було створено спеціальні курси та установи для підготовки молодших кадрів державної служби, встановлено критерії та порядок відбору претендентів до кадрового резерву.

Після здобуття Україною незалежності у 1991 році були зроблені спроби реформувати систему бронювання кадрів, підвищити ефективність підбору та

підготовки кадрів. У 1993 році було прийнято Закон України “Про державну службу”, який встановлював загальні принципи підготовки та використання кадрового резерву в органах державної влади. Згодом, у 2001 році, було прийнято новий Закон України “Про державну службу”, який встановлював більш детальні положення про кадровий резерв та процедури його формування. Закон визначав, що кадровий резерв повинен формуватись з числа кандидатів, які успішно пройшли конкурсні відбіркові заходи, мають необхідний досвід роботи та професійні якості, необхідні для виконання робочих обов'язків на вищому рівні. Закон також встановлював, що кадровий резерв повинен бути постійно оновлений та розвиватись, а кандидати, які знаходяться у кадровому резерві, повинні проходити постійну підготовку та підвищення кваліфікації.

Протягом наступних років в Україні було прийнято ряд нормативно-правових актів, які вдосконалювали процедуру формування та використання кадрового резерву. Наприклад, у 2015 році було прийнято Закон України “Про організацію професійної підготовки в органах державної влади та місцевого самоврядування”, який встановлював нові правила підготовки та перепідготовки кадрів, включаючи тих, які перебувають у кадровому резерві [134].

Аналізуючи різні складові, завдання, класифікації, системи кадрового резерву, важливо розкрити сутність програми кадрового резерву як чинника ефективного та результативного функціонування державної служби в сучасній Україні.

Програма впровадження кадрового резерву вбачає такі покрокові дії:

- детальний аналіз вакантних посад, їх кількість, зміст роботи, функції, завдання, ролі їх положення в організаційній структурі та характеру підпорядкованості;
- розробка процедури відбору в резерв (критеріїв та механізмів відбору);
- визначення основних вимог до резервістів;
- проведення набору резервістів;

- адаптація та навчання резервістів;
- контроль знань і результатів роботи резервіста.
- відбір кандидатів із резерву для призначення. Усі особи, які перебувають на обліку в резерві, підлягають реєстрації в кадровій службі. Щорічна проведена оцінка діяльності кожного кандидата в резерві визначатиме, чи варто його залишити в резерві, чи зняти з резерву.

До початку російської війни проти України в Апараті Верховної Ради діяла організація “Ліга інтернів”, яка розробила програму підготовки кандидатів на посади, навчання та набуття практичного досвіду для ефективної та результативної роботи Апарату. Більшість з випускників працевлаштовані в Апараті, інші в очікуванні на звільнення вакантних місць.

Кадровий резерв є важливим інструментом управління персоналом державної служби і має ряд переваг, зокрема:

1. Забезпечення стабільності та безперервності управління. Кадровий резерв забезпечує наявність кваліфікованих кадрів на різних рівнях управління, що забезпечує стабільність та наступність управління державними органами.

2. Забезпечення якості надання державних послуг. Кадрова підготовка забезпечує добір найбільш компетентних та ефективних державних службовців, а також підготовку їх до керівних посад та забезпечення подальшого навчання.

3. Скорочення витрат на навчання персоналу. За допомогою кадрових резервів можливо зменшити витрати на навчання персоналу, забезпечивши наявність кваліфікованого персоналу, готового до використання, залежно від необхідності.

4. Мотивація співробітників. Кандидати, які вступають до кадрового резерву, мають можливість розвивати та здобувати нові навички, які можуть мотивувати їх працювати на державній службі та брати участь в управлінні своєю країною.

5. Розвиток лідерських якостей. Кандидатам, які кваліфікуються як кадровий резерв, надається можливість підготуватися до роботи на керівних посадах. Це сприяє розвитку лідерських якостей і здатності приймати важливі рішення (рис 3.1).


| | |
|--|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> -Забезпечення стабільності та безперервності управління; -Забезпечення якості надання державних послуг; -Скорочення витрат на навчання персоналу; -Мотивація співробітників; -Розвиток лідерських якостей. |  <ul style="list-style-type: none"> -Відсутність ефективної системи відбору; -Ризик кадрових змін; -Високі витрати на навчання персоналу; -Недостатня підтримка кандидатів; Ризик політичного втручання у відбір кандидатів. |
|--|--|

Рис. 3.1. Переваги й недоліки формування кадрового резерву в органах державної влади [власна розробка автора]

Попри переваги, кадрові резерви державної служби мають і недоліки, зокрема:

1. Відсутність ефективної системи відбору. Відбір кандидатів у резервні кадри є неефективним і не може відібрати найбільш кваліфікованих та здібних кадрів.

2. Ризик кадрових змін. Кадровий резерв сприйнятливий до змін стабільності та влади, що може призвести до непередбачуваних змін у складі кадрового резерву, що негативно позначиться на його роботі.

3. Витрати на навчання персоналу високі. Резерви талантів можуть зменшити витрати на навчання, але навчання та утримання кандидатів у резервах талантів є дорогим.

4. Недостатня підтримка кандидатів. Кандидати можуть бути позбавлені необхідної підтримки для розвитку та підготовки до роботи на керівних посадах.

5. Ризик політичного втручання у відбір кандидатів. На відбір кандидатів до кадрового резерву може впливати політика, що може призвести до відбору кандидатів за політичними чи іншими непрофесійними критеріями.

Тому кадровий резерв державної служби має свої недоліки, які необхідно враховувати при його створенні та забезпеченні (рис 3.1).

Дослідження питання кадрового резерву дозволяє мати підготовлену базу кандидатів з необхідним досвідом на вакантні або новостворені посади. Тому необхідно розробити та запровадити механізми визначення оптимальної чисельності та кваліфікації особового складу та механізмів навчання, які формуватимуть резерв. Однак залишається питання механізму фактичної реалізації всіх цих норм в умовах воєнного стану (в умовах війни), що становитиме предмет подальших наших наукових пошуків у цьому напрямі. Цілком доцільно було би внести певні корективи до Закону України “Про державну службу”.

3.3. Комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні

Реалізація завдання щодо успішного створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої до змін державної служби в Україні, яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний, сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики, потребує формування відповідної моделі комплексного механізму управління якістю добору персоналу на державну службу.

Саму модель Комплексного механізму управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні ми розглядаємо як цілісну систему, що опосередковуються ідентифікованими у параграфі 1.3 дисертаційної роботи механізмами управління якістю добору персоналу на державну службу (організаційно-правовим, ресурсним, кадровим та інформаційно-комунікативним), та між якими сформовано дієвий взаємозв'язок у вигляді таких блоків:

– сутнісно-цільовий блок, що передбачає створення сучасної Системи управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні, яка спрямована на забезпечення державної служби компетентним персоналом, що здатний добросовісно, вірно, професійно, прозоро, неупереджено служити народу України, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, принципами, завданнями та функціями (див. нижче) відповідної державно-управлінської діяльності;

– суб'єктно-об'єктний блок, що представлений сукупністю суб'єктів із притаманними їм функціями (організаційно-правової і координаційної (КМУ, НАДС); оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади державної служби (Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, Комісія з питань вищого корпусу державної служби, інші конкурсні комісії); пошуково-діагностичної та інформаційно-комунікативної (суб'єкти управління якістю добору персоналу, суб'єкти, що виконує рекрутингові послуги різних форм власності), стимулюючу-мотиваційної (служби управління персоналом державних органів)) і об'єктами (система управління персоналом на державній службі; ринок праці; персонал державної служби; професійна компетентність фахівців державної служби) комплексного механізму управління якістю добору персоналу на державну службу;

– технолого-організаційний блок, у межах якого визначаються методи і технології управління якістю добору персоналу на державну службу (персонал-технології) з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії згідно з модернізаційними стратегіями в системі публічного управління та пріоритетів сталого розвитку, а саме: автоматизована інформаційна система управління персоналом, автоматизоване робоче місце працівника (АРМ), аудит персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, внутрішній маркетинг, гейміфікація, кадровий консалтинг, коучинг, метод “Ikigai”, скринінг, метод “таємний покупець”, онлайн-тестування, прескринінг у чат-ботах, фасилітування, технології мотивації та адаптації);

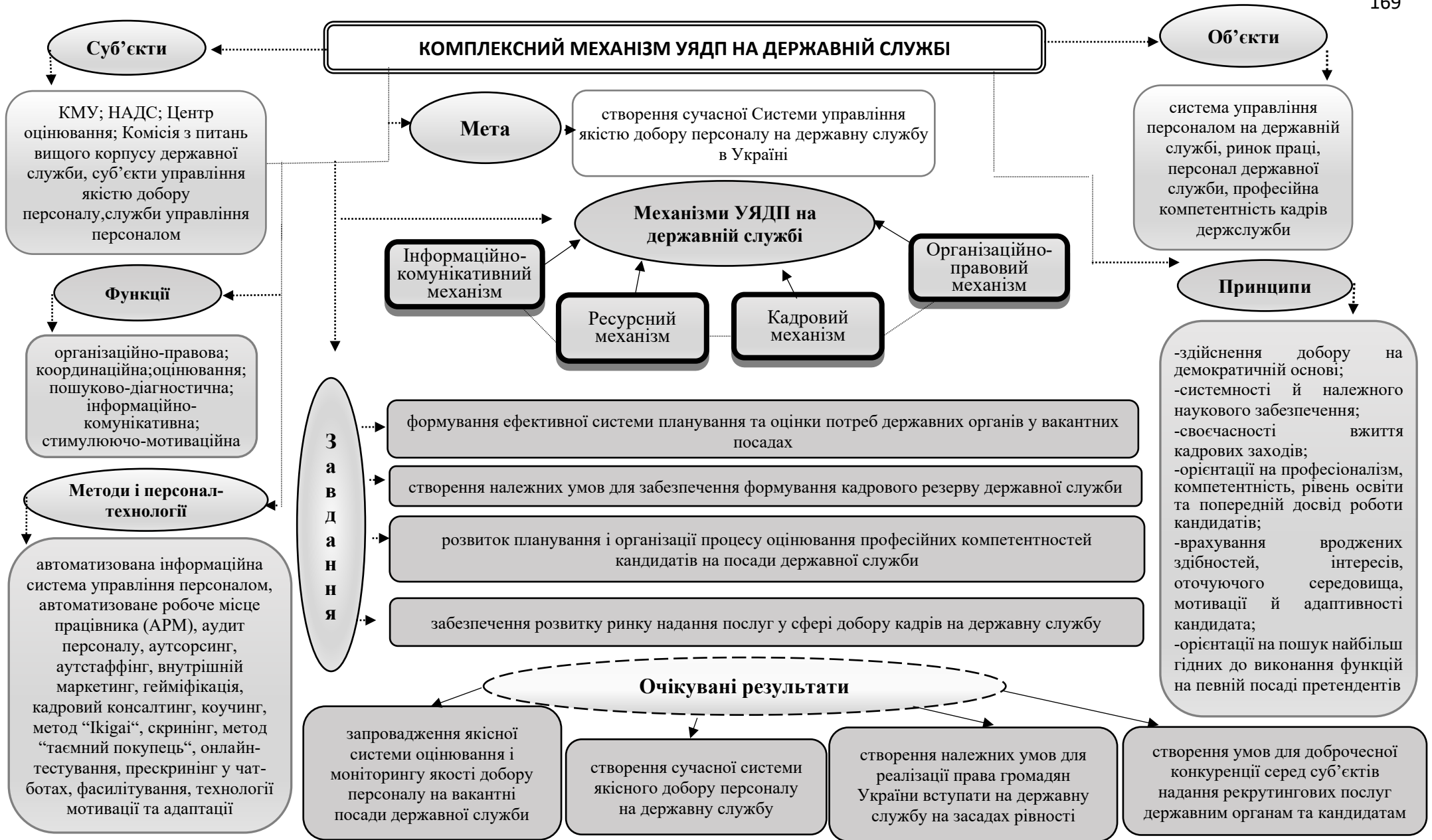


Рис. 3.2. Комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні [власна розробка автора]

– уніфіковані механізми управління якістю добору персоналу на державну службу: організаційно-правовий як сукупність правових норм, принципів, інструментів, важелів впливу та управлінських структур (сукупність суб'єктів управління), за допомогою яких здійснюється організація, координація, правова та методична підтримка, а також контроль УЯДП на державну службу; ресурсний, що об'єднує джерела, принципи, структуру й форми фінансування розвитку добору персоналу на державну службу та спрямований на фінансове забезпечення розвитку Системи управління якістю із різноманітних джерел; кадровий, що передбачає забезпечення відповідних кадрових потреб для якісного добору персоналу на державну службу; інформаційно-комунікативний, спрямований на забезпечення ефективного зворотного зв'язку при інформаційно-комунікативній взаємодії всіх суб'єктів УЯДП на державну службу, а також загальної підзвітності та прозорості всіх складових державної служби.

