ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ»

Виконала: студентка групи
Е-8-23-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Кравчук Катерина Богданівна
Керівник: д.держ.упр., проф.,
Семенець-Орлова І.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Кравчук Катерина Богданівна. «Удосконалення системи професійного добору публічних службовців України».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методологічні засади професійного добору публічних службовців. Проаналізовано сучасний стан системи професійного добору публічних службовців в Україні. Запропоновано шляхи вдосконалення системи професійного добору публічних службовців України.

Ключові слова: публічні службовці, професійний добір, публічна служба, державні службовці, державний апарат, процес добору.

SUMMARY

Kravchuk Kateryna. "Improvement of the professional selection system for public servants in Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical and methodological foundations of professional selection of public servants. It analyses the current state of the professional selection system for public servants in Ukraine. It proposes ways to improve the professional selection system for public servants in Ukraine.

Key words: public servants, professional selection, public service, civil servants, state apparatus, selection process.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ 8
1.1. Сутність та основні підходи до професійного добору..... 8
1.2. Підходи українських та зарубіжних учених щодо забезпечення професійного добору у системі публічної служби 14
Висновки до першого розділу 26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ..... 29
2.1. Нормативно-правове забезпечення системи добору 29
2.2. Кадрове та фінансове забезпечення процесу добору 40
2.3. Проблеми та недоліки чинної системи професійного добору..... 51
Висновки до другого розділу 62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ..... 65
3.1. Зарубіжний досвід у сфері професійного добору..... 65
3.2. Можливості адаптації міжнародного досвіду в Україні..... 76
Висновки до третього розділу 91
ВИСНОВКИ 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 97

ВСТУП

Актуальність теми удосконалення системи професійного добору публічних службовців в Україні обумовлена низкою факторів, що впливають на якість державного управління та розвиток суспільства в цілому. Сучасні виклики, пов’язані з глобалізацією, швидким розвитком технологій, інтеграцією у світовий простір та необхідністю адаптації до нових соціально-економічних реалій вимагають переосмислення традиційних підходів до формування кадрового потенціалу державної служби.

З одного боку, професійний добір кадрів є запорукою ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади. Підвищення вимог до кандидатів, вдосконалення методів оцінки компетентності та запровадження сучасних інформаційних технологій у процесі відбору дозволять значно знизити ризики корупційних проявів і політичного впливу на прийняття рішень. Водночас, впровадження об’єктивних критеріїв підбору дозволить сформувати команду висококваліфікованих професіоналів, здатних оперативно реагувати на виклики часу та впроваджувати інноваційні підходи у діяльність державних установ.

З іншого боку, система публічної служби в Україні історично зазнавала критики через недосконаліть процесів добору кадрів, що в свою чергу негативно впливало на якість надання державних послуг та довіру громадян до органів влади. Недостатній рівень професійної підготовки та відсутність чітко структурованої системи атестації створюють умови для залучення до державної служби осіб, які не володіють необхідними компетенціями. У цьому контексті удосконалення системи професійного добору є не тільки вимогою часу, а й необхідною умовою для забезпечення стратегічного розвитку країни.

Крім того, реформування системи добору публічних службовців сприятиме гармонізації української державної служби із європейськими стандартами та практиками, що є важливим чинником інтеграції України до європейського

простору. Реалізація прозорих процедур, забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів та впровадження сучасних методів оцінювання професійних навичок відкриває перспективи для підвищення конкурентоспроможності державних установ, формування культури безпеки та відповідальності.

Також, удосконалення процесів відбору дозволить оптимізувати управлінські структури, знизити адміністративне навантаження та сприятиме ефективнішому розподілу ресурсів у державному секторі. Це важливо для подолання системних проблем, з якими зіштовхується сучасна державна машина, та для стимулювання інноваційного розвитку. Професіоналізація державної служби безпосередньо впливає на якість прийняття рішень, що мають стратегічне значення для економічного зростання, соціального розвитку та забезпечення національної безпеки.

Отже, удосконалення системи професійного добору публічних службовців в Україні є актуальним завданням, що спрямоване на модернізацію державного управління та формування ефективної, прозорої та компетентної системи державної служби. Це питання набуває особливої ваги в умовах трансформації суспільства, де важливим стає не лише формальний доступ до публічних посад, а й забезпечення високого рівня професіоналізму та відповідальності державних службовців. Результатом впровадження таких реформ стане підвищення довіри громадян до державних інституцій, зростання ефективності управління та створення стабільних умов для подальшого розвитку країни.

Аналіз стану розробки проблеми. Досліджувана проблема розглянута у працях відомих науковців, таких, як Л. О. Бобко [17], О. А. Губської [23], П. О. Комірчого [27], А. А. Манжула [29], О. М. Руденко [39] та інших.

Мета дослідження полягає у з’ясуванні особливостей удосконалення системи професійного добору публічних службовців України.

Досягнення вказаної мети передбачає вирішення таких **завдань:**

1) Розглянути теоретико-методологічні засади професійного добору публічних службовців

2) Охарактеризувати сучасний стан системи професійного добору публічних службовців в Україні

3) Визначити шляхи вдосконалення системи професійного добору публічних службовців України

Об'єктом дослідження є система професійного добору публічних службовців в Україні, що охоплює організаційні, правові, соціальні та технологічні аспекти формування кадрового потенціалу державного апарату.

Предмет дослідження – процес удосконалення системи професійного добору публічних службовців, зокрема впровадження сучасних методів оцінки професійних компетенцій, інтеграція інформаційних технологій у кадрову політику та забезпечення прозорості і ефективності відбору кадрів.

Наукова новизна. У дослідженні вперше системно обґрунтовано підходи до удосконалення системи професійного добору публічних службовців в умовах сучасних викликів. Визначено пріоритетні напрями реформування з урахуванням міжнародного досвіду, розроблено практичні пропозиції щодо впровадження меритократичного підходу, цифровізації та об'єктивного оцінювання кандидатів.

Теоретична основа. Дослідження базується на системному підході, теорії публічного управління та сучасних концепціях кадрової політики. У його основу входить аналіз нормативно-правових актів та дослідження інноваційних методів управління людськими ресурсами. Цей підхід дозволяє адаптувати існуючі моделі до сучасних викликів і забезпечити стратегічний розвиток державного апарату.

Методологічну та теоретичну основи дослідження склали такі методи дослідження: метод синтезу та аналізу, емпіричний, структурно-функціональний, комплексний, а також метод роз'яснення правових норм.

Теоретична значущість дослідження полягає у розвитку нових концепцій та методологій оцінки професійних компетенцій публічних службовців, що сприятиме формуванню сучасної наукової парадигми в галузі публічного управління.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення процедур добору публічних службовців в Україні, зокрема шляхом впровадження сучасних методів оцінки, цифрових інструментів і прозорих конкурсних механізмів. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності кадрової політики, зменшенню впливу політичних і корупційних чинників та формуванню професійної державної служби.

Структура дослідження визначається послідовністю розв'язання поставлених завдань. Робота містить вступ, основну частину з трьома розділами, висновки та список використаних джерел і літератури. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки тексту, при цьому обсяг літературної бази складається із 72 джерел нормативного, публіцистичного та наукового характеру.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність та основні підходи до професійного добору

Професійний відбір або відбір персоналу – це системний процес пошуку та прийому на роботу осіб, чиї навички та компетенції відповідають вимогам конкретної посади й загальним цілям організації. Він відіграє ключову роль у формуванні ефективної команди, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню бізнес-результатів.

Основні підходи до професійного відбору:

1. Структуровані інтерв'ю. Цей метод передбачає проведення співбесіди за єдиним сценарієм, коли всім кандидатам ставлять однакові запитання в чітко визначеному порядку. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки та дозволяє легко порівнювати відповіді різних претендентів. Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю є надійнішим інструментом прогнозування професійної успішності, ніж неформальні співбесіди.

2. Психометричне тестування. Це система оцінювання, яка допомагає визначити рівень інтелектуальних здібностей і поведінкових характеристик кандидата. Виділяють кілька типів такого тестування [72].

Тестування когнітивних здібностей спрямоване на аналіз навичок логічного мислення, пам'яті та вміння розв'язувати проблеми.

– Особистісні тести дозволяють оцінити риси характеру, що впливають на продуктивність, наприклад, відповідальність або стресостійкість.

Завдяки об'єктивності таких оцінок роботодавець отримує точніші прогнози щодо професійної ефективності та потенціалу кандидата до навчання [72].

Продовжуючи розгляд основних підходів до професійного відбору, варто

виділити кілька додаткових методів, які допомагають комплексно оцінити потенціал кандидатів.

3. Центри оцінювання. Це комплексний метод відбору, що передбачає виконання кандидатами низки вправ, які моделюють реальні робочі ситуації. До таких завдань належать групові дискусії, рольові ігри, презентації та організаційні завдання, наприклад, «вправа з кошиком».

Перевагою цього підходу є можливість отримати всебічне уявлення про професійні навички та поведінкові особливості претендента, оскільки його оцінюють у різних видах діяльності.

4. Зразки роботи та робочі симуляції. Цей метод передбачає виконання завдань, максимально наближених до реальних обов'язків на посаді. Такі вправи дозволяють кандидатам продемонструвати свої професійні навички у практичних сценаріях.

Основна мета – оцінити здатність претендента ефективно виконувати робочі функції, а також визначити рівень його компетенцій. Цей підхід має високу прогностичну точність, оскільки базується на безпосередньому аналізі навичок, необхідних для роботи [50].

5. Перевірка довідкової інформації та репутації. Цей етап включає верифікацію даних щодо попереднього досвіду роботи, кваліфікації та особистих характеристик кандидата за допомогою зовнішніх джерел.

Метою такої перевірки є підтвердження достовірності інформації, наданої кандидатом, а також оцінка його професійної надійності та продуктивності на попередніх місцях роботи. Цей підхід дозволяє виявити можливі невідповідності у заявці та забезпечує більш обґрунтоване рішення щодо прийому на роботу [56].

6. Відбір на основі компетенцій. Цей підхід ґрунтується на оцінці кандидатів за певними навичками, поведінковими моделями та якостями, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Основна мета полягає у визначенні, чи володіє претендент необхідними компетенціями для успішної роботи. Такий підхід не лише підвищує

відповідність між можливостями кандидата та вимогами до посади, а й сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів [58].

Комплексне використання зазначених підходів дозволяє значно підвищити надійність та ефективність процесу професійного відбору. Такий підхід не лише допомагає визначити кандидатів, які відповідають вимогам конкретної посади, але й дозволяє обрати тих, хто гармонійно інтегрується в корпоративну культуру та сприятиме досягненню довгострокових цілей організації.

Сучасні фахівці зі стратегічного управління одностайно відзначають, що значення професійної компетентності як керівників, так і виконавців постійно зростає. Цей фактор стає ключовим у підвищенні загальної ефективності господарської діяльності підприємств, поступово перетворюючись на один із визначальних елементів стратегічного успіху організації [70].

Важливість компетентного підходу до стратегічного управління підприємством стає все більш очевидною у сучасних умовах господарювання. Аналіз сучасних теоретичних підходів до сутності та методології стратегічного управління свідчить про те, що воно дедалі більше спирається на стратегічний потенціал підприємства, зокрема на людський капітал як його ключову складову. Ефективність управління значною мірою залежить від професійних знань, навичок та компетенцій працівників, які безпосередньо залучені до процесів розробки та реалізації стратегічних планів, програм і проєктів, а також до формування стратегій майбутнього розвитку підприємства.

Однією з основних складових стратегічного потенціалу є компетенції працівників, які визначають їхню готовність до ефективного виконання робочих завдань. Компетентність, що відображає рівень опанування та активного застосування професійних навичок, стає вирішальним чинником успішної роботи на певній посаді чи в межах організації загалом. Саме персонал з високим рівнем професійної та особистісної компетентності відіграє провідну роль у розробці та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства.

З огляду на особливості стратегічного управління, компетентнісний підхід розглядається не лише як інструмент досягнення стратегічних цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, а й як необхідність залучення працівників із певною моделлю професійної поведінки. Така поведінка передбачає не лише виконання поставлених завдань, а й самостійний пошук нових рішень, розвиток знань, навичок та індивідуальних здібностей, що сприяє реалізації бізнес-стратегії підприємства.

Сучасні керівники дедалі більше усвідомлюють необхідність залучення до процесу стратегічного аналізу та прийняття рішень фахівців, які не лише займають відповідні посади, а й володіють необхідними компетенціями. Це дозволяє підприємству не лише обирати працівників на основі формальних критеріїв, а й враховувати їхню здатність до стратегічного мислення, інновацій та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Однак, незважаючи на очевидну важливість компетентнісного підходу, він все ще перебуває на етапі розвитку, що вимагає подальшого дослідження. Відсутність єдиної типології компетенцій, нечіткість понятійного апарату та різноманітність існуючих методик створюють певну плутанину, яка ускладнює його практичне застосування. Це підкреслює необхідність подальшого вивчення таких понять, як «компетенція» та «компетентність», їхніх відмінностей, а також аналізу методів відбору й залучення персоналу для виконання стратегічно важливих завдань.

У результаті впровадження компетентнісного підходу підприємства отримують можливість підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечуючи відповідність кваліфікації працівників стратегічним цілям організації та створюючи умови для постійного професійного зростання персоналу [57, с. 38].

Важливим етапом стратегічного управління персоналом є процес добору працівників, що передбачає відбір найбільш підходящих кандидатів на основі чітко визначених критеріїв. Цей процес, як правило, здійснюється HR-спеціалістами у співпраці з майбутнім безпосереднім керівником або колегами.

Вони спільно оцінюють кандидатів не лише за професійними навичками, а й за культурною відповідністю та соціальними аспектами, які впливають на інтеграцію нового працівника в колектив [61].

Правильний добір працівників є ключовим чинником зниження витрат та підвищення ефективності роботи організації. Відповідний кандидат швидко адаптується до нових умов, починає демонструвати необхідний рівень продуктивності, що позитивно впливає на загальні результати компанії та її репутацію [60]. Ефективний процес добору також сприяє стабільності робочої команди та підвищенню лояльності працівників [59].

Водночас неправильний добір може стати причиною значних фінансових втрат. Якщо працівник залишає організацію після періоду адаптації, витрати на його заміну можуть сягати значних сум. Наприклад, втрата професійного працівника може коштувати компанії до 75% його річної зарплати, а звільнення помічника – до 50%. Якщо протягом року зі 100 працівників зі середньою річною зарплатою 12 500 євро звільняються 15 осіб, загальні витрати можуть досягати 90 000 євро, що становить 7,5% від загальних витрат на заробітну плату [60].

Для забезпечення якісного добору організації використовують широкий спектр інструментів, включаючи аналіз анкет і резюме, перевірку рекомендацій, психометричні тести, моделювання робочих ситуацій, різні формати співбесід та центри оцінки (assessment centers). Ці методи дозволяють комплексно оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів, підвищуючи точність прогнозування їхньої ефективності [48].

Сучасні інновації також впливають на процес добору, роблячи його більш об’єктивним та ефективним. Використання віртуальних середовищ і гейміфікації дозволяє оцінити поведінкові реакції кандидатів у реалістичних ситуаціях, знижуючи ризик фальсифікації результатів. Такі підходи підвищують точність прогнозування майбутньої продуктивності працівників і сприяють прийняттю обґрунтованих рішень щодо найму [48].

Важливо також враховувати різноманітність кандидатів, яка може залежати

від статі, віку (зокрема представників поколінь X, Y та Z), національності, можливості дистанційної роботи та інших факторів. Методики добору повинні бути не лише ефективними, а й адаптованими до потреб різних категорій кандидатів, забезпечуючи справедливість і відкритість процесу [69, с. 8].

Таким чином, процес добору працівників відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, забезпечуючи узгодженість людського капіталу з довгостроковими цілями організації. Він не лише дозволяє оцінити кваліфікацію кандидатів, а й сприяє формуванню організаційної культури, від якої значною мірою залежить майбутній успіх компанії.

Ефективно організований процес відбору дає змогу визначити кандидатів, чиї професійні навички, знання та цінності відповідають корпоративним стандартам. Це, у свою чергу, сприяє створенню згуртованої та продуктивної робочої команди, яка здатна реалізовувати стратегічні ініціативи компанії. Коли працівники добре інтегруються в організаційне середовище та поділяють його цінності, вони, як правило, працюють більш ефективно та залишаються в компанії протягом тривалого часу, що дозволяє знизити рівень плинності кадрів і скоротити витрати, пов’язані з постійним пошуком нових співробітників.

Різні галузі демонструють унікальні підходи до відбору, адаптовані до специфіки професійної діяльності. Наприклад, технологічні компанії часто включають у процес добору технічні тести та завдання на вирішення проблем, щоб перевірити професійні навички кандидатів. Водночас у сфері гостинності значно більше уваги приділяється оцінці особистісних якостей і вправам, що моделюють командну роботу, аби визначити, наскільки кандидат володіє необхідним рівнем клієнтоорієнтованості.

Ці приклади підкреслюють не лише різноманіття методів відбору, а й важливість індивідуального підходу, що дозволяє компаніям знайти не просто кваліфікованих спеціалістів, а працівників, які зможуть гармонійно інтегруватися в організацію та сприяти досягненню її стратегічних цілей [66].

Таким чином, професійний добір є комплексним процесом, що забезпечує

відповідність навичок, знань і цінностей кандидатів вимогам конкретної посади та стратегічним цілям організації. Це дозволяє не лише знайти кваліфікованого працівника, а й забезпечити його ефективну інтеграцію в корпоративну культуру.

1.2. Підходи українських та зарубіжних учених щодо забезпечення професійного добору у системі публічної служби

Українські та зарубіжні науковці пропонують різноманітні підходи до забезпечення професійного добору в системі публічної служби, зважаючи на важливість якісного кадрового складу для ефективного функціонування державних інституцій. Серед українських дослідників І. Шпекторенко розглядає професійний добір як процес ухвалення кадрових рішень на основі ретельного аналізу та прогностичної оцінки придатності особи до опанування професії, розвитку в ній, виконання службових обов’язків і досягнення високого рівня професіоналізму.

На думку Шпекторенка, процес добору на державну службу не має обмежуватися виключно первинним відбором кандидатів. Він має охоплювати весь період професійного становлення та розвитку працівника. Це включає комплексне вивчення його професійних інтересів, кар'єрних намірів, мотивації, очікувань щодо роботи, а також оцінку професійної спрямованості, здібностей і працездатності. Такий підхід дозволяє не лише залучати до публічної служби висококваліфікованих фахівців, а й забезпечувати їхню подальшу професійну адаптацію, розвиток та утримання на службі [47, с. 62].

Зарубіжні дослідники також підкреслюють значення комплексного підходу до професійного добору на публічну службу. Наприклад, у країнах Європейського Союзу добір здійснюється на основі компетентнісної моделі, яка передбачає оцінку не лише фахових знань і навичок, а й особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Зокрема, у Франції й Німеччині важливою складовою процесу є тестування на професійну

придатність, оцінка здатності до навчання, стресостійкості та емоційного інтелекту.

У Сполучених Штатах Америки акцент робиться на системі меритократії, яка передбачає, що добір на державну службу ґрунтується виключно на заслугах кандидатів. Це забезпечується через багаторівневу систему оцінки, що включає подання документів, проходження тестування, співбесіди та перевірку рекомендацій.

Таким чином, як в українській, так і в зарубіжній практиці, забезпечення професійного добору у системі публічної служби базується на принципах об'єктивності, комплексності оцінки та орієнтації на довгостроковий професійний розвиток державних службовців. Такий підхід сприяє формуванню висококваліфікованої, мотивованої та ефективної команди фахівців, здатних реалізовувати стратегічні завдання держави.

У контексті забезпечення професійного добору в системі публічної служби важливо враховувати не лише фахову підготовку кандидатів, а й їхню мотивацію та готовність до подальшого професійного розвитку. З цієї точки зору, деформаційні явища можуть виникати, коли працівник втрачає ціннісно-мотиваційні чинники, що спонукають його до кар'єрного зростання та вдосконалення професійних навичок. Саме тому професійний добір слід розглядати не лише як формальний процес оцінки кваліфікації, а як психологічно обґрунтований вибір, що враховує внутрішню потребу особи щодо певної професії, посади та подальшого розвитку в ній [20, с. 22].

Згідно з підходом Т. Витко, сучасний стан кадрового забезпечення державної служби в Україні характеризується низкою системних недоліків. Серед основних проблем науковець виділяє неефективне планування людських ресурсів, що призводить до дисбалансу між кадровими потребами державних органів та фактичним складом працівників. Важливими викликами також є відсутність прозорості та справедливості в процесі відбору кандидатів, що підриває довіру до системи публічної служби.

