

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

на тему: Технології відбору на посади публічної служби як чинник  
удосконалення державної кадрової політики

Виконав: студент  
групи ПУ23-1м  
Спеціальність 281 “Публічне управління та  
адміністрування”  
Яценко Сергій Віталійович

Керівник: к.держ.упр. Марценюк О. О.

Рецензент: доцентка кафедри прикладної  
економіки, підприємництва та публічного  
управління НТУ «Дніпровська політехніка»  
к.держ.упр., доц. Сергієнко Е. О.

Дніпро – 2025

## АНОТАЦІЯ

### **Яценко С.В. Технології відбору на посади публічної служби як чинник удосконалення державної кадрової політики**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення технологій відбору на посади в публічній службі та їхнє застосування у якості чинника удосконалення державної кадрової політики.

У роботі розкрито теоретичні засади поняття відбору в управлінській практиці організацій; проаналізовано ефективність кадрової політики в сфері відбору на посади публічної служби в Україні; зроблено порівняння технологій відбору на посади публічної служби та приватних організацій; вивчено міжнародний досвід застосування технологій відбору на посади публічної служби; запропоновано шляхи вдосконалення відбору персоналу на посади публічної служби в Україні.

*Ключові слова:* відбір на посади, публічна служба, технології відбору, управління персоналом, порівняння, інтеграція, результат.

## SUMMARY

Yatsenko S.V. Technologies of selection for public service positions as a factor of improving state personnel policy.

Qualification work for obtaining an educational master degree in specialty 281 “Public Administration”. University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the master’s qualification work is a learning of the technologies of selection for public service positions and their applying as a factor of a improving state personnel policy.

In the work was justified the theoretical foundations of definition of selection in management practice of organizations, was analyzed the efficiency of personnel policy in selection for public service positions in Ukraine; was done the comparison of technologies of selection for public service positions and private organizations; was studied the international experience of applying the technologies of selection for public service positions; was offered the ways of improving the personnel selection for public service selection in Ukraine.

Key words: selection for positions, public service, technologies of selection, human resources management, comparison, integration, result.

### *Список публікацій здобувача*

1. Яценко С.В. Адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матер. міжнарод. наук-практ. конф. (м. Дніпро, листопад 2023). Дніпро: УМСФ, 2023. С. 122-124.*

2. Яценко С.В. Цифровізація системи управління персоналом у публічному управлінні. *Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: матер. міжнарод. наук-практ. конф. (м. Дніпро, травень 2024). Дніпро: УМСФ, 2024. С. 263-265.*

3. Яценко С.В. Професійне навчання публічних службовців в умовах цифровізації: організаційний аспект. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матер. міжнарод. наук-практ. конф. (м. Дніпро, листопад 2024). Дніпро: УМСФ, 2024. С. 358-360*

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ ВІДБОРУ НА ПОСАДИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	8
1.1. Теоретичні засади відбору персоналу в управлінській практиці.....	8
1.2. Методи та підходи до відбору персоналу: організаційний досвід.....	14
1.3. Особливості кадрової політики в сфері управління персоналом в публічній службі України.....	20
РОЗДІЛ 2. РЕГУЛЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ НА ПОСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	28
2.1. Інструменти відбору на посади публічної служби: технологічний аспекти.....	28
2.2. Нормативно-правові засади діяльності відділу з питань кадрового менеджменту та служби в органах місцевого самоврядування виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради.....	34
2.3. Проблемні питання застосування сучасних технологій відбору на посади публічної служби в Україні.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПОСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	47
3.1. Зарубіжний досвід у сфері відбору на посади публічної служби.....	47
3.2. Порівняльний аналіз застосування технологій відбору на посади публічної служби країн світу із досвідом України на регіональному рівні....	53
3.3. Можливості застосування світового досвіду відбору на посади публічної служби на регіональному рівні в Україні .....	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	86

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
НПА	Нормативно-правові акти
HRMIS	Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах
HRM	Управління людськими ресурсами
HRMS	Система управління людськими ресурсами
ОМС	Органи місцевого самоврядування
THE GCT	Тест загальної компетентності
FIN	Федеральна програма стажування для новачків
ЗВО	Заклад вищої освіти
ЄС	Європейський Союз

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Технології відбору персоналу в будь-яких організаціях є одним з ключових видів діяльності, які визначають подальший їхній розвиток та успіх на шляху досягнення поставлених цілей. Однак, незважаючи на очевидну значущість, в органах публічної влади України на нормативно-правовому рівні вона врегульована доволі слабо.

Це ствердження підштовхнуло нас до більш детального вивчення процесу відбору персоналу з метою розуміння його інтегрованості в загальну систему управління організацією, а також вивчення відмінностей зазначеного процесу між вітчизняною практикою та міжнародним досвідом.

Слід зазначити, що особливості відбору на посади ґрунтуються на тому, принципи якої саме школи менеджменту поділяють керівники організацій, що в подальшому визначає ключові мотивації людини, напрямки управління її потенціалом та розвитком. Відповідно до цього також буде формуватися й ставлення людини до організації, вона починатиме відчувати або комфорт у вільному для спілкуванні середовищі, де є багато простору для прояву свого таланту, або відчуватиме дискомфорт у замкнутому колі репетитивних завдань з обмеженою відповідальністю та ініціативністю.

Варто звернути увагу на деякі напрацювання таких вітчизняних та іноземних науковців, як Авербух Г. [6], Бабняк Г. [5], Балабанова Л. [9], Гусарев С. [56], Ковбасюк Ю. [29], Лях Ю. [4], Стрижеус Л. [10], Тарасевич О. [18], Хижняк А. [26], Dan Ispas, Walter C. Borman. [3].

Незважаючи на багаті напрацювання, навколо теми технологій відбору на посади в публічній службі й досі точаться гарячі дискусії стосовно її розвитку, адже сучасні організації обирають вектор людиноцентричності, вдаються до різноманітних методів залучення компетентних та інноваційних фахівців.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є вивчення технологій відбору на посади в публічній службі та їхнє застосування у якості чинника удосконалення державної кадрової політики.

Поставлена мета зумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні засади поняття відбору в управлінській практиці організацій;
- проаналізувати ефективність кадрової політики в сфері відбору на посади публічної служби в Україні;
- порівняти технології відбору на посади публічної служби та приватних організацій;
- вивчити міжнародний досвід застосування технологій відбору на посади публічної служби;
- запропонувати шляхи вдосконалення відбору персоналу на посади публічної служби в Україні.

**Об'єктом дослідження** є кадрова політика в Україні.

**Предметом дослідження** є технології відбору на посади публічної служби в Україні як чинник удосконалення державної кадрової політики .

Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс наукових методів: аналізу, синтезу й узагальнення – для систематизації знань щодо поняття відбору, його методів та підходів у різних організаціях; метод порівняння дозволив виявити схожість і розбіжності між зарубіжним досвідом та українською практикою застосування технологій відбору на посади публічної служби. За допомогою аналізу документів було вивчено матеріали щодо методів здійснення відбору на посади організацій.

**Апробація матеріалів дипломної роботи.** Деякі положення дипломної роботи оприлюднено в Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», що відбулася в Університеті митної справи та фінансів (м. Дніпро 03 листопада 2023 р.), в Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини,

управління, фінанси та соціум», що відбулася в Університеті митної справи та фінансів (м. Дніпро 02 травня 2024 р.), в Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», що відбулася в Університеті митної справи та фінансів (м. Дніпро 08 листопада 2024 р.).

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, які охоплюють дослідження загальною кількістю 60 сторінок, список використаних джерел містить 109 найменувань, у тому числі 40 іноземною мовою. У роботу вміщено 1 формулу. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 7 додатках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕХНОЛОГІЇ ВІДБОРУ НА ПОСАДИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

### 1.1 Теоретичні засади відбору персоналу в управлінській практиці

Відбір персоналу в будь-яку організацію є однією з найважливіших її функцій для забезпечення досягнення її стратегічних цілей. Для органів публічної влади є важливим факт відбору компетентних та вмотивованих працівників, оскільки саме від них залежить ефективність реалізації державної політики на всій території України.

Слово «Відбір» походить з багатьох мов, але найбільш точно у контексті відбору персоналу його описує ірландське слово «*bigu*», що означає нести, приносити, давати [1]. З цього випливає, що спеціаліст з відбору персоналу займається саме забезпеченням кадрових потреб організації, наданням їй кваліфікованих працівників.

В зарубіжній практиці існує поняття «селекція кадрів» (з англійської – *personnel selection*), яке не має конкретного відношення до органів публічної влади, воно є загальноновживаним і для приватних організацій, відрізняється лише своєю імплементацією, тобто методами управління персоналом. Отже, селекція кадрів – це діяльність, що охоплює всі робочі процеси та активності для створення вакансії, аналізу та оцінювання кандидатів та прийняття рішень стосовно того, чи підходить кандидат, або ні [2]. Науковці Ден Іспас та Волтер С. Борман зазначають, що селекція кадрів посилається на процес пошуку та обрання індивідів на зайняття робочих посад, базуючись на їхній кваліфікації та особистому потенціалі. Це є критичним компонентом талановитого менеджменту, який зосереджений на розбудові здібного людського капіталу організації [3]. Виходячи з цього, органи публічної влади



мають ретельно проводити відбір персоналу задля ефективного виконання завдань органу.

Лях Ю.І. вказує, що відбір персоналу є невід’ємною частиною кадрових технологій, що представляють собою професійні прийоми щодо роботи з персоналом органу публічної влади, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності [4, с. 42]. З цієї точки зору відбір є певною послідовністю дій, якій передують певні етапи, представлені на рисунку 1.1, кінцевою метою якого є виокремлення найбільш здібного кандидата серед усіх і подальше його призначення на посаду.

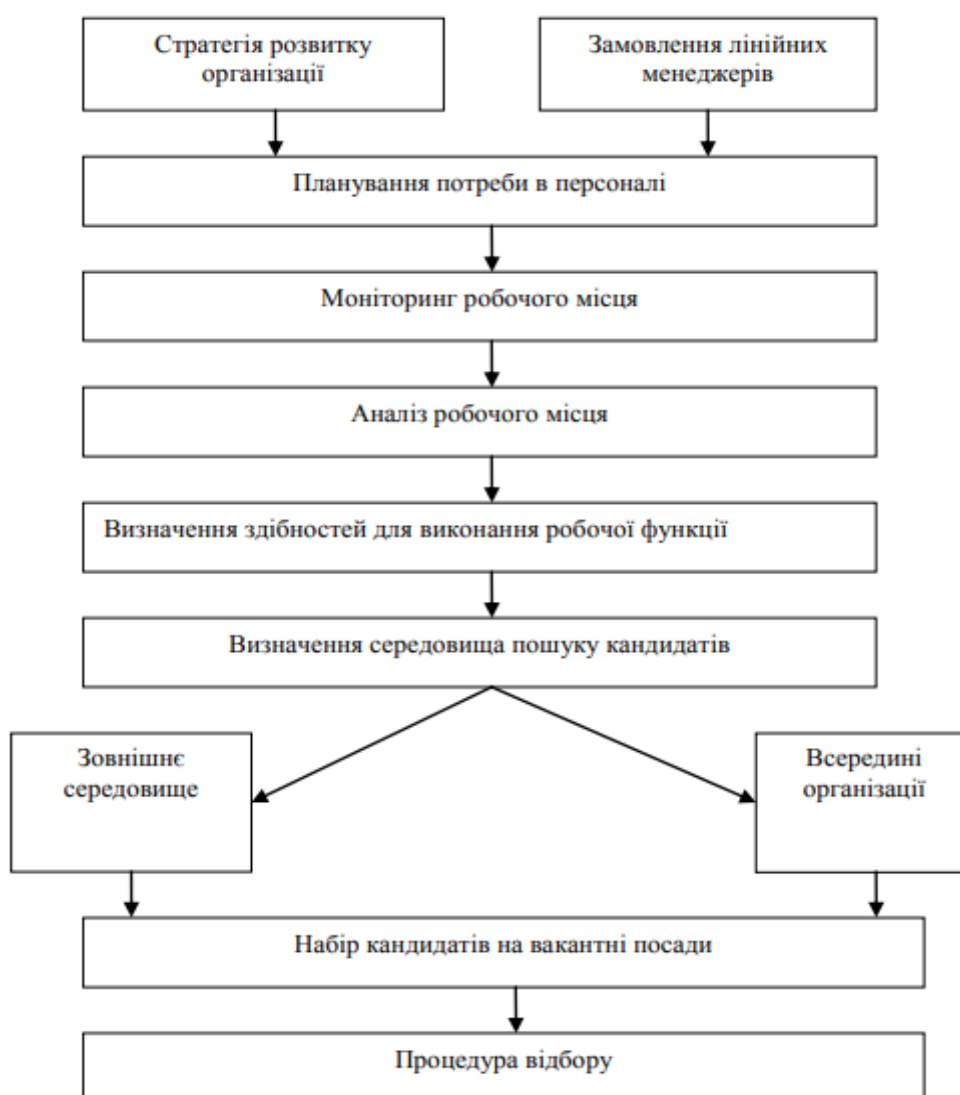


Рис. 1.1. Основні етапи відбору персоналу [5, с. 117]

В свою чергу кадрові технології на публічній службі також забезпечують підвищення кваліфікації фахівців служб управління персоналом за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів,

впровадження у практику роботи органів публічної влади нових кадрових технологій, формування системи стимулювання праці державних службовців, підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури [6, с. 13]. Кадрові технології впроваджуються та застосовуються службами управління персоналом органів публічної влади окремими фахівцями з питань управління персоналом. Наприклад, в Національному агентстві України з питань державної служби цими питаннями займаються Генеральний Департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування (впроваджує сучасні інструменти управління персоналом на державній службі) [7] та Управління з питань персоналу, до складу якого входить відділ кадрового менеджменту, відділ оцінювання та розвитку персоналу й сектор відбору. Управління з питань персоналу прогнозує розвиток персоналу, заохочує працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності, складає разом із державним службовцем індивідуальну програму професійного розвитку за результатами оцінювання його службової діяльності, узагальнює потреби та здійснює планування професійного навчання, організовує проведення внутрішніх навчань, проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій [8].

Говорячи про методи відбору персоналу, то загалом вони поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать [9]:

- 1) підготовка робітників через учнівство на підприємствах, в органах публічної влади;
- 2) просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менше витрат, створює кращий моральний клімат на підприємстві, в органах публічної влади;
- 3) регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії, тощо.

Перевагами використання внутрішніх методів є формування ідеології «просування», низькі витрати щодо пошуку персоналу, мотивація працівників, зменшення витрат на адаптацію працівників, покращення морально-психологічного клімату в колективі, посилення відданості працівників підприємства, органів публічної влади. До недоліків належить поява небажаних, неформальних зв'язків на підприємстві, в органі публічної влади, необхідність розробки комплексної програми розвитку персоналу, додаткові витрати на перенавчання, обмеження залучення нових працівників з власними поглядами, навичками та досвідом роботи [10].

До зовнішніх методів відносяться [9]:

- 1) засоби масової інформації;
- 2) інтернет;
- 3) неформальні канали;
- 4) освітні організації;
- 5) професійні клуби та асоціації;
- 6) агенти-розповсюджувачі;
- 7) переманювання працівників;
- 8) біржі праці та агентства з працевлаштування;
- 9) рекрутингові агентства.

Перевагами використання зовнішніх методів є широкі можливості вибору кандидатів, зниження витрат на навчання, відсутність небажаних неформальних зв'язків на підприємстві, в органах публічної влади, впровадження нових ідей, форм і методів роботи. Недоліками є можливі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків, висока вірогідність несумісності працівників, психологічні проблеми для кандидатів, що вже працюють на підприємстві, в органі публічної влади, тривалий період адаптації та витрати, пов'язані з нею, зниження мотивації персоналу підприємства, органу публічної влади [10].

Здійснюючи відбір персоналу до організації, спеціалістам з відбору персоналу слід керуватися певною послідовністю дій для успішної реалізації

цього завдання. Це включає етапи відбору персоналу [9], до яких належить визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблем, вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються з загальноорганізаційною стратегією, отримання точної інформації про вимоги вакантної посади до працівника, встановлення кваліфікаційних вимог, розроблення сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил відбору персоналу, вибір методів роботи з претендентами, визначення рівня їхньої оплати праці, способів мотивації та можливостей кар'єрного зростання, пошук можливих джерел кадрового поповнення й адекватних методів залучення відповідних кандидатів, вибір конкретного варіанта залучення, здійснення практичних дій з відбору персоналу, організація процесу створення резерву кандидатів на всі вільні посади, визначення таких методів відбору кадрів, які дозволять якнайкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді [9].

Для ефективного залучення персоналу слід визначити [9]:

- цільові групи, з якими будуть здійснюватися контакти;
- методи встановлення контактів;
- місця, де необхідно шукати відповідних кандидатів;
- способи стимулювання подачі заяв.

Під час укомплектування організації співробітниками спеціалістам з управління персоналом слід розрізняти поняття «Відбір» та «Підбір», оскільки вони мають різні значення. Як вже було зазначено, відбором є комплекс процедур, що спрямовані на пошук, оцінювання індивіда для його призначення на посаду, базуючись на його професійній кваліфікації [2]. В свою чергу підбором персоналу є процес вибору кандидатури, яка успішно пройшла попередній відбір, і вона найбільше підходить для призначення на посаду [56, с. 370]. Така класифікація більше притаманна публічній службі, в якій взаємопов'язано існують поняття «Набір» (процес залучення працівників до заміщення вакантної посади в органах публічної влади); «Відбір» (процес оцінювання відповідності претендентів до вимог щодо

заміщення вакантної посади) та «Підбір» (вибір кандидатури з числа тих, хто пройшов попередній відбір, яка найбільше підходить на заміщення вакантної посади відповідно до штатного розпису органу публічної влади) [56, с. 370]. З цього можна зазначити, що відбір та добір є послідовними етапами загального процесу, який включає в себе пошук, оцінювання, призначення кандидатів на посади, базуючись на їхній професійній кваліфікації.

Відбір кадрів також реалізує деякі цілі сталого розвитку, які є універсальним закликком до дій, щоб усі люди до 2030 року усі люди жили в мирі та достатку [11]. Закон України «Про державну службу» визначає порядок реалізації громадянами права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях [12]. З цього можна зробити висновок, що служба управління персоналом забезпечує реалізацію п'ятої цілі – гендерної рівності [13], тобто законна реалізація права на державну службу жінками, дівчатами, що досягнули повноліття та мають відповідні компетенції. Реалізацію цієї цілі чітко можна побачити в результатах кількісного складу державних службовців Національного агентства України з питань державної служби, де кількість посадових осіб - жінок складає 119.696 проти 39.637 посадових осіб – чоловіків [14]. Порівняно з довоєнними часами, цей показник дещо зменшився – в 2021 році кількість жінок складала 121.543 (зменшився на 1847 осіб), а чоловіків – 42.593 (зменшився на 2956 осіб) [15].