Необхідність появи в Україні такого комплексного механізму актуалізує те коло проблем системи добору персоналу на державну службу, які визначають нагальність модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах реформування системи державного управління, а саме:

– застарілістю поглядів щодо розуміння призначення і ролі кадрової системи, кадрових процесів, а отже системи добору персоналу на державну службу у постіндустріальному інформаційному суспільстві з ринковою економікою;

– відсутністю цілісної нормативно-правової бази кадрового забезпечення державної служби, а також недостатня координація з напрямками реформування державного управління, визначених у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки;

– відсутністю або недостатньою розвиненістю інститутів та організацій кадрової роботи, кадрової системи та кадрової політики в системі державного управління;

- недостатнім матеріально-фінансовим забезпеченням кадрової політики;
- застарілістю кадрових, зокрема рекрутингових технологій;
- відсутністю або застарілістю самого персоналу, який займається кадровим забезпеченням державної служби;
- загалом низькою репутацією державної служби як бренду роботодавця, що має відносно недостатню ресурсну, зокрема матеріальну, інформаційно-комунікативну та іншу базу тощо.

Окрім того, проведення структурних реформ в державі, а також виклики воєнного часу вимагають від державних службовців високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку, що може забезпечити розробка комплексного механізму управління якістю добору персоналу на державну службу.

Отже, Комплексний механізм розглядається нами як система, яка орієнтована на виконання цілей і завдань, визначених стратегічними та програмними документами у сфері реформування державного управління, ефективне функціонування державної служби в сучасній Україні та спрямована на вдосконалення організаційно-правового, ресурсного, кадрового, матеріально-технічного та інформаційно-комунікативного та інших механізмів УЯДП на державну службу.

Правову основу Комплексного механізму складають: Конституція України, закони України (Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 року № 889-VIII, Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 7 червня 2001 року № 2493-III, Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 15.03.2022 року № 2136-IX, Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” від 12.05.2022 року № 2259-IX, Закон України “Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення

кваліфікації та перепідготовку кадрів” від 20 листопада 2012 року № 5499-VI), нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України (Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, Положення про Національне агентство України з питань державної служби затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500, Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640, Порядок розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20 травня 2013 року № 363, Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року №448), накази Національного агентства України з питань державної служби та інші нормативні документи.

Метою Комплексного механізму є визначення цілі, завдань і стратегічних напрямків їх реалізації, механізмів, інструментів та строків формування комплексного механізму управління якістю добору оптимально придатних за професійними компетентностями кандидатів на посади державної служби та сприятиме впровадженню принципів належного врядування в систему публічного управління в цілому.

Основні терміни, які використовуються у Комплексному механізмі:

– добір персоналу на державну службу – сукупність методів, чинників, механізмів та інструментів пошуку, відбору та найму персоналу на посади державної служби, застосування яких відбувається з метою віднаходження оптимально придатного за особистими якостями та компетентністю кандидата на обіймання певної посади державної служби;

– управління якістю добору персоналу на державну службу – виконання функції управління персоналом в державному органі, які визначають політику, цілі відповідальність та заходи із забезпечення швидкості і раціональної вартості відбору, оцінки притаманності особистісних якостей, спеціальних професійних знань, умінь, навичок та досвіду кандидатів на посади державної служби для забезпечення подальшої продуктивності та ефективного виконання ними своїх посадових обов’язків;

– система управління якістю добору персоналу на державну службу – сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих складових державної політики щодо розвитку управління якістю добору персоналу (діагностика кадрового забезпечення державної служби; оцінювання персоналу державної служби; менеджмент розвитку персоналу державної служби), спрямованих на забезпечення ефективного добору оптимально придатних за особистими якостями та компетентністю фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави та забезпечення їх подальшої продуктивності та ефективного виконання посадових обов’язків;

– суб’єкт УЯДП – посадова особа у складі служби управління персоналом, на яку покладено завдання планування, підготовки та організації управління якістю добору персоналу на державну службу;

– управління якістю – виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як: планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості (взято за основу з ДТСУ 3230-95);

– послуги у сфері добору персоналу на державну службу (рекрутингові послуги) – сукупність послуг з пошуку, підбору, консультації, адаптації та підвищення мотивації майбутнього працівника, що надаються замовнику – роботодавцю (особа, яка пропонує вакансію і є відповідно до Закону України “Про державну службу” керівником державної служби, службою управління персоналом державного органу, суб’єктом призначення на посаду державної служби), кандидату (особі, яка шукає вакансію і відповідає умовам визначених у Законі України “Про державну службу“, для осіб, які претендують на вступ на державну службу, кандидату) або третім особам, що виконують аналогічні функції (посередник).

З урахуванням євроінтеграційного і євроатлантичного курсу України, положень Закону України “Про державну службу“, Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. система якісного добору персоналу на посади державної служби має базуватися на принципах державної служби, визначених у статті 4 Закону України “Про державну службу“ та принципів управління якістю, описаних у міжнародних стандартах якості управління персоналом, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації серії ISO 9000:2015, ISO 9001:2018, адаптованих до потреб державної служби.

Отже, принципами якісного добору персоналу на посади державної служби пропонуються такі:

- здійснення добору персоналу на державну службу на демократичній основі (на засадах відкритості і прозорості, недискримінації та рівного доступу);
- системності й належного наукового забезпечення організації добору персоналу на посади державної служби;
- своєчасності вжиття кадрових заходів, їх адекватності цілям і завданням державно-управлінських органів;

- орієнтації на професіоналізм, компетентність, рівень освіти та попередній досвід роботи кандидатів на обіймання посад державної служби;
- врахування при доборі вроджених здібностей (фізичних характеристик, загального інтелекту) інтересів, оточуючого середовища, мотивації й адаптивності кандидата;
- орієнтації на пошук найбільш гідних до виконання функцій на певній посаді претендентів серед існуючих та відмови від найму нових працівників за відсутністю потреби;
- поєднання добору досвідчених і молодих працівників із систематичним оновленням кадрів та кадровим резервом;
- патріотизму і порядності.

Реалізація Комплексного механізму ґрунтується на принципах:

- державної служби України;
- якісного добору персоналу на посади державної служби (див. вище);
- управління персоналом на державній службі (впровадження і розвитку культури якості управління персоналом в державному органі; спрямованості на розвиток обізнаності персоналу з місією суб'єкта призначення та ін.).

Досягнення мети Комплексного механізму має бути здійснене за рахунок реалізації таких завдань:

- формування ефективної системи планування та оцінки потреб державних органів у вакантних посадах (вона ж підсистема в структурі Системи управління якістю);
- розвитку планування і організації процесу оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади державної служби (вона ж — підсистема оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади державної служби в структурі Системи управління якістю);

- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання послуг у сфері добору кадрів на державну службу (вона ж — підсистема надання ринкових послуг у сфері добору кадрів на державну службу в структурі Системи управління якістю);

- створення належних умов для забезпечення формування системи кадрового резерву державної служби (вона ж — підсистема в структурі Системи управління якістю).

Формування ефективної системи планування та оцінки потреб державних органів у вакантних посадах

Розв'язання цього завдання (формування ефективної системи планування та оцінки потреб державних органів у вакантних посадах) Комплексного механізму передбачається шляхом:

- розширення компетенцій служб управління персоналом шляхом запровадження спеціальної посади спеціаліста (суб'єкта) з УЯДП, що виконуватиме такі функції: планування та визначення потреб державного органу у відкритті нових вакансій; визначення потреб в кваліфікації особового складу державних органів на основі класифікації посад державної служби та виходячи з параметрів державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців конкретно під наявні посади в структурі даного органу; здійснення моніторингу та оцінки якості управління добором персоналу на державну службу;

- інтеграція міжнародних і національних стандартів якості управління персоналом серії ISO (ДСТУ) 9000, 9001, 10015, 10018 у розвиток методичного забезпечення управління якістю добору на державну службу шляхом розробки НАСД методик: планування і організації процесу оцінювання професійних компетентностей претендентів під час проходження конкурсу на зайняття посад в органах виконавчої влади; розвитку вмінь та навичок з володіння рекрутинговими технологіями співробітників підрозділів з управління персоналом державних органів;

- підвищення загальної спроможності служб управління персоналом у частині планування розвитку організаційної культури державної служби шляхом запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп на державній службі, введення в експлуатацію системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS) та запровадження прозорої системи оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад державної служби;

- підвищення професійної компетентності персоналу суб'єкту УЯДП в державних органах шляхом оволодіння ними сучасними комерційними технологіями (персонал-технології) і методами управління якістю в організації;

- впровадження відкритої і прозорої системи розміщення державного замовлення шляхом розширення функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання та інші заходи у сфері професійного розвитку та управління результативністю.

Оптимальними шляхами реалізації Комплексного механізму завдання (розвитку планування і організації процесу оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади державної служби) Комплексного механізму є:

- оновлення конкурсних процедур в частині удосконалення оцінювання компетентностей кандидатів, застосування дистанційного оцінювання і забезпечення дотримання принципів недискримінації та рівного доступу жінок та чоловіків, людей з особливими потребами до проходження відповідних процедур;

- удосконалення організаційної структури процесу оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади державної служби шляхом виведення із підпорядкування Вищої школи публічного управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби і перетворення його на самостійну установу підпорядковану НАДС. Такий крок обґрунтовується відповідністю місії і завдань Центру оцінювання у сфері

кадрового добору на пряму діяльності (самостійний структурний підрозділ Української школи урядування) НАДС з управління персоналом на державній службі, що є більш раціональним підходом ніж нинішня концентрація Вищою школою. Основна функція якої полягає у наданні освітніх послуг із професійного навчання фахівців державної служби шляхом підготовки їх за магістерськими програмами, стажування, підвищення кваліфікації. Ще одна функція полягає у забезпеченні самоосвітою відповідних суб'єктів, яка може бути непритаманною цій установі функціоналу у сфері організації і проведення процесу оцінювання професійної компетентності кандидатів під час проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців;

– розширення функціоналу Центру оцінювання за рахунок: передачі йому повноважень із забезпечення технічної і методичної підтримки проведенню щорічного обов'язкового оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців; передбачення збільшення фінансування і розширення кадрового складу Центру оцінювання для забезпечення ефективної реалізації відповідного завдання; передачі повноважень з оцінювання кандидатів на посади державної служби категорії "А" від Комісії з питань вищого корпусу державної служби до Центру оцінювання.

Необхідність вказаних заходів обумовлюється таким: наявністю великого досвіду персоналу Центру у сфері оцінювання професійних компетентностей державних службовців; наявністю розвинутої матеріально-технічної бази; чіткою залежністю кар'єрного росту державного службовця із результатами службової діяльності на попередній посаді.

Забезпечення розвитку ринку надання послуг у сфері добору кадрів на державну службу (рекрутингових послуг) потребує розширення спектра таких послуг, збільшення кількості суб'єктів надання відповідних послуг та створення умов для добросовісної конкуренції між ними й вимагає виконання таких пріоритетних завдань:

- розроблення та впровадження порядку ліцензування відповідної діяльності, який передбачатиме рівні умови для суб'єктів, що надають рекрутингові послуги, різних форм власності та вимоги до відповідних суб'єктів щодо надання таких послуг на вимогу осіб з обмеженими можливостями;

- запровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення на надання послуг у сфері добору кадрів на державну службу (рекрутингових послуг) для суб'єктів надання рекрутингових послуг різних форм власності та запровадження механізму фінансування відповідної системи;

- запровадження системи зовнішнього моніторингу та оцінювання якості надання послуг у сфері добору кадрів на державну службу ліцензованими суб'єктами надання рекрутингових послуг різних форм власності та механізму фінансування відповідної системи.