Крім того, на думку дослідниці, відповідальність керівників державних органів за якість добору кадрів залишається недостатньо регламентованою. Це ускладнює впровадження ефективних механізмів контролю та оцінки результатів відбору. Також спостерігається слабкий взаємозв’язок між класифікацією посад, вимогами до кандидатів і методами їхнього оцінювання, що негативно впливає на якість кадрових рішень [20, с. 22].

Таким чином, для підвищення ефективності професійного добору у системі публічної служби необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає чіткі критерії відбору, прозорі процедури оцінювання та посилення відповідальності керівників за прийняття кадрових рішень. Це дозволить не лише покращити якість державної служби, а й створити умови для професійного та кар’єрного зростання працівників на основі їхніх реальних здібностей, мотивації та готовності до виконання посадових обов’язків.

Важливою складовою ефективного професійного добору є чітко визначена процедура відбору персоналу, яка дозволяє забезпечити системний підхід до оцінки кандидатів. На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, процес відбору складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких має на меті поступове звуження кола претендентів і визначення найбільш підходящої особи для зайняття вакантної посади.

Першим етапом є залучення кандидатів, що передбачає оголошення вакансії та прийом заявок. Далі здійснюється попередній відбір на основі аналізу поданих резюме, що дозволяє відібрати претендентів, які відповідають базовим вимогам. Наступним кроком є первинна співбесіда, під час якої роботодавець оцінює загальну відповідність кандидата посаді, його мотивацію та готовність до виконання професійних обов'язків.

На етапі оцінки претендента проводиться більш детальне вивчення його професійних навичок, особистісних якостей і рівня компетентності. Паралельно здійснюється перевірка документації, що підтверджує освіту, досвід роботи та інші кваліфікаційні показники. Збір і перевірка рекомендацій дозволяють

отримати додаткову інформацію про попередній досвід кандидата та його професійну репутацію.

У деяких випадках, залежно від специфіки роботи, може знадобитися медичний огляд, щоб переконатися у відповідності стану здоров'я вимогам посади. Після цього проводиться підсумкова співбесіда, під час якої обговорюються остаточні деталі співпраці та можливість прийняття кандидата на роботу.

Завершальним етапом є прийняття остаточного рішення щодо найму, яке ґрунтується на комплексному аналізі всіх отриманих даних. Така систематизована процедура дозволяє не лише обрати найбільш кваліфікованого кандидата, а й забезпечити його відповідність корпоративній культурі та стратегічним цілям організації [15].

Процес добору управлінських кадрів є важливим елементом забезпечення ефективності державної служби, адже саме від якості кадрового складу залежить спроможність органів влади реалізовувати свої функції. Добір кадрів управління передбачає комплексне вивчення кандидатів для визначення їхньої спроможності виконувати управлінські функції на відповідних посадах. У свою чергу, відбір є процесом виокремлення найбільш підходящих претендентів з-поміж загальної кількості кандидатів.

Підходи до добору державних службовців у різних країнах світу відрізняються залежно від національних особливостей та традицій кадрової політики. Наприклад, у таких країнах, як Франція, Німеччина, Австрія, Ірландія, Португалія, Греція, Італія та Люксембург, основним механізмом відбору є конкурсний іспит. У скандинавських країнах – Швеції, Фінляндії та Данії – перевага надається співбесіді, яка дозволяє оцінити не лише професійні навички, а й особистісні якості претендента. Натомість у Великій Британії, Нідерландах та Бельгії широко застосовується найм через спеціалізовані агентства, що спрощує процес і дозволяє залучити кваліфікованих фахівців.

В Україні конкурс на державній службі також є ключовою процедурою

добору кадрів на вакантні посади. Він передбачає оцінку кандидатів конкурсною комісією на основі встановлених критеріїв, які поділяються на обов’язкові та бажані. Обов’язкові вимоги включають наявність вищої освіти, відповідність знань і навичок заявленому рівню (перевіряється шляхом тестування), фізичну та психічну придатність (підтверджується медичною довідкою), знання нормативно-правової бази, що регламентує сферу діяльності, володіння державною мовою та розвинені особистісні навички. Бажані критерії можуть включати науковий ступінь, наприклад, магістра державного управління чи кандидата наук, досвід роботи на державній службі, готовність працювати позаурочно, знання іноземних мов тощо.

На думку Г. Д. Стратієнко, добір кадрів для державної служби слід розглядати як кадрову технологію, яка дозволяє оцінити особисті якості, професійні можливості, рівень підготовки та відповідність кандидата вимогам певної посади. Відбір, у свою чергу, полягає у виокремленні з-поміж претендентів найбільш відповідного кандидата, який найбільше відповідає профілю професійної компетентності конкретної посади.

На сьогодні в Україні процес добору на державну службу часто зводиться до формального аналізу анкетних даних та співбесіди, що знижує його ефективність. Добір до кадрового резерву також нерідко носить формальний характер, що обмежує можливості якісного оновлення управлінського апарату. Проте, з набранням чинності нової редакції Закону України «Про державну службу», ситуація має покращитися завдяки запровадженню обов'язкової конкурсної процедури для всіх категорій посад (за винятком окремих випадків, передбачених законодавством) [43].

Конкурс передбачає складання претендентами іспиту у формі тестування, а також проведення співбесіди для більш детальної оцінки професійних та особистісних якостей. Крім того, при призначенні на посаду може бути встановлено випробувальний термін, протягом якого оцінюється відповідність професійних компетенцій кандидата вимогам посади [43].

Таким чином, забезпечення прозорої та об’єктивної процедури добору кадрів на державну службу є ключовим чинником формування компетентного й ефективного управлінського апарату, здатного реалізовувати стратегічні завдання держави.

У сучасних умовах модернізації законодавства та розбудови України як правової держави з демократичними засадами й орієнтацією на інтеграцію до європейського співтовариства зростає роль державної служби. Ускладнення завдань і функцій, що стоять перед нею, зумовлює необхідність підвищення її ефективності, організованості, мобільності та стабільності. Інститут державної служби має забезпечити якісне управління, що відповідає сучасним трансформаційним процесам і міжнародним стандартам.

Розбудова сучасної державної служби неможлива без упорядкованого правового забезпечення, яке постійно вдосконалюється з урахуванням світового досвіду та національних реалій. Одним із ключових напрямів розвитку є подальше реформування системи державної служби, її адаптація до європейських стандартів задля підвищення загальної ефективності та прозорості. Такий підхід вимагає не лише оновлення нормативно-правової бази, а й удосконалення кадрової політики, що передбачає впровадження сучасних методів добору та розвитку державних службовців.

Досягнення високого рівня кадрового забезпечення державної служби неможливе без аналізу та впровадження кращих міжнародних практик, що дозволяють формувати професійний, компетентний і відповідальний апарат управління. Одним із важливих завдань у цьому контексті є розробка ефективних механізмів добору кадрів, що сприятимуть побудові професійного чиновництва, орієнтованого на результат.

Працевлаштування на державну службу можна розглядати як один із ключових елементів забезпечення зайнятості, що одночасно є юридичною гарантією реалізації громадянами права на працю. Прозорі та справедливі процедури добору не лише сприяють формуванню компетентного кадрового

складу, а й забезпечують рівний доступ до кар'єрних можливостей у системі публічної служби. Таким чином, подальше вдосконалення процесу відбору кадрів стане основою для підвищення ефективності державної служби та її відповідності сучасним викликам [41, с. 73].

У контексті забезпечення ефективного функціонування державної служби важливе значення має не лише професійна підготовка державних службовців, а й їхні особистісні якості. Успішне виконання посадових обов’язків, прийняття виважених рішень та реалізація стратегічних завдань значною мірою залежать від сукупності навичок і характеристик, якими володіє фахівець у сфері публічної служби.

До ключових рис, що визначають професійну придатність державних службовців, належать організаторські здібності, здатність впливати на підлеглих і мотивувати їх до результативної роботи. Важливими також є впевненість у собі, рішучість, наполегливість та креативний підхід до вирішення завдань. В умовах постійних змін необхідно володіти навичками прогнозування ситуацій і наслідків прийнятих рішень, що дозволяє забезпечити стабільність і досягнення стратегічних цілей.

Окрім цього, державний службовець має бути відповідальним, здатним контролювати власні емоції, проявляти ініціативність і прагнення до вирішення проблем. Висока професійна компетентність, прагматизм та орієнтація на самовдосконалення є фундаментом для успішної кар’єри на державній службі, забезпечуючи не лише індивідуальний розвиток фахівця, а й підвищення загальної ефективності системи державного управління.

Таким чином, формування кадрового складу публічної служби має ґрунтуватися не лише на професійних знаннях, а й на комплексі особистісних якостей, які дозволяють службовцям ефективно реагувати на виклики сучасного управлінського середовища. Це забезпечить не лише якісне виконання посадових обов'язків, а й сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій [22, с. 156].

Професіоналізм державних службовців є ключовим фактором ефективності та результативності їхньої діяльності, що безпосередньо впливає на успішність реалізації державних функцій і наближення суспільства до сучасних стандартів життя. Специфіка публічної служби як професії є динамічною та змінюється відповідно до суспільних викликів і потреб, вимагаючи від службовців постійного вдосконалення компетентностей та професійних навичок.

Процес професійного розвитку державних службовців триває протягом усього періоду їхньої кар'єри, охоплюючи всі етапи службової діяльності. Така безперервність передбачає комплексний підхід до формування компетентностей, що включає як фахове навчання, так і розвиток особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Зростання професіоналізму нерозривно пов'язане з особистісними змінами, які відбуваються під час виконання службових завдань, дозволяючи працівникам досягати вищого рівня продуктивності та якісного вирішення професійних викликів.

Важливо зазначити, що професійна компетентність державних службовців може бути забезпечена лише за умови наявності системи розвитку персоналу, яка спирається на сучасні моделі професійної компетентності. Це передбачає створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації, набуття нових знань і навичок, що відповідають актуальним вимогам державного управління. Організації, які усвідомлюють значення професійної компетентності, активно впроваджують процедури розвитку персоналу, спрямовані на вдосконалення як фахових, так і управлінських здібностей службовців.

Підвищення професіоналізму державних службовців є основою для розвитку системи публічного управління та покращення якості надання публічних послуг. Однак, сучасні реалії, зокрема складні соціально-економічні умови та виклики, спричинені війною, створюють додаткові бар'єри на шляху до вдосконалення професійних якостей. Це вимагає поглибленого вивчення чинників, що стримують розвиток професіоналізму, та розробки стратегій їх

подолання для забезпечення стійкості та адаптивності системи державної служби [37, с. 6-7].

Формування високопрофесійного кадрового складу державної служби неможливе без врахування особистісних якостей кандидатів, які визначають їхню здатність до ефективної професійної діяльності. Дослідники відзначають, що наявність професійно значущих рис не гарантує успішності, якщо у кандидата відсутня внутрішня мотивація до роботи в публічному секторі. Так само невідповідність виникає, коли особа, не маючи необхідних здібностей, намагається виконувати професійні обов'язки, позбавлена при цьому добросовісності та відкритості до нового досвіду. Це, у свою чергу, призводить до зниження рівня професіоналізму на державній службі та негативно впливає на загальну ефективність роботи органів влади.

Таким чином, якісний добір кадрів, що поєднують у собі професійно значущі якості та потребу в ефективній професійній діяльності, є основою для зміцнення кадрового потенціалу державної служби. Важливість особистісних характеристик при відборі кандидатів підкреслюється як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, які виділяють низку ключових якостей, необхідних для успішної роботи на державній службі.

Зокрема, закордонні дослідники пропонують різні підходи до класифікації цих якостей. Одним із найпоширеніших є модель «Великої п'ятірки», яка включає такі параметри, як відкритість до досвіду, добросовісність, екстраверсія, поступливість та емоційна стабільність (низький рівень нейротизму). Ця модель дозволяє оцінити психологічні особливості кандидатів та їхню здатність до адаптації в умовах державної служби.

Крім того, аналіз літератури свідчить про існування різних підходів до визначення базових якостей державного службовця. Серед них виокремлюють такі характеристики, як професійний досвід, дисциплінованість, рівень знань, здатність до навчання, дієздатність, ініціативність, психологічна стійкість, аналітичне мислення, воля, рішучість, інтуїція, фізична витривалість та здатність

до вирішення проблем. Важливим також є вміння працювати з людьми, що дозволяє ефективно налагоджувати комунікацію як всередині організації, так і з громадськістю.

Отже, комплексний підхід до добору кадрів, який враховує не лише професійні компетенції, а й особистісні якості та мотивацію, сприятиме формуванню висококваліфікованої, стійкої та орієнтованої на результат державної служби [31]. У контексті формування професійного кадрового складу державної служби важливим є не лише наявність спеціальних знань і навичок, а й розвиток особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків. Серед таких характеристик виокремлюють здатність до продуктивної професійної діяльності, соціальну адаптивність, комунікативну компетентність та адекватне сприйняття соціального середовища.

Ефективність професійної діяльності передбачає вміння працівника не лише виконувати завдання відповідно до посадових інструкцій, а й ініціювати вирішення складних проблем, демонструвати аналітичне мислення та готовність до прийняття відповідальних рішень. Важливим аспектом є також здатність успішно функціонувати у суспільстві, що включає як взаємодію з колегами, так і роботу з громадянами.

Комунікативна компетентність, яка є основою для побудови якісних професійних відносин, дозволяє державному службовцю ефективно вести переговори, доносити інформацію та уникати конфліктів. Адекватне відображення соціальних об’єктів передбачає вміння орієнтуватися в суспільних процесах, враховувати специфіку соціального контексту під час прийняття рішень та реалізації управлінських завдань.

Таким чином, формування професійно значущих характеристик державних службовців є багатогранним процесом, що охоплює як професійні компетенції, так і особистісні якості, необхідні для ефективної роботи у сфері публічного управління. Це забезпечує не лише результативність виконання службових обов'язків, а й сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів державної

влади [28]. Різноманітність підходів до визначення професійно значущих якостей державних службовців свідчить про те, що цей перелік не є вичерпним і може постійно доповнюватися залежно від змін у державному управлінні, соціально-економічних умов та потреб самої системи публічної служби. Це пояснюється динамічністю державної служби як інституції, де завдання, методи роботи та вимоги до працівників змінюються відповідно до загальної державної політики, зокрема кадрової.

Важливим фактором, що зумовлює варіативність вимог до службовців, є багатогранність кожної особистості, яка прагне працювати на державній службі. Оцінка кандидатів має враховувати не лише фахові знання, а й особистісні якості, що впливають на здатність ефективно виконувати службові обов'язки. У цьому контексті важливо розглядати вимоги до професійних якостей залежно від категорії посад, адже універсального набору характеристик, що підходять для всіх позицій, не існує.

Наприклад, добір кадрів до різних робочих колективів може залежати від таких індивідуальних особливостей, як тип нервової системи, темперамент, характер і здібності. У команді, де потрібні швидкі рішення та динамічне виконання завдань, доцільно надавати перевагу кандидатам із холеричним темпераментом. Натомість для роботи, що вимагає витримки, уважності та стабільності, краще підходитимуть сангвініки чи меланхоліки. Темперамент і характер безпосередньо впливають на якість, оперативність і своєчасність виконання завдань, а також на загальний психологічний клімат у колективі.

Таким чином, специфіка державної служби унеможливлює створення єдиного вичерпного переліку професійно значущих якостей. Натомість важливо враховувати індивідуальні особливості кандидатів, специфіку посад і завдань, які вони виконуватимуть, а також загальний контекст діяльності органу влади. Це дозволить забезпечити не лише професійну компетентність, а й гармонійне функціонування колективу, що є запорукою ефективності роботи державного апарату [42]. У контексті формування професійного кадрового складу державної

служби важливе значення має розуміння компетентності державних службовців, адже саме вона визначає рівень їхньої здатності ефективно виконувати службові обов'язки. У зв'язку з цим доцільно звернути увагу на різницю між поняттями «компетенція» та «компетентність», що є основою для визначення професійних вимог до працівників.

Компетенція зазвичай розглядається як сукупність знань, навичок, індивідуальних якостей, що дозволяють людині успішно виконувати робочі завдання. Водночас компетентність визначає мінімально допустимий рівень якості виконання професійних обов'язків. Таким чином, компетенція характеризує потенціал працівника, тоді як компетентність свідчить про його здатність реалізувати цей потенціал у конкретних умовах роботи.

Сучасні дослідники пропонують різні підходи до розмежування цих понять. Наприклад, компетентність часто розглядається як «вхідний» компонент, що охоплює особисті характеристики, такі як впевненість у собі, стресостійкість та комунікативні навички. Натомість компетенція є «вихідним» результатом, що демонструє, наскільки успішно працівник може застосовувати ці якості у професійній діяльності, наприклад, під час проведення презентацій або активного слухання.

У практичному вимірі компетентність розглядається як здатність діяти відповідно до стандартів, встановлених для конкретного робочого місця. Вона поєднує в собі поведінкові моделі, професійні навички та організаційно-культурні характеристики, необхідні для успішного виконання роботи на певній посаді. Таким чином, компетентність державного службовця передбачає не лише наявність відповідних знань, а й здатність ефективно застосовувати їх у реальних умовах, забезпечуючи високий рівень якості виконання завдань.

З огляду на динамічність державної служби, компетентність працівника слід розглядати як ключовий показник його професійної придатності. Це не лише демонстрація набутих знань, а й здатність застосовувати їх на практиці, досягаючи встановлених стандартів роботи. У сучасних умовах ефективне

функціонування системи державної служби значною мірою залежить від того, наскільки компетентними є працівники, які її представляють, та наскільки вони готові до безперервного професійного розвитку [24, с. 123].

Таким чином, аналіз підходів українських та зарубіжних науковців до забезпечення професійного добору в системі публічної служби свідчить про важливість комплексного підходу, що поєднує оцінку професійних знань, особистісних якостей, мотивації та компетенцій кандидатів. Успішний добір передбачає не лише відповідність кваліфікації посадовим вимогам, а й здатність працівника до подальшого професійного розвитку, адаптації та ефективного виконання службових обов'язків. Запровадження чітких критеріїв, прозорих процедур оцінювання та підвищення відповідальності керівників за прийняття кадрових рішень дозволить формувати висококваліфікований кадровий потенціал, здатний реалізовувати стратегічні завдання держави та відповідати сучасним викликам у сфері державного управління.

Висновки до першого розділу

Отже, процес добору персоналу розглянуто як багаторівневу процедуру, що спрямована не лише на підбір працівників, які відповідають формальним вимогам до посади, а й на забезпечення довгострокової ефективності функціонування організацій через залучення мотивованих, професійно підготовлених та соціально адаптованих спеціалістів.

У межах цього розділу визначено основні підходи до здійснення добору: структуровані інтерв'ю, психометричні методи, оцінювальні центри, аналіз практичних навичок, перевірка репутаційної інформації, а також компетентнісний підхід. Використання комплексу методів оцінки кандидатів дозволяє досягти більш точного прогнозування їхньої відповідності посаді, знизити ризики кадрових помилок і сприяти формуванню стійких робочих колективів.

Окрему увагу приділено значенню компетентнісного підходу як одного з найбільш перспективних інструментів стратегічного управління персоналом. У межах цього підходу оцінка зосереджується не лише на знаннях і досвіді, а й на поведінкових проявах та особистісних характеристиках, які визначають успішність виконання професійних завдань у конкретному середовищі. Компетентність працівника виступає своєрідним маркером його спроможності адаптуватися, приймати ефективні рішення та реалізовувати цілі організації.

На підставі аналізу досвіду різних країн світу охарактеризовано основні практики, що застосовуються у сфері публічної служби. У низці європейських країн ключовим елементом відбору є іспит або багаторівнева система оцінювання на основі компетенцій. У США реалізується модель меритократії, що передбачає пріоритет заслуг і професіоналізму. Такий підхід забезпечує рівність можливостей та об’єктивність у процесі добору кадрів. Водночас, вітчизняна практика потребує подальшого удосконалення, зокрема у напрямку підвищення прозорості, відповідності методів оцінювання вимогам посад і посилення персональної відповідальності керівників за прийняті кадрові рішення.

Наголошено на важливості оцінювання не лише формальних показників кандидата, а й його мотиваційної складової, професійної спрямованості та готовності до тривалої служби. Це знижує ймовірність деформацій у професійній поведінці, що часто виникають унаслідок втрати зацікавленості в кар'єрному зростанні або зниження особистої залученості.