Служба управління персоналом також забезпечує скорочення нерівності, надаючи робочі місця малозабезпеченим сім'ям та національним меншинам [16]. Це дозволяє вирішити таку проблему, як дискримінація на робочому місці за расою, кольором шкіри, етнічним походженням, фінансовим, сімейним становищем, власними упередженнями публічного службовця та іншими формами дискримінації.

У підсумку слід сказати, що відбір на посади публічної служби піддається значному впливу з боку різних факторів, які формуються всередині органу публічної влади і далі впливають на прийняття рішення осіб

про початок професійної кар'єри в ньому. Кандидатам варто розуміти, яким саме стилем та школою управління оперує орган для задоволення своїх професійних та психологічних інтересів і в підсумку показати максимальну ефективність.

## **1.2 Методи та підходи до відбору персоналу: організаційний досвід**

Досвід приватних організацій у сфері відбору персоналу прийнято вважати багатшим, різноманітнішим та ефективнішим за досвід публічної служби, оскільки готові за першої нагоди імплементувати найновітніші підходи задля збільшення продуктивності всієї організації. Публічна служба в цій сфері дотримується чітко встановлених нормативно-правових актів України, тож новизна цих підходів залежить виключно від обізнаності їхнього існування та необхідності впровадження з боку законодавця.

Існує велике різноманіття методів відбору персоналу, які можуть стати в нагоді за різних обставин, що склалися в організації. Відповідно до цього була складена така їхня типологія [17]:

1. За кількістю необхідних фахівців – точковий відбір (використовується для знаходження однієї людини на одну конкретну вакансію); масовий відбір (використовується для закриття кількох вакансій, залучається велика кількість кандидатів) [17];

2. За способом контакту з кандидатом – прямий контакт (фахівець з відбору персоналу особисто співпрацює з майбутніми кандидатами, які зараз проходять навчання на базі університетів, спеціалізованих коледжів або проходять курси. Прямий контакт дозволяє вербувати кандидатів від самого початку їхнього знайомства з майбутньою професією, стежити за успіхами та обирати кращих з найкращих); непрямий метод (для відбору використовуються вакансії від імені компанії на онлайн та офлайн майданчиках. Це може бути публікація про роботу на офіційному сайті організації або сайті пошуку роботи, чи оголошення в метро, автобусній

зупинці); метод третьої особи (використання приватних агентств із працевлаштування, професійних рекрутерів, асоціацій, профспілок та інших для встановлення контакту з кандидатами) [17];

3. За джерелом пошуку – внутрішній відбір (здійснюється за допомогою розміщення оголошення про нову вакансію всередині команди, просування гідних співробітників, переведення співробітника в інший відділ та реферальної програми); зовнішній відбір (використовуються вакансії, відвідування заходів, виставок, тренінгів та конференцій в пошуках кандидатів та нетворкінг) [17];

4. За варіантом розміщення вакансій – внутрішні майданчики (кар'єрний сайт компанії, соціальні мережі компанії, дашборди компанії для внутрішнього відбору, розсилка компанії); зовнішні майданчики (сайти пошуку роботи, безкоштовні сайти оголошень, групи за інтересами в соціальних мережах, містах, офлайн – розміщення на паперових носіях в друкованих виданнях, рекламних площинах, партнерські розсилки); спеціалізовані майданчики (закриті групи фахівців в соціальних мережах та месенджерах, розміщення інформаційних стендів на кар'єрних виставках та інших HR заходах) [17];

5. За способом пошуку – вручну (розміщення тексту вакансії на всіх обраних майданчиках, пошук кандидатів, перенесення інформації про них систему HRM); за допомогою системи HRM (можливість перенесення інформації з резюме напряму в систему, розміщення вакансій на всіх кар'єрних сайтах водночас, відстеження відгуку кандидатів на оголошення про пошук, автоматичне розміщення фахівців, можливість запитів на вакансію від структурних підрозділів для автоматичного відстеження потреб співробітників) [17].

Завдяки такому багатоманіттю методів відбору персоналу організація має можливість використовувати ті, які будуть для неї найбільш ефективними. Наприклад, для новоствореної компанії для закриття декількох вакансій підійде масовий відбір, якщо їй бракує грошей, то варто використати

зовнішні майданчики для розміщення вакансій на безкоштовних сайтах, власних соціальних мережах, веб-сайті, ніж послуговатися платними друкованими засобами чи системою HRM.

Особливої уваги заслуговують такі методи, як Рекрутинг та HR менеджмент, останній можна вважати окремою наукою у системі менеджменту зі своїми власними особливостями, тож на них слід зупинитися окремо.

Отже, за словами HR-директорки компанії Work.ua Ольги Тарасевич рекрутингом є процес пошуку і відбору співробітників до компанії, а його мета – це зробити цілі бізнесу досяжними [18]. Цією діяльністю займається відповідний фахівець – рекрутер, мета якого в допомозі компанії досягти своїх цілей [18]. До його завдань належить [18]: 1) зацікавлення кандидатів роботою у компанії; 2) аналіз резюме; 3) проведення співбесіди та оцінки того, наскільки кандидат підходить компанії; 4) надання кандидатам пропозицій про роботу і зворотного зв'язку.

Ольга Тарасевич виділяє сім етапів рекрутингу:

1. Портрет кандидата – керівництво має визначити, яка саме людина потрібна організації, портрет складається з мети посади, її результату, основні завдання, рівень спеціаліста, рівень доходу, hard skills (основні компетенції, які вимагаються для посади), soft skills (особистісні якості, такі як стресостійкість, комунікабельність, чесність, завзятість та інші), схожість у цінностях (кандидат поділяє цінності організації), графік роботи, різні бенефіти та освіта кандидата) [19];

2. Пошук кандидатів – здійснюється за допомогою пасивного пошуку, набору методів, якими користуються рекрутери, щоб отримати відгуки на вакансію (перевагами є охоплення більшої кількості кандидатів, відмінно працює, коли рекрутеру потрібно закрити нескладну вакансію), застосовується активний пошук, якщо пасивний не приносить результатів, потрібен дуже рідкісний фахівець або ринок перегрітий кількістю однакових вакансій [20];



3. Сорсинг – це проактивний процес пошуку і залучення кандидатів, які шукають роботу пасивно. Виконує дві основні функції: пошук кандидата та листування з кандидатами, де сорсер зацікавлює особу в своїй компанії. Для цього процесу застосовуються такі платформи, як LinkedIn, GitHub, Stack Overflow, BitBucket, професійні майданчики, платні інструменти [21];

4. Текст вакансій та скринінг резюме – цей етап передбачає створення тексту вакансії унікальним, розуміння того, з яких блоків вона складається. До таких блоків належить інтро (короткий опис компанії), блок про компанію (описується діяльність компанії), блок про обов'язки, блок про те, кого шукає компанія (що вимагається від кандидата), блок про переваги компанії та блок call-to-action (що компанія хоче від кандидата, залишити резюме або номер телефону). Скринінг резюме передбачає перегляд його на наявність помилок, чи є воно структурованим, чи має певні блоки, звертається увага на частоту зміни роботи [22];

5. Перший контакт з кандидатом – залежно від типів кандидатів, застосовуються різні методи зв'язку. Якщо кандидата знайшли за допомогою активного пошуку, то йому надсилають повідомлення з пропозицією доєднатися до мережі контактів рекрутера. Воно має бути конкретним, стислим і мати запитання наприкінці – «Чи зацікавлені Ви?» Якщо кандидат самостійно надіслав резюме, то йому телефонують з питаннями про уточнення, чи володіє він певними інструментами або програмами, коротку розповідь про досвід та навички [23];

6. Співбесіда та оцінка кандидата – на цьому етапі рекрутер дізнається в кандидата інформацію про його останнє місце роботи, він сам може ставити запитання до рекрутера, що дозволить краще його зрозуміти. В кінці кандидату повідомляється про подальші дії та терміни зворотного зв'язку. Для оцінки використовуються модель S.T.A.R. (S – situation, дізнаються про ситуацію, яка сталася у минулому, наприклад готовність до навчання, T – task, що саме кандидат вивчав у минулому, в які терміни, A – action, що кандидат

зробив для того, щоб виконати завдання, що пройшло добре, а що викликало ускладнення, R – result, якого результату досягнув кандидат) [24];

7. Зворотний зв'язок кандидату – обов'язковий етап, який використовується для надання відмови кандидату, де відмічаються його плюси, описуються зони розвитку кандидата, даються рекомендації та вказується, чи зможе кандидат знову спробувати податися на цю посаду. У разі пропозиції найму, рекрутер має повідомити радісну новину, пояснити, що саме він пропонує, нагадати про умови роботи в компанії, запитати, як кандидат налаштований, пропрацювати сумніви та обговорити дату виходу. Якщо кандидат одразу погоджується, то рекрутер надсилає офер-документ, в якому вказується посада, місце роботи, назва компанії та відділу, хто буде керівником, цілі та обов'язки на посаді, соцпакет, умови роботи та дата виходу [25].

Метод HR менеджменту є більш комплексним ніж рекрутинг, оскільки є спеціальною функцією в загальній системі менеджменту, тож варто розкрити лише ключові його особливості. Директорка з розвитку людського капіталу в компанії Jooble Анастасія Хижняк визначає HR менеджмент, як діяльність всередині організації, що спрямована на вибудовування середовища, процесу найму та роботи з людьми таким чином, щоб краще досягати своїх комерційних цілей, як зробити так, що співробітники хотіли вкладатися у розвиток та процвітання компанії [26].

У своїй роботі HR спеціалісти послуговуються такими інструментами, як Human Resources Management System, системою для зберігання особистих даних співробітників (персональні дані, контактні дані, інформація, що пов'язана з компанією, контакти близьких осіб на випадок екстрених ситуацій), менші компанії для цього можуть використовувати excel – таблиці або текстові документи [27]. Перевагою HRMS є автоматизація певних процесів, наприклад відправлення листів за вже встановленим шаблоном для уточнення паспортних даних кандидата замість того, щоб робити це вручну.

Також HRMS дозволяє вести цифровий кадровий облік, замінюючи паперовий і надаючи більше часу для вирішення важливіших питань [27].

Опитувальники та інтерв'ю використовуються HR спеціалістами для забезпечення зворотного зв'язку з кандидатами та співробітниками [27]. “Втрата професіонала означає втрату часу та грошей для компанії. Потрібно шукати нового спеціаліста, який ще деякий час буде занурюватися у контекст компанії, перш ніж почне приносити користь” – зазначає Анастасія Хижняк [27]. Саме тому важливо підтримувати зворотній зв'язок стосовно вражень або думок кандидатів та співробітників стосовно роботи, процесів, етапів шляху співробітника може допомогти компанії покращити внутрішні процеси, а ще переконати їх у тому, що їхню думку цінують, отже вони важливі [27].

Особисте спілкування використовується для того, щоб ставити не лише задалегідь прописані запитання, а й додаткові, залежно від реакції або відповідей співрозмовника [27].

Важливою складовою того, чи захоче кандидат працювати саме в тій чи іншій компанії є Employer Branding, тобто бренд роботодавця [28]. Цією діяльністю займаються Employer Branding Specialists, які знаходяться між роботою HR, рекрутингу та маркетингу, саме вони займаються зовнішніми комунікаціями і тим, як сприймається компанія на ринку серед кандидатів. До середовища сприйняття входить специфіка роботи, різноманітність її ролей, засновники, професіонали в командах, виклики, турбота компанії тощо [28]. Анастасія Хижняк зазначає - “Що зрозуміліше та чесніше ми можемо подавати інформацію про себе у соціальних мережах, статтях чи блогах, то більше шансів, що люди, яким відгукується наша діяльність, можуть нами зацікавитись”. Важливою метою цієї діяльності є залучення сильних кандидатів, які здатні просунути послуги чи продукт. Для цього компанія висвітлює свої сильні сторони, те чим вона відрізняється на фоні інших, це значно полегшує процес найму співробітників у компанію [28].

Бренд роботодавця формується навколо того, що вже існує в компанії. Про те, що робить її особливою слід казати не особисто спеціалістом чи її засновником, а заохочувати співробітників публічно ділитися своїми враженнями, думками та відчуттями стосовно компанії [28]. Спеціалісти з Employer Branding також досліджуються бренди інших компаній в цій сфері та передають корисну інформацію HR команді. Такою інформацією може бути те, куди йдуть кандидати, які відмовилися від пропозицій компанії про роботу, або досліджувати світові тренди Employer Branding для покращення власного досвіду [28].

У підсумку слід зазначити, що Рекрутинг та HR менеджмент є дуже схожими у своїй діяльності, але вони мають різне цільове призначення. За словами Ольги Тарасевич, фінальна мета Рекрутингу є перший робочий день нового співробітника, а HR менеджменту – звільнення працівника, адже менеджер супроводжує співробітника на всьому його професійному шляху, починаючи з адаптації до компанії, стеженням за комфортом роботи та у команді [18]. HR менеджмент має більшу глибину та складність, оскільки охоплює увесь цикл професійного життя, а Рекрутинг зосереджується виключно на початковому його етапі – наймі.

### **1.3 Особливості кадрової політики в сфері управління персоналом в публічній службі України**

Кадрова політика органу публічного управління має важливе значення для ефективності виконання його завдань, оскільки вона охоплює ті процеси, які були раніше розглянуті в дослідженні. Отже, кадровою політикою у сфері публічного управління є система теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин та організаційно-практичних заходів органів публічної влади, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру такої політики, визначення кадрового потенціалу персоналу органів публічного управління [29].

Метою сучасної кадрової політики є формування ефективного кадрового складу органів публічної влади для виконання завдань та функцій. За напрямками виконання завдань можна виділити кадрову політику:

1) Політичну – забезпечення кваліфікованих фахівців для аналізу державної кадрової політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проєктів програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів міжнародних договорів, забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів [12; 30];

2) Соціальну – забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг, повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної культури, фізкультури і спорту, соціального захисту населення та інші [12; 30];

3) Контрольно-наглядову – здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства, повноваження органів місцевого самоврядування щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян [12; 30];

4) Фінансову – управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням, повноваження органів місцевого самоврядування в галузі бюджету, фінансів та цін [12; 30];

5) Кадрову – управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування [12; 30].

Наразі в законодавчому середовищі України відсутній основний нормативно-правовий акт, який міг би врегулювати державну кадрову політику, як таку. Єдиним таким актом була Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, яка наразі втратила чинність. Вона врегульовувала такі питання, як мета державної кадрової політики, її основні цілі та завдання [31].

Зараз розробкою нормативно-правових актів кадрової політики займається Національне агентство України з питань державної служби, а саме з питань адаптації новопризначених працівників, процедури оцінювання результатів службової діяльності, конкурсної процедури, формування безбар'єрності на робочому місці, роботи з конфліктами, стажування молоді, випробування та встановлення відповідності займаній посаді.

Отже, адаптація новопризначених працівників регулюється наказом НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах» [32]. Цей Наказ визначає адаптацію, як процес ознайомлення, при звичаювання та соціальної інтеграції новопризначених державних службовців у державному органі до змісту та умов службової діяльності у державному органі та колективу, що базується на поступовому здобутті нових професійних знань та навичок, вивченні стратегічних цілей та завдань державного органу, освоєнні в колективі та долученні до організаційної культури державного органу [32]. Адаптацію рекомендується проводити щодо як новопризначених державних службовців, так і тих, які приступають до виконання посадових обов'язків після тривалої відсутності на роботі за умови збереження за ними робочого місця [32]. Організація та координація супроводу процедури адаптації у державному органі покладається на службу управління персоналом.

Процедура оцінювання результатів службової діяльності регулюється одразу двома нормативно-правовими актами: Наказом НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» та їх перегляду» [33], й аналогічний Наказ, який охоплює посадових осіб категорії «Б» та «В» [34]. Метою першого Наказу є надання допомоги державним службовцям, які займають посади категорії «А», особам, які визначають їм завдання і ключові показники, та службам

управління персоналом у плануванні й організації процесу визначення завдань і ключових показників та їх перегляду [33]. Учасниками цього процесу є державний службовець категорії «А», особа, яка визначає його завдання і ключові показники та служба управління персоналом [33].

Конкурсна процедура також регулюється декількома актами, а саме Методичними рекомендаціями щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу [35] та Наказом НАДС «Про затвердження Методики забезпечення розумним пристосуванням осіб з інвалідністю, які бажають взяти участь у конкурсі на зайняття посад державної служби» [36]. Отже, під спеціальними вимогами слід розуміти опис вимог до досвіду роботи осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», їх освіти, компетентностей, професійних знань, необхідних для ефективного виконання обов'язків за відповідною посадою державної служби. Усі вимоги наводяться в проєкті умов проведення конкурсу службою управління персоналом. З приводу розумного пристосування осіб з інвалідністю, під час проходження етапів конкурсу відносяться такі види, як розв'язання ситуаційних завдань без використання комп'ютера, написання письмових ситуаційних завдань за допомоги комп'ютера, вибір місця в приміщенні, в якому проводиться конкурс (найближче до вікна, до входу тощо), надання можливості використання оптичного збільшувача (лупи), або електронного збільшувача, надання можливості використання настільного пристрою для додаткового освітлення робочого місця, надання завдань, адаптованих для осіб із порушенням зору, надрукованих шрифтом Брайля, здійснення обґрунтованих перерв, залучення перекладача жестової мови та інші [36]. Також 20 травня 2022 року набрав чинності закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період воєнного стану», який врегульовує призначення на посади державної на служби в ОМС, а саме без конкурсу [37].

Згідно статті 10 частини 7 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади державної служби, на які особи призначені відповідно до абзацу першого частини п'ятої статті 10 оголошується конкурс [38].

Питання безбар'єрності на робочому місці врегульовано Наказом НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці» [39]. Під цим процесом слід вважати створення, забезпечення та підтримання відповідних умов на робочому місці для державних службовців, які забезпечити рівні можливості для реалізації їхнього трудового та професійного потенціалу, а також підтримати сприятливу організаційну культуру в колективі [39]. До державних службовців, які потребують уваги під час формування безбар'єрності на робочому місці, прийнято вважати жінок та чоловіків в частині забезпечення гендерної рівності, осіб, які мають дітей віком до 6 років або дітей з інвалідністю, молодь, осіб різних віросповідань та національностей, осіб, які належать до маломобільних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю та осіб старшого віку та учасників бойових дій, інших осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України [39]. Для визначення стану безбар'єрності службі управління персоналом рекомендується ініціювати та погодити з керівником державної служби проведення анонімного опитування серед усіх державних службовців шляхом застосування засобів телекомунікаційного зв'язку. Якщо за результатами такого опитування показник безбар'єрності становитиме меншу 60%, то його слід вважати негативним і службі управління персоналом з метою підготовки переліку заходів щодо формування безбар'єрності на робочому місці рекомендується додатково здійснити оцінку відповідності стану безбар'єрності у державному органі [39].