Вирішення цього завдання (створення належних умов для забезпечення формування кадрового резерву державної служби України) передбачається шляхом розроблення підсистеми кадрового резерву державних органів, компонентами якої мають бути:

- розроблення програми розвитку кадрового резерву державної служби України на середньострокову перспективу;

- створення реєстру кадрового резерву державних органів та веб-порталу управління відповідним реєстром;

- запровадження механізму визначення оптимальної чисельності та кваліфікації зареєстрованих на відповідній базі даних кандидатів;

- запровадження механізму безперервного, обов'язкового, планового підвищення кваліфікації складу кадрового резерву;

- розроблення процедури відбору й оцінки претендентів до резерву управлінських кадрів при державних органах, основні етапи якої визначені у таблиці 3.2 і описані на с. 159;

- визначення потреби державних органів у кадровому резерві на ближню, середню та довгу перспективи;
- розроблення алгоритму відбору претендентів на вакантну посаду в державному органі із кадрового резерву (рис. 3.3).

Зокрема, запропонований на схемі алгоритм передбачає два блоки. Перший блок (Блок 1) містить наступні дії:

- 1) проведення суб'єктом УЯДП аналізу та планування вакантних посад державного органу;
- 2) визначення та узгодження з керівником (суб'єктом призначення) вакантної посади державного органу, що може бути заповнена фахівцем зі списку осіб, які перебувають у резерві кадрів державного органу;
- 3) оцінювання кандидата із кадрового резерву шляхом співбесіди (відбувається спрощений процес добору в умовах воєнного стану, за мирних часів проводиться конкурс).

Другий блок (Блок 2) передбачає два сценарії розвитку подій при прийнятті суб'єктом призначення рішення щодо результатів оцінювання:

- 1) прийняття позитивного рішення – передбачає призначення на вакантну посаду з встановленням (або без) випробувального терміну;
або
- 2) прийняття негативного рішення, наслідком чого може бути рекомендація: а) направлення особи на курси підвищення кваліфікації із залишенням у переліку резервістів; б) направлення особи на повторну атестацію на предмет залишення чи виключення її з кадрового резерву державного органу.

Цей алгоритм бере за основу як зарубіжний досвід, так і позитивні напрацювання вітчизняної практики з управління якістю кадрового добору на державну службу і може бути адаптований для потреб державних органів у заміщенні вакантних керівних посад категорії Б та фахівців з питань реформ.

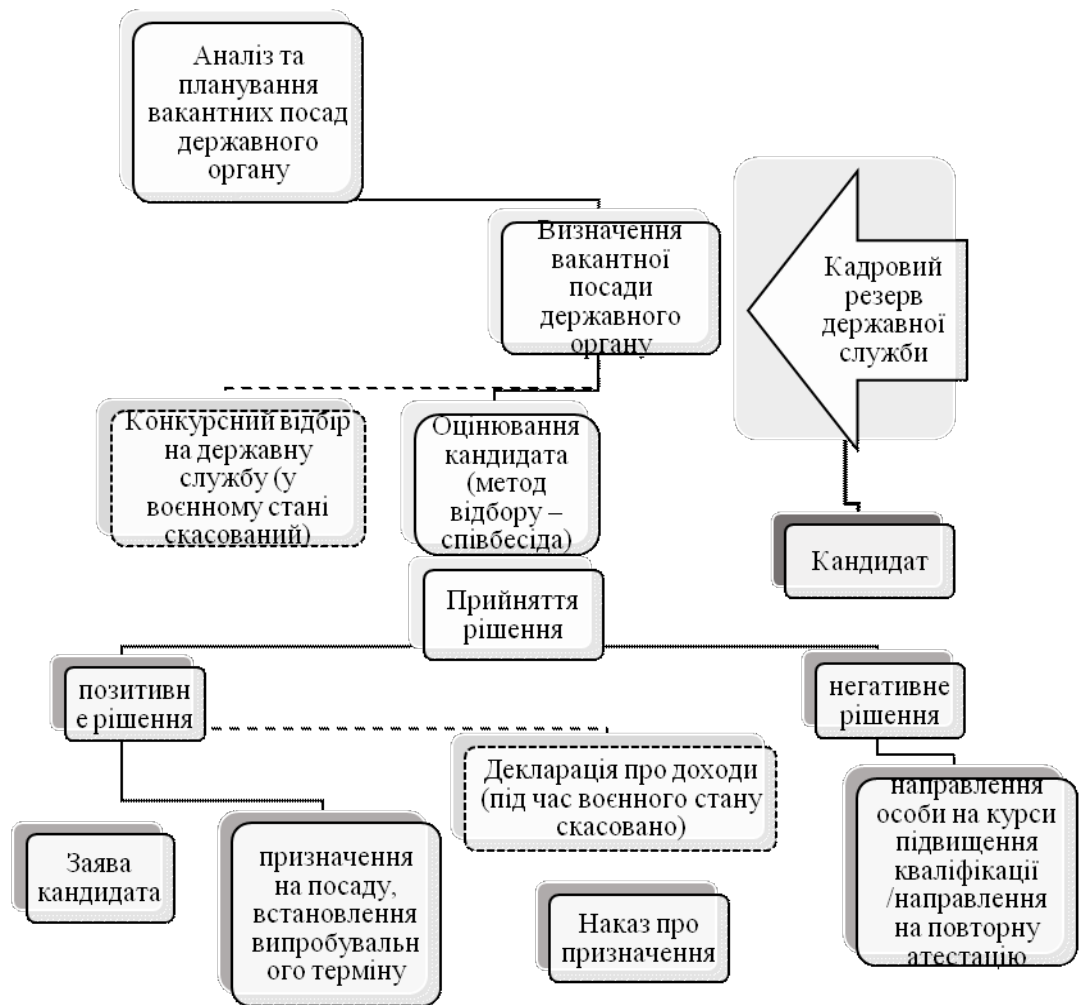


Рис. 3.3. Алгоритм відбору претендентів на вакантну посаду в державному органі із кадрового резерву [власна розробка автора]

Реалізація Комплексного Механізму з урахуванням визначених в ній завдань здійснюватиметься протягом 2023-2025 років двома етапами.

На першому етапі протягом 2023 року передбачається розроблення та затвердження правових засад впровадження комплексного механізму УЯДП на державну службу в Україні шляхом: прийняття Положення про Систему управління якістю кадрового добору персоналу на державну службу в Україні (Система управління якістю), визначення механізму її фінансування, розроблення та внесення законопроєкту щодо внесення змін до відповідних законодавчих актів, зміцнення потенціалу служб управління персоналом державних органів у сфері управління якістю добору кадрів на державну службу, створення механізму взаємодії служб управління персоналом

відповідних органів (суб'єктів УЯДП), суб'єктів професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, а також приватних суб'єктів із надання рекрутингових послуг, вироблення методики планування та оцінки потреб державних органів у вакантних посадах, методики УЯДП на державну службу, проведення пілотних досліджень з виявлення загальних потреб у сфері УЯДП на державну службу.

На другому етапі (2024-2025 роки) передбачається налагодження роботи комплексного механізму управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні, що містить введення в експлуатацію основних підсистем Системи управління якістю, а саме: підсистеми планування та оцінки потреб державних органів у вакантних посадах; підсистеми оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади державної служби із застосуванням сучасних персонал-технологій із забезпечення дотримання принципів недискримінації та рівного доступу громадян (незалежно від статі і наявності особливих потреб) до проходження конкурсних процедур, здійснення заходів з професійного розвитку спеціалістів з УЯДП в службах управління персоналом державних органів; підсистеми надання послуг у сфері добору кадрів на державну службу, тобто забезпечення функціонування і розвитку ринку відповідних послуг; підсистеми кадрового реєстру державної служби.

Обсяг фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації Комплексного механізму, пропонується визначати щороку з урахуванням реальних можливостей державного та місцевих бюджетів. В якості джерел фінансування, необхідних для реалізації цього Комплексного механізму, можуть бути залучені кошти державного та місцевих бюджетів, програм, проєктів міжнародної технічної допомоги, а також інших джерел, не заборонених українським законодавством.

Очікувані результати від практичної реалізації Комплексного механізму полягають у підвищенні ефективності УЯДП на державній службі в Україні

шляхом створення сучасної Системи управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні з належним ресурсним потенціалом, що у сукупності дозволить:

- підвищити загальну якість кадрового менеджменту в державних органах та запровадити належну систему оцінювання і моніторингу якості добору персоналу на вакантні посади державної служби;
- створити належні умови для реалізації права громадян України вступати на державну службу на засадах рівності без проявів дискримінації, зокрема за ознакою інвалідності;
- створити умови для добросчесної конкуренції серед суб'єктів надання рекрутингових послуг державним органам та кандидатам на посади державної служби з підбору та пошуку фахівців і вакансій відповідно;
- розширити спектр послуг із підбору професіоналів на вакантні посади державної служби, збільшити кількість суб'єктів надання таких послуг шляхом залучення суб'єктів різної форми власності;
- впровадити на системному рівні механізми управління якістю добору кадрів на посади державної служби, забезпечити стабільний розвиток кадрового резерву державної служби.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено передовий зарубіжний досвід управління якістю добору персоналу на державну службу та можливості його імплементації в Україні на основі порівняльного аналізу еталонних моделей розвитку УЯДП – американської (на прикладі США), європейської (на прикладі Німеччини, Франції, Великобританії) та східної (на прикладі Японії), що дозволило з'ясувати характерні ознаки кожної досліджуваної моделі у контексті розвитку УЯДП. Разом із цим запропоновано головні напрями адаптації та можливості імплементації зарубіжного досвіду у сфері розвитку УЯДП до вітчизняних реалій державної служби, що можуть забезпечити ефективний розвиток

УЯДП в Україні на демократичних засадах верховенства закону й права. Серед них: відслідковування перспективних кандидатів на посади державної служби в навчальних закладах; на прикладі Японії доречно запровадити систему навчання для кандидатів на посади категорії “А”; досліджено перспективи розвитку конкурсу, як одного з ефективних чинників УЯДП з тенденцією проведення групових та індивідуальних вправ та сценаріїв на етапі конкурсних завдань, які дозволяють оцінити кандидатів на здатність до співпраці, прийняття рішень та інші компетенції, необхідні для ефективної роботи в державній службі.

2. Охарактеризовано кадровий резерв як чинник підвищення якості добору персоналу на державну службу. Досліджено основні складові елементи та етапи кадрового резерву, проаналізовано перелік завдань створення резерву персоналу, уточнено основні вимоги до кандидатів у склад резерву, також проаналізовані основні методи оцінки та навчання резервістів. Проведено аналіз переваг й недоліків формування кадрового резерву та виокремлені основні фактори ефективного та результативного формування резерву кадрів на обіймання посад у рамках органів державної влади.

3. Розроблено та обґрунтовано комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу з виокремленням таких складових блоків, як: а) сутнісно-цільовий блок що представлений метою, цілями, завданнями, роллю, принципами та функціями управління якістю добору персоналу на державну службу, які репрезентують інноваційно-якісні зрушення у сфері державної служби; б) суб’єктно-об’єктно-предметний блок; в) технолого-організаційний блок, у рамках якого визначаються технології управління якістю добору персоналу на державну службу з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії згідно з модернізаційними стратегіями в системі публічного управління та пріоритетів сталого розвитку; г) блок, що репрезентує уніфіковані механізми управління якістю добору персоналу на державну службу. Такий підхід уможливорює реалізацію функцій управління добором персоналу на державну

службу в умовах реформування державного управління в Україні з цільовизначальним характером впливу на його результативність і ефективність.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [16; 17; 18; 197;198;199].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено нові наукові положення, які в сукупності дозволяють розв'язати важливу наукову проблему у галузі публічного управління щодо теоретико-методичного обґрунтування засад управління якістю добору персоналу на державній службі та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в контексті забезпечення ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні.