Підкреслено, що добір у системі державної служби повинен базуватись на поетапному відборі кандидатів, який включає аналіз резюме, співбесіди, тестування, перевірку рекомендацій і, за потреби, медичний огляд. Це дозволяє здійснити не лише професійний, але й психологічно обґрунтований вибір кандидата на посаду.

Таким чином, розділ заклав теоретичну основу для подальшого дослідження професійного добору в системі публічного управління. Визначено, що ефективне кадрове забезпечення залежить не лише від рівня кваліфікації, а й

від здатності персоналу інтегруватися в організаційну культуру, підтримувати динаміку розвитку установи та відповідати стратегічним викликам сучасного управління.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення системи добору

Нормативно-правова база, що регулює процес професійного добору публічних службовців в Україні, включає низку законодавчих актів, які визначають ключові принципи, процедури та вимоги до кандидатів на державну службу.

Одним із фундаментальних документів є Конституція України, яка закладає основи функціонування державної влади та визначає базові принципи публічної служби. Вона гарантує рівні можливості для доступу громадян до державної служби, встановлює вимоги щодо прозорості, неупередженості та професійності у сфері добору кадрів [1].

Однією з ключових законодавчих основ, що забезпечують належне функціонування системи добору публічних службовців, є Закон України «Про державну службу». Він встановлює правові та організаційні засади державної служби, визначає її фундаментальні принципи, правовий статус державних службовців, а також регламентує процедури їх добору, проходження служби та її припинення.

Цей закон покликаний забезпечити ефективність і прозорість процесу відбору кадрів на державну службу, ґрунтуючись на засадах професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності та рівного доступу. Він чітко окреслює етапи конкурсного відбору, визначає вимоги до кваліфікації кандидатів, їхніх професійних навичок і компетентностей, а також встановлює механізми оцінювання відповідності претендентів займаним посадам.

Окрім того, закон регламентує умови кар’єрного зростання державних службовців, їхню відповідальність перед державою та суспільством, а також

гарантії правового й соціального захисту. Таким чином, він створює комплексну нормативно-правову основу для формування високопрофесійного та ефективного кадрового складу органів державної влади [49].

Поряд із загальними засадами державної служби важливу роль у системі публічного управління відіграє нормативне регулювання служби в органах місцевого самоврядування. У цьому контексті ключовим законодавчим актом є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає правові основи діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їхній правовий статус, а також порядок проходження служби.

Цей закон спрямований на формування ефективного кадрового потенціалу місцевого самоврядування, забезпечення прозорості в призначенні посадових осіб, їхньої професійної компетентності та відповідальності перед громадою. Він окреслює принципи добору, які ґрунтуються на конкурентності, рівності можливостей, відкритості та відповідності кандидатів установленим вимогам.

Окрім того, закон регламентує ключові аспекти кар’єрного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, включаючи їхні права, обов’язки, систему мотивації та соціальні гарантії. Він також передбачає механізми оцінювання професійної діяльності, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та ефективності службовців, які виконують управлінські функції на місцевому рівні.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування є важливим елементом загальної системи добору публічних службовців, що сприяє професіоналізації муніципального управління та зміцненню демократичних засад у місцевому самоврядуванні [32].

Ефективність системи добору публічних службовців значною мірою залежить не лише від правових засад їхньої діяльності, а й від дієвих механізмів запобігання корупції. У цьому контексті Закон України «Про запобігання корупції» відіграє ключову роль, визначаючи правові та організаційні засади функціонування антикорупційної системи в Україні.

Цей закон встановлює чіткі вимоги до публічних службовців, спрямовані на забезпечення доброчесності, відкритості та підзвітності в їхній професійній діяльності. Він регламентує механізми фінансового контролю, зокрема обов'язкове декларування майнового стану та доходів, що дозволяє здійснювати ефективний нагляд за можливими проявами корупції.

Також закон передбачає інституційні механізми протидії корупційним ризикам, зокрема через діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) та інших відповідних органів. Значну увагу приділено питанням конфлікту інтересів, обмеженням щодо отримання подарунків, суміщення посад та взаємодії службовців із приватним сектором, що сприяє мінімізації можливих зловживань владою.

Таким чином, цей закон є невід'ємною частиною нормативно-правового забезпечення добору публічних службовців, оскільки встановлює високі стандарти етичної поведінки, сприяє утвердженню принципів прозорості та доброчесності, що є ключовими умовами для формування ефективного й відповідального державного управління [49].

Забезпечення ефективного функціонування публічної служби потребує не лише спеціалізованого законодавчого регулювання, а й загальних трудових норм, які визначають правові засади праці в Україні. У цьому контексті Кодекс законів про працю України відіграє важливу роль, оскільки регулює трудові відносини, що поширюються на публічних службовців у частині, яка не врегульована спеціальними законами.

Цей кодекс встановлює загальні правила щодо умов праці, трудового розпорядку, робочого часу, відпочинку, оплати праці та соціального захисту працівників, які працюють у сфері державного управління. Він забезпечує єдність правового підходу до трудових відносин, визначаючи ключові аспекти трудового договору, гарантії для працівників, механізми вирішення трудових спорів та заходи щодо захисту прав працівників.

Крім того, Кодекс законів про працю містить положення, що стосуються

дисциплінарної відповідальності, звільнення, охорони праці та соціального забезпечення. Це дозволяє гармонійно поєднувати спеціальні норми, які регулюють публічну службу, з більш загальними трудовими стандартами, що діють на рівні всього ринку праці України.

Таким чином, цей нормативний акт відіграє допоміжну, але важливу роль у правовому регулюванні трудових відносин публічних службовців, забезпечуючи комплексний підхід до питань їхньої професійної діяльності, соціальних гарантій та трудових прав [3].

Окрім основних законодавчих актів, що регулюють питання добору публічних службовців, важливу роль у правовому забезпеченні цього процесу відіграють підзаконні нормативно-правові акти. Вони деталізують та конкретизують процедури відбору, сприяючи їхній прозорості, ефективності та відповідності сучасним вимогам державного управління.

Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» визначає основні етапи конкурсного відбору, критерії оцінювання кандидатів та порядок ухвалення рішень за результатами конкурсу. Цей нормативний акт забезпечує єдині стандарти проведення конкурсного добору, що сприяє формуванню професійного та компетентного кадрового складу органів державної влади [11].

Важливим механізмом планування та розвитку кадрового потенціалу є формування кадрового резерву. У цьому контексті Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386 «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» встановлює принципи та процедури створення кадрового резерву, який забезпечує оперативне та якісне заміщення посад у місцевих органах влади. Ця постанова передбачає порядок включення осіб до кадрового резерву, їхнє професійне навчання та підготовку, що сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування та розвитку компетентності управлінських кадрів

[12].

Таким чином, підзаконні нормативно-правові акти відіграють важливу роль у деталізації процесів добору публічних службовців, забезпечуючи його прозорість, об’єктивність і спрямованість на підвищення рівня професіоналізму в системі державного управління та місцевого самоврядування.

Окрім законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, важливим елементом системи правового забезпечення добору публічних службовців є діяльність спеціалізованих державних органів, які здійснюють методичний супровід цього процесу. В Україні ключову роль у цьому напрямку відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке забезпечує координацію та розвиток державної кадрової політики.

НАДС виступає головним органом, відповідальним за реалізацію державної політики у сфері державної служби, розробляє методичні рекомендації та надає офіційні роз'яснення щодо застосування законодавства. Його діяльність спрямована на вдосконалення процедури добору, підвищення рівня професійної підготовки службовців, впровадження сучасних стандартів оцінювання та кар’єрного розвитку.

Агентство також відіграє ключову роль у впровадженні інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в державних органах. Воно розробляє нормативно-методичні документи, які допомагають забезпечити ефективний і прозорий відбір кандидатів, сприяють підвищенню рівня їхньої професійної компетентності та формуванню кадрового потенціалу державної служби відповідно до найкращих міжнародних практик [32].

Таким чином, діяльність НАДС доповнює нормативно-правову базу, забезпечуючи методичну підтримку та практичне впровадження положень законодавства, що регулюють систему добору публічних службовців. Це сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів, посиленню принципів доброчесності та професіоналізму в системі публічного управління.

Завершуючи аналіз нормативно-правового забезпечення системи добору

публічних службовців, необхідно звернути увагу на основоположний документ, що визначає принципи функціонування всієї системи публічного управління в Україні. Конституція України є фундаментальним нормативним актом, який встановлює засади організації державної влади, регулює відносини між державою та громадянами та забезпечує демократичний устрій країни.

Конституційні норми є основою для формування та реалізації політики у сфері державної служби та місцевого самоврядування. Зокрема, стаття 5 Конституції України закріплює принцип народного суверенітету, згідно з яким єдиним джерелом влади є народ. Це означає, що всі органи державної влади та місцевого самоврядування, включно з системою публічної служби, діють в інтересах громадян та відповідно до їхніх потреб.

Важливе значення для системи публічного управління мають також конституційні положення щодо децентралізації влади та розподілу повноважень між центральними та місцевими органами. Це створює правове підґрунтя для реформування державної служби, підвищення її ефективності, прозорості та підзвітності суспільству.

Таким чином, Конституція України є ключовим документом, який визначає правові межі функціонування системи публічного управління та встановлює принципи, на яких має ґрунтуватися відбір, діяльність і відповідальність публічних службовців. Вона забезпечує демократичні основи управління державою та гарантує, що кадрова політика у сфері державної служби та місцевого самоврядування здійснюється відповідно до конституційних норм і принципів [1]. Принцип народовладдя, закріплений у Конституції України, є основоположним для всієї системи публічного управління, визначаючи демократичні механізми формування та діяльності органів влади. Він передбачає, що єдиним джерелом верховної влади є народ, а вся система публічного управління функціонує виключно в інтересах суспільства. Це означає, що громадяни мають верховне право ухвалювати рішення щодо найважливіших аспектів державного та суспільного життя, здійснювати контроль за діяльністю

органів влади та впливати на формування політичного курсу країни.

Конституція України передбачає демократичні правові механізми публічного управління та децентралізації влади, що реалізуються як безпосередньо народом, так і через органи державної влади та місцевого самоврядування. Основними інструментами народного волевиявлення є вибори, референдуми та інші форми безпосередньої демократії (ст. 5, 69 Конституції України). Це гарантує, що кожен громадянин має можливість брати участь у процесах прийняття рішень та контролювати діяльність органів влади.

Щодо виконавчої влади на місцевому рівні, Конституція України встановлює, що вона здійснюється місцевими державними адміністраціями в областях та районах, які мають визначені статус і повноваження (ст. 118, 119 КУ). Водночас держава гарантує право територіальних громад на місцеве самоврядування, що передбачає самостійне вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та законодавства України (ст. 7, 140 КУ). Це забезпечує децентралізацію управління, підвищення його ефективності та наближення адміністративних рішень до потреб громадян [1].

Таким чином, принцип народовладдя є фундаментом системи публічного управління, закріплюючи демократичні механізми державного управління та місцевого самоврядування, які гарантують відкритість, підзвітність і ефективність функціонування владних інститутів.

Місцевий рівень відіграє ключову роль у процесі впровадження сучасної системи публічного управління, оскільки саме тут відбувається практична реалізація реформ державного управління та поступовий перехід до європейських стандартів адміністрування. Важливим поштовхом до трансформації цієї сфери стали суспільно-політичні події 2013–2014 років, які створили передумови для розроблення відповідної нормативно-правової бази, спрямованої на децентралізацію влади та розвиток системи публічного управління в Україні.

Початок цього процесу було закладено ухваленням Концепції

реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади [26], яка визначила основні напрями, методи та строки створення ефективного місцевого самоврядування. Основна мета Концепції полягає у формуванні належних умов життєвого середовища для громадян, забезпеченні доступу до якісних публічних послуг, розвитку механізмів прямого народовладдя та узгодженні інтересів держави з потребами територіальних громад.

Для реалізації Концепції було прийнято низку важливих законодавчих актів, зокрема Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [8], який регламентував механізм утворення спроможних громад, що отримали ширші повноваження та фінансову самостійність. Крім того, внесення змін до Бюджетного [2] та Податкового кодексів України [4] стало ключовим кроком у фінансовій децентралізації, забезпечивши громадам стабільні джерела доходів для розвитку інфраструктури та надання публічних послуг на місцевому рівні.

Важливе значення у нормативно-правовому регулюванні процесу децентралізації мало також ухвалення Кабінетом Міністрів України 6 серпня 2014 року Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [10]. Цей документ передбачав проведення реформ у сфері адміністративно-територіального устрою, посилення владних відносин на регіональному рівні та запровадження європейських моделей управління.

Крім того, у межах Угоди про коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» від 27 листопада 2014 року було запроваджено розділ VII «Децентралізація та реформа публічної адміністрації», який закріпив необхідність створення ефективної системи державного управління та органів місцевого самоврядування. Відповідно до цієї угоди, децентралізаційна реформа мала сприяти забезпеченню громадянських прав, підвищенню якості публічних послуг, удосконаленню управління державним і комунальним майном та розширенню повноважень органів місцевого самоврядування для вирішення питань місцевого значення [33, с. 107].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення процесу децентралізації стало основою для впровадження нової моделі публічного управління, що ґрунтується на демократичних засадах, фінансовій спроможності громад та підвищенні ефективності місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів.

Процес проходження державної служби в Україні є багатоступеневою та чітко регламентованою процедурою, кожен етап якої має свої особливості та нормативно-правові вимоги. Проте, специфіка проходження цієї служби набуває додаткових складнощів в умовах воєнного стану, коли правовідносини між державними службовцями та їхніми роботодавцями стають складними через їх дуальне регулювання, що охоплює як адміністративне, так і трудове право. В умовах війни багато положень, що діяли в мирний час, вже не могли бути застосовані до реалій, що змінилися. У зв'язку з цим, для адаптації законодавства до нових умов було ухвалено Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX [9], а пізніше до нього були внесені зміни Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01.07.2022 № 2352-IX [6].

Ці зміни чітко визначають особливості проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану, а також регулюють трудові відносини між державними службовцями та органами влади в умовах правового режиму воєнного стану, що був введений відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». У рамках цього законодавства особливе значення мають зміни, що стосуються істотних умов праці, переведення на іншу роботу, надання відпусток, максимальної тривалості робочого тижня та періоду відпочинку, оплати праці та інших аспектів трудових відносин, що безпосередньо впливають на процес проходження публічної служби.

Проаналізувавши Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 року № 889-VIII [49], можна виділити основні етапи проходження державної

служби, які включають: вступ на державну службу та призначення на посаду, просування по службі, оцінювання результатів діяльності, підвищення професійної компетентності та припинення служби. Однак впровадження воєнного стану внесло свої корективи в кожен з цих етапів.

Першим етапом є вступ на державну службу, що в умовах воєнного стану отримує особливу регламентацію. Особливості укладання трудового договору в таких умовах визначені статтею 2 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Порядок вступу на державну службу та призначення на посаду в цей період визначаються не лише згаданим законом, але й Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.05.2022 № 2259-IX. Ці нормативні акти регулюють і такі аспекти, як строкове призначення на посаду у разі тимчасового заміщення посади державної служби, коли зберігається відповідна посада за державним службовцем на період його відсутності [5].

Таким чином, воєнний стан значно змінює підходи до проходження державної служби, вимагаючи адаптації законодавчих норм до нових умов.

Згідно з ч. 5 статті 10 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», під час дії воєнного стану процедура призначення на посади державної служби, в органах місцевого самоврядування, а також на посади керівників державних підприємств, установ і організацій значно спрощується. В умовах надзвичайної ситуації, конкурсний відбір, що зазвичай є обов’язковим для таких призначень, скасовується. Призначення на відповідні посади здійснюється без конкурсу, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки та документів, що підтверджують громадянство України, відповідну освіту та досвід роботи, що відповідають вимогам законодавства щодо відповідних посад.

Це значне спрощення процедури відбору зумовлене необхідністю оперативного заповнення ключових посад у державному секторі в умовах війни,

коли термінове забезпечення функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування є критично важливим для стабільності країни. Така процедура має на меті пришвидшити процес призначення кадрів та знизити адміністративні бар'єри в період, коли важливі рішення потребують негайного виконання [36].

Таким чином, зміни, внесені до законодавства в умовах воєнного стану, спрямовані на забезпечення оперативності в управлінських процесах, одночасно зберігаючи базові вимоги щодо кваліфікації кандидатів на державні посади.

У зв'язку з внесеними змінами до законодавства в умовах воєнного стану, важливо звернути увагу на думку П.Т. Павленчика, який зазначав, що конкурсний відбір (від лат. Concursus – суперництво, змагання, конкуренція) є особливою процедурою добору кадрів на вакантні посади, що здійснюється на основі рішення конкурсної комісії. Це рішення має юридичну силу та є підставою для призначення на посаду або відмови у призначенні. Згідно з його поглядом, конкурсний відбір має забезпечити конституційне право громадян на рівний доступ до державної служби [35, с. 183-184].

Закон України «Про державну службу» також підкреслює важливість проведення конкурсу в статті 22, оскільки конкурс є необхідною процедурою для відбору осіб, здатних професійно виконувати обов'язки на державній службі [23]. Професіоналізм є однією з основних характеристик публічного службовця, який має забезпечувати ефективне надання управлінських послуг. Враховуючи ці принципи, навіть у важкий період воєнного стану не можна ігнорувати процедуру конкурсу, оскільки це може призвести до негативних наслідків для якості державного управління.

У той же час, зміни до частини п’ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», передбачені Законом № 2259 [5], містять важливу норму, яка забороняє переведення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, призначених у період воєнного стану без проведення конкурсу. Ця імперативна норма є, на нашу думку, обґрунтованою,

оскільки вона допомагає уникнути незаконного просування службовців по службі під час надзвичайних умов, забезпечуючи таким чином законність та прозорість процесу призначення на посади в державному апараті [45, с. 457-458].

2.2. Кадрове та фінансове забезпечення процесу добору

Кадрове та фінансове забезпечення процесу добору публічних службовців в Україні є комплексним набором заходів, спрямованих на формування ефективної та професійної державної служби. Це включає кілька основних аспектів, які забезпечують стабільність і розвиток державних інститутів, а також підвищення якості управлінських послуг.

1. Стратегічна організаційно-штатна робота: цей напрямок охоплює аналіз і прогнозування потреб у персоналі, розробку штатних розписів та визначення оптимальної чисельності працівників для органів державної влади. Метою є забезпечення адміністрацій кваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати поставлені функції. Крім того, важливим аспектом є створення стратегій мотивації та стимулювання службовців, що позитивно впливає на їхню ефективність та задоволеність роботою. Стратегічне управління персоналом має на меті не лише забезпечити функціонування державної служби, а й розвивати потенціал службовців для виконання складних завдань в умовах змінного середовища.

2. Навчально-підготовча діяльність: система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців охоплює організацію професійного навчання, перепідготовки та вдосконалення знань і навичок. Це дозволяє працівникам адаптуватися до змін у законодавстві та управлінських процесах, а також освоювати нові компетенції. Постійне навчання сприяє підтримці високого рівня професіоналізму, що необхідне для ефективного виконання службових обов'язків. Однак слід зазначити, що в Україні система навчання державних

службовців здебільшого орієнтована на формальні навчальні курси, без достатнього залучення менторів або розвитку онлайн-платформ для професійного потенціалу.

3. Добір і відбір персоналу: процес добору включає визначення вимог до кандидатів, оголошення вакансій, проведення конкурсів та співбесід. Відбір проводиться за об'єктивними критеріями, такими як професійні знання, досвід роботи, а також особисті якості кандидатів. Це забезпечує прозорість і справедливість при прийомі на державну службу та підвищує рівень довіри до державних інституцій серед громадян. Водночас система відбору має на меті не лише задоволення поточних потреб органів влади, а й довгострокове формування висококваліфікованого кадрового резерву [27].

4. Призначення на посаду та розстановка кадрів: після відбору кандидатів здійснюється їх офіційне призначення на посади з урахуванням компетенцій та потенціалу кожного службовця. Важливим є процес правильної розстановки кадрів, що передбачає призначення працівників на ті посади, де вони можуть максимально ефективно застосувати свої знання та навички. Це сприяє оптимізації роботи органів державної влади та досягненню поставлених цілей, а також підвищенню ефективності управлінських процесів.