Роботу з конфліктами регулює Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах»



[40], який в основній частині визначає основні поняття конфлікту, принципи, етапи та учасників роботи з конфліктами. Додатки 1 та 2 до методичних рекомендацій визначає ознаки, які можуть свідчити про наявність конфлікту та настанови сторони конфлікту для роботи з ними [40]. Додаток 3 має рекомендовані аналітичні інструменти для аналізу конфлікту, такі як матриця для аналізу №1 – складання карти проблем, визначення зв'язків та пошук рішення, матриця аналізу №2 – поглиблений аналіз сторін конфлікту, рекомендований чек-лист на визначення ступеня ескалації (передбачає рух по питаннях згори до низу таким чином, що відповідь «Так» на питання, що нижче у списку, свідчить про вищий ступінь ескалації конфлікту [40]. Картографія конфлікту використовується у тому випадку, коли сторони розташовуються залежно від їхнього ставлення до проблеми і одна до одної. Якщо люди з різними думками спільно картографують свою ситуацію, то глибше пізнають одне одного [40]. Додаток 4 містить перелік з 11 питань, які рекомендуються для пропонування методу втручання в конфлікт. Власне Додаток 5 визначає такі методи втручання, як перемовини, медіація, нейтральна оцінка та човникова дипломатія. Додаток 6 надає більш поглиблений інформаційний опис цих методів [40].

Стажування молоді регламентовано Наказом НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах» [41], який визначає стажування, як процес ознайомлення з функціонуванням державної служби громадян з числа молоді, а також набуття ними практичного досвіду виконання завдань та обов'язків державного службовця [41]. Суб'єктами стажування є керівник державної служби в державному органі, керівник стажування з числа працівників державного органу, служба управління персоналом державного органу, громадяни з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби та проходять, або виявили бажання пройти стажування у державному органі з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби [41]. До етапів

стажування відносяться визначення умов стажування та залучення кандидатів, відбір кандидатів для проходження стажування, проходження стажування у державному органі та визначення результатів стажування. Методичні рекомендації також встановлюють вимоги до кандидатів, серед яких – громадянство України, вільне володіння державною мовою, наявність освітньо – кваліфікаційного рівня не нижче молодшого бакалавра, вік до 35 років [41]. Термін стажування, відповідно до статті 48 закону України «Про державну службу» встановлюється строком до шести місяців [12]. Основні кроки стажиста в державній службі [42] представлені в Додатку А.

Щільно пов'язаними зі стажуванням є випробування та встановлення відповідності займаній посаді, які регулюються Наказом НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань випробування та встановлення відповідності державного службовця займаній посаді» [43]. Вони створені задля якісного, результативного та об'єктивного встановлення й проведення випробування особи при призначенні її на посаду та встановлення відповідності щодо неї [43]. Для належного здійснення цього процесу, його організацію рекомендується здійснювати безпосереднім керівником спільно зі службою управління персоналом, яка надає методичну та консультативну допомогу всім учасникам процедури а також зберігає документи, створені під час її здійснення. Під час закінчення випробування та встановлення відповідності державному службовцю рекомендується скласти звіт про результати виконання завдань і надати його безпосередньому керівнику у письмовій або електронній формі. У звіті вказується строк виконання, а також досягнутий результат по кожному завданню [43].

Виходячи з викладеної інформації можна зробити висновок, що не дивлячись на відсутність загального закону про державну кадрову політику, існують нормативно-правові акти, які регулюють окремі аспекти управління персоналом. Їхньої кількості та якості достатньо для забезпечення ефективного виконання завдань служб управління персоналом з комплектації кадрами та їхнього розвитку. Єдиною проблемою цих НПА є те, що вони

несуть рекомендаційний характер, тобто НАДС не зобов'язує суб'єктів управління персоналом безумовно дотримуватися цих методик. Це може мати як позитивний, так і негативний аспект. Першим є те, що рекомендації мають встановлений порядок дій з використанням сучасних підходів управління персоналом і службі управління персоналом та іншим суб'єктам не доведеться перебувати у стані невизначеності, застосовуючи застарілі методи відбору, адаптації, професійного навчання новачків.

З іншого боку рекомендації можуть ігноруватися через небажання вдаватися до змін, нерозуміння державних службовців, чому вони мають ними керуватися, якщо вже існує давно відпрацьований механізм. Якщо матиме місце нерезультативна робота державного органу, то державні службовці швидше за все будуть звинувачувати в цьому новопризначених працівників через повільну адаптацію та нерозуміння завдань. В такому випадку увага на застосування сучасніших методів управління персоналом, як засіб вирішення проблеми, майже не звертається.

## РОЗДІЛ 2

### РЕГУЛЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ НА ПОСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### **2.1 Інструменти відбору на посади публічної служби: технологічний аспект**

Як вже було зазначено раніше, відбір персоналу грає значну роль у тому, наскільки ефективно органи публічної влади будуть реалізовувати покладені на них завдання та функції. Якщо порівнювати діяльність аналогічні служби управління персоналом у приватних організаціях та в публічній службі, то перші матимуть більше свободи дій, адже в цій сфері діяльності їх закон обмежує не так сильно. В свою чергу публічна служба керується принципом законності [12] – обов'язку діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією України [44] та Законами України. Це означає, що інноваційність публічної служби у сфері відбору персоналу залежить від топ-менеджменту органу влади та законодавця, розуміння ними необхідності впровадження таких методів та обов'язкове консультування з посадовими особами служб управління персоналом з цього питання.

Служба управління персоналом має розуміти, у якому напрямку орган публічної влади веде свою діяльність для ефективною розстановки кадрів відповідними компетенціями, наприклад для здійснення фінансової діяльності публічний службовець має розумітися на веденні бухгалтерського обліку, формуванні бюджету України, управління комунальним, державним майном та інше.

На прикладі відгуків працівників служб управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування, щодо потреб у наданні методологічної допомоги з питань управління людськими ресурсами

стає можливим оцінити їх обізнаність з приводу різних аспектів управління кадрами та оцінити їх ефективність [45].

У відповідному звіті Національного агентства України з питань державної служби було надано інформацію про такі питання, як загальне управління людськими ресурсами, добір персоналу державного органу, оцінювання діяльності, професійний розвиток, формування організаційної культури, кадровий менеджмент та HR – планування [45].

Отже, в опитуванні прийняли участь 1858 посадових осіб державної служби (1570 осіб) та місцевого самоврядування (288 осіб) [45, с. 3].

Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань у сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Пріоритетними для учасників опитування виявилися такі [45, с. 8]:

- 1) Кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення (647 осіб);
- 2) Реформа системи оплати праці державних службовців (567 особи);
- 3) Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом (543 особи);
- 4) Професійний розвиток працівників, планування та організація їх професійного навчання (543 особи);
- 5) Добір персоналу державного органу (528 осіб).

Найчастіші запитання стосовно добору персоналу державного органу, в тому числі на виборні посади [45, с. 9] наведені на рисунку 2.1.



Рис 2.1. Найчастіші питання добору персоналу державного органу [45, с. 9]

Як можна побачити на рисунку, частими запитаннями були з приводу особливостей нормативного врегулювання добору на посади в умовах воєнного стану (888 осіб), а найменше питань виникло з приводу особливостей використання резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України (258 осіб) [45, с. 9].

З приводу оцінювання службової діяльності державних службовців найчастішим питанням було зміст завдань і ключових показників, критерії, яким повинні відповідати завдання і ключові показники (659 осіб) [45, с. 10]. Найменше питань виникло з приводу підготовки проєкту висновку та проєкту наказу (розпорядження) про його затвердження (152 особи), учасників процедури оцінювання (124 особи) та підготовки проєкту наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань (110 осіб) [45, с. 10].

У сфері професійного розвитку державних службовців найбільше питань у респондентів виникло з приводу складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця (643 особи), планування та організації професійного навчання державних службовців (604 особи), вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців (507 осіб) [45, с. 11].

Найменше питань виникло з приводу визнання документів про професійне навчання (результатів професійного навчання) (351 особа), вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців (334 особи) та вивчення спеціальних потреб у професійному навчанні державних службовців (286 осіб) [45, с. 11].

Питаннями з приводу формування організаційної культури державного органу, які найбільше потребували роз'яснень, респонденти назвали роботу з конфліктами в державному органі (578 осіб), адаптацію державного службовця при призначенні на посаду (561 осіб) та нематеріального заохочення та мотивації державних службовців (446 осіб) [45, с. 12].

Менше питань виникало з приводу тимблінгу (388 осіб), наставництва, менторства в державному органі (366 осіб), культури внутрішньої та зовнішньої комунікації й залучення молоді на державну службу (351 особа), роботи служб управління персоналом з ветеранами та ветеранками (316 осіб) поведження з неетичними вказівками, розв'язання етичних дилем (262 особи), дотримання правил етичної поведінки в державному органі (251 особа) запобігання цькуванню (харасменту, булінгу, мобінгу) в державному органі (232 особи), та захисту права на державну службу за статтею 11 Закону України «Про державну службу» (197 осіб) [45, с. 12].

У сфері кадрового менеджменту, документального оформлення вступу на службу, її проходження та припинення найчастіші питання [45, с. 13], які потребують роз'яснення представлені на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Часті питання кадрового менеджменту в державних органах [45, с. 13]

Як позначено на рисунку, найбільше питань виникало з приводу військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, бронювання військовозобов'язаних в державному органі (751 особа), складання посадових інструкцій (591 особа) та ведення особової справи,

особової картки (569 осіб) Найменше питань виникло з приводу безбар'єрності на робочому місці (130 осіб), оформлення переведення (102 особи) та оформлення звільнення (98 осіб) [45, с. 13].

У сфері HR-планування в державному органі найбільша кількість питань у респондентів виникла з приводу стратегічного планування роботи служб управління персоналом (777 осіб), перегляду посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи (741 особа) та визначення ефективності управління персоналом (712 осіб) [45]. Менше питань виникало про підготовку HR-стратегій (617 осіб), визначення потреб у персоналі в державному органі (533 особи) та правила внутрішнього службового розпорядку (390 осіб) [45, с. 15].

Виходячи з цієї інформації можна зробити висновок, що більшість питань у працівників служб управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування виникло з приводу особливостей нормативного врегулювання добору на посади в умовах воєнного стану. Це може свідчити про певну ініціативність з боку посадових осіб щодо використання додаткових методів добору персоналу, які не врегульовані законодавством.

Раніше розглянуті методи управління персоналом дозволяють зменшити завантаженість посадових осіб органів державної влади та підвищити їх ефективність, наприклад система HRMS – дозволяє значно зменшити кількість документальних оформлень вступу, проходження та припинення служби, час на оформлення результатів щорічної оцінки, атестації. Вся інформація зберігається в єдиному просторі і є легкодоступною. В публічній службі використовується аналог цієї системи – Human resources management information system (HRMIS) [46]. Ця система дозволяє збирати, обробляти, зберігати та захищати інформацію щодо державних службовців, такої як стаж, вік, стать, тип посади державного службовця. Поєднання цих двох систем дозволить значно скоротити час для



перевірки та оформлення документів, надання копій та паперової роботи загалом.

Опитувальники та інтерв'ю також є важливою частиною управління персоналом на державній службі, оскільки дозволяє збирати зворотній зв'язок від посадових осіб публічної служби та розробляти заходи для усунення нагальних проблем. Як свідчить практика, НАДС активно використовує цей метод для з'ясування не лише для висвітлення певних проблем на публічній службі, а й особистого ставлення посадових осіб до неї та один до одного (звіти про задоволеність публічною службою, організаційною культурою, булінг на державній службі та інші).

Стосовно використання інших методів відбору персоналу крім тих, що передбачені законом, то переважна більшість респондентів (1637 осіб з 1858) не використовують додаткові інструменти та методи управління персоналом, які не передбачені законодавством, лише 221 особа зазначила, що вдається до них [45, с. 17]. Це свідчить про помітне відставання державної служби у цій сфері порівняно з приватними організаціями та державними органами в інших країнах світу. В інтерв'ю інформаційному агентству «Главком» голова НАДС Наталія Алюшина зазначила, що плинність кадрів на державній службі в Україні вдвічі вища, ніж у Європі. Європейські партнери зазначають, що прийнятним показником плинності є 7-8% на рік, тим часом в Україні за 2022 рік цей показник був вдвічі більшим – приблизно 14-16% [47].

Також було наголошено про методи залучення молоді на державну службу в НАДС шляхом набуття професійного досвіду, підвищення кваліфікації через професійне навчання, можливість безкоштовно опанувати іноземну мову. Наталія Алюшина стверджує, що зараз молодь мотивує більше сама ідея такої роботи, цікавий колектив, наявність внутрішньо-організаційної культури та заходів у рамках корпоративного спільного часу. Помірно нижчий рівень заробітної плати порівняно з ринковою не є для них підставою відмовлятися від державної служби [47].

## **2.2 Нормативно-правові засади діяльності відділу з питань кадрового менеджменту та служби в органах місцевого самоврядування виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради**

Для забезпечення своєї діяльності відділ з питань кадрового менеджменту та служби в органах місцевого самоврядування виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [30] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48], Типовим положенням про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [49], законодавством про працю України та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актами Кабінету Міністрів України, рішеннями Дніпропетровської обласної ради [49].

Також варто зазначити, що певний вплив на формування нормативно-правових актів здійснює Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування Національного агентства України з питань державної служби, основним завданнями якого є забезпечення нормативно-правового регулювання з питань проходження служби в органах місцевого самоврядування, консультативне і методичне забезпечення управління персоналом на службі в органах місцевого самоврядування з урахуванням вимог законодавства про місцеве самоврядування в Україні та здійснення моніторингу й аналізу справ у сфері служби в органах місцевого самоврядування, зокрема з питань проходження служби в органах місцевого самоврядування, включаючи політичні, правові, фінансові, організаційні та інші аспекти, аналіз існуючих та виявлення нових проблем з відповідних питань на основі дослідження статистичних даних, звернень органів публічної влади, громадян, інших джерел інформації [7].

Відповідно до пункту 1, пункту 2 розділу 2 Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування» [49] відділ управління персоналом інформує про вакансії на посади в Дніпропетровській обласній раді, здійснює добір службовців виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради, працівників, які виконують функції з обслуговування, а також адаптацію персоналу, розміщує у встановленому порядку на Єдиному порталі вакансій публічної служби, який наразі є недоступним, його заміною виступає Єдиний портал вакансій державної служби зайнятості [50], на офіційному веб-сайті Дніпропетровської обласної ради розпорядження (наказ) керівника служби про оголошення конкурсу на зайняття посад категорій «І», «ІІ» та «ІІІ» та умови його проведення, а також інформацію про переможця (переможців) конкурсу або їх відсутність, формує та веде кадровий резерв, зокрема здійснює облік та повідомляє про можливість зайняття посади в Дніпропетровській обласній раді на посади службовців місцевого самоврядування, які мають відкладене право на зайняття посади в Дніпропетровській обласній раді, аналізує кількісний та якісний склад персоналу в Дніпропетровській обласній раді, вивчає потребу в такому персоналі, прогнозує перспективну потребу в персоналі з урахуванням довгострокових цілей Дніпропетровської обласної ради та вносить відповідні пропозиції керуючому справами виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради [49].

Отже, для відбору персоналу на посади відділ управління персоналом виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради керується конкурсом, згідно статті 25 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в новій редакції [48] зазначено, що кандидати на зайняття посад службовця місцевого самоврядування, документи яких успішно пройшли перевірку, проходять тестування відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування. У разі

успішного проходження тестування кандидат проходить співбесіду або інші види оцінювання [48].

Оголошення про конкурс відділ управління персоналом публікує на офіційному веб-сайті Дніпропетровської обласної ради в окремо відведеному для цього розділі [51]. Також публікуються вакансії для зайняття посад, що не пов'язані зі службою місцевого самоврядування, наприклад посада ректора комунального закладу вищої освіти. Вакансії публікуються також на Єдиному порталі вакансій державної служби зайнятості [50].

Для ефективнішого відбору персоналу відділ управління персоналом має право взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із структурними підрозділами органу місцевого самоврядування, відділами, управліннями та іншими виконавчими органами ради, підприємствами, установами та організаціями, що належать до комунальної власності відповідної територіальної громади, а також громадянами та отримувати інформацію, матеріали і пояснення, необхідні для здійснення покладених на неї завдань від відповідних суб'єктів [49].

Далі на прикладі протоколу засідання комісії з конкурсного добору керівника комунального закладу освіти «Марганецький навчально-реабілітаційний центр» Дніпропетровської обласної ради від 24 січня 2022 року [52] розглянемо особливості застосування вищезазначених методів відбору персоналу. Отже, для зайняття цієї посади було проведено тестові та ситуаційні завдання, на кожне надається 20 хвилин. За кожну правильну відповідь проставляється 1 бал, результат тестування вважається успішним, якщо учасник набрав пороговий рівень балів (50%). Під час оцінювання професійної компетентності кандидатів за результатами розв'язання ситуаційного завдання за кожною окремою вимогою виставляються такі бали:

від 10 до 12 балів - кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі та які виявили глибокі знання, уміння, компетенції, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків;

від 6 до 9 балів - кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі в обсязі, мінімально достатньому для виконання посадових обов'язків;

до 5 балів - кандидатам, професійна компетентність яких не відповідає вимозі.

Визначення результатів розв'язання ситуаційних завдань здійснюється кожним членом конкурсної комісії індивідуально. Остаточною оцінкою у балах за розв'язання ситуаційного завдання є середнє арифметичне значення індивідуальних оцінок членів конкурсної комісії [52].

Кандидати, які під час розв'язання ситуаційного завдання отримали середній бал 0,5 або нижче за однією з вимог вважаються такими, що не пройшли конкурс. Такі кандидати не допускаються до публічної та відкритої презентації конкурсної пропозиції [52].

Виходячи з цієї інформації можна зробити висновок, що відділ управління персоналом Дніпропетровської обласної ради переважно використовує метод рекрутингу, яким за своєю суттю є конкурс, оскільки його метою є призначити на посаду кандидата. Також частиною 3 розділу 2 Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування зазначається [49], що відділ управління персоналом має право взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із підприємствами, установами та організаціями, що належать до комунальної власності відповідної територіальної громади, а також громадянами. Це дає можливість звертатися до рекрутингових агентств, які в свою чергу застосовують лізинг персоналу для найму працівників до виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради. Також для відбору персоналу відділ застосовує сучасні інформаційні технології, такі як Інтернет, для публікації вакансій та оголошення про проведення конкурсу на офіційному веб-сайті Дніпропетровської обласної ради [51].

Наступним етапом визначення ефективності діяльності відділу управління персоналу виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради є розрахунок коефіцієнту забезпеченості людськими ресурсами.