На підставі проведеного дослідження сформульовано низку висновків і пропозицій:

1. Проаналізовано стан дослідження проблематики добору персоналу на державну службу в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Зокрема, з'ясовано особливості та етапи розвитку проблематики добору персоналу на державну службу, яка пройшла свою еволюцію становлення. Проведено ретроспективний аналіз видів зайняття державних посад. При цьому систематизовано різні підходи до представлення понятійно-категорійного апарату в тематиці дослідження добору персоналу, у результаті чого вдалось розмежувати поняття “відбір”, “підбір” і “добір”. На цій підставі запропоновано розглядати сутність поняття “управління якістю добору персоналу на державну службу” як координовану діяльність у межах процесу пошуку та найму кваліфікованих та компетентних кандидатів, здатних забезпечити результативну й ефективну реалізацію професійних завдань і функцій держави.

2. Уточнено теоретичні аспекти державної політики щодо управління якістю добору персоналу на державну службу та на цій основі ідентифіковано механізми управління якістю добору персоналу на державну службу. Для цього, насамперед, проведено аналіз етапів добору персоналу на державну службу, проаналізовано класичні та нові види особливостей добору персоналу, їх компоненти, функції, а також позитивні й негативні риси. У

результаті створено за відповідною популярністю перелік видів добору персоналу: конкурсний відбір, співбесіда, застосування тестів на професійну придатність, рекрутинг, випробування, “executive search“, використання оціночних центрів, “head hunting“, групове інтерв’ю, метод біографічних даних, вибори, аутплейсмент, кваліфікований підбір, масовий рекрутинг, прелімінаринг, графологічна експертиза, гейміфікація. Також проведений аналіз дав можливість зробити проранжованість вищезазначених видів за актуальністю і популярністю використання на сучасному етапі.

Систему управління якістю добору персоналу на державну службу представлено у вигляді таких взаємопов’язаних трьох структурних підсистем (діагностика кадрового забезпечення державної служби, оцінювання персоналу державної служби, менеджмент розвитку персоналу державної служби), ефективне функціонування яких передбачає застосування ряду механізмів управління якістю добору персоналу на державну службу, а саме: організаційно-правового, ресурсного, кадрового та інформаційно-комунікативного.

3. Доведено нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах реформування системи державного управління в сучасній Україні. З цією метою проведено аналіз стану кадрового забезпечення державної служби в Україні протягом 2019 – 2022 років з використанням таких показників та ознак: загальна чисельність державних службовців; кількість вакантних посад на державній службі; розподіл чисельності персоналу за статтю; кількість вакантних посад державної служби за категоріями посад; кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів; кількість державних службовців, які виїхали за кордон, починаючи з 24.02.2022 року та ін.

На цій підставі встановлено основні проблеми кадрового забезпечення державної служби в Україні, серед яких: в умовах воєнного стану відсутній точний моніторинг кількісного складу кадрового забезпечення державної

служби; високий рівень плинності кадрів (насамперед, в умовах воєнного стану); недосконалість організації добору кадрів на державну службу, так як в умовах воєнного стану вступ на державну службу здійснюється за спрощено процедурою (без конкурсів), а також відсутні дієві механізми кадрового резерву; неврегульованими до кінця залишаються питання заміщення вакантних посад на державній служб, питання організації дистанційної роботи для державних службовців, питання забезпечення правових гарантій та заохочень тощо; відсутність цілісної системи розвитку професійної компетентності державних службовців; недосконалість чинної системи оплати праці; відсутність сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці; недосконале регулювання процесу оцінювання результатів діяльності працівників державної служби; нерозвинутість механізмів громадського та державного контролю за діяльністю персоналу державної служби; залежність державної служби від політичної кон'юнктури; слабка комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного “рекрутингу” та слабке позиціонування держави як конкурентного роботодавця; недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами виконавчої влади, щодо запобігання корупції в державному секторі та ін.

4. Виявлено та систематизовано особливості управління якістю добору персоналу на державну службу як чинника ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні. Дане завдання реалізовано на підставі ґрунтовного аналізу базових механізмів УЯДБ на державну службу в Україні.

Так, у процесі дослідження організаційно-правого механізму продемонстровано, що вся організаційна складова системи управління якістю має тенденцію до централізації у межах однієї інституції – НАДС, діяльність якої в контексті відповідної державно-управлінської діяльності диференціюється на два основних і взаємопов'язаних напрямки: організація і проведення конкурсного відбору на вакантні посади державної служби;

забезпечення процесу оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби. Встановлено, що в межах першого напрямку НАДС виконує функцію нормативно-правового і методичного забезпечення процесу добору кадрів через конкурсну процедуру, а в межах другого – функціонал НАДС реалізується через підпорядковані йому інституції, а саме Вищу школу публічного управління (Українська школа урядування) та Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

У рамках правової компоненти організаційно-правового механізму розкрито вплив міжнародних і національних стандартів якості управління персоналом на розвиток нормативно-правового і організаційного забезпечення управління якістю добору на державну службу. Продемонстровано, що за відсутності спеціального стандарту управління якістю добору персоналу, НАДС та ін. організаційні складові механізму керуються групою національних стандартів, а саме: ДСТУ ISO 10015:2021 “Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу” та ДСТУ ISO 10018:2021 “Управління якістю. Настанови щодо залучання персоналу”.

Дослідження ресурсного механізму УЯДП на державну службу в Україні дозволило проаналізувати джерела, принципи, структуру й форми фінансування розвитку добору персоналу на державну службу, зокрема проведено аналіз видатків державного бюджету України на оплату праці державних службовців всіх рівнів з 2019 – 2022 роки.

У контексті дослідження кадрового механізму уточнено кадрові процеси, які забезпечують добір персоналу на державну службу. Разом із цим детально охарактеризовано основні персонал-технології у сфері добору персоналу на державну службу в Україні. Дослідження інформаційно-комунікативного механізму дозволило виявити провідні технології та чинники, які забезпечують якість кадрового добору на державну службу.

З метою більш чіткої деталізації головні проблеми функціонування системи УЯДП систематизовано відповідно до уніфікованих механізмів УЯДП на державній службі.

5. Визначено перспективні напрями вдосконалення управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Для цього проведено дослідження прогресивного зарубіжного досвіду УЯДП на основі порівняльного аналізу еталонних моделей розвитку УЯДП – американської (на прикладі США), європейської (на прикладі Німеччини, Франції, Великобританії) та східної (на прикладі Японії), що дозволило з'ясувати характерні ознаки кожної досліджуваної моделі у контексті розвитку УЯДП на державну службу. Разом із цим запропоновано головні напрями адаптації та можливості імплементації зарубіжного досвіду у сфері розвитку УЯДП до вітчизняних реалій державної служби, що можуть забезпечити ефективний розвиток УЯДП в Україні на демократичних засадах верховенства закону й права. Серед них: відслідковування перспективних кандидатів на посади державної служби в навчальних закладах; запровадження системи навчання для кандидатів на посади категорії “А”; стимулювання розвитку професійного потенціалу як шляхом економічного, так і психологічного мотивування; впровадження засад концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи, системи менторства та системи самонавчання; дослідження перспектив розвитку конкурсу, як одного з ефективних чинників УЯДП з тенденцією проведення групових та індивідуальних вправ та сценаріїв на етапі конкурсних завдань, які дозволяють оцінити кандидатів на здатність до співпраці, прийняття рішень та інші компетенції, необхідні для ефективної роботи на державній службі та ін.

З огляду на це та з урахуванням результатів проведених досліджень, визначено найбільш перспективні напрями удосконалення управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні. У даному контексті значну увагу приділено питанням формування кадрового резерву як вагомому чинника підвищення якості добору персоналу на державну службу. Уточнено основні складові елементи та етапи формування кадрового резерву, проаналізовано перелік завдань створення резерву персоналу, встановлено

основні вимоги до кандидатів у склад резерву, також проаналізовані основні методи оцінки та навчання резервістів. Проведено аналіз переваг й недоліків формування кадрового резерву та виокремлені основні фактори ефективного та результативного формування резерву кадрів на обіймання посад на державній службі.

6. Розроблено та обґрунтовано комплексний механізм управління якістю добору персоналу на державну службу в Україні. Саму модель Комплексного механізму УЯДП на державну службу в Україні представлено як цілісну систему, що опосередковується ідентифікованими механізмами УЯДП на державну службу (організаційно-правовим, ресурсним, кадровим та інформаційно-комунікативним), та між якими сформовано дієвий взаємозв'язок у вигляді таких блоків: а) сутнісно-цільовий блок що представлений метою, цілями, завданнями, роллю, принципами та функціями управління якістю добору персоналу на державну службу, які репрезентують інноваційно-якісні зрушення у сфері державної служби; б) суб'єктно-об'єктно-предметний блок; в) технологічно-організаційний блок, у рамках якого визначаються технології управління якістю добору персоналу на державну службу з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії згідно з модернізаційними стратегіями в системі публічного управління та пріоритетів сталого розвитку; г) блок, що репрезентує уніфіковані механізми управління якістю добору персоналу на державну службу. Такий підхід уможлиблює реалізацію функцій управління добром персоналу на державну службу в умовах реформування державного управління в Україні з цільовизначальним характером впливу на його результативність і ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. 1999. 432 с.
2. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я. Київ : НІСД, 2012. 35 с.
3. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. №3(15), С.226-236.
4. Алюшина Н.О. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2017. №29. С. 206–213, 2019. URL:<https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/42>. (дата звернення: 14.12.2022).
5. Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31 березня 2019 року. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki> (дата звернення: 05.09.2022).
6. Андрушкін Б.М., Кузмін О.С. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 296 с.
7. Астапова Г. В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: монография / Г. В. Астапова, Е.А. Астапова, Д. П. Лойко. Донецк : ДИЭХП, 2001. 279 с.
8. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1318> (дата звернення: 10.08.2022).
9. Боровська А. В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24.

С. 107-114. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/870/879> (дата звернення: 05.09.2022). DOI: 10.32702/2306-6814.2022.24.107.

10. Боровська А.В. Важливість, сутність та професіоналізація кадрового планування персоналу на посади пов'язані з виконанням функцій держави. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю м. Київ, 1-2 листопада 2018 р. Т.1. Київ. НАДУ. 2018. С. 68–71.

11. Боровська А.В. До питання про ключові аспекти проведення конкурсу при доборі на посади державної служби. *Економіка та держава. Серія: державне управління*. 2019. № 4 (12). С.13–17.

12. Боровська А.В. Кар'єра персоналу після його добору на державну службу: специфіка та особливості. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 5–6 берез. 2021 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2021. С. 59–64.

13. Боровська А.В. Ключові шляхи розвитку системи добору кадрів на посади державної служби. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 1(12). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Borovs-ka.pdf> (дата звернення: 05.09.2022).

14. Боровська А.В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/852> (дата звернення: 05.09.2022). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.14>

15. Боровська А.В. Розвиток наукового аналізу проблеми добору персоналу на державну службу. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 2 (66). С. 148-153. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/28.pdf (дата звернення: 05.09.2022).

16. Боровська А.В. Сутнісні складові видів добору персоналу на посади державної служби: політичний аспект. *Сучасні проблеми світового співтовариства та роль суспільних наук у забезпеченні його розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 13–14 березня 2020 р. Одеса: ГО “Причорноморський центр досліджень проблем суспільства“.2020. С.64–69.

17. Боровська А.В. Теоретичні засади дослідження сутності та видів кадрового добору на державну службу. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 4 (68). С.231–236. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-36>

18. Боровська А.В. Теоретичні, історичні та методологічні основи кадрового добору на посади пов’язані з виконанням функцій держави. *Modern views in science: proceedings of XXXXXIII International scientific conference* (New York, 17 September 2019). Morrisville: Lulu Press. 2019. P. 88–92.

19. Босарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС. Київ : Міленіум, 2004. 128 с.

20. Бродель Ф. Ідентичність Франції /пер. з фр. С.Глухової. Київ : Вид-во Жупанського, 2014. Кн. 2. Люди і речі : Простір та історія. 368 с.