5. Забезпечення проходження служби: цей етап включає адаптацію новопризначених службовців, регулярне оцінювання їх діяльності, планування кар'єрного росту та надання можливостей для професійного розвитку. Важливими є також заходи щодо підтримки мотивації, запобігання професійному вигоранню та забезпечення належних умов праці. Підтримка службовців у процесі їхнього кар'єрного розвитку є необхідною для забезпечення стабільності та ефективності роботи органів публічного управління.

Незважаючи на наявність значних досягнень у сфері кадрового забезпечення публічної служби в Україні, варто зазначити, що система підготовки та підвищення кваліфікації ще має значний потенціал для вдосконалення. Зокрема, це стосується більш активного залучення онлайн-платформ та

менторських програм, що дозволить значно підвищити ефективність розвитку професійного потенціалу службовців, а також приділення більшої уваги психофізіологічному компоненту професійної підготовки державних службовців, що стане важливим чинником у забезпеченні стійкості до стресів та ефективного виконання управлінських завдань. Враховуючи ці аспекти, можна досягти ще більш високого рівня професіоналізму та готовності до виконання складних завдань на державній службі [40, с. 75].

Публічна служба виступає як організуюча сила суспільства, оскільки вона забезпечує ефективне управління державою і тим самим запобігає хаосу. В умовах сучасних викликів однією з головних задач державної кадрової політики є формування органів державної влади за допомогою чесних, компетентних, високопрофесійних, законослухняних, ініціативних і патріотично налаштованих управлінських кадрів нового типу. Ці кадри повинні бути здатні вирішувати важливі загальнодержавні та регіональні проблеми, що постають перед країною.

У контексті адміністративної реформи на місцевому рівні виникає низка актуальних проблем організації кадрової політики. Однією з основних є збереження низької якості публічних послуг, що пояснюється відсутністю чіткої системи розподілу управлінських функцій між органами місцевого самоврядування та виконавчою владою на місцях. Також значним чинником є обмежене бюджетне фінансування, яке держава виділяє для делегованих повноважень органам місцевого самоврядування, що не дозволяє належно забезпечити послуги в таких критичних сферах, як освіта, охорона здоров'я та культура.

До того ж, велика кількість територіальних громад спричиняє створення громіздкого штату державних службовців, який не здатний ефективно вирішувати нагальні проблеми. Це пов'язано з незбалансованістю фінансових механізмів, які повинні забезпечити самостійність місцевих громад. Іншою проблемою є низький рівень безпосередньої участі населення у вирішенні місцевих питань та реалізації їхніх прав на контроль за діяльністю органів

місцевої влади.

Неврегульованість нормативно-правового забезпечення місцевої влади, відсутність чітких механізмів реалізації повноважень місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, а також високий рівень забюрократизованості й корупції в цих органах також є важливими аспектами, що ускладнюють ефективне функціонування місцевої влади. Крім того, низький престиж служби в органах місцевого самоврядування і виконавчої влади значною мірою обумовлений низьким рівнем соціального захисту працівників цієї сфери та недосконалістю системи оплати праці.

Зважаючи на ці проблеми, кадрова політика публічної служби на місцевому рівні має надзвичайно важливе значення для підвищення якості муніципального управління. Її реалізація дозволяє створити умови для значного підвищення професіоналізму державних службовців. Кадрова політика на місцевому рівні є одним із основних засобів покращення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Вона забезпечується через відбір кваліфікованих кадрів, що мають необхідні знання та досвід для того, щоб служити державі та суспільству, що, в свою чергу, сприяє сталому розвитку територіальних громад і покращенню якості наданих публічних послуг [1]. Сучасна кадрова політика активно формується за допомогою нових механізмів і технологій у кадровій роботі, що суттєво підвищує ефективність управління персоналом та вимагає створення більш злагодженої і результативної роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування. Вона є ключовим елементом успішної реорганізації управлінських структур на місцях. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування є системою визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів, яка регулює всі етапи кадрового процесу, від добору і розстановки до перепідготовки та планування кадрових потреб. Вона включає в себе діяльність, спрямовану на формування ефективних кадрових структур, забезпечення місцевої влади кваліфікованими та компетентними кадрами, що здатні вирішувати актуальні проблеми на рівні громад.

Перше визначення правового статусу працівників органів місцевого самоврядування було закріплено в Законі України «Про державну службу», а постановою Верховної Ради від 16 грудня 1993 року був поширений цей статус на посадових осіб органів місцевого самоврядування, що прирівняло їх до відповідних категорій державних службовців. Відповідно, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» також підтвердив, що посадові особи місцевого самоврядування підпадають під дію Закону «Про державну службу», якщо інше не передбачено законодавством України.

Це визначення стало основою для функціонування окремої служби в органах місцевого самоврядування, яка має свої особливості в порівнянні з державною службою. Так, служба в органах місцевого самоврядування має такі особливості:

- Вона формується і реалізується в рамках організаційних структур місцевого самоврядування або його апарату, на відміну від державної служби, де такою структурою є державний орган чи його апарат.
- Цілі та завдання служби в органах місцевого самоврядування у соціальному аспекті збігаються з цілями державної служби, оскільки вони орієнтовані на забезпечення прав та свобод громадян, виконання Конституції та законів України, а також правових актів органів місцевого самоврядування. Однак, служба в місцевому самоврядуванні реалізує ці завдання не в масштабах держави, а на рівні адміністративно-територіальних одиниць.
- Принципи служби в органах місцевого самоврядування мають спільні риси з принципами державної служби, але також включають власні особливості, зокрема підконтрольність і підзвітність перед територіальною громадою, а також право відкликання виборних посадових осіб [44].

Правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування має свої відмінності. Основні норми, що визначають цей процес, містяться в Законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування» і «Про місцеве самоврядування в Україні», але ці норми доповнюються локальними

нормативними актами, які ухвалюються органами місцевого самоврядування.

З огляду на це, кадрова політика в місцевому самоврядуванні спрямована на забезпечення стабільного розвитку органів місцевої влади за допомогою кваліфікованих кадрів, що мають професійні знання та досвід. Важливою складовою цієї політики є постійне оновлення професійних знань і розвиток кадрового потенціалу через демократичний відбір, кар'єрне просування та контроль за трудовою діяльністю. Враховуючи сучасні вимоги, це має здійснюватися шляхом безперервного навчання, оцінки ефективності та підтримки високого рівня мотивації службовців для реалізації соціальних завдань на місцевому рівні, що робить органи місцевого самоврядування ефективними в сучасних умовах [29, с. 89-90].

Фінансове забезпечення є важливою складовою кадрової політики, яка безпосередньо впливає на ефективність та стабільність роботи публічних службовців. Воно включає кілька ключових аспектів, які сприяють якості та результативності державного управління, а також підвищують привабливість кар'єри на державній службі.

1. Бюджетне фінансування: держава виділяє кошти на оплату праці публічних службовців, що включає посадові оклади, надбавки, премії та інші виплати. Розмір фінансування залежить від державного бюджету та економічної ситуації в країні. Адекватне фінансування є необхідним для забезпечення матеріальної стабільності працівників державних органів, що в свою чергу підвищує привабливість державної служби як кар'єрного вибору. Висока оплата праці є важливим фактором мотивації та збереження кваліфікованих кадрів у державному секторі.

2. Матеріально-технічне забезпечення: це фінансування необхідної інфраструктури для ефективної роботи органів публічної влади, включаючи офісні приміщення, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та інші ресурси. Належне матеріально-технічне забезпечення є важливим для виконання службових обов'язків, оскільки сучасне обладнання та доступ до новітніх

технологій сприяють підвищенню ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень.

3. Фінансування навчання та розвитку персоналу: держава активно інвестує в програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців, забезпечуючи їх участь у тренінгах, семінарах та інших освітніх заходах. Це дозволяє підтримувати високий рівень компетентності персоналу, впроваджувати нові управлінські практики та технології, що є необхідним для забезпечення динамічного розвитку державного управління. Витрати на навчання є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності державних органів.

4. Соціальні гарантії та пільги: фінансове забезпечення також включає надання соціальних гарантій службовцям, таких як медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки та інші пільги. Це підвищує соціальний захист працівників, покращує їх мотивацію та лояльність до державної служби. Надання таких гарантій створює додаткову стабільність для службовців, сприяючи збереженню кадрового складу та підвищенню ефективності роботи органів влади.

5. Контроль та аудит фінансових ресурсів: важливим аспектом фінансового забезпечення є забезпечення прозорості та ефективності використання фінансових ресурсів. Регулярні аудити, фінансові звіти та контрольні заходи сприяють запобіганню нецільовому використанню коштів, корупційним проявам і зловживанням. Це підвищує довіру громадськості до державних інституцій, зміцнює фінансову дисципліну та забезпечує ефективність витрат бюджетних коштів.

Таким чином, ефективне фінансове забезпечення є важливим елементом успішної кадрової політики, оскільки воно сприяє не лише матеріальній стабільності публічних службовців, але й підвищує якість управління та довіру до державних інститутів.

Стаття 140 Конституції України [1] встановлює конституційну

правосуб'єктність територіальної громади, визначаючи її як суб'єкта, що має право на здійснення місцевого самоврядування. Це право реалізується через самостійне вирішення громадою питань місцевого значення в межах Конституції та законів України. Така норма забезпечує фундамент для розвитку місцевої демократії, підкреслюючи, що рішення, які стосуються життєдіяльності територіальних громад, мають бути прийняті безпосередньо самими мешканцями, що підвищує ефективність управління на місцях.

Це положення є важливою складовою системи публічного управління в Україні, оскільки воно створює правові передумови для автономії місцевих органів влади, дозволяючи їм гнучко реагувати на місцеві потреби, забезпечуючи таким чином не лише децентралізацію влади, а й зміцнення демократії на всіх рівнях управління [1]. Беручи за основу визначення «розвитку територіальної громади» О. Підкуйка, можна стверджувати, що розвиток територіальної громади як складної соціальної системи є процесом її переходу в новий стан. Цей процес супроводжується змінами та ускладненням структури потреб і інтересів мешканців адміністративно-територіальних одиниць, таких як села, селища та міста. Важливо зазначити, що розвиток територіальних громад безпосередньо залежить від їх матеріально-фінансової бази, оскільки саме від цього залежить здатність громади задовольняти потреби своїх мешканців і ефективно реалізовувати функції місцевого самоврядування.

Стаття 142 Конституції України [1] закріплює матеріально-фінансову основу місцевого самоврядування, до якої належать рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси та інші активи, що знаходяться у власності територіальних громад. Це також включає об’єкти спільної власності, якими управляють районні та обласні ради [38]. Фінансове забезпечення розвитку територіальної громади є процесом організованого впливу всіх учасників, з якими взаємодіє громада, з метою задоволення її потреб через формування та ефективне використання фінансових ресурсів.

У свою чергу, Г.П. Гончар визначає місцеві фінанси як систему грошових

відносин, що включає формування, розподіл, використання та контроль за коштами, призначеними для задоволення потреб громади та її жителів [21]. Для забезпечення ефективного використання місцевих фінансів органи місцевого самоврядування повинні застосовувати різноманітні методи, серед яких планування, прогнозування, облік, фінансування, інвестування, кредитування, оподаткування, а також матеріальне стимулювання і відповідальність. Всі ці методи мають чітко регулюватися відповідними муніципальними правовими актами та чинним законодавством.

Правові основи механізму фінансового забезпечення визначаються законодавчими та підзаконними актами, які, у разі потреби, можуть включати муніципальні правові акти. Важливими учасниками цього процесу є конкретні суб’єкти, які забезпечують функціонування системи фінансового забезпечення публічної служби на місцевому рівні. Основними групами суб’єктів можна вважати органи законодавчої влади, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання, громадські об’єднання, а також вітчизняні та міжнародні донорські організації, фізичні особи та домогосподарства. Всі ці суб’єкти взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне фінансування та розвиток територіальних громад, що сприяє зміцненню місцевого самоврядування і підвищенню якості публічних послуг на місцях [29, с. 90-91].

Згідно з Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, вступ на державну службу та просування по службі можливі лише за результатами конкурсу. Це означає, що приймання громадян на вакантні посади державної служби без обов’язкового проведення конкурсу забороняється, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством. Вступ на державну службу через відкриту конкурсну процедуру сприяє формуванню принципу меритократії, що гарантує, що найкращі кандидати, з найбільшою кваліфікацією та досвідом, мають можливість зайняти відповідні посади в державному апараті.

Процедура конкурсу включає кілька етапів. На етапі подачі документів

служба управління персоналом приймає заяви від кандидатів на посади категорії А, перевіряє їх відповідність встановленим законодавчими вимогами, а потім передає документи до Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Після цього кандидатам повідомляється про результати перевірки. Для посади категорій Б та В документи також перевіряються, і їхні результати направляються на розгляд конкурсної комісії.

Процедура конкурсу має на меті забезпечити прозорість, доступність і відкритість добору на державну службу. Для цього створений єдиний вебпортал вакансій, на якому публікуються вакансії на державну службу, а також проводяться онлайн тестування для кандидатів. Цей підхід забезпечує рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи інших факторів.

Нововведенням стало те, що конкурси для високопосадовців категорії А мають свою специфіку, відрізняючись від конкурсу для державних службовців категорій Б і В. Зокрема, конкурси на посади категорії А проходять за участі нового постійно діючого органу – Комісії з питань вищого корпусу державної служби, яка складається з фахівців, що працюють на громадських засадах. Такий колегіальний орган став важливим механізмом для проведення прозорого та ефективного конкурсного добору на найвищі державні посади.

До прикладу, у 2020 році Комісія з питань вищого корпусу державної служби провела 19 засідань, де було опрацьовано 630 пакетів документів від кандидатів на заміщення посад державних службовців категорії А. В результаті було оголошено 116 конкурсів, прийнято 1904 заявки, з яких сформовано 71 шортлист, а 38 кандидатів стали переможцями конкурсів.

Особливість конкурсу для державних службовців категорії А полягає в тому, що для цієї категорії розроблені Типові вимоги, які визначають конкретні кваліфікаційні вимоги до кандидатів. Це включає вільне володіння державною та іноземною мовами, мінімум 7 років стажу роботи, а також наявність лідерських навичок і здатності до ефективного управління організацією та працівниками.

Завдяки цим вимогам і нововведенням, процес добору на високі посади в державному апараті став більш об'єктивним, професійним, і забезпечує високий рівень довіри до державної служби з боку громадськості.

Претендент на посаду державного службовця, зокрема на посаду категорії А, повинен продемонструвати не лише глибоке знання законодавства, а й здатність ефективно працювати з великими обсягами інформації та вирішувати кілька завдань одночасно. Крім того, важливо, щоб кандидат був рішучим, принциповим, орієнтованим на служіння громадянам та готовим захищати національні інтереси. Ці характеристики є необхідними для того, щоб успішно виконувати обов'язки на високих державних посадах, де прийняття рішень має важливе значення для розвитку країни.

Протягом 2019 року на заміщення вакантних посад державної служби категорій Б і В було оголошено понад 6500 конкурсів, при цьому на одне конкурсне місце припадало в середньому 3,5 особи. Конкурси на ці посади проводяться конкурсними комісіями, які створюються керівниками державних органів з підтримкою служб управління персоналом, і відповідно до Порядку визначення спеціальних вимог до кандидатів. Розробка таких вимог є важливою складовою завдань, що стоять перед службою управління персоналом.

Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, на посади категорії А переважають кандидати чоловічої статі, тоді як на посади категорій Б і В частіше подаються жінки. Це підтверджує наявність значної гендерної сегрегації в професійній діяльності в Україні, навіть попри початкові кроки щодо впровадження гендерного законодавства. Згідно з Глобальним звітом Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй з питань гендерної рівності в публічному управлінні, хоча жінки складають 75% персоналу, на рівні прийняття рішень вони займають лише 13%. Відповідно до Цілей розвитку тисячоліття ООН, український уряд ставив за мету до 2019 року досягти співвідношення жінок і чоловіків у органах виконавчої влади 30/70, але суттєвого прогресу в цьому напрямку досягнуто не було.

З огляду на високий рівень освіченості жінок в Україні, яка перевищує рівень освіти чоловіків, створення сприятливих умов для гендерної рівності в публічному управлінні, зокрема через прозорий і неупереджений конкурсний відбір, є важливим кроком до забезпечення більш збалансованого представництва у державних органах. Це має стати основою для розвитку гендерно рівних можливостей на публічній службі, що сприятиме більш справедливому та об'єктивному прийняттю рішень у суспільстві.

Таким чином, комплексний підхід до кадрового і фінансового забезпечення процесу добору публічних службовців є ключем до забезпечення ефективності функціонування державної служби та підвищення якості наданих громадянам послуг. Підвищення прозорості та неупередженості в конкурсному процесі сприяє зміцненню довіри громадян до державних інститутів і забезпечує формування професійної, мотивованої та висококваліфікованої команди публічних службовців.

2.3. Проблеми та недоліки чинної системи професійного добору

Процес добору публічних службовців в Україні стикається з низкою значних проблем та недоліків, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування державної служби. Серед основних проблем можна виділити наступні:

1. Обмеження прав публічних службовців: однією з проблем є встановлення обмежень на діяльність публічних службовців, таких як люстрація, електронне декларування та регулярне оцінювання їхньої роботи. Хоча ці заходи спрямовані на підвищення прозорості та запобігання корупції, вони іноді призводять до звуження правового статусу службовців. Це може негативно впливати на їхню мотивацію, знижуючи ефективність роботи та створюючи атмосферу недовіри до системи публічної служби.

2. Недосконалість нормативно-правової бази: існують значні прогалини та

суперечності в законодавстві, яке регулює публічну службу. Це ускладнює процес відбору кадрів та створює передумови для зловживань і корупції. Недосконаліть законодавства може призвести до юридичних непорозумінь, що ускладнює виконання норм і процедур, необхідних для добору кадрів на державну службу.

3. Недостатня професійна підготовка: часто процес підбору кадрів не враховує важливість постійного професійного розвитку публічних службовців. Відсутність належної підготовки і можливостей для подальшого навчання призводить до того, що службовці не завжди володіють сучасними знаннями та навичками, необхідними для ефективного виконання своїх обов'язків. Це в свою чергу знижує якість роботи та ефективність управління.

4. Відсутність меритократичного підходу: недостатньо впроваджений принцип меритократії, тобто відбору кандидатів на основі їхніх здібностей і кваліфікації, сприяє призначенню на державні посади осіб, які не завжди відповідають вимогам до посади. Це призводить до неефективного управління та знижує рівень професіоналізму в органах державної влади [67]. Відсутність чіткого критерія компетентності призводить до випадкових призначень і, як наслідок, погіршує загальну ефективність державного апарату.

5. Політичний вплив на призначення: розмиті межі між політичними та адміністративними посадами дають можливість політичним силам впливати на процес призначення службовців. Це підриває принципи неупередженості та професіоналізму, створюючи умови для політичної залежності державних службовців. Такі практики, у свою чергу, сприяють зниженню ефективності роботи органів публічної влади та руйнують довіру громадян до державних інституцій.

6. Недостатня прозорість процедур добору: однією з серйозних проблем є відсутність чітких і прозорих процедур добору публічних службовців. Така ситуація створює сприятливе середовище для корупції та маніпуляцій під час конкурсного відбору. Недостатня прозорість призводить до зниження довіри

громадськості до державних органів і процесу добору кадрів, що в свою чергу негативно впливає на загальний імідж публічної служби в Україні.

Таким чином, ці проблеми та недоліки істотно ускладнюють ефективний добір кадрів на державну службу в Україні. Тому для покращення системи добору публічних службовців необхідно удосконалювати нормативно-правову базу, впроваджувати меритократичний підхід, забезпечувати прозорість конкурсного процесу та знижувати політичний вплив на призначення. Це дозволить підвищити ефективність державного управління та зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

Повномасштабна російська агресія проти суверенної України, яка розпочалася в лютому 2022 року, кардинально змінила підходи до організації роботи усіх державних органів, включаючи сферу професійного розвитку державних службовців. В умовах війни пріоритетними стали потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя, що вимагають нових підходів до підготовки кадрів. Однак, на жаль, законодавча зарегульованість у питаннях підвищення кваліфікації державних службовців залишається суттєвою перешкодою для розвитку цього напрямку HRM, фактично паралізуючи цей процес [39, с. 120].

У зв'язку з цим, в Україні активно набуває поширення поняття «інформального навчання», яке визначається як процес набуття професійних знань, умінь і навичок поза формальними навчальними планами та освітніми програмами. Це навчання може відбуватися в процесі трудової діяльності або самоосвіти і не має чітко визначених строків, методів або форм. Водночас саме інформальне навчання надає максимально можливу ініціативу для саморозвитку і самореалізації працівників, створюючи умови для набуття практичних навичок та адаптації до швидко змінюваного середовища, що є надзвичайно важливим для ефективного виконання обов'язків на державній службі в умовах воєнного стану [39, с. 120].