Отже, розрахунки було проведено за методологією Національного агентства України з питань державної служби. Шкала оцінювання передбачає чотири рівні [53]:

- 1) 0 – 0,2 (незадовільний рівень);
- 2) 0,3 – 0,5 (задовільний рівень);
- 3) 0,6 – 0,8 (позитивний рівень);
- 4) 0,9 – 1 (відмінний рівень).

Нажаль, інформації про кількість звільнених та призначених службовців на посади місцевого самоврядування в Дніпропетровській обласній у вільному доступі не виявилось, тож розрахунок було проведено на прикладі загальної кількості державних органів за 2022 рік [54] та змодельовано на Дніпропетровську обласну раду

Для проведення розрахунків знадобилася наступна інформація: середньооблікова чисельність працівників всіх державних органів та їхня загальна штатна чисельність [54]. Коефіцієнтом забезпеченості людськими ресурсами є відношення середньооблікової чисельності працівників до загальної штатної чисельності працівників виконавчого апарату, або за формулою 3.1 [53]:

$$K_{\text{лр}} = \frac{Ч_{\text{об}}}{Ч_{\text{ш}}} \quad (3.1)$$

Де  $K_{\text{лр}}$  – коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами;

$Ч_{\text{об}}$  – середньооблікова чисельність працівників;

$Ч_{\text{ш}}$  – загальна штатна чисельність.

Отже, згідно статистичних даних про склад державних службовців у період воєнного стану загальний кількісний склад державних службовців склав 168.140 осіб. Загальна кількість призначених державних службовців з початку 2022 року складає 7817 осіб, звільнених державних службовців – 11877 [54]. Таким чином середньооблікова чисельність загальної кількості

державних службовців в період з січня по липень складає 95735 [55]. Деталі розрахунків наведено в Додатку Б.

Далі за формулою коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами державних органів на всій території України, як і Дніпропетровської обласної ради, має складати приблизно 0,56, що є задовільним результатом.

Виходячи з цієї інформації можна засвідчити, що відділ управління персоналом виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради забезпечує досить високу ефективність роботи, не дивлячись на підвищену плинність кадрів та меншу зацікавленість молоді публічною службою, порівняно з приватним сектором. Для того, щоб підвищити ефективність відбору персоналу, рекомендується звернути увагу на такі рекомендації:

1) Пропозиція №1: публічно оприлюднювати інформацію про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади службовця органу місцевого самоврядування у відповідному розділі на офіційному веб-сайті Дніпропетровської обласної ради з вимогами до посади, умови оплати праці та іншою інформацією [51]. Це дозволить кандидатам краще розуміти всі етапи та вимоги у разі виявлення бажання зайняти таку посаду;

2) Пропозиція №2: у разі неможливості публікації вакансій на офіційному веб-сайті Дніпропетровської обласної ради, то пропонується використовувати Єдиний портал вакансій державної служби зайнятості [50]. Це дозволить розширити межі пошуку кандидатів та швидкість закриття вакансії;

3) Пропозиція №3: використовувати інші методи відбору персоналу, що не передбачені законодавством України. Згідно звіту Національного агентства України з питань державної служби лише 11,9% опитаних працівників служб управління персоналом на публічній службі використовують такі методи, що відповідають законодавству України, але не передбачені ним [45, с. 17]. Це дозволить підвищити ефективність відділу управління персоналом, що позитивно вплине на загальну роботу Дніпропетровської обласної ради.

В підсумку варто сказати, що не дивлячись на воєнний стан, який виключає призначення на посади службовців органу місцевого самоврядування в Дніпропетровській обласній раді на підставі конкурсу, а лише за поданням заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад, високими вимогами до публічної служби та плінністю кадрів, відділ управління персоналом виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради забезпечує ефективний відбір персоналу на посади місцевого самоврядування.

Цьому сприяє використання сучасних методів відбору персоналу, таких як рекрутинг, який у публічній службі набуває ознак конкурсу, та публікацією вакансій на сторонніх веб-сайтах пошуку роботи, таких як Єдиний портал вакансій державної служби зайнятості, але відділу управління персоналом слід звернути увагу на вищевказані пропозиції, які дозволять підвищити ефективність Дніпропетровської обласної ради шляхом призначення на посади більш кваліфікованих кандидатів.

### **2.3 Проблемні питання застосування сучасних технологій відбору на посади публічної служби в Україні**

Питання використання інноваційних способів залучення персоналу на публічну службу стає все більш важливим, оскільки цій діяльності потрібні значні зміни для підвищення їх конкурентоспроможності та іміджу. На нашу думку, безпосередній вплив на розширення можливостей у процесі відбору персоналу має перехід від меритократично-бюрократичної моделі, за якою публічні службовці на всіх щаблях влади відповідно до посади повинні володіти професійними компетентностями та призначатися на посаду на підставі конкурсу [56, с. 328], до моделі сервісної держави, де ключовий акцент зміщується з виконання функцій держави та місцевого



самоврядування до надання державних, адміністративних послуг громадянам, задоволення їхніх потреб. Ця модель також носить назву New Public Governance, в центрі якої перебуває громадянин – клієнт, потреби якого слід задовольнити.

В свою чергу модель сервісної держави дозволяє на законодавчому рівні закріпити сучасні технології відбору персоналу, якими послуговується бізнес, оскільки ця модель також передбачає інтеграцію досвіду з приватного сектору в державний. Це дозволить використати такі технології, як лізинг персоналу, залучення рекрутингових агентств для відбору, іншими словами – аутсорсинг, скринінг, Headhunting та інші. Кожна з цих технологій дозволить збільшити ефективність відбору персоналу в певних ситуаціях, наприклад, скринінг дозволяє швидко знайти обслуговуючий, технічний, інший допоміжний персонал в орган публічної влади, використання аутсорсингу дозволить службам управління персоналу делегувати свої функції відбору персоналу рекрутинговим агентствам, а ті, в свою чергу, застосовують лізинг персоналу – укладання трудових договорів для проходження служби. Headhunting застосовується, коли органи публічної влади можуть залучати кваліфікованих працівників з інших організацій шляхом пропонування більшої заробітної плати, умов праці та інших [56, с. 359360].

Важливим етапом впровадження сучасних технологій відбору персоналу є розвиток цифрових навичок спеціалістів служби управління персоналом з володіння та орієнтування в них. Наприклад, відповідні компетенції можна здобути шляхом проходження курсів на порталах «Дія. Освіта» [57] та Порталі управління знаннями [58]. Слід також розуміти, що під час прийняття рішення керівництвом про здобуття цифрових навичок та перехід до сучасніших технологій відбору персоналу від традиційних є ймовірність виникнення опору до таких змін. Це зумовлюється тим, що посадова особа не може зрозуміти, для чого вони потрібні, якщо є вже сформована й відносно стійка система. В такому випадку керівництву слід організувати роз'яснювальну роботу з цього питання, яку користь

принесуть ці зміни. Якщо цього не зробити, то це призведе до більших збурень серед державних службовців та до падіння ефективності служби управління персоналом. В свою чергу опір змінам може підкріплюватися й позитивним настроєм – коли посадова особа, навпаки, повністю розуміє можливі наслідки впровадження тих змін, які лише нашкодять діяльності служби управління персоналом. Іншою проблемою слід зазначити потенційно високий середній вік державних службовців. Це зумовлює те, що осіб від 50 до 60 і більше років навчати чомусь новому важче і вони більше схильні опиратися цим необхідним нововведенням.

Таким чином, у звіті за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами, в опитуванні якого прийняли участь 1858 респондентів (1570 працівників служб управління персоналом державних органів та 288 працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом), зазначено, що найбільше питань з використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом виникає з приводу інформації щодо впровадження та роботи в HRMIS (66,4% - 1234 особи) [45, с. 14]. Для тих респондентів, в чиїх органах впроваджується HRMIS, найбільшу потребу в методичній підтримці вимагає робота з функціональним блоком «Персонал» та «Накази з персоналу» HRMIS [45, с. 14]. В свою чергу 88,1% (1637 осіб) респондентів зазначили, що в практичній діяльності не використовують додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому [45, с. 17]. Цей показник виріс на 10% порівняно з минулим роком, в якому становив 78,1% [59, с. 17]. Це свідчить про те, що фахівці служби управління персоналом на теперішньому етапі публічної служби не схильні проявляти ініціативність до використання інших технологій, крім тих, що закріплені в законодавстві. Причиною цьому є страх перед більшою відповідальністю, порушення вже відпрацьованої системи відбору персоналу, складність, труднощі під час вивчення чогось нового.

Іншою проблемою, з якою може зіткнутися фахівець з відбору персоналу – це просте незнання того, що існують сучасніші, кращі та більш практичні методи відбору персоналу. З метою нівелювання цієї проблеми Національним агентством України з питань державної служби з 2018 року проводиться Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом» [60], метою якого є впровадження в структурних підрозділах з питань персоналу або навчання спеціалістів з питань персоналу державних органів, органів місцевого самоврядування, Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України кращих практик, досвіду у сфері управління персоналом, популяризація сучасних інструментів та технологій з управління персоналом, підвищення престижу діяльності служб управління персоналом, відзначення переможців Конкурсу, демонстрація їх досягнень та професійного розвитку [61]. За своєю суттю цей Конкурс є бенчмаркінгом – інструментом, який дозволяє вивчати та позичати досвід інших організацій в діяльність своєї. Наприклад, в 2024 році оголошено конкурс кращих практик формування підтримки ментального здоров'я у колективі, адаптації ветеранів та ветеранок на публічній службі та сприяння мотивації до вивчення англійської мови і якщо служба управління персоналом має певні проблеми з цих питань, то адміністрація сайту публікує переможців і відповідно те, як саме вони їх вирішують [60]. До прикладу, 2020 року Апарат Орджонікідзевського районного суду м. Запоріжжя став переможцем I рівня у сфері підтримки залученості персоналу в державному органі. Цього було досягнуто шляхом визначення проблематики для ефективної роботи суду – цими стало власне кадрове забезпечення професійними та вмотивованими співробітниками, тож було прийнято рішення розвивати особистісно-професійний потенціал працівників державної служби та створити сприятливі психологічні умови для роботи [62, с. 3].

Для підтримки залученості персоналу суду основний акцент було зроблено на методики психологічної діагностики, орієнтацію та адаптацію

співробітників. На початку роботи за встановленими орієнтирами було проведено ґрунтовне дослідження особистісно-професійного потенціалу працівників. До фокус-групи увійшли 20 співробітників державної служби в апараті суду, які мали юридичну освіту та професійний стаж 5-12 років. Завдяки отриманим даним було визначено сильні сторони та зони розвитку у роботі працівників апарату. Це дозволило розробити план взаємодії з державними службовцями для розвитку особистісно-професійного потенціалу та підвищення рівня залученості. Тож було запропоновано: розробити програму адаптації; проводити командотворчі заходи; підвищити рівень позитивного ставлення до своїх посад та до суду; посилити спроможність відкритої комунікації суду; надавати вичерпну інформацію щодо судової політики, процедур, можливостей розвитку кар'єри, практики виплат винагород, надання заохочень [62, с. 4].

В умовах обмежених ресурсів постає питання щодо встановлення пріоритетів розподілу коштів в державних органах та органах місцевого самоврядування – дотримуватися принципу економичності, тобто досягнути встановлених показників діяльності органу за рахунок найменш можливих витрат. В структурі діяльності органів публічної влади також існують такі внутрішні процеси, які потребують значного скорочення витрат на них або повної ліквідації і заміни на ефективнішу модель. Такими процесами є паперова робота, паперовий документообіг та відповідне технічне обладнання. Станом на 01.10. 2024 року видатки на виконання загальнодержавних функцій склали 260472,0 млн. грн. [63] і якщо припустити, що витрати на паперову роботу, обслуговування ксерокопіювальної техніки складають від 30% до 40%, то виходить, що від 78141,6 млн. грн до 104188,8 млн. грн. витрачається лише на це. Слід зазначити, що в епоху існування та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій використання паперу для документування, архівування, підтримки прийняття управлінських рішень не є ефективним. На заміну цього слід упровадити системи електронного документообігу, наприклад, як система

«АСКОД» [64]. Вона дозволяє здійснювати ефективне управління корпоративними інформаційними ресурсами, що дозволяє швидко й прозоро організувати та автоматизувати управлінські бізнес-процеси як в умовах централізованої, так і територіально-розподіленої організаційної структури [64].

Вартість використання АСКОД залежить від кількості користувачів та кількості місяців. Наприклад, якщо в кожному центральному органі виконавчої влади є 30 публічних службовців, що так чи інакше пов'язані з формуванням, рухом, зберіганням документів, і вони будуть використовувати АСКОД протягом року, то сума використання складатиме 5.184.000 млн.грн (формула розрахунку представлена в Додатку В) Ця сума значно менша за ту, яка теоретично могла б витратитися на папір і шляхом її перерозподілу можна суттєво збільшити діяльність органу публічної влади [65].

Прикладом успішного використання системи «АСКОД» є сектор персоналу апарату Березанської міської ради та її виконавчого комітету [66, с. 2122]. Першим кроком стало збільшення бази користувачів з 38 до 42, було запроваджено в роботу нові розділи системи: «Вихідна кореспонденція», «Проекти», запроваджено використання WEB-версії, базу даних було переведено у «хмару», було забезпечено щоденне копіювання та архівування інформації.

Для застосування цієї практики слід завчасно подбати про цифрову грамотність публічних службовців органу, оскільки в сучасних умовах цифрові застосунки та додаткове програмне забезпечення допомагає скоротити час на виконання завдань, підвищити якість їх виконання. Слід провести дослідження потреб цифровізації та визначити основні завдання, що слід вирішити, запланувати навчання та допомогти фахівцям органів публічної влади опанувати нові інструменти [66, с. 2122].

В умовах воєнного стану в державній службі України постала проблема значної недокомплектації державних органів. Про це, за словами Наталії Алюшиної, свідчить той факт, що велика кількість вакантних посад

залишаються незакритими тривалий час [67]. Вакансії скорочують, але при цьому брак підготовлених людей стає дедалі гострішим. Це відбувається через те, що публічний сектор в певних напрямках програє приватному, зокрема й в методах відбору персоналу [67]. Якщо орган публічної влади стикається з проблемами впровадження новітніх технологій відбору персоналу, такими як опір змінам, нерозуміння або неможливість набутти необхідних компетентностей фахівцями з відбору персоналу, в такому випадку слід звернутися до методу «аутсорсингу» та «лізингу персоналу». Перший передбачає передання певних повноважень служб управління персоналом щодо відбору персоналу рекрутинговим агентствам, другий – укладання рекрутинговим агентством трудового договору між працівником та роботодавцем (органом публічної влади) на термін від трьох місяців до декількох років [56, с. 367368]. Застосування цих методів частково закріплені в пункті 3 розділу 2 Типового положення про службу управління персоналом державного органу, де зазначається, що служба управління персоналом має право взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування, іншими підприємствами, установами та організаціями, а також громадянами [68].

Виходячи з цього матеріалу можна зробити висновок, що на сучасному етапі реформування публічної служби існують певні проблеми, які потребують аналізу та вирішення. Серед основних варто виділити значну недокомплектацію штату державних службовців, надмірне використання грошових ресурсів на паперову діяльність, нерозуміння публічними службовцями важливості переходу на сучасніші методи відбору персоналу, певних аспектів роботи в системі HRMIS. Для підвищення ефективності служб управління персоналом фахівцям слід частіше вдаватися до методу «бенчмаркінгу», наприклад, регулярно відвідувати портал «Кращі практики управління персоналом» [60] або ознайомлюватися з практикою зарубіжних приватних та державних інституцій.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПОСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Зарубіжний досвід у сфері відбору на посади публічної служби

Для подальшого порівняння та розгляду можливостей вдосконалення вітчизняної практики відбору на посади публічної служби звернемося до відповідного досвіду країн світу..

Так, досвід Канади викладений на офіційному веб-сайті Канадського уряду [69] і охоплює такі його аспекти, як робота в Уряді Канади (містить інформацію про можливості роботи саме на федеральний уряд та програми відбору) та Public Service Staffing (містить інформацію про комплектацію та оцінку персоналу, посібники для відбору, кваліфікаційні стандарти) [69].

Отже, відбір кваліфікованих публічних службовців складається з 7 складових [70]:

1) Використання інструменту The Priority Talent Pool – дозволяє швидко найняти людину на посаду. Особи, які знаходяться в його межах, розглядаються як такі, що мають значний досвід, навички та здібності, просувалися від початкового рівня до керуючих груп, часто мають дійсні результати на володіння мовою спілкування та охоронним допуском, часто позиціонували себе як члени однієї або багатьох груп з рівності працевлаштування, шукають роботу [71];

2) Використання методичних рекомендацій з рекрутингу для менеджерів для знаходження випускників та студентів старших шкіл, коледжів та університетів (використання доступне лише в рамках мережі Уряду Канади) [70];

3) Консультування з інклюзивним інструментарієм для рекрутингу для знаходження порад, ресурсів та стратегій, щоб наймати різноманітну робочу силу (використання доступне лише в рамках мережі Уряду Канади) [70];

4) Найм корінних народів – має окрему рубрику на офіційному веб-сайті, де викладена необхідна інформація для HR-менеджерів щодо найму та підтримки представників корінного населення [72];

5) Найм осіб з обмеженими можливостями за допомоги інструменту The Virtual Door to Talent with Disabilities [70];

6) Ознайомлення зі зовнішніми подіями та послугами (outreach services) для розширення можливостей зустріти осіб, що шукають роботу. Цією діяльністю займається комісія з публічної служби, вона приймає участь в кар'єрних ярмарках, панельних обговореннях та доносить інформацію по всій країні до закладів освіти, груп з рівності працевлаштування, просуває федеральну публічну службу як кар'єрний вибір, пояснює процес найму та те, як працює відбір на публічну службу [73];

7) Рекламування роботи та переваг з використанням веб-сайту Government of Canada jobs [74], який є рекрутинговою платформою, що надає списки вакансій федеральної публічної служби як для зовнішньої (відкрита для публіки), так і для внутрішньої (відкрита для федеральних публічних службовців) аудиторій [73].

Частиною відбору також є складання тестів на зайняття посад. Існує два види онлайн тестів: наглядові (supervised) та ненаглядові (unsupervised) [70]. У першому випадку тест проводиться в тому органі публічної служби, де працює публічний службовець. Адміністратор з тестів особисто наглядає за кандидатами в індивідуальній або груповій тестовій сесії [75]. Ненаглядове тестування кандидати складають на місцях, які обрали самостійно, в будь-який час в рамках визначених часових рамок [75]. В наглядовому тестуванні кандидати для зайняття посади рівня «Офіцер», складають загальний тест компетентності - The GCT2 341 [76] (має такі типи питань, як граматики, аналітичне мислення, математичні завдання та інше. На складання тесту



відводиться 2 години 30 хвилин) та вступний іспит на публічну службу: тест на знання законодавства - (Test of Judgement 375) [77] (створений для оцінки знань, які вимагаються для вирішення робочих ситуацій, містить 40 запитань з варіантами відповідей, час на завершення – 60 хвилин).