21. Бубенко І. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Харків : “Українська інженерно-педагогічна академія“, 2008. 192 с.

22. Варава Л. М. Управління змістом робіт : навчальний посібник. Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2010. 185 с.

23. Василевська Т. Е. Етика публічного службовця: дилемність правового та морального регулювання. С. 50-53. URL:http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/19768/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%8F_26.11.2020_p051-054.pdf (дата звернення: 14.12.2022).

24. Ващенко К.О. Концептуальні засади осмислення державної кадрової політики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Філософія. Політологія. 2015. №1(119). С. 100-103.
25. Ващенко К.О. Тенденції розвитку професійної компетентності державних службовців // Концептуальні засади розвитку освіти дорослих: світовий досвід, українські реалії і перспективи: збірник наукових статей / [колектив авторів]; за ред. Кременя В.Г., Ничкало Н.Г.; укл. Аніщенко О.В., Лук'янова Л.Б. К.: Знання України, 2018. С. 41-47.
26. Вебер М. Господарство і суспільство. Київ : Всесвіт, 2012. 1112 с.
27. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ “Перун“, 2005. 1728 с.
28. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 501 с.
29. Витко Т. Ю. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. – 2-ге видання, перероблене і доповнене. Серія : Навчально-методичні матеріали. Вип. 47. Івано-Франківськ, 2011. 40 с.
30. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба“. Дніпропетровськ, 2011. 20 с.
31. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких виробництв. Київ : ВПІ “Політехніка“, 2012. 280 с.
32. Войтко С. В. Мотиваційний механізм активізації інноваційної діяльності промислових транснаціональних корпорацій. *Україна: проблеми сучасних інтеграційних процесів* : збірник праць науково-практичної конференції. Київ, 2008, С. 382-392.
33. Войтко С.В. Мельниченко А.А. Управління трудовими ресурсами. Київ: ТОВ НВП “Інтерсервіс“, 2016. 160 с.
34. Вороненко В. Кадри забезпечують успіх. *Ваше здоров'я*. 2011. № 49. URL: [http:// www.vz.kiev.ua/?p=3813](http://www.vz.kiev.ua/?p=3813) (дата звернення: 10.08.2022).

35. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2004. 192 с.
36. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 322-326.
37. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н.Т.Гончарук, Л.В.Прудіус. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/.../381/374/> (дата звернення: 25.02.2023).
38. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В., Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8, №6. С.37-48. URL:<https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/824/802> (дата звернення: 14.12.2022).
39. Грицяк І.А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади. Київ: К.І.С., 2006. 400 с.
40. Гусак І. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (дата звернення: 10.08.2022).
41. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку* : збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 жовтня 2019 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2019. С. 69–75.
42. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь / за загальною редакцією Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

43. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку : навчальний посібник / за загальною редакцією В. Б. Авер'янова. Київ: Соми, 1999. 217 с.
44. Державна служба: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова редкол.) та ін. Київ; Одеса : НАДУ. 2012. Т. 1. 372 с.
45. Державне управління в країнах Стародавнього Сходу / В. В. Омельчук (керівник авт. колективу, вступ), автор передмови Ю. С. Шемшученко : навчальний посібник. К.: Золоті ворота. 2015. 347 с.
46. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади / за загальною редакцією Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2002. 352 с.
47. Державне управління: навчальний посібник. – 3-тє вид. переробл. та допов. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
48. Державний бюджет. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/state-budget> (дата звернення: 14.12.2022).
49. Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 21 лютого 2019 р. № 29-19. URL: <https://nads.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-vseukrayinskogo-centru-pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-i-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 10.01.2023).
50. Деякі питання реалізації Закону України "Про очищення влади" : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 № 563. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2014-%25D0%25BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).
51. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2022).

52. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року, що затверджує “Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року“. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> (дата звернення: 10.08.2022).

53. Деякі питання Української школи урядування : Наказ НАДС від 27 жовтня 2022 р. № 104-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0104859-22#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

54. ДСТУ ISO 10015:2021 Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу. Інтернет портал Державного підприємство “Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості“. URL: <http://uas.gov.ua/2022/10/05/дсту-iso-100152021-управління-якістю-настанови-щ/> (дата звернення: 10.01.2023).

55. ДТСУ 3230-95.Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення.1995.

56. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

57. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін. К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба/наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. 2011. 524 с.

58. Європейські принципи державного управління. Київ: Видавництво УАДУ, 2000. 52 с.

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

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

61. Звіт про діяльність Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби у 2021 р. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/centr-ocinyuvannya-kandidativ-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi/biblioteka/publichni-zvity> (дата звернення: 04.02.2023).

62. Золотарьов В. Ф. Перспективи реформування кадрових служб органів влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. Вип. 15. С.19-29.

63. Ісаєнко І. А. Європеїзація державної служби України. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&Image_file_name=PDF%2Fvamcudu_2010_2_18.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=0 (дата звернення: 10.08.2022).

64. Історія вчень про державу і право: підручник. за ред. проф. Г.Г. Демиденка, проф. О.В. Петришина. Харків : Право, 2009. 256 с.

65. Історія політичних і правових вчень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Марчук, Г. В. Марчук. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2009. 480 с.

66. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник / за загальною редакцією С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

67. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/02.pdf> (дата звернення: 10.08.2022).

68. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах державної влади. *Збірник наукових праць*. 2013. № 36. С. 27-36.

69. Кіпіоро І. М. Механізми активізації інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. №4. С.111-115.
70. Кліжевська О. Особливості стимулювання держслужбовців. *Баланс-бюджет*. 2018. № 2. С.5-7.
71. Колесніков Б. П. Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2005. 22 с.
72. Колесніков Б. П., Батраченко І. Г. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : монографія. Донецьк : Норд-Прес, 2006. 136 с.
73. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕЦ, 1998. 224 с.
74. Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби в Україні. *Державне будівництво*. 2014, № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22 (дата звернення: 10.08.2022).
75. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
76. Лихач Ю. Ю. Роль професійного навчання у процесі реформування державного управління та місцевого самоврядування. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 58-61.
77. Логвінов В. Г. Особливості функціонування системи підготовки і перепідготовки муніципальних службовців у європейських країнах. *The Local Government Information Network*. URL: www.logincee.org/file/13688/library (дата звернення: 23.11.2022).
78. Лопушинський І. Підготовка висококваліфікованих публічних службовців в умовах трансформаційних процесів в Україні: стан, проблем и та перспективи. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. №1(5), С. 38-44.

79. Лопушинський І. Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 4(8). С. 48-54.
80. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). *Підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. наук. пр. / кол. авт.; кер. П. С. Назимко*. К.: Вид-во Вісн. УАДУ. 1999. С. 108–138.
81. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід). *Вісник УАДУ*. 2004. №2. С. 5-13.
82. Максименко І. О. Про деякі підходи до визначення розвитку та механізму управління підприємством / І. О. Максименко, В. І. Бокій // *Проблеми економіки організацій та управління. Вісник КНУТД*, №1. 2007. С. 121-12.
83. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, доп. і виправл. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
84. Мельник І. М. Запровадження інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в контексті реалізації державної кадрової політики. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Melnik.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Melnik.pdf) (дата звернення: 10.08.2022).
85. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua. (дата звернення: 10.08.2022).
86. Мельников О. Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців : дис... докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Харків, 2009. 495 с.
87. Мельниченко А. А. Антикризове державне управління в контексті подолання бідності: соціологічний підхід. *Вісник НТУУ “КПІ”. Серія: Філософія, Психологія, Педагогіка*. 2010. № 4. С.67-74.

88. Мельниченко А. А. До питання вдосконалення вітчизняної системи підготовки фахівців у сфері зв'язків з громадськістю. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2014. № 4. С.142-146.

89. Мельниченко А. А. Модернізація соціального управління як фактор забезпечення стійкого розвитку соціальних систем. *Вісник НТУУ "КПІ". Серія: Філософія, Психологія, Педагогіка*. 2012. № 1. С.73-78.

90. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Знання, 1994. 492 с.

91. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 у редакції наказу НАДС від 24 лютого 2021 року № 31-21, від 5 квітня 2021 року № 60-21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

92. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2006. 308с.

93. Місія НАДС. *Портал Національного агентства України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/misiya-nads> (дата звернення: 10.01.2023).

94. Мороз Л. І. Вплив психоемоційного стану на діяльність працівника. *Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Galushkina T., Butrym O., Baranovska V., Afanasieva O., Zaruba D., etc.* Boston: Primedia eLaunch, 2021. С. 412-420.

95. Морозова Н. Сучасний кадровий менеджмент на державній службі: зарубіжний досвід для України. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2010. Вип. 2. С.73-82.

96. Мостовий Г. І., Бабаєв В. Ю. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами

нової генерації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ, 2010. № 3. С.239-246.

97. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ: “Знання“, 2002. 311с.

98. Напрями діяльності Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби. *Портал Національного агентства України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/centr-ocinyuvannya-kandidativ-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi/pro-tsentr-otsiniuvannya/napriamy-diialnosti> (дата звернення: 10.01.2023).

99. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса: Вип. 40 / Ін-т політичних і етнонаціональних дослідж. ім. І. Ф. Кураса. Київ : Видавництво ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса, 2008. С. 576-587.

100. Неліпа Д. В. Основні чинники забезпечення якості державної служби. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 1. С. 69-75.

101. Нижник Н., Машков О. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

102. Новикова О. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 2. С.3-12.

103. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1240/76/1/1/#1860> (дата звернення: 25.02.2023).

104. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю 26 листоп. 2014 р., м. Київ : у 2 т. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 3–10.

105. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 53–63. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_44/fail/ch_1/8.pdf(дата звернення: 25.02.2023).

106. Обушна Н.І., Селіванов С.В, Хаджирадева С.К.Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики. *Каравела*. 2019. С. 14–236.

107. Озірська С. М., Полянський Ю. Д. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка. К. : Вид-во УАДУ, 1999. 168 с.

108. Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток. Київ: Науковий світ. 2001. 236 с.

109. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Хмельницький : Видавництво ХУУП, 2005. 28 с.

110. Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : матеріали науково- практичної конференції // за загальною редакцією В.І. Лугового, В.М. Князева. Київ: УАДУ, 2001. С.55-65.

111. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 284 с.

112. Оплата праці держслужбовців за новими правилами — Уряд схвалив законопроект. *Ligazakon*. URL: https://buh.ligazakon.net/news/215564_oplata-prats-derzhsluzhbovtsv-za-novimi-pravilami--uryad-skhvaliv-zakonoprokt (дата звернення: 14.12.2022).

113. Отт М., Надельник О. Кадри вирішують все. Хто з президентів України провів найглибшу кадрову “чистку“?. URL: <https://voxukraine.org/longreads/ukazy/index.html?fbclid=IwAR3ILOAZqWP1v7>

E0KfRJ4e6P4gUs2SJ91NqfV07LkshTJ9z4tbebdwqCqs8 (дата звернення: 10.08.2022).

114. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89-93. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/17.pdf> (дата звернення: 14.12.2022).

115. Перелік тестових питань на знання законодавства з варіантами відповідей: Наказ НАДС від 30 серпня 2017 року № 178 (в редакції наказу НАДС від 24 лютого 2021 року № 30-21. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/25.02.2021/testiv-pered-ostatochnim-vizuvannyam.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

116. Петюх В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ, 2000. 124 с.

117. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 № 15, (Редакція від 17.01.2023, підстава - 32-2023-п) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

118. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : Постанова Кабінету Міністрів України 20 квітня 2016 року № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

119. Піганьоль Р. Система підготовки державних службовців у Франції. Звіт / Проект Twinning “Підтримка розвитку та вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні“. К., 2010. 26 с.

120. План роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2022 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%>

D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/plan-roboti-nads-na-2022-rik-zminy.pdf (дата звернення: 10.08.2022).

121. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ: Основи, 2000. 355 с.

122. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text> (дата звернення: 10.01.2023)

123. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

124. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text> (дата звернення: 10.01.2023)

125. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

126. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 25.02.2023).

127. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 14.12.2022)

128. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби : Закон України від 09.11.2017 № 2190-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#n30> (дата звернення: 10.08.2022).

129. 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#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

130. Про внесення змін до переліку завдань для перевірки компетентностей, затвердженого наказом НАДС від 26 липня 2018 року № 185-18: Наказ НАДС від 30 квітня 2021 року № 75-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-pereliku-zavdan-dlya-pereliku-kompetentnostej-zatverdzenogo-nakazom-nads-vid-26-lipnya-2018-roku-185-18> (дата звернення: 10.01.2023).

131. Про внесення змін до Положення про Вищу школу публічного управління: Наказ НАДС від 31 січня 2023 р. № 8-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-polozhennia-pro-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia> (дата звернення: 04.02.2023).

132. Про внесення змін до типових завдань для перевірки професійних знань: Наказ НАДС від 16 жовтня 2019 року № 190-19. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/NPA/govten/190-19.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

133. Про внесення змін у примітки до схеми посадових окладів на посадах державної служби за групами оплати праці з урахуванням юрисдикції державних органів у 2017 [...] : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 № 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2022).

134. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.08.2022).

135. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 10.08.2022).

136. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 229. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%25D0%25BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

137. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%25D0%25BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

138. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 15.02.2002 №169. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п/ed20170720> (дата звернення: 10.08.2022).

139. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

140. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

141. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” : Постанова Кабінету

Міністрів України від 22 липня 2016 року №448. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-п> (дата звернення: 10.08.2022).

142. Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 травня 2013 р. № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

143. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.05.2016 № 335. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-п> (дата звернення: 10.08.2022).

144. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#n8> (дата звернення: 14.12.2022).

145. Про очищення влади : Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

146. 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> (дата звернення: 14.12.2022).

147. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

148. Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2019р. №1006-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

149. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : Закон України від 20.11.2012 № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text> (дата звернення: 14.12.2022).

150. Проект Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу“ щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад “від 23.11.2022 р. №8222. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtiv-na-osnovi-klasifikatsii-posad> (дата звернення: 14.12.2022).

151. Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія “Державне управління“*. 2016. № 3. С. 162–167. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf (дата звернення: 25.02.2023).

152. Радов Д. Г. Державна служба як особливий вид професійної діяльності людини. Психологічний аспект. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/modern-control-technology-c112/11875-c112-076> (дата звернення: 23.11.2022).

153. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. К.: НАДУ, 2009. 316 с.

154. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / за заг. ред. К. Вашенка. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

155. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Наук. кер. В. В. Цветков. Київ : Оріяни, 1998. 364 с.
156. Рудніцька Р.М. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування / Р.М. Рудніцька, О.Г. Сидорчук // Публічне управління: теорія та практика. 2014. №4. С. 50-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10 (дата звернення: 15.09.2022).
157. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*, 2022. (27), С.268-273.
158. Сидорова К. Г. Політико-психологічний вимір підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні: дис. канд. держ. упр. спец.: 25.00.03. Київ: 2014. 195 с.
159. Сороко В. М. Досвід та актуальні проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах. URL: http://www.municipal.gov.ua/data/loads/soroko_2007.doc дата звернення: (27.11.2022).
160. Статистика зайнятості в Японії. URL: <https://www.stat.go.jp/english/data/roudou/index.html> (дата звернення: 05.09.2022).
161. Статистичні дані за I квартал 2020 року. НАДС. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани%20та%20звіти/ksds_2020/ksds-1-kv.pdf (дата звернення: 09.09.2022).
162. Статистичні дані за I квартал 2021 року. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/1-kvartal-variant5.pdf> (дата звернення: від 05.09.2022).
163. Статистичні дані за IV квартал 2021 року. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf> (дата звернення: 09.09.2022).
164. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 30.09.2022 року. НАДС. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika12-ark-1.pdf> (дата звернення: від 05.10.2022).

165. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 31.12.2022 року. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани%20та%20звіти/інфографіка%20КСДС%204%20кв.pdf> (дата звернення: від 01.01.2023).

166. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 30.09.2022. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika12-ark-1.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

167. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 01.07.2022. НАДС. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika010722-1.pdf?fbclid=IwAR148BuEBnQ_swTzquXVT116olCdmYU2RYfbe6o6kYcA_C4EOQiRTh627wY (дата звернення: 10.01.2023).

168. Стойка А. В. Сучасні виклики щодо реалізації кадрової політики в системі підготовки державних службовців. *Менеджер*. 2015. № 1. С.36-41.

169. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strategichniy-plan-nads-2022-2025-dopov.pdf> (дата звернення: 10.08.2022).

170. Сурай І. Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. Вип. 2 (6). URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07sigdkp.htm> (дата звернення: 27.11.2022).

171. Твердохліб О., Подобєд І. Матеріальні резерви як економічний компонент ресурсного механізму державного управління у сфері цивільного захисту. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. 4(10), С. 116–128.

172. Терницький С. М. До характеристики кадрового резерву державної служби. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 6. С. 185-187.
173. Тілли Ч. Війна та будівництво держави як організована злочинність. URL: <https://commons.com.ua/uk/vojna-i-stroitelstvo-gosudarstva-kak-organizovannaya-prestupnost/> (дата звернення: 10.08.2022).
174. Токовенко В. В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізації взаємодії : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 256 с.
175. Уряд зменшить на 27% видатки на оплату праці бюджетників у 2023 році. URL: <https://finbalance.com.ua/news/uryad-zmenschit-na-27-vidatki-na-oplatu-pratsi-byudzhetnikov-u-2023-rotsi> (дата звернення: 14.12.2022).
176. Уряд ухвалив нову схему посадових окладів держслужбовців у 2023 році. URL: <https://profpressa.com/news/uriad-ukhvaliv-novu-skhemu-posadovikh-okladiv-derzhsluzhbovtsiv-u-2023-rotsi> (дата звернення: 14.12.2022).
177. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Науковий вісник. Демократичне врядування*, 2008. № 1. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf (дата звернення: 12.01.2021).
178. Федорчук В. А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2015. № 1. С. 23-29.
179. Фонди зарплат держслужбовців зменшилися на 10-15%. URL: <https://finclub.net/ua/news/fondy-zarplat-derzhsluzhbovtsiv-zmenschylisia-na-1015protsent.html> (дата звернення: 14.12.2022).
180. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування“ ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212с.

181. Харченко О. А. Реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні в контексті досвіду країн Східної Європи та пострадянського простору: дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 - державна служба. Дніпропетровськ, 2009. 227 с.
182. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 446 с.
183. Цицерон М. Т. Діалоги. Про державу. Про закони. Київ, 1999. 352с.
184. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Д. : Монолит, 2009. 242 с.
185. Шпекторенко І. В. Безперервна освіта державних службовців в Україні: зміст, проблеми, перспективи. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2006. 36 с.
186. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Монолит, 2009. 242 с.
187. Шульга М.А. Соціально-політичне управління. Київ: “Центр учбової літератури“, 2008. 247 с.
188. Юзьков Л.П. Государственное управление в политической системе развитого социализма. К.: Вища школа, 1983. 155 с.
189. Acquis communautaire URL: https://ec.europa.eu/agriculture/glossary/acquis-communautaire_en_en.
190. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10-th ed. London, Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2006. 982 p.
191. Art. 1 section 2 of the Act of 14 June 1991 r. on the National School of Public Administration, Dz.U. [the Journal of Laws], No. 63, item 266.
192. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. New York, 1964. 289 p.
193. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. New York, 1973. 454p.
194. Benda P., Rosenbloom D. The Hatch Act and the Contemporary Public Service, *Agenda for Excellence: Public Service in America*, 1992, №1, pp.25–47.
195. Bilorus T. Complex evaluation of personnel management systems efficiency: matrix approach. *Trends in scientific thought in economics and*

management: collective monograph / Galushkina T., Butrym O., Baranovska V., Afanasieva O., Zaruba D., etc. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 366-384.

196. Blancero D., Borowski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study, *Human resource management*, 1996, Vol. 35, № 3, pp.383–403.

197. Borovska A. Problems of adaptation of foreign experience. In the functioning of the personnel selection system to civil service positions. “The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020”, International Scientific Conference (2020 ; Kyiv). International Scientific Conference “The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020”, the first session, April 22–23, 2020: [Abstracts] / Ed.board: A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center “Kyiv University”. 2020. P.229–231.

198. Borovska A.V. Career of the staff after his selection for the civil service. “The Days of Science of the Faculty of Philosophy–2021”, International Scientific Conference (2021; Kyiv). International Scientific Conference “The Days of Science of the Faculty of Philosophy–2021”, the first session, April 21–22, 2021: [Abstracts] / Ed.board: A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center “Kyiv University”. 2021. P.366–368.

199. Borovska A.V. Personnel reserve as an important element of the civil service. *Modern science – moderni veda*. 2021. №2. P.52–58. URL: https://drive.google.com/file/d/1xpKFP6FNfP_d0HHFAGTAjoP0KvYehdF4/view

200. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, Ins. 1982. 180 p.

201. Brochure cycles internationaux – Russe. Ecole nationale d’asministration. URL: <http://www.ena.fr/index.php?/fr>

202. Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries. Ed. by Tony Verheijen and Jurai Nemeč. Bratislava, 2000. 345 p.

203. Career Patterns Guide. URL: http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/careerPatterns/index.asp

204. Centre des études européennes de Strasbourg. URL: www.cees-europe.fr/
205. Chief Human Capital Officers Act of 2002. URL: http://hr.commerce.gov/Practitioners/StrategicManagementofHumanCapital/DEV01_006117
206. Civil Service Fast Stream Blog. URL: <https://faststream.blog.gov.uk/2015/11/30/civil-service-fast-stream-the-applicationprocess/>
207. Civil Service Fast Stream. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream>
208. Civil Service Learning. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-learning>
209. Côme Thierry, Rouet Gilles, “Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle: Le cas des universités françaises“, *Revue Interdisciplinaire 198 Management, Homme & Entreprise*, 2017/4 (N°28), p. 77-89.
210. Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies. Edited by J. S. Chokar, F. C. Brodbeck, R. J. House. Mahwah, New Jersey. London : s. n., 2007. 1162 p.
211. Current regulations creating the Pathways Programs, and impacting the PMF Program, posted in the Federal Register on May 11, 2012, as a result of Executive Order 13562. Regulations effective July 10, 2012. URL: <https://www.pmf.gov/about-us/policy/>
212. Delamare le Deist F., Winterton J. What is the Competence?, *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, 27-46, March 2005.
213. Demmke C., Moilanen T. Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Bern: Peter Lang, 2010. 258 p.
214. Demmke Ch. Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process. Maastricht: European Institute of Public Administration, 2003.107 p.

215. Demmke Ch. Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service, EIPASCOPE, 2010, № 2, pp. 5–11.

216. Drobny W., Mazuryk M., Zuzankiewicz P., Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz, Warszawa 2010. 245 p.

217. Ecole Nationale d'Administration. URL: <https://www.ena.fr/eng/ENGLISH>

218. Elliot L. Dealing with the dirty end of jobs for life/ L. Elliot New York: The Guardian, 1996. 86 p.

219. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

220. European Association for Public Administration Accreditation. URL: <http://www.eapaa.org/>

221. European Centre for the Development of Vocational Training. Glossary, *Glossaire. Quality in education and training. Qualität in der allgemeinen und beruflichen Bildung. La qualité dans l'enseignement et la formation.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. 240 p.

222. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. 331p.