Основними проблемами кадрової політики системи державної служби

України є ряд факторів, які суттєво ускладнюють ефективність роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Серед основних проблем можна виокремити наступні:

1. Надмірна політизованість кадрових призначень: однією з основних проблем є політичне втручання в процес кадрових призначень, що веде до обслуговування корпоративних або партійних інтересів, замість об'єктивного добору кваліфікованих фахівців. Це знижує ефективність роботи державної служби та підриває довіру громадян до державних інститутів.

2. Проблеми правового регулювання відносин у сфері державної служби: існують серйозні труднощі, пов'язані з правовим регулюванням відносин у сфері державної служби. Це включає плинність кадрів, залежність державних службовців від політичних змін та упередженість, особливо серед керівного складу державної служби, що заважає стабільності і ефективності управлінських процесів.

3. Корупційні прояви та дискредитація інститутів державної служби: корупція залишається однією з найбільших проблем, що дискредитує державні органи та органи місцевого самоврядування. Вона підриває основи публічного управління і знижує довіру до державної служби.

4. Недосконалість конкурсного відбору: процес відбору кадрів для державної служби часто носить формальний характер і не завжди створює умови для вибору найкращих кандидатів. Багато методів добору залишаються старими і не адаптованими до сучасних вимог, що призводить до неефективного добору персоналу.

5. Низька інституційна спроможність державної служби: державна служба страждає від відсутності чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, системи безперервного навчання та прогалин у кваліфікації персоналу. Це спричиняє загальну неефективність в роботі державних органів.

6. Відсутність належної кваліфікації державних службовців:з розвитком нових технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних, більшість державних

службовців не мають достатнього рівня кваліфікації для ефективного користування сучасними технологіями, такими як комп'ютери, інтернет та електронний документообіг. Це створює проблеми у роботі органів публічного управління та унеможливлює ефективне впровадження електронного врядування.

7. Послаблення контролю та вимогливості до управлінських кадрів: слабкий контроль за управлінськими кадрами, відставання розвитку правового забезпечення та боротьба з зловживаннями, низька мотивація та недостатній рівень соціального захисту службовців негативно впливають на ефективність роботи державних органів.

8. Відсутність цілісної системи управління персоналом: необхідно створити цілісну систему управління персоналом, яка б передбачала чітке визначення стратегічних ролей кадрових служб, їх відповідальність за управління людськими ресурсами, а також запровадження найкращих вітчизняних та міжнародних практик у сфері кадрової політики.

9. Проблеми в управлінні персоналом: в управлінні персоналом існує низка проблем, таких як неефективна система оплати праці, неузгоджена система просування по службі та ротації кадрів, а також недостатня дієвість системи планування та оцінки результатів діяльності. Це ускладнює процес розвитку кадрового потенціалу та впливає на загальну ефективність роботи державної служби.

Усі ці проблеми вимагають термінового перегляду та зміни управлінської парадигми в державній кадровій політиці. Створення сталих та дієвих кадрових систем, удосконалення кадрових технологій та реформування існуючих процедур стане необхідною умовою для підвищення ефективності державної служби та забезпечення належної роботи органів публічного управління в Україні.

Прагнення України відповідати європейським стандартам у всіх сферах державного управління вимагає значних змін, зокрема в удосконаленні кадрової політики, як на рівні державної служби, так і на рівні місцевого самоврядування.

Як зазначено в Законі України «Про державну службу» [58], сучасний представник влади має бути не лише наділений відповідними повноваженнями, але й володіти певними особистими моральними та психологічними якостями. Важливо, щоб він був авторитетним, інтелігентним і добре обізнаним у всіх сферах, що стосуються його діяльності, таких як економіка, трудове законодавство, сучасні методи управління та специфіка регіону, в якому він працює. Крім того, важливим фактором є психологічна сумісність такого представника з колективом, що має безпосередній вплив на кар'єрне зростання кожного державного службовця.

Забезпечення ефективного кадрового потенціалу державного управління потребує інноваційних підходів. Важливо, щоб у сфері управління людськими ресурсами постійно впроваджувалися новітні технології, які дозволяють зробити кадрове забезпечення безперервним процесом удосконалення. Це сприятиме якісному формуванню та реалізації інституту державної служби, що, в свою чергу, позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління.

Зміцнення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної, цілеспрямованої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Акредитовані навчальні заклади мають відігравати значну роль у цьому процесі, використовуючи науково-педагогічний потенціал та оснащеність навчально-лабораторними базами. Це дозволить забезпечити високий рівень підготовки кадрів, необхідних для ефективної роботи в державному управлінні [17, с. 4-5].

Державна служба повинна бути відкритою для громадського контролю в демократичному суспільстві. Громадяни мають право знати, як і за якими правилами працює державна служба, мати доступ до необхідної інформації та мати можливість оскаржувати рішення, що впливають на їхні права, в тому числі кадрові питання. Це забезпечує юридичними засобами, адміністративною практикою та судовою практикою, що підвищує довіру до системи та її

ефективність. Така прозорість і відкритість сприятимуть зміцненню авторитету державної служби, що є важливим фактором для залучення гідних кандидатів, в тому числі молодих людей, до роботи в органах публічного управління [17, с. 4-5].

Однією з основних проблем кадрової політики державної служби є відсутність чіткого взаємозв'язку між системою класифікації посад та вимогами до професійної компетентності для зайняття цих посад. Наразі ця проблема залишається невирішеною. Вимоги до кандидатів на вступ до державної служби зазвичай не передбачають наявність спеціалізованої вищої освіти, обмежуючись лише ступенем вищої освіти загалом. Наприклад, особа, яка здобула вищу освіту в технічних галузях, може претендувати на посаду, яка вимагає знань у галузі економіки чи права. Це піднімає питання необхідності запровадження чітких вимог до спеціалізованої вищої освіти для певних посад або, що є більш логічним, введення обов'язкової підготовчої служби для нових працівників, яка б тривала певний період. Лише після її завершення кандидат міг би претендувати на постійну посаду за результатами конкурсу.

Також проблема недостатнього застосування наукових підходів у сфері управління людськими ресурсами на державній службі є однією з важливих. Це не є недоліком правового регулювання, але застосування результатів наукових досліджень у цій сфері могло б значно покращити ситуацію з працевлаштуванням та підготовкою кадрів для державної служби. Важливість цієї проблеми також підкреслюється в науковій літературі. Наприклад, Т.Ю. Витко звертає увагу на проблеми конкурсного відбору, зазначаючи, що «сучасний стан кадрового забезпечення характеризується необ'єктивною та непрозорою конкурсною процедурою». Вона зауважує, що конкурси часто мають формальний характер, і в більшості випадків їх оголошують для того, щоб призначити на посаду вже визначену особу. У таких умовах перемагає не найкваліфікованіший кандидат, а той, хто є «потрібним» для визначених інтересів.

Така ситуація підриває ефективність конкурсного відбору і знижує довіру

до системи добору на державну службу. Тому важливо створювати прозорі, об'єктивні та чітко регламентовані процедури, які забезпечать рівні можливості для всіх кандидатів та дозволять відбирати найбільш кваліфікованих професіоналів [19, с. 10]. Одним з основних напрямків вирішення проблеми прозорості та недостатнього громадського контролю є норма, закріплена в ст. 27 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [49]. Відповідно до цього закону, до складу конкурсної комісії можуть залучатися представники громадських об’єднань на конкурсній основі, а також державні службовці з інших органів, науковці та експерти у відповідних сферах. Крім того, участь у комісії можуть брати представники виборних органів первинних профспілкових організацій. Такий склад комісії значно зменшує ризики корупційних дій, оскільки більшість її учасників не мають особистої зацікавленості у вирішенні кадрових питань на користь окремих осіб або груп.

Залучення незалежних науковців та експертів також підвищує шанси на ухвалення об’єктивних та виважених рішень при прийомі на державну службу. Завдяки цьому, конкурсний процес стає більш прозорим і справедливим, а самі результати відбору – більш довіреними з боку громадськості [23, с. 39-40].

Таким чином, можна стверджувати, що багато проблем, зазначених у Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року, вже були частково вирішені завдяки внесеним змінам. Однак деякі питання все ще потребують подальшого вдосконалення та уваги законодавця для досягнення максимальної ефективності системи кадрового відбору на державну службу.

Процес відбору та добору кадрів у системі державної служби в Україні наразі стикається з численними проблемами, які знижують його ефективність. Однією з головних причин є те, що значну частину часу займає етап прийому та розгляду заяв і документів кандидатів. Це робить процес відбору надто повільним і менш ефективним. Для покращення цього етапу пропонується використовувати спеціалізоване комп'ютерне забезпечення, яке дозволить

виділяти найбільш важливі критерії для кандидатів та автоматизувати процес фільтрації за цими критеріями.

Плинність кадрів в значній мірі є наслідком неправильного та нераціонального підбору кадрів. Зокрема, стихійний відбір, який полягає в фактичному переборі кандидатів, часто призводить до того, що зміна кількох працівників на одній посаді протягом одного-двох років стає звичайним явищем. Також відсутність єдиних стандартів підбору кадрів негативно позначається на стабільності персоналу, оскільки кандидатів набирають тільки під конкретну вакансію, не оцінюючи їх здатність відповідати загальним цілям та завданням організації.

Ще однією проблемою є відбір, орієнтований виключно на побажання керівника, без урахування корпоративної культури чи особливостей організації. Це може призвести до того, що набрані кадри не вписуються в команду, а також до негативних реакцій на зміни в організації або зовнішні фактори. Іншою важливою проблемою є несерйозне ставлення до прийому нових співробітників. Це може проявлятися у профанації підбору, коли керівник підрозділу готовий прийняти практично будь-якого кандидата або, навпаки, ставить надмірно високі вимоги, що не відповідають реальним потребам посади.

Незбалансованість процесу прийняття рішень також є поширеною проблемою. Це виражається в тому, що на одну й ту ж позицію різні керівники можуть по-різному оцінювати кандидатів, інколи навіть через кілька етапів. Це збільшує час на прийняття рішення, що є недоцільним для більшості вакансій, де оперативність має важливе значення [25, с. 8].

Невизначеність або недопрацьована система оцінки професійного рівня кандидатів призводить до того, що планка підбору кадрів може бути завищена або занижена, що негативно впливає на якість вибору. Крім того, недостатнє інформування кандидатів про особливості роботи в організації, її культурі та мотиваційних схемах може спричиняти відсутність розуміння реальних вимог і завдань, що ускладнює адаптацію нового співробітника і його успішну

інтеграцію в колектив.

Таким чином, ці проблеми значно ускладнюють процес добору кадрів, знижуючи його ефективність та підвищуючи ризик прийняття на роботу некваліфікованих або невідповідних вимогам кандидатів. Для вирішення цих проблем необхідно запровадити більш чіткі та стандартизовані процедури відбору, що включають використання сучасних технологій, удосконалення системи оцінки та забезпечення більшої прозорості і інформування на всіх етапах процесу добору.

Добір персоналу, зокрема на державну службу, є важливим етапом у процесі забезпечення ефективного функціонування органів публічного управління. Цей процес передбачає оцінку професійних якостей кандидатів і визначення їх придатності до виконання обов'язків на конкретних посадах. Однак, недосконаліть конкурсу як механізму добору персоналу на державну службу є однією з основних проблем. В першу чергу це стосується того, що в більшості випадків процедура проведення конкурсу значно відрізняється від базових засад професійного набору персоналу.

Однією з головних проблем є відсутність у конкурсних комісіях спеціалістів з підбору кадрів або психологів. Як результат, основною методикою оцінки кандидатів залишається проведення іспитів, які дозволяють перевірити лише знання законодавства України. Однак загальна компетентність державного службовця включає не тільки знання законів, а й особисті психологічні та моральні якості, а також інтелектуальні здібності, які можуть бути не виявлені за допомогою стандартних іспитів [25, с. 8].

Іншою серйозною проблемою є монополізація процедури відбору керівництвом органів державної служби, що веде до суб'єктивних оцінок кандидатів і збільшення випадків корупції. Це значно ускладнює забезпечення прозорості та об'єктивності процесу добору. Як І. Мельник пропонує, рішенням цієї проблеми може стати залучення представників територіальних органів Головдержслужби України до проведення конкурсів, що допоможе зменшити

суб'єктивізм у оцінці кандидатів і покращити прозорість процесу.

Ще однією важливою проблемою є відсутність централізованої організації процесу добору кадрів, що повинна бути зосереджена в спеціально уповноваженому державному органі, до складу якого можуть входити професійні експерти, психологи, працівники кадрових служб та інші фахівці. Це дозволить системно підходити до оцінки кандидатів і забезпечити високий рівень добору на державну службу.

Особливу увагу слід приділити визначенню основних джерел кандидатів. Для цього важливо провести детальний аналіз методів реклами вакансій, використання консультантів із найму та відбору кадрів, а також визначити методи набору кадрів з навчальних закладів. Крім того, важливим є нормативне врегулювання методик добору, таких як процеси відсіювання кандидатів, співбесіди, тестування та отримання рекомендацій, що дозволить підвищити якість відбору [25, с. 8].

Таким чином, удосконалення процедур добору кадрів на державну службу вимагає комплексного підходу, який включає як покращення самого процесу відбору, так і реформування підходів до оцінки кандидатів та їх підготовки.

З метою забезпечення об'єктивної оцінки кандидатів під час відбору на державну службу, інші науковці пропонують створення незалежного Центру оцінювання державних службовців, до складу якого мають бути залучені провідні вчені з державного управління, а також відомі громадські та політичні діячі. Така ініціатива передбачає, що оцінювання кандидатів буде проводитися анонімно, і лише після завершення процесу особа, яка оцінюється, отримає висновок про свою придатність до посади. Це дозволить значно зменшити ризик суб'єктивізму та маніпуляцій у процесі відбору, створюючи більш прозору і об'єктивну систему.

Для досягнення бажаної результативності в процесі добору персоналу – тобто для вибору кандидатів, які в майбутньому працюватимуть ефективніше за інших – необхідно провести об'єктивну оцінку якостей кандидатів. Ключовими

передумовами такої оцінки є достовірність і надійність інструментів добору, а також чітко визначені критерії оцінки. У такому контексті, добір персоналу виступає як процес не лише оцінки професійних якостей кандидатів, але й визначення їх придатності до роботи на певних посадах. У цьому процесі важливо забезпечити максимальну об'єктивність, що дозволить відбирати дійсно компетентних і кваліфікованих кандидатів.

Однак в Україні, як і в інших країнах, цей процес є досить складним і потребує вдосконалення. Відсутність об'єктивної системи добору кадрів в державній службі ускладнює залучення до неї найкращих фахівців. Це є серйозною проблемою, яка безпосередньо впливає на якість державного управління. Враховуючи поточний стан справ, політичні процеси та завдання державотворення в Україні, кадрова політика повинна базуватися на принципі системності та належного наукового забезпечення. Це дозволить сформувати ефективну систему відбору, яка забезпечить прихід до державної служби найбільш кваліфікованих та професійних кадрів [14, с. 139-140].

Усунення зазначених проблем є необхідною умовою для підвищення ефективності публічної служби та забезпечення якісного державного управління в Україні.

Висновки до другого розділу

Аналіз сучасного стану системи професійного добору публічних службовців в Україні дозволив виокремити низку ключових аспектів, які визначають як нормативно-правові, так і організаційно-кадрові особливості функціонування цієї сфери в умовах трансформацій державного управління.

Нормативно-правове регулювання процесів добору публічних службовців є достатньо розвиненим, проте потребує оновлення з урахуванням реалій воєнного стану та новітніх викликів у сфері публічного управління. Законодавча база, представлена Конституцією України, законами «Про державну службу»,

«Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», Кодексом законів про працю та низкою підзаконних актів, створює правове підґрунтя для формування відкритої, професійної та доброчесної публічної служби.

У контексті кадрового забезпечення виявлено, що значну роль відіграє інституційна діяльність НАДС, яке формує методологічну базу добору, впроваджує інноваційні кадрові підходи та координує політику професійного розвитку публічних службовців. Водночас дієвість системи оцінювання, підвищення кваліфікації та кадрового резерву залишається нерівномірною на різних рівнях влади, особливо в органах місцевого самоврядування.

Особливу увагу приділено трансформації кадрових процесів в умовах воєнного стану, яка супроводжується спрощенням процедур добору, відмовою від конкурсного відбору на низку посад та внесенням змін до трудового законодавства. Ці кроки, хоч і є виправданими з точки зору оперативності, породжують ризики для принципів прозорості, рівності та професіоналізму.

У розрізі фінансового забезпечення встановлено, що бюджетне фінансування, технічна інфраструктура, соціальні гарантії та інвестиції в навчання залишаються критично важливими складовими кадрової політики. Недостатній рівень фінансування, особливо на місцевому рівні, обмежує можливості для якісного добору та розвитку службовців, що, своєю чергою, впливає на рівень публічних послуг.

Виявлені системні проблеми, зокрема: фрагментарність законодавства, формалізм конкурсних процедур, слабкий меритократичний підхід, політична заангажованість кадрових рішень, а також низький рівень цифровізації добору та відсутність централізованої оцінки компетенцій кандидатів. Ці фактори знижують ефективність системи добору, сприяють плинності кадрів та формують умови для неформального впливу на призначення.

Таким чином, система професійного добору публічних службовців в Україні потребує комплексної модернізації, зокрема в аспектах прозорості,

неупередженості, технологічної підтримки та стратегічного планування. Зміцнення кадрового потенціалу публічного управління можливе лише за умов синергії правових, організаційних, фінансових та інституційних змін, які відповідають європейським стандартам та забезпечують стійкість державної служби до сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід у сфері професійного добору

Зарубіжний досвід у сфері професійного добору публічних службовців демонструє різноманіття моделей та підходів, сформованих відповідно до національних адміністративних традицій і політико-правових систем. Одним із яскравих прикладів є Франція, де державна служба функціонує на основі кар'єрної моделі з глибоко вкоріненими принципами ієрархії, стабільності та службової відповідності.

Французька система передбачає, що публічний службовець будує кар'єру всередині певного органу чи корпусу, в межах чітко структурованої вертикалі. Основними елементами добору та просування виступають не посади, а звання, ранг і належність до категорії, які визначають перелік допустимих посад. Перехід між рангами відбувається за результатами атестацій, професійної оцінки та складання спеціалізованого іспиту. Паритетний адміністративний комітет виступає гарантом об'єктивності рішень щодо просування, а конкуренція між кандидатами базується на заслугах, фаховій підготовці та результатах службової діяльності. Попри стабільність і передбачуваність, система обмежує мобільність та адаптивність до сучасних управлінських викликів [30, с. 11-14].

З огляду на виклики, з якими стикається Україна у процесі реформування публічної служби, французький досвід заслуговує на увагу передусім у частині послідовного дотримання принципу професіоналізму, формалізованого механізму підвищення та незалежного оцінювання кандидатів. Однак впровадження подібних підходів потребує адаптації до умов відкритішої та гнучкішої системи, яка дозволятиме ефективніше реагувати на потреби сучасного державного управління [30, с. 11-14].

У контексті європейських моделей державної служби після розгляду французької кар’єрної системи доцільно звернутися до практик країн німецькомовного простору, де також діють доволі впорядковані та інституційно стабільні підходи до професійного добору публічних службовців. Однак на відміну від Франції, акцент робиться на поєднанні правової визначеності з цифровими інноваціями, процедурною прозорістю та орієнтацією на компетентність.

У Німеччині добір державних службовців (Beamte) суворо регулюється статтею 33 Основного закону, яка закріплює засади меритократії та аполітичності. Прийом на службу відбувається через стандартизовані процедури, що включають державні іспити, структуровані співбесіди та обов’язковий випробувальний термін. Особлива увага приділяється не лише фаховій придатності, а й відповідності етичним та правовим стандартам. Застосування цифрових платформ, зокрема Interamt.de, стало важливим кроком у забезпеченні зручного доступу до вакансій, уніфікації процедури подання документів та покращення інтерфейсу комунікації між кандидатами і держорганами. Німецька система дедалі активніше інтегрує елементи електронного врядування, зосереджуючи увагу на прозорості, різноманітті та інклюзивності.