Для зайняття посади рівня «Адміністративна підтримка» необхідно скласти загальний тест компетентності першого рівня – The GCT1 207 [78] (містить три типи питань: розуміння письмового матеріалу, вирішення математичних завдань та формування логічних висновків. Для складання тесту надається 1 година 45 хвилин) [78].

У разі складання ненаглядного тестування на рівень «Офіцер» проводиться вступний іспит на публічну службу: тест на знання законодавства - (Test of Judgement 374), інші тести на інші посади наразі не застосовуються. Він містить 52 запитання з варіантами відповідей, в тесті представлено гіпотетичні ситуації, що зустрічаються на роботі і включають комунікацію, особисті навички, ініціативність, прийняття рішень, аналітичне мислення та управління діями. Час на складання – 75 хвилин [79].

В Канаді для виконання тимчасових обов'язків на публічній службі використовується програма The Federal Internship for Newcomers Program (FIN) [80], яка дозволяє менеджерам публічної служби наймати компетентних новачків для цього. Вони можуть найматися для здійснення діяльності в сфері адміністрування, проектного менеджменту, політики та досліджень, менеджмент закупівель та матеріалів та комп'ютерні науки. Перевагою для публічної служби залучення новачків є збільшення продуктивності та креативності, створення нових перспектив, допомога та розширення місцевих та глобальних мереж [81].

До новачків наводяться певні вимоги для прийняття на роботу, такі як наявність вищої освіти, окрім посад, де це є необов'язковим [82]. Коли подаються резюме, новачок має бути постійним мешканцем або громадянином Канади протягом 10 років або менше рахуючи від дня становлення постійним мешканцем і до дня надсилання резюме. Кандидат

має проживати в Оотаві/Гатіно (або в радіусі 125 кілометрів), Моктоні (або в радіусі 75 кілометрів), Фредеріктоні (або в межах 75 кілометрів), Галіфаксі (або в радіусі 100 кілометрів), Сент-Джонсі (або в радіусі 150 кілометрів), Торонто (або в радіусі 125 кілометрів), Вікторії (або в радіусі 75 кілометрів) [82].

Також кандидат має володіти певним рівнем англійської або французької мови. Для підтвердження необхідно мати дипломи, транскрипти або сертифікати від визнаних закладів вищої освіти. Такий ЗВО може знаходитися в Канаді або за кордоном, а документ має показувати, що кандидат успішно здобув освітній рівень англійською або французькою, документ має бути оформлений англійською або французькою [82]. Також кандидатів слід мати переклад оригінального документу та надати листа від ЗВО, який підтверджує, що навчання проводилося англійською або французькою мовами. Якщо кандидат закінчив лише декілька курсів, то це не є доказом рівня володіння мовами [82]. Нормативно-правові акти, якими керується Канада для відбору персоналу, представлені в Додатку Г.

Як представників досвіду з відбору персоналу Європейського Союзу було обрано Велике Герцогство Люксембург та Французьку Республіку.

Отже, в Люксембурзі питаннями відбору та управління персоналу займається Державний центр управління персоналом та організаційного менеджменту, який є центральною інституцією в структурі Уряду Люксембургу з питань усього циклу управління персоналом, починаючи від найму кандидатів і закінчуючи пенсійним забезпеченням публічних службовців [83]. Більше подробиць з питань відбору персоналу наведено на порталі публічних службовців [84], в якому наводяться наступні вимоги для становлення публічним службовцем:

- 1) Умови доступу – для прийняття на публічну службу кандидат має бути громадянином країни-члена Європейського Союзу, мати громадські та політичні права або мати певну професійну підготовку, громадянство Люксембургу вимагається для посад, на яких передбачено пряму чи

опосередковану участь у здійсненні публічної влади та функції, метою яких є захист інтересів держави чи інших юридичних осіб, що регулюються публічним правом [84]. Кандидат повинен продемонструвати знання з володіння трьох мов: люксембурзької, французької та німецької. У прийнятті на публічну службу відмовляється кандидатам, які перебували на ній та були звільнені за різними обставинами, або тим, стажування яких було припинено двічі поспіль [84];

2) Процедура прийому на роботу в державний сектор [84] – кандидати мають скласти конкурсний іспит, який складається з двох етапів, перший: тест загальних здібностей [85] (включає тест на абстрактне мислення, словесне міркування, числове міркування, тривалість тесту – 2,5 години для посад рівня A1 та A2 і 2 години для рівня B1, C1 і D1-D3) [86]. Другим етапом є спеціальний тест, на який допускаються лише ті, хто склав тест на загальні здібності. Він проходить у вигляді особистої співбесіди або тесту, в якому необхідно вирішити управлінську задачу [86];

3) Процедура прийому на роботу в муніципальний сектор [84] – відбором кадрів в муніципальний сектор займається Міністерство внутрішніх справ Люксембургу [87] в три етапи: складанням кандидатами тесту на загальні здібності, далі кваліфікаційний тест, організований Міністерством, в якому оцінюються технічні навички, навички управління інформацією та етика службової поведінки [88] і закінчується поданням заяви до муніципального органу [84]. Нормативно-правові акти, якими керується Велике Герцогство Люксембург для відбору персоналу, представлені в Додатку Г.

Для відбору персоналу на публічну службу у Франції використовують конкурс, найм без конкурсу та службу на умовах контракту [89]. Для доступу до конкурсу кандидат має бути громадянином будь-якої держави-члена ЄС або держави-члена Угоди про Європейську економічну зону, не мати судимостей, які унеможливають зайняття посади та інші вимоги [90]. Залежно від посади, на яку проводиться конкурс, висувуються різні вимоги.

Так, на посади категорії «А» кандидатів до іспитів готують Інститути підготовки до державного управління при університетах та відділи безперервного навчання в окремих ЗВО, підготовка до судових іспитів здійснюється на юридичних факультетах, до педагогічних іспитів – Університетами підготовки викладачів. На посади категорії «В» та «С» підготовку до іспитів здійснюють окремі групи державних навчальних закладів [91].

Статтею L326-1 Загального кодексу державної служби передбачено [92] вступ на посаду без проходження конкурсу для осіб віком до 28 років з низькою кваліфікацією або без неї та для осіб, які перебували у стані тривалого безробіття віком від 45 років [93]. До посад, на які не передбачено конкурс, відносяться посади помічників адміністраторів, що пов'язані зі знанням та застосуванням адміністративних правил, функції прийому та секретарства, посади технічних помічників, відповідальних за ручні або технічні роботи, керування транспортними засобами за наявності дозволу [93].

У разі виникнення тимчасових підвищених потреб орган публічної влади може найняти робітників на основі контракту для їх вирішення [94]. Згідно статті L332-2 [92] до таких потреб відносяться: 1) відсутність штату публічних службовців, здатних забезпечити виконання відповідних функцій; 2) у разі, якщо характер або потреби функцій передбачають це (для функцій, які вимагають спеціальних або нових технічних навичок; 3) коли посада не вимагає обов'язкової підготовки, що є підставою для її обіймання [92]. Також відповідно до статті L332-22 співробітники за контрактом можуть найматися для виконання робіт, які пов'язані з тимчасовим або сезонним збільшенням навантаження, якщо такі роботи не можуть бути виконані публічними службовцями цього органу [92]. Стаття L332-24 зазначає, що співробітників за контрактом можуть наймати органи публічної влади та їх структурні підрозділи для виконання певного проекту чи операції на термін до завершення такої проектів, операцій [92].

Для відбору персоналу серед молоді у Франції використовують платформи Prépas Talents для навчання найкращих студентів ЗВО та тих, що шукають роботу, для підготовки для конкурсних іспитів, що дають доступ на керівні посади публічної служби. Кожному учаснику платформи надається фінансова підтримка стипендією у розмірі 4000 євро на рік, щоб дати змогу повністю присвятити себе підготовці [91]. Нормативно-правові акти, якими керується Французька республіка для відбору персоналу, представлені в Додатку Г.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок, що у діяльності відбору та управління персоналом загалом Уряди Канади, Люксембургу та Франції послуговуються переважно інструментарієм HR-менеджменту. Це підкріплюється тим, що публічна служба охоплює такі аспекти шляху публічного службовця, як вступ, адаптація, професійне навчання, стажування, просування та припинення публічної служби і саме HRM своєю глибиною дозволяє охопити ці аспекти. Але для зайняття вакантних посад публічної служби ці країни також використовують й Рекрутинг. Наприклад Канада застосовує портал GC Jobs [74] для публікації вакансій, Люксембург – GovJobs [95], а вакансії у Франції публікуються на офіційному сайті Уряду [96].

### **3.2 Порівняльний аналіз відбору на посади публічної служби країн світу із досвідом України на регіональному рівні**

Одним із найефективнішим методом для вдосконалення діяльності будь-якої організації є метод бенчмаркінгу – процес пошуку та здійснення порівняння між організаціями, які досягнули успіху з певних питань та між організацією, яка прагне підвищити свою ефективність за рахунок інтеграції досвіду цієї організації.

Для більш точного порівняння досвіду між регіонами було обрано такі адміністративно-територіальні одиниці: столиця Канади – Отава, місто

Люксембург Великого Герцогства Люксембург та столиця Французької Республіки – Париж.

Отже, як вже було зазначено раніше, відділ управління персоналом виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради в основному використовує конкурс, який за своєю суттю є рекрутингом. Відповідно до посади, на яку проводиться конкурс, до кандидата висуваються відповідні кваліфікаційні вимоги. Так, на посаду категорії I особа повинна мати вищу освіту не нижче магістра, загальний досвід роботи не менше п'яти років, у тому числі досвід роботи в органах місцевого самоврядування на посадах категорій I та II, чи на посадах державної служби категорій «А» та «Б» або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менш як два роки. На посади категорій II та III вимоги будуть дещо нижчими [48]. Також для залучення кандидатів відділом використовується мережа Інтернет для публікації вакансії на офіційному веб-сайті Дніпропетровської обласної ради [51] або на Єдиному порталі вакансій державної служби зайнятості [50]. Для зайняття посади кандидат має пройти тестування, а у разі його успішного складання – співбесіду [48].

В свою чергу місто Оотава для відбору кандидатів як в приватний, так і в публічний сектори використовує онлайн інструмент, такий як Профіль кандидата, що дозволяє створювати онлайн резюме, для пошуку роботи [97]. Інформація в Профіль включає в себе особисті дані кандидата, дані про освіту, курси, волонтерський або досвід роботи, членство в профспілках та інше, рівень володіння певною мовою. Як тільки Профіль створено, кандидат може в будь який час оновлювати відповідну інформацію про себе [97].

Також слід зазначити, для залучення кандидатів Оотава використовує й загальні інструменти, які визначені Урядом Канади. До таких належить платформа The Priority Talent Pool, яка дозволяє швидко найняти людину на посаду. Особи, які знаходяться в її межах, розглядаються як такі, що мають значний досвід, навички та здібності, просувалися від початкового рівня до

керуючих груп, часто мають дійсні результати на володіння мовою спілкування та охоронним допуском, часто позиціонували себе як члени однієї або багатьох груп з рівності працевлаштування, шукають роботу [71]. Для зайняття посади необхідно скласти одне з двох видів тестування – наглядове або ненаглядове [70]. У першому випадку тест проводиться в тому органі публічної служби, де працює публічний службовець. Адміністратор з тестів особисто наглядає за кандидатами в індивідуальній або груповій тестовій сесії [75]. Ненаглядове тестування кандидати складають на місцях, які обрали самостійно, в будь-який час в рамках визначених часових рамок [75]. Відповідно до посади, Оотава також застосовує ці види тестування для оцінювання рівня знань кандидатів.

Важливою частиною у відборі персоналу на публічну службу Оотава є рекламування вакансій за допомогою веб-порталу Jobs Emplois Ottawa [98]. Ця платформа є рекрутинговою і надає список вакансій як приватного сектору, так і публічного. Також фахівці з відбору персоналу можуть публікувати вакансії на веб-сайті Government of Canada Jobs, який пропонує ширші можливості пошуку кандидатів, оскільки на ньому зібрано пропозиції всіх адміністративно-територіальних одиниць [74]. Іншою важливою характеристикою є проведення кар'єрних заходів для залучення та утримування талановитих кандидатів, які представляють громаду. Для прикладу, одним з таких заходів є Літній кар'єрний ярмарок для студентів-випускників міста Оотава. Цей захід проводиться містом у співпраці з університетом Carleton, коледжами Algonquin та La Cité на який запрошуються випускники з цих закладів освіти, щоб зустрітися з роботодавцями для обговорення кар'єрних можливостей [99]. На ярмарку можна зустрітися з командами від таких департаментів, як департамент людських ресурсів, юридичних послуг, інфраструктури та водних послуг, департамент з надання послуг з перевезення, департамент з громадськості та надання соціальних послуг [99].

Як можна засвідчити, досвід відбору персоналу в місті Оотава в дечому схожий з досвідом Дніпропетровської обласної ради. Це проявляється в схожій процедурі конкурсу, яка встановлює певні вимоги до посад, що вона відповідальніша, то вищі висуваються вимоги, наприклад, якщо кандидат прагне зайняти посаду рівня «Офіцер», то він складає загальний тест компетентності, який включає граматику, аналітичне мислення, математичні задачі [76], та вступний іспит на публічну службу: тест на знання законодавства [77]. Обидва регіони публікують вакансії на сторонніх сайтах пошуку роботи та рекламують службу в органах місцевого самоврядування, наприклад, серед закладів вищої освіти міста Дніпро та міста Оотава. На нашу думку найголовнішою відмінністю є існування в досвіді Оотава та Канадської публічної служби загалом інструменту The Priority Talent Pool, який дозволяє швидко знайти та найняти кандидата з професійним досвідом без необхідності перевірки його наявності [71]. Головною перевагою цього інструменту є той факт, що якщо кандидат розглядається в його межах, то він вважається таким, що вже має всі необхідні професійні компетентності. Завдяки цьому орган публічної влади може набагато швидше призначити його на посаду без потреби проведення тестування та інших процедур. Також Оотава вирізняється інноваційним підходом відбору студентів на роботу за допомогою проведення кар'єрних ярмарок та наймом кандидатів за допомогою Профілю кандидата [97], який дозволяє швидше перевірити інформацію на відповідність вимогам посади.

Досвід міста Люксембург Великого Герцогства Люксембург є найбільш наближеним до українського. Так, відбір на посади публічних службовців відбувається на основі конкурсу та співбесід [100]. Іспити для визначення відповідності посаді та спеціальні тести також необхідні для певної посади, для кандидатів необхідно володіти трьома адміністративними мовами: Люксембурзькою, Французькою та Німецькою для всіх посад [100]. Так, на службу до муніципального сектору кандидат має скласти конкурсний іспит, який включає складання тесту на загальні здібності (абстрактне мислення,



словесне міркування, числове міркування), складання кваліфікаційного тесту, в якому оцінюються технічні навички, навички управління інформацією та етика службовою поведінки [88]. Закінчується процедура найму поданням заяви до муніципального органу [84]. Рішення про прийняття на роботу приймається міською радою для службовців місцевого самоврядування згідно муніципального законодавства [100].

З цього можна зробити висновок, що досвід міста Люксембург є найбільш наближеним до українського, адже обидва регіони використовують конкурс на зайняття посад публічної служби, організують проведення тестування на посади та встановлюють відповідні вимоги до них й використовують інші веб-сайти пошуку роботи для публікації вакансій (Місто Люксембург використовує офіційний веб-сайт міста та платформу GovJobs) [95]. Єдиним, що їх відрізняє, є дещо вищі вимоги до публічної служби, порівняно з українською практикою. Так, однією з обов'язкових вимог на будь яку посаду є володіння одразу трьома мовами: люксембурзькою, французькою та німецькою.

Говорячи про досвід відбору персоналу на публічну службу в місті Париж Французької Республіки можна сказати, що він досить наближений до українського, але має деякі відмінності. Так, для зайняття посади публічної служби кандидат має подати заявку на прийом на роботу на основі тестів, без конкурсу або на конкурсний іспит, на який потрібен диплом [101]. Також найм здійснюється на умовах контракту [89]. У першому та останньому випадках кандидат має відповідати певним вимогам – наприклад на посаду помічника соціальної служби вимагається громадянство Франції або іншої держави-члена ЄС, використання своїх громадських прав та відсутність судимості за вчинення кримінальних злочинів, які унеможливають зайняття посади [102].

Для найму без конкурсу органи публічної влади Париж керуються статтею L326-1 Загального кодексу державної служби [92] для осіб віком до 28 років з низькою кваліфікацією або без неї та для осіб, які перебували у

стані тривалого безробіття віком від 45 років [93]. До посад, на які допускають без конкурсу, відносяться посади помічників адміністраторів, що пов'язані зі знанням та застосуванням адміністративних правил, функцій прийому, секретарства, посади технічних помічників, відповідальних за ручні або технічні питання, керування транспортними засобами за наявності відповідного дозволу [93]. У випадках тимчасово підвищених потреб орган публічної влади Франції може найняти працівників на основі контракту для їх вирішення [94]. Стаття L332-24 зазначає, що працівників за контрактом можуть наймати органи публічної влади та їх структурні підрозділи для виконання певного проєкту або операцій на термін до завершення таких проєктів, операцій [92].

Для залучення нових кандидатів, в тому числі й молоді, в Парижі проводяться кар'єрні ярмарки, такі як «Paris pour l'emploi» [103]. Він організовується щороку і пропонує 350 професій як публічної служби, так і приватного сектору. На ньому роботу можуть знайти кандидати з досвідом, без досвіду, випускники та інші [103].

Порівнюючи досвід відбору персоналу в Дніпропетровській обласній раді з паризьким можна зробити висновок, що досвід останньої є більш глибоким, хоча він в дечому збігається. Збіги проявляються в тому, що органи публічної влади Парижу послуговуються для відбору персоналу конкурсом, наймом без конкурсу та службою за контрактом, обидві держави публікують вакансії як на офіційних веб-сайтах органів публічної влади, так і на окремих сайтах пошуку роботи [96]. Дніпропетровська обласна рада, згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в новій редакції також здійснює відбір персоналу без конкурсу та за контрактом [48]. Так, згідно статті 2 цього Закону передбачаються функції з обслуговування – робота працівників органу місцевого самоврядування, яка не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій місцевого самоврядування [48]. В свою чергу стаття 3 не відносить

цих працівників до таких, на яких має поширюватися дія цього Закону, отже конкурс на них також не поширюється [48].