223. European Commission. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, convened in Bruges on 7 December 2010, on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020. URL: http://www.bruges_en.pdf

224. European Group of Public Administration. URL: <http://www.iias-iias.org/egpa/e/Pages/default.aspx>

225. European Institute of Public Administration. URL: <http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=3>

226. European Public Administration Network. URL: <http://www.eupan.eu/3/26/>
227. Evaluator Competencies. International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI). URL: <http://ibstpi.org/>
228. Fast Stream Assessment Centre (FSAC) Guide. URL: <https://www.faststream.gov.uk/media/1213/fsac-guide-2017-v3.pdf>
229. Faugère J.-P. Rapport sur les concours externe, concours interne, troisième concours. École nationale d'administration. 2015. URL.: <http://www.ena.fr/fre/Concours-Prepas-Concours/Les-concours-de-l-ENA>
230. Filak A. Służba cywilna po zmianach. Analiza. 2016/4. URL: http://www.institutobywatelski.pl/wpcontent/uploads/2016/03/Analiza_S%C5%82u%C5%BCba-cywilna-_Filak.pdf
231. Fouilleron Antoine, Monteils Jean-François, Pissaloux Jean-Luc et al., “Chronique de l’administration“, *Revue française d'administration publique*, 2018/1 (№165), pp. 145-186.
232. Fowler A. An even handed approach to graphology. *Personnel Management*, 1991. 325 p.
233. Freeman R., Medoff J. What do Unions do? New York: Basic Books, 1984. 288 p.
234. Frey C. B., Osborne M. A. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford, 2013. 72 p.
235. Government at a Glance. – Paris : Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2009. URL: <http://www.oecd.org/gov/43926778.pdf>
236. Harvard Business Review (HBR). Переосмысление роли HR. Москва : Альпина Паблшер, 2021. 204 с.
237. Hendry C., Pettigrew A. The practice of strategic human resource management, *Personnel Review*, 1986, № 15, pp.2–8.
238. Heyes C. Twilight of the elites: America after meritocracy. New York : Crown Publishing, 2012. 292 p.

239. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management*. Chicago: The Dryden Press, 1983. 187 p.
240. Horton S. *Competency Management in the British Central Government*. Public Management Institute, University of Leuven. URL: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>
241. Human Capital Assessment and Accountability Framework Resource Center. URL: http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp
242. *Improper Payments Information Act of 2002*. URL: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ300/pdf/PLAW-107publ300.pdf>
243. *Information about Civil Service Learning : The Services it Offers Civil Servants and How to Contact the Team*. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-learning>
244. Institut national des études territoriales. URL: <http://www.inet.cnfpt.fr>
245. Itrich-Drabarek J., Mrocza K., Swietlikowski L. *Civil Service in Poland*, Warsaw. 2012. 99 p.
246. Institut régional d'administration de Bastia. URL: www.ira-bastia.fr/
247. Institut régional d'administration de Lille. URL: <http://www.iralille.gouv.fr/>
248. Institut régional d'administration de Lyon. URL: www.ira-lyon.gouv.fr/
249. Institut régional d'administration de Metz. URL: www.ira-metz.fr/
250. Institut régional d'administration de Nantes URL: <http://www.iranantes.gouv.fr/>
251. Institut régional d'administration. URL: <http://www.ira-nantes.gouv.fr/>
252. Itrich-Drabarek J., *Służba cywilna w Polsce – koncepcje i praktyka [Civil service in Poland – concepts and practice]*, Warsaw 2012. 207 p.
253. *Indexes of Business Conditions November 2022 Revised Release*. URL: <https://www.cao.go.jp/index-e.html>
254. Jagielski J., Rączka K., *Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz [Law on Civil Service. Commentary]*, Warsaw 2010, 250 p.

255. Jagielski J., Rączka K., Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz, Warszawa 2010. Mroczka K., Zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – wybrane aspekty, w: J. Itrich-Drabarek, K. Mroczka, Ł. Świątlikowski, Służba cywilna w Polsce, Warszawa 2012. 189 p.

256. Jansson D., Taylor S. Search Activity in Social Agencies : Institutional Factors That Influence Policy Analysis. *Social Service Review*, 1978, Vol.52, pp. 189-201.

257. Japan Student Services Organization. URL: <https://www.studyinjapan.go.jp/en/>

258. Keep E. Corporate training strategies, J. Storey. *New Perspectives on Human Resource Management*. Oxford: Blackwell, 1989. 120 p.

259. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego. URL: <http://ksap.gov.pl/ksap/>

260. Laloux F. *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 2014. 384 p.

261. Lozano J. F., Boni, A. Competencies in Higher Education: A Critical Analysis from the Capabilities Approach, *Journal of Philosophy of Education*, 2012, № 46, pp.132–147.

262. Luhmann N., *Komplexität und Demokratie/ Niklas Lumann*. Neuwied: Luchterhand, 1969. 120 p.

263. *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*. Official website of OECD. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/58/38/33708901.pdf>

264. *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*. Background Note. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/33708901.pdf>

265. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

266. McNamee S. J. The Meritocracy Myth (Electronic resource), *Sociation Today*, Ed. George H. Conkin. University of North Carolina at Wilmington. 2004, Vol. 2, № 1. URL: <http://www.ncsociology.org/sociationtoday/v21/merit.htm>
267. Meurisse Jérémie, “La formation professionnelle des fonctionnaires de l'État. Dispositif juridique“, *Les Cahiers Dynamiques*, 2010/3 (№48), pp. 59-67.
268. Michels R. Democratic Aristocracy and Aristocratic Democracy. Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy. New Brunswick, N.J. : Transaction Publishers, 1999. P. 43-61.
269. Michels R. Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy / translated by E. and C. Paul. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1999. 379 p.
270. Milakovich M. E. Comparing Bush-Cheney and Clinton-Gore Performance Management Strategies: Are They More Alike than Different? *Public Administration*, 2006, Vol. 84, №. 2, pp. 461–478.
271. Mrocza K. Wyzwania modernizacyjne służby cywilnej w Polsce / Administracyjne prawo ustrojowe. *Rocznik administracji publicznej*, Vol. 2. 2016. 22 p.
272. Nussbaum M. Cultivating Humanity. A Classical Defense of Reform in Liberal Education. Cambridge University Press. 1997. 168 p.
273. Nussbaum M. Education for Citizenship in an Era of Global Connection, *Studies in Philosophy and Education*, 2002, № 21, pp.289–303.
274. Oceny okresowe w służbie cywilnej [Periodical assessments in the Civil Service], A guide prepared as part of cooperation between Gamma sp. j. and the Civil Service Department of the Chancellery of the Prime Minister, Warsaw 2011, 67 p.
275. OECD. Country Profiles of Civil Service Training Systems. SIGMA Papers, 1997, No. 12, OECD Publishing. pp. 140-156. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5kml6g5hxl6-en>
276. Olson M. Dictatorship, democracy, and development. *American political science review* 1993. Vol. 87, №.3. P. 567-576.

277. OECD. The definition and selection of key competencies. Executive Summary. Paris: OECD, 2005. URL: www.oecd.org/pisa/35070367.pdf
278. Parsons T. The structure of social action: a study in social theory with special reference to a group of recent European writers. 2d ed. Glencoe, Ill., Free Press, 1949. 817 p.
279. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. 348 p.
280. Performance Audit Guidelines: ISSAI 3000 “Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI’s Auditing Standards and practical experience“. INTOSAI. URL: <http://www.auditorgeneral.gov.tt/sites/default/files/Performance%20Audit%20Guidelines.pdf>
281. Peters G. Searching for a Role: The Civil Service in American Democracy, *International Political Science Review*, 1993, Vol. 14, № 4, pp.375-379.
282. Pollit Ch. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, *Governance, and the Neo-Weberian State*. Ch. Pollit, G. Bouckaert. Oxford : Oxford University press, 2011. 3rd ed. 352 p.
283. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. ROI, Dutch Institute for Public Administration. The Hague : Centre for Public Leadership, 2004. 215 p.
284. Purcell J. and Sisson K. Strategies and practise in the management of industrial relations. Oxford: Blackwell, 1983. 345 p.
285. Putnam R. Who killed civic America? Prospect, 1996. 120 p.
286. Roberts C. Harmonization: Whys and wherefores. London: Institute of Personnel Management, 1990. 210 p.
287. Rouban L. The Senior Civil Service in France. E. C. Page, V. Wright (Ed.). *Bureaucratic Elites in Western European States : A Comparative Analysis of Top Officials*. New York : Oxford University Press, 2000, pp.65-89.

288. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, 1972. 134 p.

289. Spenser, L.M. & Spenser, S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993. 456 p.

290. Standards of Conduct for International Civil Service. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001497/149745e.pdf>

291. Stanisława B., Bogusława U. The civil service training system in Poland. University of Łódź, 2005. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan023465.pdf>

292. Stolarczyk B., Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, w: J. Itrich-Drabarek, A. Filak, R. Hancewicz, K. Mrocza, E. Zajac (red.), Warszawa 2012. 108 p.

293. Technical assistance guide for developing and using competency models – One solution for the workforce development system. *Personnel Decisions Research Institutes & JBS International*, 2012. URL: http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/pyramid_definition.aspx#tier1

294. The Charter of the National School of Public Administration conferred by way of regulation of the Prime Minister dated October 7, 1999 (Dz.U. [the Journal of Laws] No. 82, item 920 as amended), § 3.1. The European School of Administration. URL: http://europa.eu/eas/index_en.htm

295. The new competence concept in higher education: error or enrichment? In: Münk D., Schelten A. (Hrsg.) *Kompetenzermittlung für die Berufsbildung, Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum*. M. Mulder, J. Gulikers H. J. Biemans, R. Wesselink. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, 2010, pp.120-156.

296. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. *Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues*. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, 1995. 290 p.

297. Training and development for the Senior Executive Service : A Necessary Investment / U.S. Merit Systems Protection Board. Washington: s. n., 2015. 74 p.

298. Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Galushkina T., Butrym O., Baranovska V., Afanasieva O., Zaruba D., etc. Boston: Primedia eLaunch, 2021. 502 p.

299. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe : an Introduction to Project GLOBE. R. House, M. Javidan, P. Hanges, P. Dorfman. *Journal of World Business*, 2002, № 37, pp.3-10.

300. Wallerstein I. The modern world-system. Vol. 1: Capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century. University of California Press, 2011. 440 p.

301. Weber M. Politics as a vocation. From Max Weber / H. Gerth, C. Wright Mills (Eds). London: Routledge, 1991. pp. 77–129.

302. Weinert F. E. Concept of competence: A conceptual clarification. In: Rychen, D.S. & Salganik, L. H. (Eds.). Definition and selection key competencies. Gottingen: Hogrefe & Huber, 2001. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.111.1152&rep=rep1&type=pdf>

303. What are competence and competency frameworks? URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/competence-competency-frameworks.aspx>

304. Woolcock M. Social Capital and Economic Development : Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 1998, Vol. 27, pp. 151-208.

305. Young M. The Rise of the Meritocracy. 1870–2033. An Essay on Education and Equality, *American Journal of Sociology*, 2009, July, vol. 115, №. 1, pp.322–326.

306. Ziller J. Administrations comparees. Les systemes politicoadministratifs de l'Europe des Douze. Paris : Montchrestien, 1993. 511 p.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА**Праці, які відображають основні наукові результати дисертації***Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Боровська А.В. Розвиток наукового аналізу проблеми добору персоналу на державну службу. *Держава та регіони. Серія : Державне управління.* 2019. № 2 (66). С. 148-153. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/28.pdf
2. Боровська А.В. Теоретичні засади дослідження сутності та видів кадрового добору на державну службу. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2019. № 4 (68). С. 231–236. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/38.pdf. DOI : <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-36>
3. Боровська А.В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/852> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.14>
4. Боровська А.В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 24. С. 107–114. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/870/879>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.107>

Статті у міжнародних наукових виданнях

5. Borovska A.V. Personnel reserve as an important element of the civil service. *Modern science – moderni veda.* 2021. № 2. P. 52–58. URL: https://drive.google.com/file/d/1xpKFP6FNfP_d0HHFAGTAjoP0KvYehdF4/view

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

Тези доповідей, матеріалів науково-практичних конференцій

6. Боровська А.В. Важливість, сутність та професіоналізація кадрового планування персоналу на посади пов'язані з виконанням функцій держави. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю м. Київ, 1-2 листопада 2018 р. Т.1. Київ. НАДУ. 2018. С. 68–71.