Австрійська модель, хоч і багато в чому подібна до німецької, має власні особливості. Вона функціонує на основі Закону про державну службу, перебуваючи під адмініструванням Федеральної канцелярії. Переважає кар’єрна система, проте з кожним роком зростає частка контрактних форм зайнятості. Центральна координація дозволяє зберігати високий рівень узгодженості кадрової політики на загальнодержавному рівні. Реформаторський курс передбачає активне впровадження цифрових інструментів, орієнтацію на ефективність і продуктивність, а також цілеспрямовані заходи для забезпечення гендерної рівності.

Швейцарія, у свою чергу, реалізує позиційну модель державної служби, яка базується на принципах федералізму, правової автономії установ і

децентралізованого підходу до добору кадрів. Ключовим критерієм для призначення на державну посаду є рівень професійної компетенції, водночас важливою умовою виступає дотримання балансу між кантонами та офіційними мовними спільнотами. Вакансії публікуються на загальнодоступному порталі jobs.admin.ch, що забезпечує відкритість і доступність процесу. Значну увагу Швейцарія приділяє не лише професіоналізму, а й соціальному різноманіттю, підкреслюючи важливість репрезентативності в державному управлінні [54].

Таким чином, досвід цих країн свідчить про успішне поєднання правових традицій із сучасними підходами до добору, оцінки та професійного розвитку службовців, що є особливо цінним для адаптації в умовах реформи державного управління в Україні.

Продовжуючи огляд європейського досвіду, варто звернути увагу на країни Центральної Європи, які після падіння соціалістичних режимів розпочали активну модернізацію систем державного управління відповідно до європейських стандартів. Хоча всі вони декларують прихильність до принципів меритократії та прозорого добору кадрів, на практиці результати виявляються неоднорідними – значний вплив мають політичні чинники та інституційна сталість реформ.

Польща свого часу вважалась одним із регіональних лідерів у впровадженні конкурсного добору. Закон «Про державну службу», ухвалений у 2008 році, заклав правові основи для прозорого та професійного рекрутингу – запроваджено централізовану базу вакансій, обов’язкові письмові іспити та співбесіди. Однак реформу було частково згорнуто після змін 2016 року, коли уряд отримав можливість здійснювати призначення на багато посад без обов’язкового конкурсу. Це спричинило критику з боку міжнародних інституцій та експертів, які вказували на зростання політичного впливу в кадровій політиці та послаблення принципу неупередженості. Таким чином, польський приклад демонструє, наскільки крихкою може бути меритократична система в умовах політичної нестабільності.

Подібна ситуація спостерігається і в Чехії. Закон про державну службу, прийнятий у 2014 році, був однією з вимог для приєднання до Європейського Союзу та значним кроком у напрямку інституціоналізації конкурсного добору. Відбір державних службовців тут відбувається на основі письмових іспитів та співбесід, що проводяться під наглядом Міністерства внутрішніх справ. Оцінки міжнародних організацій, зокрема SIGMA та OECD, визнають покращення прозорості в кадровій системі Чехії. Водночас наголошується, що політичний вплив, особливо на призначення у вищому корпусі державної служби, досі залишається суттєвим бар'єром на шляху до повної деполітизації адміністративного апарату [62].

Таким чином, досвід Польщі та Чехії ілюструє важливість не лише правового закріплення принципів добору, а й їх стійкої імплементації та захисту від політичних втручань. Ці приклади є показовими для України, де також стоїть завдання не просто ухвалити правильні норми, а й створити дієві запобіжники проти їх згортання.

У контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в країнах Центрально-Східної Європи, Словаччина та Угорщина демонструють два різні сценарії реалізації принципів професійного добору. Обидві країни декларують прагнення до прозорості та неупередженості у формуванні державної служби, однак результати цих зусиль суттєво різняться в залежності від політичного контексту, інституційної стійкості та рівня впровадження реформ.

Словаччина, впровадивши новий Закон про державну службу у 2017 році, закріпила чіткі правила відкритого та конкурентного добору. Система базується на прозорих конкурсах, які передбачають обов'язкові письмові тести та співбесіди. Реформа мала на меті не лише забезпечити заслуговуваний відбір, але й створити умови для гендерного балансу, залучення представників вразливих груп та мінімізацію політичного впливу. Окрему увагу було приділено формуванню доброчесного управлінського корпусу, що спроможний діяти стабільно за будь-якої політичної кон'юнктури. Хоча практична реалізація все ще

потребує вдосконалення, курс на інклюзивність і неупередженість залишається пріоритетним.

На відміну від цього, в Угорщині, попри наявність формальної законодавчої бази, що також визнає принцип добору на основі заслуг, на практиці спостерігається системне відхилення від декларованих норм. Особливо це стосується призначень на керівні посади, які нерідко здійснюються в обхід конкурсних процедур і під впливом політичної лояльності. Цифрові інструменти, що могли б забезпечити більшу прозорість та ефективність, застосовуються фрагментарно та не мають системного характеру. Унаслідок цього державна служба дедалі більше набуває політизованого характеру, що негативно впливає на її професійну репутацію, мотивацію кадрів і довіру громадськості [62].

Досвід цих двох країн дає Україні важливі уроки. Він засвідчує, що навіть добре виписані закони не гарантують ефективного функціонування системи добору без послідовної політичної волі, належного інституційного супроводу та контролю за дотриманням стандартів. Словаччина демонструє, що реформу можна тримати в конструктивному руслі навіть у складних умовах, тоді як угорський кейс попереджає про небезпеку формалізації змін без їх реального втілення.

Продовжуючи аналіз міжнародного досвіду професійного добору, варто звернути увагу на практики англомовних та азійських країн, які демонструють системний і стратегічний підхід до формування професійного корпусу публічної служби. Їх моделі поєднують управлінську ефективність, лідерський розвиток та інституційну стабільність, що дозволяє вибудовувати високопродуктивну і довірену суспільством державну службу.

У Великій Британії ефективність публічної служби базується на сучасній управлінській моделі, яка підкріплюється системним розвитком кадрового потенціалу. Ключовим фокусом підготовки кадрів є розвиток компетенцій, необхідних для впровадження змін та забезпечення якісного надання послуг. Запроваджена система оцінки компетентностей сприяє виявленню лідерського

потенціалу та формує чітке уявлення про стандарти професіоналізму. Крім того, важливе місце займає обмін досвідом та розвиток управлінської культури через публічні виступи, майстер-класи та інтерактивні освітні формати, що стимулюють самостійне прийняття рішень у складних умовах. Ці практики спрямовані не лише на вдосконалення окремих фахівців, а й на формування спільноти компетентних і відповідальних управлінців.

Сінгапурський підхід до державної служби вважається одним із найефективніших у світі завдяки глибокій інтеграції принципу меритократії в усі етапи формування управлінського корпусу. Із середини XX століття тут послідовно втілюється модель раннього виявлення талановитих молодих лідерів, яким пропонується інвестувати свої здібності в публічне управління. Державна служба Сінгапуру ґрунтується на високих стандартах дисципліни, прозорості, професійної підготовки та моральної доброчесності. Така система, підкріплена стратегічним кадровим плануванням і підтримкою з боку держави, забезпечує стабільний приплив кваліфікованих кадрів та високий рівень ефективності управління. Цей досвід особливо цінний для України, яка також декларує орієнтацію на меритократичні принципи й розвиток лідерського потенціалу в межах публічного управління [46, с. 71-72].

Приклад Нідерландів демонструє сучасний підхід до компетентнісного моделювання, з особливою увагою до лідерства як ключової управлінської якості. У цій країні державні службовці повинні володіти широким спектром навичок – від стратегічного мислення і здатності до роботи в мережах до особистісної стійкості, впевненості, комунікабельності та здатності до навчання. Нідерланди розглядають держслужбовця не просто як виконавця, а як агента змін, здатного впливати на оточення, приймати рішення в умовах невизначеності та бути носієм цінностей публічної служби. Такий комплексний підхід до професійної підготовки і добору кадрів є прикладом високого стандарту, до якого варто прагнути країнам, що перебувають у процесі трансформації своєї державної служби [46, с. 71-72].

У контексті вивчення моделей підготовки та добору публічних службовців в розвинених демократичних державах особливо показовими є приклади Сполучених Штатів Америки та Канади. Ці країни демонструють гнучкий, але водночас системний підхід до формування управлінського потенціалу, який поєднує відкритість до суспільства, високу роль освіти та інституційні запобіжники від політичного впливу на кар'єрну траєкторію службовців.

Американська модель державної служби не передбачає централізованої інституції з підготовки управлінських кадрів, однак сформувалася потужна система багатоканального розвитку лідерів. У США головним джерелом підготовки є престижні університети, такі як Гарвард чи Нью-Йоркський, які здійснюють навчання вищих посадовців через магістерські та сертифікатні програми. Сутність американського підходу полягає в принципі відкритості та соціальної мобільності: доступ до державної служби мають представники різних професій, галузей і освітніх установ. Таким чином, система не є кастовою, а натомість відкрита до нового досвіду та інновацій. Додатковими джерелами професійного розвитку є асоціації управління, відомчі курси та навчальні центри, що формує середовище безперервного навчання і розвитку.

Канадська модель, хоча в багатьох аспектах подібна до американської, відзначається вищим рівнем інституційної регламентації. Призначення на державну службу тут здійснюється виключно за заслугами та через прозорі процедури, під наглядом незалежної Комісії державної служби. Саме вона координує кадрову політику, відповідає за добір, ротацію, а також контроль дотримання принципів незаангажованості та репрезентативності. Громадяни мають рівний доступ до участі в конкурсах, а сам процес є деполітизованим, що створює передумови для формування фахової та етичної державної служби. Підготовка управлінців здебільшого здійснюється в університетах та спеціалізованих навчальних центрах, які співпрацюють з органами влади, зберігаючи академічну незалежність. Водночас функціонують і неурядові організації, такі як Канадський інститут державного управління, які

забезпечують якість підготовки й модернізацію змісту навчання відповідно до запитів держави та суспільства. Таким чином, канадська система є прикладом збалансованого поєднання гнучкості та державного контролю, що забезпечує стабільність, професіоналізм і довіру громадян [18].

Узагальнюючи досвід англосаксонських демократій, де державна служба балансує між гнучкістю, відкритістю та інституційною регульованістю, варто звернути увагу й на скандинавські країни, які сформували одну з найефективніших у світі систем добору та професіоналізації публічної служби. Моделі Швеції, Норвегії, Данії та Фінляндії стали зразком для наслідування завдяки високому рівню довіри громадян, низькому рівню корупції й чіткому дотриманню принципу заслуг.

Ключовим елементом скандинавського підходу є відкритість і прозорість у прийомі на державну службу. Ці країни обрали позиційну модель, яка передбачає оголошення кожної вакансії на загальнодоступних платформах, де будь-хто, хто відповідає вимогам, може подати заявку. Рекрутинг тут базується не на кар'єрному просуванні всередині системи, як у Франції, а на конкуренції всіх претендентів на кожну окрему посаду. Таким чином, стаж чи приналежність до органу влади не є визначальним фактором – пріоритет надається саме компетенціям, досвіду та відповідності посаді.

Крім того, ці системи характеризуються сильною правовою основою, яка забезпечує дотримання принципів неупередженості та об'єктивності. Наприклад, у Швеції конституційно закріплено норму, згідно з якою на державну службу можна бути призначеним виключно за заслугами, без врахування приватних інтересів чи політичної лояльності. Інституційно процеси добору децентралізовані – кожне відомство самостійно проводить конкурси, але діє в межах єдиних правових норм і стандартів, що забезпечує рівність умов і справедливу конкуренцію. Такий підхід, у поєднанні з культурою етики та високими очікуваннями щодо компетентності службовців, створює основу для ефективної, результативної та громадсько орієнтованої державної служби [51].

Продовжуючи аналіз скандинавської моделі, доцільно детальніше зупинитися на прикладі Швеції – країни, яка вибудувала одну з найпрозоріших і найпрофесійніших систем державної служби в Європі. Шведська модель добору базується на чіткій правовій основі, зокрема конституційній нормі, що при призначенні на державні посади мають враховуватись виключно об'єктивні чинники: компетентність, заслуги, відповідність професійним вимогам [51]. Закон про державну зайнятість, а також діяльність Шведського агентства державних роботодавців (Arbetsgivarverket), яке надає рекомендації щодо кадрової політики, доповнюють цей фундамент. Однією з ключових рис системи є її децентралізованість: кожна державна установа самостійно проводить добір персоналу, дотримуючись загальних стандартів, без централізованого іспиту.

Швеція послідовно впроваджує принципи відкритості, неупередженості та справедливості. Практика передбачає обов'язкове публічне оголошення вакансій – як на порталі Platsbanken, так і на вебсайтах органів влади – та рівні можливості участі для внутрішніх і зовнішніх кандидатів. Відбір зазвичай включає оцінювання кваліфікації, співбесіди, а для керівних посад – також тести на лідерські здібності або участь у центрах оцінювання [51]. При цьому всі етапи ретельно документуються для забезпечення прозорості, а у разі сумнівів у доброчесності процедури передбачено механізми апеляції. Важливо, що політичні призначення в Швеції мінімізовані: навіть топменеджмент у державному секторі – здебільшого кар'єрні службовці, відібрані за заслугами, з публічним оголошенням посад і відкритим конкурсом [63].

Останні роки відзначаються низкою нововведень, спрямованих на модернізацію процесів добору. Зокрема, уряд активізував цифровізацію: вакансії та подання заявок перейшли в онлайн, використовуються автоматизовані системи для обробки заяв та первинного скринінгу кандидатів. Швеція також запровадила проактивні стратегії залучення талантів, зокрема цільові інформаційні кампанії та просування державної служби як привабливого роботодавця – особливо в конкурентних сферах [51]. У 2023 році держава впровадила обов'язкову

програму адаптації для всіх нових держслужбовців, яка охоплює правові основи, етичні цінності, роль державної служби в демократії – що має на меті забезпечити єдність стандартів і глибше розуміння місії публічного управління [64]. Такий системний підхід, доповнений чіткими механізмами нагляду, зокрема інститутом парламентського омбудсмена, гарантує дотримання принципу заслуг і неупередженості на практиці [63].

Як свідчать дані ОЕСР, Швеція посідає провідні позиції в Європі за рівнем професіоналізму та неупередженості державної служби, що є результатом поєднання правових гарантій, етичної культури та постійного інвестування в розвиток людського капіталу [51]. Такий досвід становить значний інтерес для країн, які прагнуть реформувати публічну службу відповідно до стандартів демократичного врядування [65].

Безперервність реформування публічної служби в європейських країнах логічно підводить до досвіду Грузії, яка, прагнучи відповідати європейським стандартам, здійснила низку глибинних трансформацій у сфері професійного добору. Публічна служба в цій країні має чітко визначені юридичні рамки, які забезпечують меритократичний підхід до набору кадрів та гарантують прозорість процедур.

Право на вступ до публічної служби мають дієздатні громадяни Грузії, які досягли 18 років, володіють державною мовою та здобули сертифікат публічного службовця – документ, що підтверджує базові знання та навички, необхідні для професійної діяльності в державному секторі. Важливо, що цей сертифікат не вимагається від осіб, які вже займають або раніше займали посади публічної служби, що створює умови для мобільності в межах системи.

Поряд із загальними критеріями добору закон передбачає і низку обмежень. Так, до публічної служби не допускаються особи, які мають судимість за умисні злочини, були звільнені за дисциплінарне порушення (менш ніж рік тому), не пройшли або не надали результати наркологічного обстеження, позбавлені судом права обіймати державні посади, або ж визнані недієздатними

в судовому порядку. Таким чином, Грузія прагне формувати публічну службу на засадах правової доброчесності та професійної придатності.

Особливу увагу в грузинській моделі приділено стандартизації вимог до посад за ієрархічними рівнями. Мінімальні спеціальні критерії до посад кожного рангу затверджуються урядом і включають вимоги до рівня освіти, досвіду та професійних знань. Водночас керівники публічних установ мають право доповнювати ці вимоги відповідно до специфіки посади, за погодженням із відповідним державним Бюро. Це дозволяє гнучко адаптувати систему добору до конкретних функціональних потреб організації.

Сертифікація – ключовий інструмент, що гарантує належну підготовку претендентів до служби. Вона проводиться державною мовою щонайменше двічі на рік, під наглядом Бюро, яке також здійснює моніторинг відповідності тестів встановленим стандартам. Процедура сертифікації охоплює різні тематики, регламентується урядовою постановою, а результати вносяться до централізованого реєстру. Варто зазначити, що термін дії сертифіката становить п’ять років, однак у випадку фактичного вступу особи на державну посаду він автоматично набуває безстрокового характеру.

Грузинський підхід до професійного добору є яскравим прикладом системного поєднання елементів відкритості, професіоналізму та правової визначеності. В умовах постійного вдосконалення механізмів публічного управління ця модель спрямована на формування компетентного, доброчесного та ефективного корпусу публічних службовців, здатних забезпечувати потреби громадянського суспільства та відповідати на виклики сучасного врядування [26, с. 47-48].

Загалом, порівняльний аналіз міжнародного досвіду у сфері професійного добору публічних службовців засвідчує, що найефективнішими є моделі, засновані на принципах меритократії, прозорості та неупередженості. Впровадження таких підходів в Україні з урахуванням національного контексту дозволить підвищити якість публічного управління та довіру громадян до

державних інституцій.

3.2. Можливості адаптації міжнародного досвіду в Україні

Реформа системи добору державних службовців є критично важливою складовою модернізації публічного управління в Україні. Варто звернути особливу увагу на ті моделі, які демонструють сталу ефективність, зокрема скандинавську.

Країни Північної Європи – Швеція, Норвегія, Данія та Фінляндія – історично сформували культури державної служби, що базуються на заслугах, компетентності та аполітичності. Наприклад, у Швеції принцип добору на державну службу закріплено на конституційному рівні: при призначенні на посади враховуються виключно об’єктивні критерії, передусім компетентність і професійна кваліфікація. Такий підхід дозволяє забезпечити рівний доступ до державної служби всім громадянам, незалежно від їх політичних поглядів чи соціального походження [52].

Для України цей підхід може бути надзвичайно корисним. По-перше, він підсилює довіру до системи добору – особливо в суспільстві, що має досвід непрозорих або політично вмотивованих кадрових рішень. По-друге, інституційна децентралізація добору кадрів, характерна для Скандинавії, – коли кожне міністерство чи агентство самостійно здійснює відбір персоналу – потенційно може бути адаптована в українському контексті. Це дозволить скоротити бюрократичні бар’єри, пришвидшити процедури та зробити їх більш гнучкими. Водночас, з метою збереження єдиних стандартів, доцільно створити в Україні подібну до фінської Palkeet – централізовану структуру підтримки кадрового рекрутингу, яка забезпечуватиме методичну допомогу, технічну інфраструктуру та контроль за дотриманням принципів доброчесності.

Ключовими перевагами скандинавського досвіду, що можуть бути корисні Україні, є:

- конституційне або законодавче закріплення об’єктивності та неупередженості відбору;
- децентралізація процесу найму за збереження контролюючих і координаційних механізмів;
- високий рівень прозорості процесів (публікація вакансій на відкритих платформах, зрозумілі критерії оцінки кандидатів);
- впровадження професійної етики та механізмів реагування на порушення (наприклад, омбудсмани або спеціальні комісії з доброчесності).

Втім, для повноцінної імплементації такого досвіду в українській системі існують і певні бар’єри. Серед основних: нерівномірна інституційна спроможність органів влади, нестача HR-експертизи, обмежений доступ до сучасних цифрових інструментів добору, а також залишкові елементи політичного патронажу. Крім того, наразі українські державні органи не завжди мають належну автономію в кадрових питаннях, що знижує їх гнучкість у рекрутингу.

Отже, адаптація скандинавського досвіду можлива і потенційно дуже перспективна за умови поступового впровадження таких елементів:

- розширення автономії органів влади у відборі персоналу при одночасному підсиленні нагляду за дотриманням етичних і правових стандартів;
- створення централізованого органу технічної підтримки рекрутингу (аналог Palkeet);
- поетапне впровадження єдиного цифрового порталу державних вакансій з прозорими умовами конкурсу;
- запровадження адаптаційних програм та обов’язкового навчання щодо етики й базових цінностей публічної служби [52].

Продовжуючи аналіз можливостей адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, варто звернути увагу на практики країн Центральної та Центрально-Східної Європи, які в останні десятиліття здійснили перехід від централізованих, часто політизованих кадрових систем до сучасних, більш

відкритих і заснованих на заслугах моделей державної служби. Їхній досвід може бути особливо цінним для України, адже ці країни, як і наша держава, проходили трансформацію в умовах постсоціалістичного простору та адаптували свою держслужбу до стандартів ЄС.