Статтею 31 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачається строкове призначення на службу у випадку заміщення посади на період відсутності службовця місцевого самоврядування, за яким зберігається посада [48]. У разі, якщо службовець, що був відсутній, припиняє службу, то службовець, яким заміщував цю посаду, вважається таким, що був призначений на посаду безстроково [48]. В свою чергу Французьке законодавство розширює підстави для служби за контрактом [92]: 1) відсутність штату публічних службовців, здатних забезпечити виконання функцій органу; 2) у разі, якщо характер або потреби функцій передбачають це; 3) коли посада не вимагає обов'язкової підготовки, що є підставою для її зайняття [92]. Виходячи з цього строкова служба набуває ознак аутсорсингу – методу, який застосовується організаціями для надання певних повноважень стороннім організаціям з виконання своїх функцій. У нашому випадку органи публічної влади Парижу можуть користуватися цим у разі тимчасового або сезонного збільшення навантаження, потреб, якщо такі роботи не можуть бути виконані публічними службовцями цього органу [94].

Дуже разючою відмінністю між досвідом Дніпропетровської обласної ради та Французькою Республікою є використання останньою платформи Prépas Talents для навчання найкращих студентів та підготовки їх до конкурсних іспитів, оскільки залучення молоді є важливим етапом розвитку органу публічної влади будь якого регіону [91].

Підсумовуючи вищевикладену інформацію можна дійти наступного висновку: Дніпропетровська обласна рада використовує сучасні інструменти для відбору персоналу такі як конкурс, рекрутинг, використовує інформаційні технології для публікації вакансій на офіційному веб-сайті ради та на інших сайтах пошуку роботи. В той час досвід органів публічної влади Оттави та Парижу може поліпшити ефективність відбору на посади службовців

місцевого самоврядування за рахунок його успішної інтеграції. Серед канадського досвіду особливу увагу слід приділити інструменту The Priority Talent Pool, який надає змогу швидше знаходити компетентних кандидатів без необхідності проведення тестування та підтвердження набутих навичок [71]. Це відбувається за рахунок того, що кандидати в його межах розглядаються як такі, що вже мають значний досвід та всі необхідні компетентності [71].

Обидва регіони є чудовим прикладом залучення молоді на публічну службу за рахунок проведення кар'єрних ярмарок, а досвід Франції на загальнонаціональному рівні надає фінансову підтримку в межах платформи Grépas Talents, яка дозволяє навчати найкращих студентів ЗВО для зайняття ними керівних посад в майбутньому [91]. Цікавим також є служба за контрактом, яка у законодавстві Франції більше схожа на аутсорсинг, замінюючи традиційне уявлення про неї, за допомогою якої стає можливо розвантажити роботу органу публічної влади в часи підвищеного навантаження [92].

Говорячи про досвід Великого Герцогства Люксембург, ми вважаємо, що він максимально наближений до досвіду Дніпропетровської обласної ради, тож виокремлення певних особливостей є недоречним.

### **3.3 Можливості застосування світового досвіду відбору на посади публічної служби на регіональному рівні в Україні**

Говорячи про можливості інтеграції зарубіжного досвіду слід зазначити, що кожна з цих країн має багату історію розвитку, проведених реформ та трансформацій, за допомогою яких публічна служба в цих країнах набула того вигляду та форми, яка здатна забезпечити найбільшу ефективність. В свою чергу український досвід має виключно надихатися досвідом зарубіжних країн, шукати позитивні аспекти для вдосконалення, при цьому не забуваючи про особливості публічної служби України. Якщо

цього не робити, то це буде простим копіюванням, яке може призвести до негативних наслідків роботи всього механізму публічної служби.

Отже, розглядаючи досвід відбору персоналу органів публічної влади Оттави ми дійшли висновку, що головною відмінністю у сфері відбору персоналу між Дніпропетровською обласною радою є інструмент The Priority Talent Pool, який дозволяє здійснити швидкий відбір кандидатів без потреби перевірки наявності досвіду, знань чи навичок для певної посади [71]. В умовах воєнного стану, який скасовує процедуру проведення конкурсу що, в свою чергу, не дозволяє підтвердити відповідність кандидата посаді, та підвищеної плинності кадрів наявність інструменту, який дозволить забезпечити прискорений пошук компетентного кандидата є дуже важливим кроком підтримки ефективності роботи Дніпропетровської обласної ради в цілому. У разі впровадження схожого за параметрами інструменту, рада зможе швидше призначати на посади кандидатів, які розглядаються у межах такого інструменту. Проблемами, які виступатимуть в цьому випадку, стане необхідність закріплення такого інструменту на законодавчому рівні, перенавчання та пристосування посадових осіб ради, на що знадобиться велика кількість часу, найм додаткових спеціалістів з інформаційних технологій для підтримки такого інструменту (оновлення програмного забезпечення, вирішення технічних проблем, збоїв, його інтеграція в Дніпропетровську обласну раду).

З досвіду Оотави також можна виокремити використання веб-сайту Jobs Emplois Ottawa [98] та Government of Canada Jobs [74], що дозволяє розширити межі пошуку кандидатів на посади. Слід зазначити, що в Україні вже існує платформа «Єдиний портал вакансій» державної служби зайнятості з можливістю пошуку вакансій державного сектору [50], де Дніпропетровська обласна рада може публікувати вакансії на посади службовця органу місцевого самоврядування. Також рада має свій офіційний веб-сайт з розділом «Конкурси», де вона також публікує вакансії [51]. В даному випадку публікація вакансій на сторонніх сайтах принесе лише користь, оскільки

дасть змогу швидше знаходити кандидатів на посади. Також органи публічної влади Отави періодично проводять кар'єрні ярмарки для залучення студентів на посади [99]. Інтеграція такого інструменту має принести велику користь і дозволить збільшити зацікавленість службою на посадах місцевого самоврядування в Дніпропетровській обласній раді серед молоді.

На нашу думку, інтеграція досвіду органів публічної влади Парижу може принести найбільше користі та меншу кількість можливих проблем в діяльності Дніпропетровської обласної ради, адже її досвід досить наближений до вітчизняного і дозволить доповнити вже існуючі методи відбору персоналу. До прикладу, паризький досвід керується французьким законодавством [92], яке чітко визначає категорії посад для осіб, найм яких проводиться без конкурсної процедури – це помічники адміністраторів, які пов'язані зі знанням та застосуванням адміністративних правил, функціями прийому та секретарства, технічні помічники, що відповідальні за ручні технічні роботи, водії транспортних засобів [93]. В свою чергу стаття 2 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в новій редакції [48], яким керується Дніпропетровська обласна рада, надає визначення функцій з обслуговування як роботу працівника органу місцевого самоврядування, яка не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань та функцій місцевого самоврядування, але при цьому не визначає конкретні види робіт чи посади [48].

Доволі цікавим у досвіді Парижу є служба за контрактом, яка набуває повністю відмінного значення, ніж її представлення в українському законодавстві. Так, статтею 31 нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачається строкове призначення виключно задля заміщення посади на період відсутності службовця [48]. В свою чергу Париж використовує найм на основі контракту для виконання тимчасово-підвищених потреб, що пов'язані з сезонним або тимчасовим збільшенням навантаження органу публічної влади у разі, якщо публічні службовці такого органу не здатні їх виконати [92; 94]. Статтею L332-24

також передбачено, що співробітників за контрактом можуть наймати органи публічної влади та їх структурні підрозділи для виконання певного проєкту чи операції на термін до завершення таких проєктів, операцій [92], що дозволяє розглядати службу за контрактом, як аутсорсинг.

Зважаючи на те, що за результатами опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» [104] 77% респондентів (30.242 особи з 39. 275) зазначили, що робоче навантаження збільшилося, як зазначено на рисунку 3.1, то впровадження такого типу службу за контрактом дозволить значно розвантажити роботу публічних службовців, допомогти їм уникнути професійного вигорання.

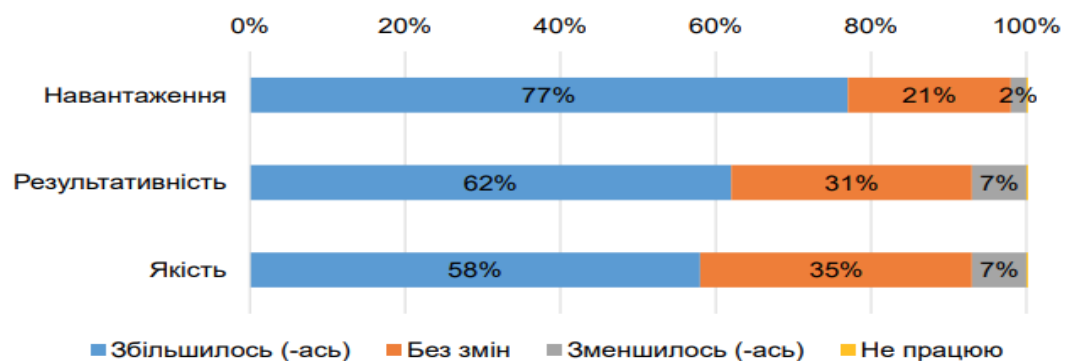


Рис. 3.1. Зміна продуктивності роботи державних службовців в умовах воєнного стану [104, с. 14]

Для того, щоб публічна служба Парижу продовжувала виконувати свої завдання на високому рівні, в межах міста проводяться кар'єрні ярмарки для залучення кандидатів з досвідом, без досвіду, випускники та інші [103]. Також з цією метою на загальнонаціональному рівні використовується платформа Prépas Talents для приваблювання молоді з числа найкращих студентів ЗВО, надаючи їм при цьому фінансову підтримку [91]. Для Дніпропетровської обласної ради цей досвід буде корисним, оскільки за його допомогою можна підтримувати інноваційність та новизну за рахунок приваблювання сучасної молоді з нестандартними підходами для управління. Проблемою може виступити менша зацікавленість роботою в органах місцевого самоврядування, виходячи з високих вимог до професійних

компетенцій, через невідповідність високого робочого навантаження та заробітної плати не дивлячись на те, що публічна служба в Україні забезпечує стабільність та соціальні гарантії.

На нашу думку, досвід органів публічної влади міста Люксембург не може надати позитивних аспектів у роботу Дніпропетровської обласної ради, адже вимоги є досить високими. Так, щоб бути прийнятим на службу в муніципальний сектор в Люксембурзі, кандидат, окрім традиційних перевірок та конкурсу, має продемонструвати знання з володіння трьома мовами: люксембурзької, французької та німецької. Наприклад, для зайняття посади категорії «А» кандидат має пройти тестування на рівні С1 з французької мови, В2 з люксембурзької мови та В1 з німецької мови [105]. В свою чергу стаття 19 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» на посаду категорії І не висуває жодних мовних вимог, окрім рівня володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [48; 106]. Особи, які зобов'язані володіти державною мовою та застосовувати її під час виконання службових обов'язків, мають отримати державний сертифікат про рівень вільного володіння першого ступеня (С1), який засвідчує, що особа може розуміти широкий спектр складних і великих за обсягом текстів та розпізнавати в них прихований зміст, інше та рівня С2, який засвідчує, що особа легко розуміє практично все, що чує або читає, може узагальнити інформацію з різних усних чи письмових джерел та інше [106; 107]. Вимоги міста Люксембург більш доречні до державної служби категорії «А», однією з вимог до якої є володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, тобто або англійською, або французькою [108].

Ми вважаємо, що впровадження додаткових мовних вимог Дніпропетровській обласній раді може сильно нашкодити зайняттю посад категорії І, що може призвести до зменшення ефективності керуючої ланки, а саме посад керуючого справами виконавчого апарату обласної ради, оскільки



такі високі вимоги будуть піддаватися довшій перевірці і можуть не відповідати фактичним роботам на цій посаді [48].

Отже, виходячи з цієї інформації можна засвідчити, що всі пропозиції впровадження досвіду органів публічної влади міста Оотава, міста Люксембург та міста Париж мають деякі спільні проблеми. Найбільш значною можна назвати проблему імплементації певних аспектів зарубіжного досвіду відбору персоналу в українське законодавство. Оскільки посадові особи місцевого самоврядування Дніпропетровської обласної ради керуються принципом законності, який зобов'язує діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, ця проблема є важливою для підтримки залучення компетентних кандидатів.

Наразі в Україні набуває чинності нове законодавство у сфері місцевого самоврядування, а саме Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48] та Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування» [49] і цю проблему можна вирішити шляхом введення змін до майбутніх редакцій цих нормативно-правових актів.

З іншого боку, це може викликати проблему адаптації та перекваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Дніпропетровської обласної ради. Це може бути пов'язано з переважаючою кількістю людей старшого віку над молоддю. За словами Голови НАДС Наталії Алюшиної, фактична кількість працюючих державних публічних службовців до 35 років становить 21% (33.649 осіб). З них – 23.942 жінок (71%) та 9.707 чоловіків (29%). Вона зазначила, що 25 молодих людей займають посади державної служби категорії «А», ще 4.456 – категорія «Б» і 29.168 – категорія «В». Для порівняння, у 2020 році на державній службі працювало близько 27% молоді, у 2021 – 25% [109]. Наталія Алюшина зазначила, що наразі спостерігається тенденція до зниження зацікавленості публічною службою серед молодих людей і це є інституційною проблемою

всього публічного сектору, тому треба посилювати і популяризувати державу як роботодавця. Для підвищення кількості молоді в органах публічної влади НАДС регулярно комунікує з молоддю, поширюючи інформацію про державну службу, органи місцевого самоврядування і підвищуючи таким чином обізнаність про роботу публічних службовців [109]. Експерти НАДС у співпраці з партнерами також створили освітній серіал про публічних службовців, який покликаний розширити знання про систему органів влади в Україні. Також, щороку НАДС проводить «Промодень на публічній службі», Всеукраїнський конкурс творчих робіт серед молоді та реалізовує низку інших ініціатив, які сприяють залученню молоді на публічну службу [109].

Це може свідчити про те, що як і в публічному секторі в цілому, так і в Дніпропетровській обласній раді є підвищена ймовірність виникнення труднощів з впровадження нових технологій відбору персоналу через складність перекваліфікації публічних службовців старшого віку. Це може супроводжуватися нерозумінням таких змін, небажанням вивчати щось нове, яке може принести більше користі, ніж традиційні й застарілі методики. Також на навчання працівників старшого віку знадобиться більше часу та ресурсів, ніж якби доводилося навчати молодь.

В підсумку слід сказати, що досвід органів публічної влади Отави та Парижу може стати вагомим рушієм для підвищення ефективності відбору персоналу в Дніпропетровську обласну раду, але варто розуміти, що ці країни його напрацювали шляхом численних змін, реформ та трансформацій і певні їхні аспекти добре поєднуються з українським досвідом, а деякі можуть призвести до більших проблем у системі відбору персоналу. Які б аспекти не обрала Дніпропетровська обласна рада, будь-яким інноваціям потрібен час та ресурси, як грошові так і людські, на належну адаптацію в її діяльність. Зважаючи на те, рада є органом місцевого самоврядування та керується Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [30], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48], Наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типового положення

про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування» [49], іншими нормативно-правовими актами, то всі необхідні зміни необхідно гармонійно імплементувати в українське законодавство. В свою чергу відділу управління персоналом слід розширити завдання, функції та права відповідно до внесених змін, щоб надати їм змогу вільно використовувати зарубіжні інструменти.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра вивчено технології відбору на посади в публічній службі та їхнє застосування у якості чинника удосконалення державної кадрової політики. Отримані в процесі дослідження результати свідчать про досягнення визначеної мети, вирішення завдань та дозволяють зробити такі висновки.

1. Розкрито теоретичні засади поняття відбору персоналу в управлінській практиці державних органів, його методи та підходи в приватних організаціях. В ході виконання цього завдання було виявлено, що поняття відбору персоналу розглядається як діяльність, що охоплює всі робочі процеси та активності для створення вакансії, аналізу та оцінювання кандидатів та прийняття рішень стосовно того, чи відповідає кандидат посаді. Методами відбору персоналу в приватних організаціях за типологією є відбір за кількістю фахівців, за способом контакту з кандидатом, за джерелом пошуку, за варіантом розміщення посади та за способом пошуку – вручну або за допомогою системи HRM. Також особливу увагу було приділено таким методам відбору персоналу, як рекрутинг та HR-менеджмент, як основоположних методів.

2. Проаналізовано ефективність кадрової політики України в сфері відбору персоналу. Виявлено, що метою сучасної кадрової політики України є формування ефективного кадрового складу органів публічної влади для виконання завдань та функцій. За напрямками кадрова політика поділяється на політичну, соціальну, контрольну-наглядову, фінансову та кадрову.

3. Досліджено основні нормативно-правові документи, якими керується публічна служба під час відбору персоналу на регіональному рівні. Серед них: Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування, законодавство про працю України та інші закони України,

міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, акти Кабінету Міністрів України, Для відбору кандидатів на регіональному рівні використовується конкурс, у разі успішного проходження перевірки документів – тестування, а опісля – співбесіда. Розраховано коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами, чие середнє значення по всій країні складає 0,56, що є задовільним результатом. Це дає підстави вважати, що служби органів публічної влади України в період воєнного стану здатні забезпечувати їх компетентними кандидатами на досить високому рівні;

4. Здійснено порівняння позитивних аспектів зарубіжного досвіду відбору на посади публічної служби із українським досвідом на регіональному рівні. В ході виконання завдання було виявлено, що з досвіду органів публічної влади Оттави (Канада) можна виокремити інструменти «Профіль кандидата», який дозволяє швидше перевірити відповідність компетентностей кандидата вимогам посади, та The Priority Talent Pool, який дозволяє швидше знайти кандидата з відповідними професійними компетентностями. Це є інструментом прискорення призначення на посади публічної служби. Схожість проявляється в процедурі конкурсу, що встановлює певні вимоги до посад, у процедурі інформування про вакансії на сторонніх сайтах пошуку роботи та пропозиціях, наприклад серед закладів вищої освіти міста. Також існує інноваційний погляд на службу за контрактом, яка набуває ознак аутсорсингу, для вирішення завдань та функцій органу публічної влади в період підвищеного навантаження. У цьому випадку використовуються кар'єрні ярмарки та платформа Prépas Talents для залучення, навчання студентів та підготовки до конкурсних іспитів;

5. Запропоновано шляхи вдосконалення відбору персоналу в Дніпропетровській обласній раді, виходячи з проведеного дослідження. Серед них:

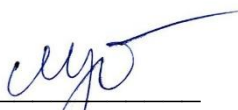
- публічне оприлюднення інформації про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади публічної служби на офіційному веб-сайті з

вимогами до посади, умовами оплати праці та іншою інформацією. Це дозволить кандидатам краще розуміти всі етапи та вимоги у разі виявлення бажання зайняти таку посаду;

- у разі неможливості публікації вакансій на офіційному веб-сайті пропонується використовувати Єдиний портал вакансій державної служби зайнятості. Це дозволить розширити межі пошуку кандидатів та швидкість закриття вакансії;

- використовувати інші методи відбору персоналу, що не передбачені законодавством України в державній службі та місцевому самоврядуванні. Це дозволить підвищити ефективність відділу управління персоналом, що позитивно вплине на загальну;

- звертати більшу увагу на зарубіжний досвід відбору на посади публічної служби, що може запропонувати швидке закриття вакансії за рахунок інструментів Профіль кандидата та The Priority Talent Pool, а також за рахунок контрактної служби та залучення молоді на публічну службу.