7. Боровська А.В. Теоретичні, історичні та методологічні основи кадрового добору на посади пов'язані з виконанням функцій держави. *Modern views in science: proceedings of XXXXXIII International scientific conference* (New York, 17 September 2019). Morrisville: Lulu Press. 2019. P. 88–92. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/21184/1/статья%20США%2009.19г.-страницы-1-4%2C83-87.pdf>

8. Боровська А. В. Сутнісні складові видів добору персоналу на посади державної служби: політичний аспект. *Сучасні проблеми світового співтовариства та роль суспільних наук у забезпеченні його розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 13–14 березня 2020 р. Одеса: ГО “Причорноморський центр досліджень проблем суспільства”. 2020. С.64–69. URL: <http://www.pcdps.org.ua/index.php/fahvudannia.html>

9. Borovska A. Problems of adaptation of foreign experience. In the functioning of the personnel selection system to civil service positions. “The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020”, International Scientific Conference (2020 ; Kyiv). International Scientific Conference “The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020”, the first session, April 22–23, 2020: [Abstracts]. Ed.board: A. Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center “Kyiv University”. 2020. P.229–231. URL: <http://dsphd2020.knu.ua/DSPHD2020.pdf>

10. Borovska A.V. Career of the staff after his selection for the civil service. “The Days of Science of the Faculty of Philosophy–2021”, International Scientific

Conference (2021; Kyiv). International Scientific Conference “The Days of Science of the Faculty of Philosophy–2021”, the first session, April 21–22, 2021: [Abstracts]. Ed.board: A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center “Kyiv University”. 2021. P.366–368. URL: http://dsphd2021.knu.ua/DSPHD2021_program.pdf

11. Боровська А.В. Кар’єра персоналу після його добору на державну службу: специфіка та особливості. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 5–6 берез. 2021 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2021. С.59–64.

Статті в інших наукових періодичних виданнях

12. Боровська А.В. Ключові шляхи розвитку системи добору кадрів на посади державної служби. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 1(12). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Borovs-ka.pdf>

13. Боровська А.В. До питання про ключові аспекти проведення конкурсу при доборі на посади державної служби. *Економіка та держава*. Серія: державне управління. 2019. № 4 (12). С.13–17. URL: <https://ipk.edu.ua>

Додаток Б

**Основні нормативно-правові акти, які регулюють функціонування
державної служби в Україні та систему добору персоналу**

| Перелік основних нормативно-правових актів |
|---|
| Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 року № 889-VIII [134]. |
| Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 07.06.2001 № 2493-III [147]. |
| Закон України “Про очищення влади” від 16.09.2014 № 1682-VII [145]. |
| Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 15.03.2022 року № 2136-IX [144]. |
| Закону України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” від 12.05.2022 року № 2259-IX [129]. |
| Проект Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад” від 23.11.2022 р. №8222 [150]. |
| Стратегія реформування державного управління України на 2022– 2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. [169]. |
| Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 [123]. |
| Порядок розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20 травня 2013 р. № 363 [142]. |
| Закон України “Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів” від 20.11.2012 № 5499-VI [149]. |
| Наказ НАДС від 21 лютого 2019 р. № 29-19 “Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” [49]. |
| Наказ НАДС від 27 жовтня 2022 р. № 104-22 “Деякі питання Української школи урядування” [53]. |
| Наказ НАДС від 31 січня 2023 р. №8-23 “Про внесення змін до Положення про Вищу школу публічного управління” [131]. |
| Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2019р. №1006-р “Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу” [148]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України “Питання оплати праці працівників державних органів” від 18.01.2017 № 15, (Редакція від 17.01.2023, підстава - 32-2023-п) [117]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591) “Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців” [125]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України 20 квітня 2016 року № 306 “Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями” [118]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171 “Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття |

| |
|--|
| посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України“ [140]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби“ [137]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року №448. “Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”“ [141]. |
| Наказ НАДС від 16 жовтня 2019 року № 190-19 “Про внесення змін до типових завдань для перевірки професійних знань“ [132]. |
| Наказ НАДС від 30 серпня 2017 року № 178 (в редакції наказу НАДС від 24 лютого 2021 року № 30-21 “Перелік тестових питань на знання законодавства з варіантами відповідей“ [115]. |
| Наказ НАДС від 30 квітня 2021 року № 75-21 “Про внесення змін до переліку завдань для перевірки компетентностей, затвердженого наказом НАДС від 26 липня 2018 року №185-18“ [130]. |
| Наказ НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 у редакції наказу НАДС від 24 лютого 2021 року № 31-21, від 5 квітня 2021 року № 60-21) “Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б“ і “В“, та підготовки умов проведення конкурсу“ [91]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 р.№ 563 “Деякі питання реалізації Закону України “Про очищення влади““[50]. |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 229 “Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби“[136]. |

*Джерело: узагальнено автором на основі [49; 50; 53; 91;115; 117; 118; 123; 125; 129; 130; 131; 132; 134; 136; 137; 140; 141; 142; 144; 145; 147; 148; 149; 150; 169]



Державний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

65062, м. Одеса, вул. Генуезька, 22
тел.(048) 705-97-00, E-mail: dec.ipsu@op.edu.ua

на № 12.2022 від № 171/Варх

Довідка
про використання результатів дисертаційної роботи
Боровської Анастасії Володимирівни
**«Управління якістю добору персоналу як чинник
ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні»**
у науково-дослідницькій діяльності
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана в тому, що у науково-дослідницькій діяльності Навчально-наукового інституту Національного університету «Одеська політехніка» використані наступні наукові результати, отримані у дисертаційній роботі Боровської Анастасії Володимирівни:

- аналітичні матеріали щодо побудови системи добору персоналу на державну службу в умовах сучасних викликів;
- система вимог до процесу управління якістю добору персоналу відповідно до якої визначено методи добору персоналу в системі державної служби.

Боровська Анастасія Володимирівна брала участь як виконавець на громадських засадах у держбюджетній науково-дослідній роботі № НДР 218-185 «Інституціональна довіра в контексті формування соціального порядку в індетермінованих умовах» (№ ДР 0122U002322) з 1.04.2022 р. по 1.10.2022 р.

Директор Навчально-наукового інституту
публічної служби та управління Національного
університету «Одеська політехніка»



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

вул. Володимирська, 64/13
м. Київ, 01601, Україна



Тел.: +38 (044) 239-33-33
E-mail: office@knu.ua
Web: https://www.knu.ua

MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE

TARAS SHEVCHENKO
NATIONAL UNIVERSITY
OF KYIV

64/13 Volodymyrska St,
Kyiv, 01601, Ukraine

02.11.2022 № *641-08/22*

На № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
Боровської Анастасії Володимирівни
«Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного
функціонування державної служби в сучасній Україні»
у науково-дослідницькій діяльності
філософського факультету Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Довідка видана в тому, що у науково-дослідницькій діяльності філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка використані наступні наукові результати, отримані у дисертаційній роботі Боровської Анастасії Володимирівни:

- 1) встановлено і розкрито ключові проблеми «Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року», а також запропоновано шляхи їх усунення;
- 2) розроблено концепцію якісного розвитку системи добору персоналу на державну службу в Україні на 2022-2025 роки.

Декан
філософського факультету
академік НАН України

А.С. Конверський
проф. Конверський А.С.




ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

 вул. Сумська, 64, м. Харків, 61002, тел/факс (057) 342-77-92
 E-mail: obladm@kharkivoda.gov.ua, https://kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 23912956


06.12.2022 № 01-44/4884

на № _____ від _____

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Цим засвідчую, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Боровської Анастасії Володимирівни на тему: «Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджуються та застосовуються в роботі Харківської обласної військової (державної) адміністрації в ході розв'язання питань добору, адаптації та мотивації нових державних службовців.

Результати дисертаційного дослідження розглядались та використовувались для виконання обласної програми реалізації молодіжної політики регіону, підготовки відповідних співробітників. Із залученням державних службовців молодіжної сфери та представників громадських організацій в області реалізуються програми «Молодіжний працівник» та «Державотворець», які використовували відповідні положення дисертаційного дослідження аспірантки. Надані Боровською А.В. рекомендації та консультації дозволяють формувати нове бачення перспектив та пріоритетів навчання співробітників, допомагають якісно здійснювати добір та адаптацію нових фахівців державної служби.

 00002
 Начальник обласної військової
 адміністрації

Олег СИНГУБОВ



**РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

01196, м.Київ-196, пл. Лесі Українки, 1, оф. 1034-1036, тел. 286-85-63, 286-81-59,
centr@koda.gov.ua

від 07.12.2022 № 43-11/64

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційної роботи Боровської Анастасії Володимирівни з теми : «Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні», на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування є актуальними в умовах українських кризових реалій, а тому впроваджені та застосовуються в роботі Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області згідно із зазначеною темою дослідження.

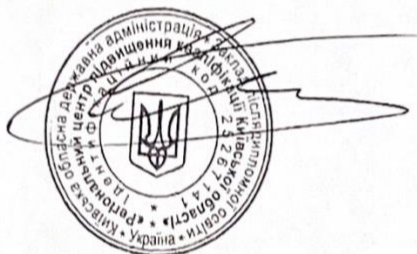
Зокрема, наукові напрацювання Боровської А.В. використовуються в процесі здійснення освітньої діяльності та в ході надання освітніх послуг для працівників органів державної влади, підприємств, депутатів місцевих рад.

Теоретична цінність дослідження Боровської А.В. полягає у поглибленні та закріпленні знань освітніх діячів Центру, а практичне значення доробок та напрацювань спрямоване на удосконалення професійних навичок та компетентностей, зокрема у програмі «Проведення класифікації посад державної служби».

На основі дисертаційної роботи були впроваджені елементи методичних розробок до таких програм: «Ефективне вирішення завдань державних службовців», «Порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посади фахівців з питань реформ», «Публічне управління та адміністрування».

Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні та практичні доробки будуть використовуватися у роботі Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області й надалі.

Директор Центру



Сергій ЛУКІН



ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

ДЕПАРТАМЕНТ
(ЦЕНТР) НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
*вул. Дніпровська набережна, 19 б. м. Київ, 02081, тел. (044) 202-60-46, (044) 202-60-47,
call-центр (044)202-60-38 (39), e-mail: unap@kievcity.gov.ua, код ЄДРПОУ 39785346*

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Боровської Анастасії Володимирівни з теми «Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджуються та застосовуються в роботі Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), та враховані в ході забезпечення належного рівня якості управлінських продуктів, послуг та процесів.

Дисертаційне дослідження Боровської А.В. має практичне значення для відділу управління персоналом Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), який може використовувати результати дослідження аспірантки Боровської А.В. у процесі покращення роботи свого

відділу, під час підготовки інформаційних та аналітичних матеріалів, а також для розробки проєктів, що належать до компетенції Центру.

Результати дослідження спрямовані на удосконалення професійних навичок, сучасних цифрових технологій, що носить перспективний, інформаційний та інноваційний характер відповідно до предметів відання Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг.

Сформульовані в ході дисертаційного дослідження теоретичні та практичні напрацювання будуть використані в роботі Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Директор Департаменту
(Центру)



Кандидат наук з державного управління
ШАМРАЙ Наталія Василівна



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики

01008, м.Київ-8, вул. М. Грушевського, 5

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження Боровської Анастасії Володимирівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" з теми: «Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні».

Результати дисертаційної роботи Боровської Анастасії Володимирівни з теми «Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні» є актуальними в ході забезпечення належного рівня якості управлінських продуктів, послуг та процесів, а тому можуть бути застосовані в роботі Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики.

Зокрема, наукові напрацювання використовуються в процесі культурно-просвітницької діяльності, культурно-мистецької діяльності, медійної індустрії, рекламної діяльності.

Дисертаційне дослідження Боровської А.В. має практичне значення, оскільки секретаріат Комітету виступає однією із баз впровадження «Програми стажування молоді в Апараті Верховної Ради України», де особлива увага приділялася підвищенню рівня професійної компетентності учасників та розглядається як метод рекрутменту та наповнення кадрового резерву державних службовців Апарату.

Результати дослідження спрямовані на удосконалення професійних навичок, сучасних цифрових технологій, наповнення змісту професійно-орієнтованих

дисциплін матеріалом, що носить перспективний, інформаційний та інноваційний характер відповідно до предметів відання Комітету.

Сформульовані в ході дисертаційного дослідження теоретичні та практичні напрацювання будуть використані в роботі Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики.

Голова



Микита ПОТУРАЄВ