Так, більшість держав регіону після 1990-х років впровадили нові закони про державну службу, які закріпили обов'язковість відкритих конкурсів на державні посади, а також визначили чіткі ролі інституцій, відповідальних за кадрову політику. У Польщі, наприклад, закон «Про державну службу» гарантує прозорий і конкурентний доступ до служби на основі заслуг. Запровадження посади генерального директора в міністерствах, відповідального за управління персоналом, стало прикладом розмежування політичної та адміністративної вертикалей, що посилило професіоналізацію. Водночас, функції стратегічного управління системою залишаються за центральними органами, такими як Канцелярія прем'єра чи Голова державної служби.

Подібні інституційні зміни дозволяють формувати професійну, деполітизовану державну службу. Але ключем до стійкості цих змін є постійний моніторинг дотримання принципів добору, включаючи аналіз якості конкурсів, оцінку прозорості процедур і виявлення потенційних зловживань. Наприклад, у Великій Британії Комісія державної служби має повноваження не лише встановлювати стандарти відбору, але й проводити незалежні аудити конкурсів у відомствах, публікувати звіти та рекомендувати корекцію політики у разі порушень. Подібно, у Канаді Комісія державної служби контролює дотримання принципу заслуг при призначеннях і може ініціювати власні розслідування чи перевірки [68].

Для України важливо не просто впровадити конкурси, а забезпечити їхню реальну відкритість, підзвітність і довіру громадськості до результатів. У цьому контексті можуть бути корисними рекомендації SIGMA щодо запровадження кількісних показників ефективності добору, зокрема: частка конкурсних призначень від загальної кількості, середня кількість кандидатів на одну

вакансію, тривалість конкурсного процесу. Такі метрики дозволяють не лише контролювати процедурну якість, але й аналізувати привабливість державної служби як кар'єрного вибору.

Не менш важливим є нагляд за дотриманням етичних стандартів під час рекрутингу. Етична інфраструктура, представлена уповноваженими з етики або комісіями з питань доброчесності, покликана виявляти потенційні конфлікти інтересів, уникати фаворитизму та гарантувати чесність конкурсних процедур. У США, приміром, Офіс урядової етики (OGE) визначає стандарти поведінки, проводить перевірки та навчання в усіх федеральних відомствах. У багатьох європейських юрисдикціях поширеною практикою є декларування особистих зв'язків членами конкурсної комісії – у разі конфлікту їх усувають від участі.

Ще одним компонентом, що заслуговує на увагу при адаптації міжнародного досвіду, є оцінювання результативності державних службовців після їх призначення. Меритократична модель вимагає не лише чесного добору, а й подальшої перевірки відповідності обраного кандидата посаді. У Польщі, наприклад, результати щорічної оцінки виконання службових обов'язків безпосередньо впливають на розмір премій, можливість просування по службі чи переведення на інші посади. Це створює потужну мотивацію до продуктивної праці та особистого розвитку [68].

Таким чином, досвід країн Центральної Європи показує, що ефективна система добору кадрів не обмежується самими лише конкурсами. Вона охоплює інституційну відповідальність, зовнішній контроль, етичні запобіжники та інструменти оцінки результативності. Україна вже зробила перші кроки у цьому напрямі, проте подальший прогрес потребує послідовного впровадження комплексної системи, яка б забезпечувала як прозорість доступу до державної служби, так і підтримку професійного зростання на основі досягнень.

Успішна імплементація принципу меритократії не завершується на етапі первинного відбору. Як показує досвід Німеччини, Австрії, Великої Британії та Франції, критично важливою складовою стало удосконалення процедур

оцінювання службовців уже після їх призначення, з метою забезпечення належного функціонування механізмів кар'єрного зростання та оперативного реагування на кадрові ризики.

Зокрема, в Австрії та Німеччині атестація слугує підставою для формування списку рекомендованих до підвищення: лише отримавши високий результат, службовець має шанс претендувати на вищу посаду. Це, по суті, другий етап реалізації принципу заслуг – не лише під час входу на державну службу, але й на етапі просування кар'єрними сходами.

Не менш важливим інструментом підтримання стандартів професіоналізму є випробувальний період (probation), який широко використовується у країнах Європи. У Франції це річне стажування, у Великій Британії – обов'язковий період спостереження, після якого ухвалюється остаточне рішення щодо підтвердження на посаді, в Німеччині та Австрії – 6–12 місяців активної оцінки роботи нового співробітника. Такий підхід дозволяє виявити невідповідність, яку могли не розгледіти під час конкурсного добору, і безболісно для системи завершити співпрацю. Цей механізм не суперечить принципу меритократії, а навпаки – зміцнює його, адже зберігає якість державної служби і захищає репутацію інституту [71].

Особливо цінним у контексті адаптації для України є також використання систем зворотного зв'язку як елемента постійного вдосконалення процесів добору. Наприклад, у Великій Британії після низки опитувань серед кандидатів, які брали участь у конкурсах, було виявлено, що багато з них скаржилися на тривалі бюрократичні процедури, зокрема об'ємні анкети та повільну комунікацію. Як наслідок, уряд оновив підхід до рекрутингу, запровадивши інноваційні інструменти, зокрема «Success Profiles» замість застарілих competency forms, що дозволило зробити процес більш гнучким і привабливим.

Ключовою особливістю зрілих систем добору є готовність до адаптації під виклики сучасного ринку праці – зокрема, конкуренцію з приватним сектором, зміну очікувань поколінь, появу нових професій. Уряди починають

використовувати інструменти employer branding – просування іміджу державної служби як привабливого місця роботи. Це передбачає оцінку впізнаваності бренду роботодавця серед випускників, аналіз каналів комунікації з потенційними кандидатами, тестування нових форматів відбору (вебінари, дні відкритих дверей, партнерство з університетами) [71].

Отже, міжнародна практика чітко демонструє, що меритократія – це не лише набір формальних процедур, а живий, постійно вдосконалюваний цикл: від правового врегулювання – до адаптацій у відповідь на зміни. Цей підхід базується на логіці управлінського циклу: «плануй – реалізуй – перевіряй – вдосконалюй», що дозволяє зберігати баланс між стабільністю правил і гнучкістю їх реалізації в динамічному середовищі. Для України важливо не лише перейняти окремі інструменти, а побудувати власну систему, що працює як єдиний, інтегрований механізм професіоналізації публічної служби.

Беручи до уваги широкий спектр міжнародних підходів до добору державних службовців, можна виокремити кілька конкретних інструментів та ідей, найбільш релевантних для адаптації в українському контексті. Особливо це актуально на тлі триваючої адміністративної реформи та потреби у підвищенні стійкості публічної служби до політичних коливань і зовнішніх криз. Після аналізу практик скандинавських, центральноєвропейських і англосаксонських країн, окреслюються наступні ключові напрями для впровадження або вдосконалення в Україні.

По-перше, незмінним орієнтиром має залишатися принцип меритократії. Українське законодавство вже формально його гарантує – конкурсний добір передбачений у Законі «Про державну службу» (2015). Однак міжнародний досвід (зокрема країн Вишеградської групи) показує: важливо не лише проголосити принцип, а й забезпечити його реальну дієвість. Це означає, що всі посади (окрім політичних) мають заповнюватися через відкриті конкурси, з прозорими критеріями та чіткою процедурою прийняття рішень. При цьому рішення мають бути верифікованими – як для учасників конкурсу, так і для

суспільства загалом.

По-друге, доцільно посилити незалежний контроль за кадровими процесами. Приклад Великої Британії та Канади демонструє важливість незалежного органу, що гарантує чесність і неупередженість відбору. В Україні вже створено Комісію з питань вищого корпусу державної служби, однак її повноваження поки що обмежені. Успішною практикою було б поступове розширення її мандату або створення кадрового аудитора в межах НАДС, який міг би здійснювати вибірковий моніторинг конкурсів, публікувати звіти, розглядати скарги та пропонувати рекомендації – аналогічно до Комісії державної служби Канади.

По-третє, важливо зміцнювати прозорість процедур. Відкритий доступ до всієї інформації про вакансії, склад конкурсних комісій, результати тестувань – це основа довіри громадян до реформи. Платформа career.gov.ua вже виконує частину цих функцій, але вона потребує технічного оновлення та стабільної підтримки, зокрема щодо автоматичного збору статистики, зручності навігації, відкритості архівів конкурсів тощо. Також доречно запровадити регулярні звіти про стан добору, аналогічно до щорічних звітів британської або канадської кадрових комісій [65].

Четвертим напрямом є переорієнтація конкурсних процедур на оцінку компетентностей. Провідні країни світу дедалі більше відходять від вузької перевірки знань законодавства на користь багатокомпонентної оцінки – включаючи мотивацію, лідерські якості, комунікаційні навички, управлінський потенціал. Україна також робить кроки в цьому напрямі (включення ситуаційних задач у тестування), але доцільним буде масштабування сучасних методів: інтерв’ю за компетентностями, рольові вправи, тестування judgment skills тощо. Особливо це важливо для категорії «А» – тут логічно було б впровадити асесмент-центри, як це зроблено в Молдові, Естонії чи Фінляндії.

П’ятою складовою виступає оновлення системи вищого корпусу державної служби. Посади державних секретарів у міністерствах запроваджувалися як

запобіжник від політизації, однак війна і зміни в законодавстві призвели до фактичного згортання конкурсних процедур на ці посади. Уроки країн Балтії показують: стабільний вищий корпус – основа інституційної пам’яті та якості політик. Україна має не лише відновити конкурси на ці посади, а й забезпечити їхню захищеність у правовому полі – наприклад, передбачивши чіткі критерії звільнення та неможливість обійти конкурс навіть у кризових обставинах. Це відповідає підходам SIGMA та принципу 10 – про незалежність вищого адміністративного керівництва [65].

Таким чином, адаптація найкращих міжнародних практик – не копіювання моделей, а творче вбудовування ефективних елементів у власний адміністративний ландшафт. З огляду на виклики, що стоять перед українською державною службою, ці інструменти допоможуть забезпечити не лише стабільність у системі добору, а й довіру до неї – як серед самих держслужбовців, так і серед громадян.

У контексті імплементації міжнародних стандартів і найкращих практик у сфері державної служби, Україні варто зосередити увагу не лише на технічних і процедурних аспектах добору кадрів, а й на питаннях інклюзивності, гендерного балансу та сучасного HR-менеджменту. Як показує досвід провідних країн, реальна рівність можливостей – це не просто формальні гарантії, а цілісна політика, що враховує приховані бар’єри й активно створює умови для участі всіх соціальних груп у публічному управлінні.

Одним із таких викликів для України є дисбаланс у представленні жінок на керівних посадах, попри їхню значну частку у державній службі загалом. Така ситуація – типова для багатьох держав, і тому міжнародні підходи до вирівнювання шансів є надзвичайно релевантними. У Британії, Канаді, Франції вже тривалий час застосовуються гендерно чутливі підходи у конкурсах, які передбачають не лише гендерно нейтральну мову оголошень, а й аналіз процедур на предмет прихованої дискримінації. Наприклад, надмірні вимоги до безперервного досвіду можуть стати бар’єром для жінок, які мали перерви у

кар’єрі через сімейні обставини. Україна могла б адаптувати ці підходи, запровадивши спеціальні програми підтримки для потенційних кандидаток на посади вищої категорії, включно з менторськими ініціативами та тренінгами з лідерства [53].

Крім того, на порядку денному має бути розвиток політики інклюзії для інших груп, зокрема для осіб з інвалідністю та ветеранів. Як свідчить досвід США, надання пільг у наймі для ветеранів (наприклад, бонусні бали або пріоритет у розгляді заявок) дозволяє успішно інтегрувати їх у публічний сектор [71]. В умовах післявоєнного відновлення це особливо актуально для України. Вже зараз доцільно створити програми перекваліфікації та адаптації ветеранів, які мають лідерські якості та досвід організації процесів в умовах стресу – саме ті риси, які цінуються в держуправлінні. Для осіб з інвалідністю варто впровадити механізми розумного пристосування конкурсів – надання додаткового часу, альтернативних форматів тестів, доступності інфраструктури тощо. У ряді країн також діє система квотування, яка допомагає забезпечити репрезентативність у складі держслужбовців.

Ще одним критично важливим вектором розвитку є цифровізація системи добору та управління персоналом. Україна вже має потужну цифрову інфраструктуру в сфері послуг (портал «Дія»), тож логічно розвивати цю динаміку у сфері держслужби. Найперше – повноцінне впровадження HRMIS (системи управління людськими ресурсами), яка повинна охопити весь життєвий цикл державного службовця: від подання заявки до виходу на пенсію. Досвід Естонії демонструє ефективність такого підходу – єдина платформа інтегрує всі процеси, включаючи конкурсний добір, управління продуктивністю, оцінювання та навчання. В Україні вже реалізуються проєкти за підтримки ЄС і Світового банку, але важливо завершити технічну інтеграцію HRMIS з е-конкурсом і розширити її функціонал.

Крім того, автоматизація рутинних процедур (перевірка документів, генерація тестів, попередній відсів) дозволяє зменшити навантаження на комісії

й прискорити процес. У Великій Британії, наприклад, після зворотного зв'язку від кандидатів, які скаржились на громіздкі процеси, було реформовано систему відбору – впроваджено новий підхід Success Profiles, що фокусується на реальних компетентностях, а не бюрократичних анкетах [26]. Україна теж має адаптувати свій процес, щоби конкурс на держслужбу був конкурентним не лише за змістом, а й за доступністю – зручним і ефективним, як в IT-компанії чи банку (без зниження стандартів).

І, нарешті, важливо працювати над комунікаційною складовою реформи держслужби. Як свідчить практика ОЕСР, популяризація державної служби як гідної кар'єри для молоді та професіоналів – це інвестиція в майбутнє. У Франції, Канаді, Великій Британії активно розвивається брендинг державної служби – кампанії на кшталт «A Brilliant Civil Service» спрямовані на формування позитивного іміджу держслужбовця як компетентного, відкритого, ефективного управлінця. Україна вже робить перші кроки – День держслужбовця, конкурси профмайстерності – але потребує нового імпульсу, особливо в контексті повоєнної відбудови. Держслужба має бути показана як інструмент змін і лідерства, а не лише як стабільна робота. Це дозволить залучити молодих фахівців, ветеранів, представників діаспори – людей, які хочуть бути частиною великої трансформації країни.

Узагальнюючи, міжнародний досвід у сфері інклюзивності, цифровізації та комунікаційної політики пропонує Україні перевірені рішення, які можуть бути адаптовані вже зараз. Вони посилюють як ефективність процедур добору, так і сприйняття державної служби у суспільстві, що є критичним для формування нової, стійкої публічної адміністрації.

Після визначення найбільш релевантних міжнародних підходів до вдосконалення добору на державну службу, Україна стикається з логічним наступним етапом – перетворення стратегічного бачення на реальні зміни. Однак, як засвідчують приклади інших країн, впровадження – це завжди найскладніша частина реформи, особливо в умовах політичної турбулентності,

обмежених ресурсів і потужного впливу наявних практик. Попри те, що цілі, задекларовані в Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, повністю узгоджуються з міжнародними стандартами [16], втілення принципів меритократії, прозорості, інклюзивності та цифровізації може зіткнутися з низкою бар'єрів – політичних, правових, інституційних та культурних.

Одним із головних викликів є нестабільність політичної волі. Як свідчить досвід Польщі, навіть після запровадження прогресивного законодавства, зміна політичної кон'юнктури у 2016 році призвела до згортання конкурсних процедур і повернення до ручного добору. Подібний ризик залишається і в Україні, де меритократична система часом сприймається політиками як обмеження впливу [16]. Зокрема, існує ризик спокуси спростити процедури – вводити винятки з конкурсів, розширювати перелік політичних посад, призначати «в.о.» без обмежень у часі.

Додатковим викликом є часта ротація урядів, що порушує інституційну тяглість. Кожна нова команда може намагатися змінити керівництво міністерств, іноді з порушенням процедур. Хоча законодавство не дозволяє довільно усувати державних секретарів, в обхід можуть використовуватись реорганізації, переведення або ініціювання дисциплінарних проваджень.

Воєнний стан посилив цю динаміку: тимчасова відміна конкурсів через Постанову № 607 [16] створила прецедент прямого призначення на десятки тисяч посад без відкритого добору. Це був вимушений крок, але вже зараз виникає загроза інституційної інерції – після війни буде складно повернутися до повноцінної конкурсної системи, особливо коли посадовці вже зайняли ключові місця без конкуренції.

У правовому полі виникають колізії та фрагментація: різні категорії посад мають різні правила добору – наприклад, окремі норми для патронатної служби, посад з функціями обслуговування чи муніципальних службовців. Така диференціація ускладнює застосування єдиного стандарту, суперечить

принципам рівності доступу та прозорості.

Крім того, для реалізації стратегічних напрямів бракує підзаконних актів і методичних рекомендацій. Наприклад, Закон визначає, що добір має базуватись на компетентностях, але типові профілі компетентностей, як-от британські Success Profiles або SIGMA-рамки, досі не створено. Без цього конкурси залишаються формальністю або спираються на суб'єктивні критерії.

Особливо ризикованим є юридичний супровід змін: спроби оновити склад вищого корпусу чи ввести переатестацію можуть бути оскаржені в судах. У попередні роки були випадки, коли суди поновлювали звільнених за результатами конкурсів чиновників або скасовували результати через процедурні неточності. Якщо нова система буде юридично вразливою, це може звести нанівець її авторитет і зупинити реформу.

Інституційна спроможність – ще один критичний фактор. НАДС (НАЗДС) залишається ключовим драйвером змін, однак для реалізації нових функцій (масове проведення конкурсів, запуск HRMIS, розробка методик, навчання) потрібне підвищення ресурсного, кадрового й технічного забезпечення. Якщо агентство не має достатньої підтримки від уряду, процес упровадження може загальмуватися або втратити фокус.

Також існує опір на рівні самих органів влади. Керівники часто намагаються зберегти контроль над призначеннями, формально дотримуючись вимог, але саботуючи дух реформи. Наприклад, конкурси можуть проводитися під «свого кандидата», або ж вакансії не оголошуються, щоб довше зберігати «в.о.» без належної прозорості.

Ще одним інституційним бар'єром є слабкий механізм нагляду та аудиту. Комісія з питань вищого корпусу існує, але її мандат обмежений. Для ефективного контролю за конкурсами, особливо на місцевому рівні, потрібна система незалежного моніторингу, подібна до моделей Великої Британії або Канади [53], із можливістю втручання у разі порушень і проведення публічних аудитів.

Отже, успішна адаптація міжнародного досвіду в Україні вимагає не лише бажання впровадити найкращі практики, а й системної роботи над подоланням політичних, правових та інституційних перешкод. Без усунення цих бар'єрів навіть найкраща стратегія залишиться лише на папері. Водночас визнання цих викликів – це вже перший крок до їхнього подолання і побудови справді професійної, стабільної та незалежної державної служби.

Продовжуючи логіку попереднього аналізу, стає очевидним: успішна адаптація міжнародного досвіду до українських реалій не можлива без конкретного плану дій. Трансформація принципів меритократії, політичної нейтральності, прозорості та інклюзивності з декларацій у реальні практики – завдання, що потребує комплексного, системного підходу. На основі узагальнених викликів і ризиків, а також результатів міжнародного аналізу, можна сформулювати низку конкретних рекомендацій, адаптованих до українського контексту, які допоможуть забезпечити сталий прогрес у сфері добору державних службовців.

По-перше, відновлення конкурсів і оновлення законодавчої бази є нагальним. Скасування конкурсних процедур на період воєнного стану було виправданим з міркувань безпеки, однак затягування з їх відновленням може стати загрозою для всієї системи держслужби. Варто якомога швидше перезапустити конкурсний механізм на всіх рівнях, з урахуванням принципів, рекомендованих SIGMA та передбачених Угодою про асоціацію з ЄС [16]. Одночасно необхідно внести зміни до Закону «Про державну службу», щоб унормувати сучасні методи добору, включно з компетентнісним підходом, гендерною чутливістю, електронними процедурами, а також чітким поділом політичних і адміністративних посад.

Другим важливим кроком є посилення незалежного нагляду за конкурсами. Зміцнення інституційної спроможності Комісії з питань вищого корпусу державної служби – одне з ключових завдань. Як показує приклад Великої Британії, наявність авторитетного, незалежного органу, що здійснює аудит і

моніторинг призначень, дозволяє гарантувати неупередженість і довіру до системи [53]. Для цього потрібно розширити повноваження Комісії, зокрема на категорію «Б» – хоча б у вибірковому порядку – і забезпечити ефективні механізми оскарження рішень конкурсів.