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етимологія слова «Відбір» : Онлайн-бібліотека «Горох». URL : <https://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80> (дата звернення: 04.09.2024)
2. Поняття селекції кадрів. URL : <https://www.hays.de/en/recruitment-services/successful-recruitment/personnel-selection> (дата звернення: 04.09.2024)
3. Dan Ispas, Walter C. Borman. Personnel Selection: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), 2015
4. Лях Ю.І. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 66 с.
5. Основні етапи відбору персоналу : веб-стаття. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3276/1/%d0%91%d0%b0%d0%b1%27%d1%8f%d0%ba%20%d0%93..pdf> (дата звернення: 06.09.2024)
6. Авербух Г.М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби : веб-стаття. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1355/1836> (дата звернення: 06.09.2024)
7. Про Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування : Положення Національного агентства України з питань державної служби від 11 липня 2020 р. URL : <https://bit.ly/3YINGaD> (дата звернення: 06.09.2024)
8. Про Управління з питань персоналу : Положення Національного агентства України з питань державної служби від 14 грудня 2022 р. URL : <https://bit.ly/4envt8B> (дата звернення: 07.09.2024)
9. Організація набору та відбору персоналу : веб-матеріал. URL : [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F)

%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema\_5\_up.pdf (дата звернення: 08.09.2024)

10. Залучення персоналу : веб-підручник. URL : <https://westudents.com.ua/glavy/47707-82-zaluchennya-personalu.html> (дата звернення: 08.09.2024)

11. Цілі сталого розвитку. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 09.09.2024)

12. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. №889-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. №4. Ст. 60

13. Gender Equality. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/gender-equality> (дата звернення: 12.09.2024)

14. Кількісний склад державних службовців : Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/u-nads-predstavyly-rezultaty-kilkisnoho-skladu-derzhavnykh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 12.09.2024)

15. Кількісний склад державних службовців-жінок : Інформаційне агентство Interfax-Україна. URL : <https://interfax.com.ua/news/general/759423.html> (дата звернення: 12.09.2024)

16. Reduced Inequalities. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/reduced-inequalities> (дата звернення: 12.09.2024)

17. Типологія методів відбору персоналу. URL : <https://bit.ly/3zuTyfb> (дата звернення: 25.09.2024)

18. Що таке Рекрутинг : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-1-so-take-rekruting> (дата звернення: 26.09.2024)

19. Портрет кандидата : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-3-portret-kandidata> (дата звернення: 26.09.2024)



20. Пошук кандидатів : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-4-posuk-kandidativ> (дата звернення: 26.09.2024)
21. Сорсинг : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-5-sorsing> (дата звернення: 27.09.2024)
22. Текст вакансій та скринінг резюме : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-6-tekst-vakansii-ta-skrining-rezume> (дата звернення: 27.09.2024)
23. Перший контакт з кандидатом : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-7-persij-kontakt-z-kandidatom> (дата звернення: 27.09.2024)
24. Співбесіда та оцінка кандидата : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-8-spivbesida-i-ocinka-kandidata> (дата звернення: 27.09.2024)
25. Зворотній зв'язок з кандидатом : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-9-zvorotnij-zvazok-kandidatu> (дата звернення: 28.09.2024)
26. Поняття HR Менеджменту : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-1-zagalnij-mif-pro-hr-specialnist-ta-ii-rol-v-organizacii> (дата звернення: 28.09.2024)
27. Інструменти HR-спеціаліста : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-5-instrumenti-aki-vikoristovue-hr-specialist> (дата звернення: 28.09.2024)
28. Бренд роботодавця : Онлайн курс на порталі Дія: Цифрова освіта. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/courses/lesson/seria-8-so-take-employer-branding> (дата звернення: 29.09.2024)
29. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 1 : навч. посіб. Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. 564 с.

30. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. №24

31. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. *Офіційний Вісник України*. 2012. №10. Ст. 365

32. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2021 р. № 120-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbovciv-u-derzhavnih-organah> (дата звернення: 30.09.2024)

33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» та їх перегляду» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10 листопада 2023 р. № 181-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diiialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iaki-> (дата звернення: 30.09.2024)

34. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17 листопада 2023 р. №186-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diiialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iak-2> (дата звернення: 01.10.2024)

35. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodichni-rekomendatsii.pdf> (дата звернення: 01.10.2024)

36. Про затвердження Методики забезпечення розумним пристосуванням осіб з інвалідністю, які бажають взяти участь у конкурсі на зайняття посад державної служби : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 01 жовтня 2021 р. № 157-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zavterdzhennya-metodiki-zabezpechennya-osib-z-invalidnystyu-yaki-bazhayut-vzyati-uchast-u-konkursi-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-rozumnim-pristosuvannyam-zareyestrovano-u-minist> (дата звернення: 02.10.2024)

37. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX. *Офіційний вісник України*. 2022. №42. Ст. 2279.

38. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. №28. Ст. 250.

39. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 р. № 51-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-z-putan-formuvannia-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi-v-derzhavnykh-orhanakh> (дата звернення: 02.10.2024)

40. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах : Наказ Національного агентства України з

питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 46-22. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodoboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah> (дата звернення: 02.10.2024)

41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28 січня 2021 р. № 17-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-stazhuvannya-gromadyan-z-chislamolodi-yaki-ne-perebuvayut-na-posadah-derzhavnoyi-sluzhbi-v-derzhavnih-organah> (дата звернення: 03.10.2024)

42. Основні кроки стажиста : презентація Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/v-derzhavnomu-organi-1.pdf> (дата звернення: 03.10.2024)

43. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань випробування та встановлення відповідності державного службовця займаній посаді : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 січня 2024 р. № 11-24. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhenniametodychnykh-rekomendatsii-z-pytan-vyprobuvannia-ta-vstanovlennia-vidpovidnosti-derzhavnoho-sluzhbovtsia-zaimanii-posadi> (дата звернення: 03.10.2024)

44. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

45. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління персоналом за 2024 рік: звіт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/ds-2024-1.pdf> (дата звернення: 17.09.2024)

46. HRMIS : офіційний веб-портал. URL : <https://public.nads.gov.ua/about>  
(дата звернення: 25.09.2024)

47. Інтерв'ю Наталії Алюшиної : веб-стаття інформаційного агентства «Главком». URL : [https://glavcom.ua/interviews/holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-natalija-aljushina-chinovniki-katehoriji-a-mali-bi-otrimuvati-po-250-tis-hrn-929657.html?fbclid=IwAR2yt-18sEUA\\_tbo6gYtuxF2CyV0RJ4GsKHMBU9Vie0qXt9Nxjfhg31niAE](https://glavcom.ua/interviews/holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-natalija-aljushina-chinovniki-katehoriji-a-mali-bi-otrimuvati-po-250-tis-hrn-929657.html?fbclid=IwAR2yt-18sEUA_tbo6gYtuxF2CyV0RJ4GsKHMBU9Vie0qXt9Nxjfhg31niAE) (дата звернення: 25.09.2024)

48. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02 травня 2023 р. № 3077-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 72. Ст. 249.

49. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 19 лютого 2024 р. № 26-24. *Офіційний Вісник України*. 2024. № 31. Ст. 2001.

50. Єдиний портал вакансій державної служби зайнятості : офіційний веб-сайт державної служби зайнятості. URL : <https://www.dcz.gov.ua/job> (дата звернення: 18.11.2024)

51. Конкурси : офіційний веб-сайт Дніпропетровської обласної ради. URL : <https://oblrada.dp.gov.ua/category/diyalnist/konkursy/> (дата звернення: 20.11.2024)

52. Протокол засідання комісії з конкурсного добору керівника комунального закладу освіти «Марганецький навчально-реабілітаційний центр» Дніпропетровської обласної ради від 24 січня 2022 року : офіційний веб-сайт Дніпропетровської обласної ради. URL : <https://bit.ly/4hTANvJ> (дата звернення: 20.11.2024)

53. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSON>

ALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf (дата звернення: 20.11.2024)

54. Статистичні дані про склад державних органів у період воєнного стану станом на 01.07.2022 : Національне агентство України з питань державної служби. URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika010722-1.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR29OxhLE3GIkRxLkK3agAJwr1xf69ujqn6nLvtzOrQVy\\_QPeXkKcfHGT8k\\_aem\\_w-ZYSngTO8jsb7b-1BfnwA](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika010722-1.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR29OxhLE3GIkRxLkK3agAJwr1xf69ujqn6nLvtzOrQVy_QPeXkKcfHGT8k_aem_w-ZYSngTO8jsb7b-1BfnwA) (дата звернення: 20.11.2024)

55. Калькулятор середньооблікової кількості штатних працівників. URL : <https://7eminar.ua/calculators/average-number-of-employees> (дата звернення: 20.11.2024)

56. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. проф. С.Д. Гусарєва. – Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. – 393 с.

57. Курси підвищення кваліфікації публічних службовців : Дія. Освіта. URL : <https://osvita.diiia.gov.ua/catalog/appointment/for-civil-servants> (01.11.2024)

58. Професійне навчання : Портал управління знаннями. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (01.11.2024)

59. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління персоналом в 2023 році : Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://bit.ly/4fBUnlL> (01.11.2024)

60. Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом» : офіційний веб-портал. URL : <https://www.hrpractice.online/%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D>

0%B9-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81  
(04.11.2024)

61. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 вересня 2018 р. №212-18. *Офіційний вісник України*. 2018. №78. Ст. 2618.

62. Переможці у номінації: Краща практика підтримки залученості персоналу в державному органі : Кращі практики управління персоналом в 2020 році. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/06.01.2021/krashchi-praktiki-peremozhtsiv-2020.pdf> (дата звернення: 05.11.2024)

63. Структура видатків Державного бюджету України на 01.10. 2024 за найбільш вагомими показниками : офіційний веб-портал Мінфіну. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 05.11.2024)

64. Система електронного документообігу «АСКОД» : Офіційний веб-портал. URL : <https://askod.ua/home> (дата звернення: 05.11.2024)

65. Розрахунок вартості користування системою «АСКОД» : Офіційний веб-портал. URL: <https://askod.ua/price> (дата звернення: 05.11.2024)

66. Краща практика створення належних умов для ефективної роботи : Кращі практики управління персоналом за 2022 рік. URL : <https://bit.ly/4ef36cE> (дата звернення: 05.11.2024)

67. Інтерв'ю з головою Національного агентства України з питань державної служби : веб-стаття інформаційного агентства «Главком». URL : <https://glavcom.ua/longreads/vilnimi-je-34-tis-vakansij-holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-pro-totalnij-brak-kadriv-i-novu-sistemu-zarplat-chinovnikiv-1019593.html> (дата звернення: 06.11.2024)

68. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. №47. *Офіційний вісник України*. 2016. №27. Ст. 1091.

69. Working for The Government. Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/government/publicservice.html> (дата звернення: 04.10.2024)

70. Hire qualified individuals : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers.html> (дата звернення: 07.10.2024)

71. Інструмент «Priority Talent Pool» : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/information-priority-administration/priority-entitlements-toolkit-managers-hr-specialists.html> (дата звернення: 07.10.2024)

72. Indigenous recruitment : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/jobs/services/gc-jobs/indigenous-recruitment-information-hiring-managers.html> (дата звернення: 07.10.2024)

73. Outsearch services : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/outreach-services.html> (дата звернення: 07.10.2024)

74. Government of Canada Jobs : Official web-site. URL : <https://emploisfp-psjobs.cfp-psc.gc.ca/psrs-srfp/applicant/page2440?fromMenu=true&toggleLanguage=en> (дата звернення: 07.10.2024)

75. How does on-line testing work? : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/delivering-online-tests-using-public-service-commission-testing-platforms.html> (дата звернення: 07.10.2024)

76. General Competency Test : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service->



commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests/general-competency-test-level-2-gct2.html (дата звернення: 07.10.2024)

77. Test of Judgement : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests/test-judgement-375.html?=&wbdisable=true> (дата звернення: 07.10.2024)

78. General Competency Test: Level 1 : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests/general-competency-test-level-1-1-207.html> (дата звернення: 07.10.2024)

79. Test of Judgement Unsupervised Internet Test : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/unsupervised-internet-testing/public-service-entrance-exam-test-judgement-unsupervised-internet-test-374.html> (дата звернення: 07.10.2024)

80. The Federal Internship for Newcomers Program : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/new-immigrants/prepare-life-canada/prepare-work/federal-internship.html> (дата звернення: 08.10.2024)

81. Hire newcomer as an intern : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/work-canada/hire-temporary-foreign/intern.html> (дата звернення: 08.10.2024)

82. The Federal Internship for Newcomers Program: Who can apply : Official web-site of The Government of Canada. URL : <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/new-immigrants/prepare-life-canada/prepare-work/federal-internship/eligibility.html> (дата звернення: 08.10.2024)

83. State Centre for Human Resources and Organisation Management : Official web-site. URL : <https://cgpo.gouvernement.lu/en.html> (дата звернення: 10.10.2024)

84. Access conditions : Official web-site of The Government of Luxembourg. URL : <https://fonction-publique.public.lu/fr/carriere/recrutement/conditions-acces-procedure-recrutement.html> (дата звернення: 10.10.2024)

85. General Tests : Official web-site of The Government of Luxembourg. URL : <https://govjobs.public.lu/fr/examen-concours/administration/modalites.html> (дата звернення: 10.10.2024)

86. Special Test : Official web-site of The Government of Luxembourg. URL : <https://govjobs.public.lu/fr/examen-concours/administration.html> (дата звернення: 10.10.2024)

87. Ministry of Internal Affairs : Official web-site of The Government of Luxembourg. URL : <https://maint.gouvernement.lu/fr.html> (дата звернення: 10.10.2024)

88. The Eligibility Exam Test : Official web-site of The Government of Luxembourg. URL : <https://govjobs.public.lu/fr/secteur-communal/examens/exam-admissibilite/deroul-exam-admissibilite.html> (дата звернення: 10.10.2024)

89. Access to the civil service of France : Official web-site of The Ministry of Civil Service of France. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/je-decouvre-les-voies-dacces-la-fonction-publique> (дата звернення: 10.10.2024)

90. Nationality conditions : Official web-site of The Ministry of Civil Service of France. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent->

public/les-conditions-generales-dacces-aux-concours#titre1 (дата звернення: 10.10.2024)

91. Preparation for the competition : Official web-site of The Ministry of Civil Service of France. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/je-prepare-un-concours> (дата звернення: 10.10.2024)

92. The General Civil Service Codex : Official web-site of The Government of France. URL : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000044416551/2024-10-14/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000044416551/2024-10-14/) (дата звернення: 10.10.2024)

93. The Hiring without competition : Official web-site of The Ministry of Civil Service of France. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-recrutements-sans-concours> (дата звернення: 10.10.2024)

94. The Hiring based by a contract : Official web-site of The Ministry of Civil Service of France. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-cas-de-recours-aux-agents-contractuels-au-sein-de-la-fonction-publique-de-letat> (дата звернення: 10.10.2024)

95. GovJobs : Official web-site of The Government of Luxembourg. URL : <https://govjobs.public.lu/fr.html> (дата звернення: 10.10.2024)

96. The public service vacancies : Official web-site of The Government of France. URL : <https://choisirleservicepublic.gouv.fr/> (дата звернення: 10.10.2024)

97. How to apply for jobs online at the City of Ootawa : official web-site of City of Ootawa. URL : [https://jobs-emplois.ottawa.ca/city-jobs/content/Searching-and-applying-for-job/?locale=en\\_GB](https://jobs-emplois.ottawa.ca/city-jobs/content/Searching-and-applying-for-job/?locale=en_GB) (дата звернення: 19.12.2024)

98. Jobs emplois Ootawa : official web-site of City of Ootawa. IRL : <https://jobs-emplois.ottawa.ca/city-jobs/search> (дата звернення: 19.12.2024)

99. Career events : official web-site of City of Ootawa. URL : [https://jobs-emplois.ottawa.ca/city-jobs/content/Career-events/?locale=en\\_GB](https://jobs-emplois.ottawa.ca/city-jobs/content/Career-events/?locale=en_GB) (дата звернення: 19.12.2024)

100. Job vacancies at the City of Luxembourg : official web-site of City of Luxembourg. URL : <https://www.vdl.lu/en/working/work-us/job-vacancies-city-luxembourg> (дата звернення: 19.12.2024)

101. Nos parcours candidat : official web-site of City of Paris. URL : <https://travaillerpourparis.paris.fr/nos-parcours-candidat/> (дата звернення: 19.12.2024)

102. Вакансія помічника соціальної служби : офіційний веб-сайт міста Париж. URL : <https://travaillerpourparis.offres.paris.fr/6795/1/assistant-assistante-de-service-social-concours-f-h> (дата звернення: 19.12.2024)

103. Salon « Paris pour l'emploi » : ici, on recrute ! : official web-site of City of Paris. URL : <https://www.paris.fr/pages/forums-et-salons-de-l-emploi-3123#des-face-a-face-avec-2000-charges-de-recrutement> (дата звернення: 19.12.2024)

104. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» за 2024 рік : звіт Національного агентства України з питань державної служби. URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/\\_%D0%92%D0%A1\\_2024\\_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf) (дата звернення: 25.11.2024)

105. Вимоги до знань трьох адміністративних мов у муніципальному секторі : офіційний веб-сайт Уряду Люксембург. URL : <https://fonction-publique.public.lu/fr/carriere/recrutement/epreuvesdelangues/controleconnaissance-troislanguessecteurcommunal.html> ( дата звернення: 25.11.2024)

106. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квітня 2019 р. № 2704-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 41. Ст. 1422.