У межах цієї реформи важливим є також переформатування процесу добору на основі компетентностей. Перехід від перевірки теоретичних знань до оцінки практичних навичок і мотивації – ключ до якісного кадрового відбору. За прикладом Великої Британії, Нідерландів, Канади, Україна має розробити профілі компетентностей для ключових посад і впровадити інструменти їх оцінювання: ситуаційні тести, рольові ігри, кейс-інтерв'ю, презентації тощо [75]. Для цього варто створити Центр оцінювання (Assessment Center) при НАДС або як окрему структуру – з функцією підтримки органів влади у проведенні конкурсів на керівні посади за єдиними стандартами [49].

Крім того, обмеження політичних призначень – одна з найчутливіших, але необхідних реформ. Як показує досвід Франції, Канади, Великої Британії, ефективна держслужба не можлива без чіткого розмежування ролей політичних осіб і кар'єрних службовців. В Україні необхідно врегулювати питання «в.о.», унеможлививши багаторазове продовження цього статусу, та запровадити прозору систему призначень у політичні кабінети, чітко відмежовану від адміністративних посад.

Окремий акцент має бути зроблений на просуванні інклюзії та гендерної рівності. За прикладом Канади, Швеції, США, Україні варто реалізувати програми менторства, лідерські тренінги для жінок, а також заохочувальні ініціативи для ветеранів та осіб з інвалідністю. Це не лише відповідає стандартам ООН та ЄС, а й створює реальну репрезентативність державної служби, підвищує її легітимність у суспільстві [71].

Ще один напрям – цифровізація HR-процесів і використання аналітики. Завершення розгортання HRMIS – технічне, але стратегічно критичне завдання. З'єднання HRMIS із порталом career.gov.ua, а також запровадження dashboards

для моніторингу конкурсів у реальному часі дозволить забезпечити прозорість, зручність і контроль. Використання елементів штучного інтелекту (на ранніх етапах) також поступово стає стандартом, особливо в країнах Балтії, Естонії, Нідерландах.

І, нарешті, сильна комунікація та просвітницька робота – обов'язковий елемент реформи. Люди повинні бачити, що конкурс – це не фікція, а шлях до реального призначення. Як у Франції, Британії, США, має бути стратегія публічного просування державної служби як престижної, патріотичної та ефективної кар'єри. Комунікація має включати історії успіху, відкриті конкурси, відео, інфографіку – все, що допомагає зробити реформу живою та зрозумілою для суспільства.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду – це не калькування рішень, а інтеграція перевірених інструментів у наші інституційні умови. Це потребує політичної волі, професійної координації, належного ресурсного забезпечення – і, найголовніше, розуміння, що ефективна держслужба починається з якісного добору. Саме цей базовий процес формує спроможність держави відповідати на виклики, реалізовувати політики й служити суспільству – не залежно від прізвищ і політичних циклів.

Підсумовуючи попередні міркування, можна ствердно сказати: Україна має всі необхідні передумови, щоб не просто перейняти, а цілеспрямовано адаптувати найкращі міжнародні практики у сфері добору публічних службовців. На законодавчому рівні вже створено основу, яка орієнтована на європейські стандарти, а Стратегія реформування державного управління (2022–2025) чітко артикулює ключові цілі – меритократія, професіоналізація, прозорість, інклюзивність. Більше того, міжнародні партнери – ЄС, ОЕСР, Світовий банк – не лише підтримують ці напрями стратегічно, а й готові надати практичну експертизу й ресурсну допомогу.

Проте реальний прогрес вимагатиме цілеспрямованої реалізації задекларованих принципів – попри численні виклики, спротив окремих

політичних або інституційних груп, інерцію старої практики. Успішна адаптація міжнародного досвіду – це не питання формальної відповідності, а процес глибокої трансформації управлінської культури, в якому чесний конкурсний відбір має стати не винятком, а незмінною нормою. Саме через конкурс, що базується на об'єктивних критеріях, цифрових процедурах і етичному супроводі, формується той кадровий потенціал, який здатен реалізовувати політики, координувати реформи та відновлювати державу після війни.

Відновлення прозорої конкурсної системи – не просто технічне завдання, а маркер цивілізаційного вибору. Це не лише про євроінтеграцію, хоча вона залишається вагомим стимулом. Це, насамперед, про відновлення суспільної довіри до держави, про повернення змісту в поняття «служити народу», про створення системи, де здобутки, а не зв'язки визначають кар'єру. Саме в такий спосіб закладається нова якість врядування – доброчесна, компетентна, відповідальна.

Отже, міжнародний досвід недвозначно вказує на те, що ефективна модель добору публічних службовців тримається на чотирьох стовпах: чітке законодавче регулювання, інституційна незалежність процесу, цифрова модернізація та ціннісна культура служіння. Для України впровадження цих засад – це не лише внутрішня реформа, а й частина ширшого шляху до Європейського Союзу. Меритократія, прозорість і інклюзивність у сфері державного управління – це не просто технічні вимоги, а основа сталого розвитку, демократичної стійкості та відновлення країни після глибоких потрясінь.

Висновки до третього розділу

Було проаналізовано сучасні міжнародні підходи до професійного добору публічних службовців, а також окреслено можливості їх адаптації в українських реаліях. Ретельне вивчення практик країн Європи, Північної Америки та Азії дозволило виявити загальні закономірності ефективних систем державної

служби, зокрема: домінування принципу меритократії, інституційну незалежність кадрових процедур, прозорість рекрутингу, застосування компетентнісного підходу, а також розвиток етичної культури публічного управління.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективна система добору неможлива без чіткого законодавчого підґрунтя, високого рівня політичної відповідальності, наявності незалежного органу нагляду та впровадження цифрових рішень. Окрім того, показовим є акцент на інклюзивності – рівному доступі до державної служби для представників різних соціальних груп, у тому числі жінок, осіб з інвалідністю, ветеранів.

Аналіз показав, що Україна має значний потенціал для інтеграції найкращих практик добору кадрів, однак водночас стикається з низкою бар'єрів, серед яких – політична нестабільність, недосконаліть правового регулювання, слабка інституційна спроможність окремих органів влади, а також інерція старих підходів. Особливу загрозу становить тенденція до згортання конкурсних процедур під прикриттям надзвичайних умов, що несе ризик девальвації принципу заслуг.

З огляду на зазначене, адаптація міжнародного досвіду має відбуватись комплексно – з одночасним оновленням нормативної бази, розвитком незалежного кадрового аудиту, впровадженням цифрових інструментів (зокрема HRMIS), популяризацією публічної служби як престижної та професійної кар'єри. Важливо також реалізувати політику рівності можливостей і підтримки для соціально вразливих категорій населення.

Таким чином, модернізація системи професійного добору публічних службовців в Україні потребує стратегічного бачення, послідовності дій та інституційної узгодженості. Впровадження принципів прозорості, компетентності та етичності є не лише вимогою євроінтеграції, але й запорукою формування ефективної, відповідальної та авторитетної державної служби, спроможної відповідати на виклики повоєнного відновлення та сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті дослідження нами було виконано поставлені завдання, а саме: розглянуто теоретико-методологічні засади професійного добору публічних службовців. Професійний добір є комплексним багаторівневим процесом, який забезпечує не лише відповідність кандидатів вимогам до посади, а й сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Визначено, що найефективніші методи відбору включають структуровані інтерв'ю, психометричне тестування, робочі симуляції та оцінювання компетенцій. Застосування цих підходів дозволяє суттєво підвищити якість добору, зменшити ризики плинності кадрів та забезпечити гармонійне інтегрування нових працівників в організаційну культуру.

Встановлено, що як українські, так і зарубіжні дослідники підкреслюють необхідність комплексного оцінювання кандидатів за критеріями кваліфікації, мотивації, особистісних якостей та здатності до професійного розвитку. Виявлено, що ключовими проблемами української практики залишаються формалізм, нестача прозорості та недостатня відповідальність керівників за кадрові рішення. Для їх подолання рекомендовано запровадження чітких нормативних процедур, удосконалення конкурсних механізмів і зміцнення інституційної спроможності кадрових підрозділів.

Міжнародний досвід реформування системи добору державних службовців може бути успішно адаптований в Україні за умови врахування національного контексту. Найбільш релевантними для України є практики, що ґрунтуються на принципі меритократії, незалежному контролі, цифровізації процедур та інклюзивності. Рекомендовано відновити конкурси, посилити роль наглядових органів, впровадити компетентнісні профілі для посад, забезпечити гендерний баланс і впроваджувати інструменти зворотного зв'язку. Такий підхід дозволить сформувати професійну, стабільну та орієнтовану на результат публічну службу, здатну реалізовувати стратегічні цілі держави в умовах

післявоєнного відновлення.

Охарактеризовано сучасний стан системи професійного добору публічних службовців в Україні. У результаті аналізу нормативно-правового забезпечення процесу професійного добору публічних службовців в Україні встановлено, що чинне законодавство формує цілісну правову базу, яка визначає основні принципи, етапи та умови проходження державної служби. Основу цієї системи становлять Конституція України, закони «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та Кодекс законів про працю, які у взаємодії із підзаконними нормативно-правовими актами регламентують ключові аспекти добору. Однак у період дії воєнного стану відбулося тимчасове спрощення процедур, що, з одного боку, дозволило забезпечити безперервність функціонування державних інституцій, але, з іншого – поставило під загрозу принципи прозорості та конкурсності, передбачені раніше.

Щодо кадрового та фінансового забезпечення процесу добору публічних службовців, встановлено, що Україна має розгалужену систему кадрового менеджменту, яка включає етапи стратегічного планування, підготовки персоналу, конкурсного відбору, призначення, адаптації та кар'єрного зростання. Разом з цим, фінансове забезпечення відіграє ключову роль у підтримці ефективності кадрової політики, охоплюючи питання оплати праці, матеріально-технічного забезпечення, навчання та соціального захисту. Проблемними залишаються недофінансування делегованих повноважень органів місцевого самоврядування, низький рівень престижу публічної служби та обмежений розвиток сучасних HRM-практик, зокрема в частині цифровізації процесів добору.

У процесі дослідження проблем і недоліків чинної системи професійного добору публічних службовців виявлено низку системних викликів, серед яких ключовими є: відсутність меритократичного підходу, політична заангажованість, корупційні ризики, формалізм конкурсних процедур, неврегульованість вимог до

професійної компетентності та недостатня адаптація законодавства до сучасних викликів. Важливим аспектом є також брак інструментів для об’єктивного оцінювання особистих якостей і професійних навичок кандидатів. Ці проблеми свідчать про нагальну потребу в реформуванні системи добору кадрів із фокусом на прозорість, об'єктивність, цифрову трансформацію процедур та інтеграцію міжнародних стандартів управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Визначено шляхи вдосконалення системи професійного добору публічних службовців України. Було здійснено аналіз зарубіжного досвіду професійного добору публічних службовців, що засвідчив значну варіативність моделей державної служби. Водночас, спільними для провідних демократичних країн залишаються ключові принципи: меритократія, політична неупередженість, прозорість процедур, етичність та орієнтація на компетентності. Успішні практики – як кар’єрні системи (Франція, Австрія, Сінгапур), так і позиційні моделі (Швеція, Великобританія, Канада) – вказують на важливість незалежного нагляду, професійної підготовки службовців, цифрових інструментів добору й акценту на лідерському потенціалі.

Було обґрунтовано можливості адаптації міжнародного досвіду до умов України. Визначено релевантні напрями: зміцнення інституту конкурсного добору, посилення незалежного нагляду, впровадження оцінки компетентностей, цифровізація процедур, гендерна та соціальна інклюзія. Особлива увага приділяється забезпеченню політичної нейтральності вищого корпусу державної служби, прозорості процесів та залученню молоді.

Таким чином, для ефективного реформування системи добору публічних службовців в Україні необхідне поєднання чіткого законодавства, інституційної спроможності, впровадження сучасних HR-підходів та комунікаційної підтримки. Успішна адаптація найкращих світових практик сприятиме професіоналізації державної служби, підвищенню довіри громадян до влади та наближенню України до стандартів публічного управління країн ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України. Офіційний сайт.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/ show/2456-17

3. Кодекс законів про працю України № 322-08 від 23.07.1996. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. Дата оновлення : 01.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Верховна Рада України. Офіційний сайт.* URL: http://zakon.rada.gov.ua/ go/2755-17

5. 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 р. *Голос України* від 19.05.2022. № 107

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 1 липня 2022 р. *Урядовий кур'єр* від 22.07.2022

7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. *Відомості Верховної Ради України* від 22.01.2016. 2016. № 4, стор. 60, ст. 43

8. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19.

9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. *Урядовий кур'єр.* від 26.03.2022. № 69

10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/

show/385- 2014-%D0%BF

11. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text

12. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text

13. Про Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/ laws/show/333-2014-%D1%80

14. Андреєв В. М. Проблеми реалізації селекції публічних службовців в Україні : методологічний аналіз. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 24. С. 138-142

15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. *Бібліотека Українських Підручників*. URL: http://pidruchniki.ws/13340203/menedzhment/vidbir_personalu.

16. Без конкурсів було призначено 49,9 тис. держслужбовців у 2022-2023 роках – НАДС. *Інтерфакс-Україна*. 15.02.2024. URL: https://interfax.com.ua/news/general/967361.html

17. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_10_6

18. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. 2016. № 4. URL: https://social-

science.uu.edu.ua/contents.

19. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf.

20. Витко Т. Добір кандидатів на державну службу : соціологічний аналіз та перспективи розвитку. *Вісн. Державної Служби України*. 2010. № 2. С. 22-26

21. Гончар Г. П. Реформування організації та фінансового забезпечення муніципальних фінансів України. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2. С. 149-155. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/inek_2014_2_24.pdf

22. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

23. Губська О. А. Недоліки та прогалини законодавства у сфері працевлаштування державних службовців в умовах євроінтеграції України. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. № 86. С. 38-47

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

25. Кагановська Т. Є. Застосування кадрових технологій на державній службі: правова характеристика. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Сер. «ПРАВО»*. 2014. Вип. № 17. С. 7-11

26. Канавець М., Лихач Ю., Кукуля А. Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства : результати порівняльного дослідження реформи державної служби (збірка метріалів). К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. 112 с.

27. Комірчий П. О. Форми та процедури кадрового забезпечення публічної служби в правоохоронній сфері. *Юридична наука*. 2020. № 1(4(106). С. 86–101

28. Липовська Н. А. Інтерпретація професійної компетентності фахівців

в акмеологічному дискурсі. *Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне фахове видання*. Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентові України. 2009. № 5. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Lipovska.pdf.

29. Манжула А. А. Фінансове забезпечення публічної служби та кадрова політика на місцевому рівні в умовах реформування публічного управління у соціально-економічній сфері. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія : Право*. 2020. Випуск 3-4. С. 86-93

30. Мельников О. Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_44

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

32. Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/normativno-pravova-baza

33. Носань Н., Мартінович В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 105–111

34. Оновлення процедури відбору на державну службу. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. 2025. URL: https://www.parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ali_infobrief_civilservants.pdf

35. Павленчик П. Т. Добір, конкурс, присяга...резерв-технології. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2002. 223 с.

36. Парламент підтримав законопроєкт про реформу системи оплаті праці державних службовців. *Національне агентство України з питань*

державної служби. 11.03.2025. URL: https://nads.gov.ua/news/parlament-pidtrymav-zakonoproiekt-pro-reformu-systemy-oplati-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv

37. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45

38. Підкуйко О. О. Особливості розвитку територіальних громад в аграрно-промислових регіонах України : автореф. дис. … канд. наук держ. упр. : 25.00.04. К., 2014. 20 с.

39. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 115-121

40. Селіванов С. В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні : сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 5. С. 70-76

41. Середа О. Г., Бурнягіна Ю. М. Окремі питання добору на державну службу: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 1. С.72-78

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

43. Стратієнко Г. Д. Теоретико-методологічні засади та організаційно-правовий аспект добору кадрів для заняття посад державної служби в Україні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2013. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=555

44. Сухарська Л. В. Елементи системи фінансового забезпечення розвитку територіальної громади. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2016. № 1. С. 119-125

45. Фенич Я. В., Дьордяй В. І. Особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024.

№ 8. С. 456-461

46. Шляхтіна І. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 69-76

47. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Д. : Монолит, 2009. 242 с.

48. Armstrong M. B., Landers R. N., Collmus A. B. Gamifying recruitment, selection, training, and performance management : Game-thinking in human resource management. *Emerging research and trends in gamification*. 2016. Pp. 140-165.

49. Central public procurement institutions in the Western Balkans. *OECD*. 19.11.2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/central-public-procurement-institutions-in-the-western-balkans_c1f7eb4a-en.html

50. Chadaga Nischal V. The 12 Most Effective Employee Selection Methods: A Comprehensive Guide. *Hackerearth*. 15.11.2024. URL: https://www.hackerearth.com/blog/talent-assessment/employee-selection-methods

51. Ciobanu A. Civil servants' recruitment and selection practices in European Union member states. *Management Research and Practice*. 2015. Vol. 7. Pp. 21-33

52. Civil service recruitment procedures in different countries. *Vision RH*. 2018. № 7. URL: https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/msite/view/envisionrh/11663

53. Civil Service Quarterly 17. 2018. URL: https://quarterly.blog.gov.uk/download-a-pdf-of-civil-service-quarterly-17/

54. European Institute of Public Administration. URL: https://www.eipa.eu/

55. Federal Ministry of the Interior and Community. URL: https://www.bmi.bund.de/EN/home/home_node.html

56. Glynn P. 13 Effective Employee Selection Methods. *Insight global*. 2023. URL: https://insightglobal.com/blog/effective-employee-selection-methods

57. Gruzina I. The essence and features of the competency-based approach to strategic enterprise management. *Development Management*. 2021. № 18(4). Pp. 30-40

58. Heaslip E. The 11+ Greatest Employee Selection Methods To Empower Every Recruiter. *Vervoe*. 25.05.2024. URL: https://vervoe.com/employee-selection-methods

59. Hitka M., Vetráková M., Balážová Z. Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *9th International Scientific Conference on Business Economics and Management (BEM) Zvolen, Procedia Economics and Finance*. 2015. № 34. Pp. 27-34

60. Hoek L. Selection. Human Resource Management in Australia, 2nd ed. Melbourne : Oxford University Press Australia, 2017. Pp. 109-140.

61. Kirchmayer Z., Remišová A., Lašáková A., 2016. Ethical Leadership in the Context of CSR, 28th International Business-Information-ManagementAssociation Conference Location : Seville, VISION 2020 : Innovation Management, Development Sustainability and Competitive Economic Growth, I – VII, 1144-1150

62. Magyarország a strasbourgi Emberi Jogok Bírósághoz fordult a szuverenitásvédelmi törvény ügyében. *Transparency International Hungary*. URL: https://transparency.hu/

63. Marcusson L., Cloarec R. Common basic values for central government employees – a summary. *Council on Basic Values*. 2014. URL: https://surl.li/lxmjkz

64. News recruitment, training and skills. *Vision RH*. 2022. № 44. URL: https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/msite/view/envisionrh/16875#:~:text=Given%20the%20wide%20latitude%20public,key%20to%20maintaining%20citizens%E2%80%99%20trust

65. OECD. Public Governance Monitor of Sweden. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://doi.org/10.1787/086f9b89-en

66. Prebensen P. Selection Process : Key Components and Strategic Importance. *Iienstitu*. 21.11.2023. URL: https://www.iienstitu.com/en/blog/selection-process

67. Seriogin S. M., Lipovskaya N. A., Seregin S. S. Меритократичний

підхід до добору на публічну службу. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 5(8-9). С. 22-35

68. Serwis Służby Cywilnej. URL: https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna

69. Stachová K., Stacho Z., Papulová Z., Jemala M. An effective selection process is the key to quality job positions occupation conditional for long-term competitiveness. *Production engineering archives*. 2019. № 24. Pp. 5-9

70. Sytnyk N. Competence approach in human resource management. Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni liudskymy resursamy. 2010

71. Tausanovitch A., Angeloni M., Ford W. etc. The civil service, explained. *Protect democracy*. 11.06.2024. URL: https://protectdemocracy.org/work/the-civil-service-explained/

72. The 15 most effective employee selection methods for recruiters and hiring managers. *Testgorilla*. URL: https://www.testgorilla.com/blog/employee-selection-methods