107. Документи, що підтверджують рівень володіння державною мовою : офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://mova.gov.ua/gromadskosti/zapitannya-vidpovidi/yakij-riven-sertifikata-pro-volodinnya-derzhavnoyu-movoyu-potriben-pri-priznachenni-na-posadu> (дата звернення: 27.11.2024)

108. Якою іноземною мовою має володіти кандидат : офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/yakoyu-inozemnoyu-movoyu-maye-voloditi-kandidat> (дата звернення: 27.11.2024)

109. Публічна служба майбутнього – НАДС залучає молодь до роботи на державу : офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : [https://nads.gov.ua/news/publiczna-sluzhba-maibutnoho-nads-zaluchaie-molod-do-roboty-na-derzhavu?fbclid=IwAR1vP\\_kiubUQ8KccpZ58ufTYZYTkVOKDeUwLNYY8Q86CHTwLJAY7r2W48vE](https://nads.gov.ua/news/publiczna-sluzhba-maibutnoho-nads-zaluchaie-molod-do-roboty-na-derzhavu?fbclid=IwAR1vP_kiubUQ8KccpZ58ufTYZYTkVOKDeUwLNYY8Q86CHTwLJAY7r2W48vE) (дата звернення: 27.11.2024)

## **ДОДАТКИ**



## ОСНОВНІ КРОКИ СТАЖИСТА



Вкажіть рік розрахунку \*

2022

Кількість працівників \*

168140

Розрахувати за період:

Вкажіть перший місяць

Січень

Оберіть останній місяць

Липень

В зазначеному періоді прийнято на роботу працівників

Вкажіть дату працевлаштування \*

03.01.2022

Кількість працівників \*

7817

x

+ Додати подію

В зазначеному періоді звільнено працівників

Вкажіть дату звільнення \*

03.01.2022

Кількість працівників \*

11877

x

+ Додати подію

В зазначеному періоді у працівниці (ка) почалась/закінчилась відпустка по вагітності та пологам, або відпустка для догляду за дитиною

+ Додати подію

 Додати подію, враховуючи роз'яснення Держстату

Розрахувати

Очистити

## Результат розрахунку

СКШП за Місяць

Січ - Лип

Січ	Лют	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип
<b>164342</b>	<b>164080</b>	<b>164080</b>	<b>164080</b>	<b>164080</b>	<b>164080</b>	<b>164080</b>

СКШП за рік

95735



## Розрахунок вартості

Здійсніть індивідуальний розрахунок вартості системи АСКОД у хмарі, обравши необхідну кількість користувачів, додаткових модулів (послуг) та планову тривалість використання системи

Кількість користувачів

Кількість місяців

Додаткові модулі

Конкурентна ліцензія

АСКОД Керівник

АСКОД Договори

АСКОД Судові справи

АСКОД Електронний архів

АСКОД Портал

АСКОД Кадри

Вартість додаткових модулів на місяць:

₴ 18 480

Вартість доступу на місяць:

₴ 413 520

Загальна вартість з ПДВ:

₴ 5 184 000

Замовити

Законодавство Канади

Акт про працевлаштування на публічну службу,  
нормативно-правові акти про працевлаштування  
на публічну службу

Законодавство Великого Герцогства Люксембург

Закон від 16 квітня 1979 року «Про встановлення  
загального статусу державних службовців»

Законодавство Французької Республіки

Загальний кодекс державної служби

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ  
ТА УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ  
ВИМІРИ СЬОГОДЕННЯ:  
МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 3**

**03 листопада 2023 р.**

**Дніпро**

УДК 346.7+658:316.346.36(008)

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих вчених Університету  
митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Приймаченко Д. В.,  
Ченцов В. В., Архірейська Н. В., Губа О. І.,  
Даценко В. В., Корнєєв М. В.,  
Ліпинський В. В., Бондаревська К. В.,  
Борисенко О. П., Григораш О. В.,  
Дерев'янка Т. П., Кодацька Н. О.,  
Лабенська Л. Л., Марценюк О. О.,  
Роменська К. М., Салюк М. А.,  
Сохацький А. В., Фірсов О. Д.,  
Щолокова Г. В., Язіна В. А.

**Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри  
сьогодення: молодіжний погляд :** матеріали міжнародної науково-  
практичної конференції : у 3 т. Том 3. Дніпро : Університет митної справи  
та фінансів, 2023. – 394 с.

ISBN 978-966-328-216-9

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені питанням обліку, аудиту, фінансовим аспектам у контексті сучасних ризиків та економічних загроз; управлінським, соціальним і комунікативним процесам, психологічній адаптації у цифровому суспільстві; сучасним тенденціям розвитку міжнародних економічних відносин, туризму та готельно-ресторанної справи; актуальним проблемам адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, а також розвитку інформаційних та транспортних систем і технологій.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

© Колектив авторів, 2023

ISBN 978-966-328-216-9

© Університет митної справи та фінансів, 2023

<b>Попружко Д.О.</b> Правові аспекти застосування обставин, що пом'якшують адміністративну відповідальність за порушення митних правил .....	98
<b>Правдіна Є.С.</b> Забезпечення реалізації прав і свобод внутрішньо переміщених осіб .....	100
<b>Рудик В.Д.</b> Генеза прав людини у праві ЄС .....	102
<b>Сириця К.С.</b> Стан боротьби з контрабандою на сучасному етапі під час повномасштабної війни проти України .....	104
<b>Сисоєнко М.С.</b> Особливості захисту прав власності на окупованих територіях внутрішньо переміщених осіб в умовах війни .....	107
<b>Сисоєнко М.С.</b> Незаконне переміщення товарів через митний кордон із приховуванням від митного контролю: шляхи розв'язання проблеми .....	109
<b>Степаненко Д.Д.</b> Діджиталізація митної справи в Україні .....	112
<b>Телеп С.Г.</b> Сутність адміністративно-правової протидії порушенням митних правил .....	114
<b>Трубціна Г.Ю.</b> Деякі питання адаптації українського законодавства до реалізації статті 6 Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод під час розгляду справ про адміністративні правопорушення в Україні на прикладі судової практики ЄСПЛ .....	116
<b>Чередниченко С.В.</b> Актуальні питання застосування контрольованої поставки наркотичних засобів і прекурсорів .....	118
<b>Чернявська І.С.</b> Проблеми застосування конфіскації у справах про порушення митних правил .....	120
<b>Яценко С.В.</b> Адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу .....	122
<b>Yaresko V.</b> Fighting corruption in Ukraine: an analysis of progress and obstacles .....	124

#### *Секція 6. Актуальні питання туризму*

##### *та готельно-ресторанної справи: вітчизняний і світовий досвід*

<b>Dulenko O.M.</b> Promotion of the development of green tourism in Ukraine (based on the activities of the carbon farm and cheese dairy "Zelenyi Hai") .....	127
<b>Harkava O.G.</b> Architectural failures of the past as today's tourist attractions .....	129
<b>Matviievskya A. O.</b> The tourist and recreational potential of Jeju Island .....	131
<b>Obideyko V.O.</b> Formation and establishment of catering services in Ukraine .....	133
<b>Todosiienko A.D.</b> Prospects for the development of sanatorium-resort complexes and sanatoriums in the Dnipropetrovsk region .....	135
<b>Alekseeva Ya.Yu.</b> Food truck as a segment of the restaurant business: sanitary requirements .....	137

Яценко С.В.,  
студент  
Університету митної справи та фінансів

## **АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО ЗАКОНОДАВСТВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Підвалини політичного діалогу між Україною та Європейським союзом були встановлені ще в 1994 році, які скріпила Угода про партнерство і співробітництво між Україною та і Європейськими співтовариствами та їх державами членами, що встановлювала зближення існуючого і майбутнього законодавства України із законодавством Співтовариства для зміцнення економічних зав'язків між Україною та Співтовариством [1].

Після втрати чинності, основним документом стала Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яка ґрунтовніше визначала адаптацію законодавства України до законодавства ЄС з метою досягнення сумісності з *acquis communautaire* ЄС[2], які країна-кандидатка має дотримуватися та імплементувати [3].

Щодо України, то одним з актів регламентації стосунків між Україною та ЄС є Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», [4]. Згідно розділу V цього закону на першому етапі виконання Програми



пріоритетними сферами, в яких здійснюється адаптація законодавства України було митне право, законодавство про компанії, банківське право, бухгалтерський облік компаній, податки, включаючи непрямі, інтелектуальна власність, охорона праці, фінансові послуги, правила конкуренції, державні закупівлі, охорона здоров'я та життя людей, тварин і рослин, довкілля, захист прав споживачів, технічні стандарти і правила, енергетика, включаючи ядерну, транспорт [4].

Говорячи про стан адаптації українського законодавства, то з цією метою було запущено процедуру «Селф-скринінг», яка передбачала перевірку більше 27 000 нормативно-правових актів, розділених на 35 тематичних розділів майбутньої угоди про членство[5].

В рамках першого етапу проведення селф-скринінгу було опрацьовано понад 28 000 нормативно-правових актів, з яких близько 3 000 актів ЄС підлягає імплементації в українське законодавство, 1 400 актів ЄС вже імплементовані повністю, більше 20 000 актів ЄС на даному етапі визначені як такі, що не потребують імплементації[5].

Згідно з результатами моніторингу, найбільше актів, які підлягають повній або частковій імплементації, припадає на такі розділи, як транспортна політика (більше 400 актів), продовольча безпека, ветеринарна та фітосанітарна безпека (більше 300 актів), свобода руху товарів (більше 300 актів), фінансові послуги (більше 200 актів), довкілля (приблизно 200 актів)[6].

За результатами другого етапу після опрацювання звітів Кабінетом Міністрів України було визначено такі кроки як формування актуального переліку *acquis*, узагальнений перелік уже ухваленого українського законодавства, що відповідає *acquis*, аналіз розбіжностей між станом імплементації *acquis* в рамках Угоди про асоціацію та актуальним планом ЄС, розробка Національної програми адаптації законодавства до права ЄС та плану імплементації *acquis*, розробка проектів нормативно-правових актів, що мають бути прийняті в рамках переговорного процесу, ухвалення відповідних законопроектів, імплементація прийнятого законодавства, моніторинг проектів законів на відповідність європейським зобов'язанням, опрацювання підходів до формування переговорних позицій та надання підтримки Єврокомісії у здійсненні підготовки до офіційного скринінгу в 2024 році [7].

Підсумовуючи матеріал, можна сказати, що Уряд дійсно працює над адаптацією свого законодавства і вже досяг значних успіхів. Цей процес особливо на часі зараз, оскільки Україна отримала статус країни-кандидатки в члени ЄС, що прискорило цю процедуру. Це також можна побачити на прикладі реформи державної служби, введення норм з метою запобігання корупції та судової реформи, які зараз проходять через комплексні зміни.

### Список використаних джерел:

1. Про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими співтовариствами та їх державами членами: Угода від 10.11.1994 р. № 237/94-ВР. *Офіційний вісник України*. 2006. № 24. С. 203.
2. Про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода від 16.09.2014 р. №1678-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. С. 83.
3. Acquis ЄС: веб-матеріал. URL: <https://eu-agreement.ed-era.com/b1/p3> (дата звернення: 07.10.2023).
4. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18.03.2004 р. № 1629-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 29.
5. Презентовані результати першого етапу селф-скринінгу. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/prezentovani-rezultaty-pershogo-etapu-self-skryningu> (дата звернення: 07.10.2023).
6. Селф-скринінг: Оцінка стану імплементації актів права ЄС. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/17.08.23\\_self-skryning.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/17.08.23_self-skryning.pdf) (дата звернення: 07.10.2023).
7. Завершено II етап селф-скринінгу адаптації законодавства України до права ЄС. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/zaversheno-ii-etapu-self-skryningu-adaptaciyi-zakonodavstva-ukrayiny-do-prava-yes> (дата звернення: 07.10.2023).



**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів**

**Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ,  
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 1**

**02 травня 2024 р.**

**Дніпро**

**2024**

УДК 314/316:004:339.9:005

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Ченцов В. В.,  
Приймаченко Д. В., Архирейська Н. В.,  
Губа О. І., Корнєєв М. В., Антонова О. В.,  
Грачевська Т. О., Григораш О. В.,  
Івашина О. Ф., Дерев'яно Т. П.,  
Кодацька Н. О., Лихолат О. А., Луценко І. М.,  
Марценюк О. О., Сайгак С. Л., Фесенко В. В.

**Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум :** матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. – 440 с.

ISBN 978-966-328-224-4

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені актуальним проблемам упровадження та розвитку цифрових технологій у сфері міжнародних економічних відносин, фінансів, обліку, аудиту й оподаткування; трансформаційним процесам і новітнім технологіям у менеджменті та публічному управлінні; особливостям суспільного життя в умовах війни та повосенного відновлення з урахуванням інформаційно-комунікативних, соціально-психологічних і оздоровчо-рекреаційних аспектів; актуальним питанням туризму та готельно-ресторанної справи з урахуванням вітчизняного та світового досвіду.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі управління, фінансів, обліку, аудиту, оподаткування, міжнародних економічних відносин, туризму, готельно-ресторанної справи.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО  
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,  
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

© Колектив авторів, 2024  
ISBN 978-966-328-224-4 © Університет митної справи та фінансів, 2024

<b>Куніцька Т.С.</b> Особливості набрання юридичної сили електронними документами в Україні .....	239
<b>Липа М.В.</b> Ефективність використання інноваційних технологій у публічному управлінні в епоху цифровізації .....	242
<b>Музика А.А.</b> Окремі питання щодо важливості використання електронних документів в органах публічної влади .....	243
<b>Разумей М.М., Кухтін Д.О.</b> Цифрова трансформація системи управління митними ризиками з урахуванням досвіду ЄС .....	246
<b>Семенець А.В.</b> Перспективи застосування інноваційних технологій у публічному управлінні .....	248
<b>Сиромолот Е.А.</b> Застосування технологій електронного врядування у відновленні територій .....	250
<b>Тестоседов О.А.</b> Інноваційні підходи до мотивації державних службовців: досвід Європейського Союзу .....	252
<b>Харченко А.І., Кобилін І.О.</b> Про деякі підходи до авторизації на сайтах за допомогою ЕЦП .....	254
<b>Чорич О.О.</b> Діджиталізація культурної спадщини: сучасний стан і перспективи .....	256
<b>Шевченко Н.І.</b> Регулювання штучного інтелекту у сфері стандартизації .....	258
<b>Шевченко О.О.</b> Інноваційні підходи до функціонування системи оцінювання посадових осіб Державної митної служби .....	260
<b>Яценко С.В., Марценюк О.О.</b> Цифровізація системи управління персоналом у публічному управлінні .....	263

#### *Секція 4. Міжнародні економічні відносини: цифровий формат*

<b>Basanets Yu.O., Shcholokova H.V.</b> Economic benefits of Ireland's membership in the EU: experience for Ukraine .....	266
<b>Bieliaiev A.O., Shcholokova H.V.</b> Tasks to be performed by Ukraine on the way to full membership in the EU .....	268
<b>Blyzniuk S.O., Korneyev M.V.</b> Advantages of candidate country status for accession to the EU (on the example of Ukraine) .....	270
<b>Bohorodytska H.Ye., Strilkov Ya.V.</b> The impact of globalisation on international trade and investment .....	271
<b>Kaistro K.O., Serdukov K.H.</b> Economic advantages of Germany's EU membership .....	273
<b>Khanin I., Polyakov M., Bilozubenko V.</b> Formation of a global information space based on the Internet .....	275
<b>Kolesnykova V.Ye., Shcholokova H.V.</b> The uniqueness of the EU: more than an international organization, less than a state .....	277
<b>Konovets Ye.D., Korneyev M.V.</b> Candidate countries for EU membership: general overview .....	280
<b>Kovalenko K.V., Hrachevska T.O.</b> Ukraine and the European Union: what to expect from accession negotiations? .....	282

Яценко С.В.,  
студент Університету митної справи та фінансів  
Марценюк О.О.,  
к.держ.упр.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

На сьогодні цифровізація будь-якої сфери діяльності є критично важливим фактором існування в умовах гострої конкуренції. Щодо управління персоналом, роль цифровізації полягає у формуванні зручного цифрового середовища, завдяки якому забезпечуються прозорість, централізація, ефективність процесів постановки трудових завдань та оцінювання рівня їхнього виконання завдяки автоматизації та комп'ютеризації всіх внутрішніх процесів. Більш того, застосування цифрових технологій в управлінні та оцінюванні персоналу сприяє інтеграції підсистеми HR-менеджменту в загальну систему управління органу управління, тобто створюється єдина платформа збирання та консолідації інформації у єдиному центрі [4].

Під цифровізацією управління персоналом в публічному управлінні науковці розуміють перехід державних органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами. Крім того цифровізація в управлінні персоналом розглядається не тільки як накопичення великої кількості даних, але як поява нових способів їхньої обробки. Таким чином, змінюються процеси і способи прийняття рішень на основі цих даних. Значно полегшується ведення особових справ співробітників, оформлення звітів за рахунок автоматизованих програм обробки даних, спрощується збір інформації і знижується ймовірність помилок [3].

Для реалізації специфічних професійних задач управління персоналом в публічному управлінні впроваджується інформаційна система Human Resources and Payroll Management Information System (далі – HRMIS) [2]. Дана система була затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року №1343 “Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах” [6], у якій визначено призначення та загальні засади функціонування та використання HRMIS.

HRMIS є автоматизованою системою збору, обробки, збереження та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, яка формується та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців [6].

Інформаційна система передбачає функціонування модулів пов'язаних з нарахуванням заробітної плати, фінансовою аналітикою, процедурою проведення по конкурсу на заміщення вакантних посад та внутрішнього переведення, ведення особових справ. Також HRMIS дозволяє здійснювати ефективний рекрутинг кандидатів саме у полі державних службовців [5, 7].

Станом на 01 січня 2024 року HRMIS залучено 762 організації, налічується 39665 державних службовців та охоплено 100% заведених організацій [1]. HRMIS в Україні має офіційний веб-портал з інтерактивною мапою на якій вказана кількість організацій та працівників в розрізі регіону [5]. На веб-порталі також присутня інформація про всі залучені до системи державні органи з можливістю перегляду їхньої структури [8].

Підсумовуючи наголошуємо, що система HRMIS дозволяє зручно оперувати інформацією про державних службовців та державні органи, зменшуючи при цьому використання паперових носіїв інформації та скорочуючи витрати на канцелярію. Також ця система дозволяє швидко забезпечувати інформацією державних службовців та державні органи, що сприяє підвищенню результативності їхньої діяльності. Отже, автоматизація процесів дозволяє в одній програмі виконувати той обсяг роботи, який кадрові та фінансові служби Національного агентства України з питань державної служби виконували в різних програмах, що уможлиблює акумулювання в єдиній базі всю інформацію про працівників та економити час і зусилля працівників.

Однак навіть за умов існування таких технологій, як HRMIS, залишаються проблемними питання щодо її застосування. Це обгрунтовано недостатньою підготовкою публічних службовців щодо впровадження інформаційної системи, а також її використання й обслуговування. Відсутність досконалої нормативно-правової бази, що регулює сферу впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади також гальмує цей процес. Крім того, поза увагою не може залишатися навчання самих державних службовців кадрових служб та оволодіння ними потрібними знаннями та навичками щодо використання інтегрованої системи управління людськими ресурсами. Також упровадження та супроводження цієї системи потребує розробки технічних завдань для міжвідомчих робочих груп та забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом державних органів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба в Україні: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua> (дата звернення: 19.04.2024).



2. Інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати: веб-стаття. URL: <https://a5erp.solutions/hrmis/> (дата звернення: 19.04.2024).

3. Капішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3 (84). С. 202–205.

4. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. Спецвипуск. 2022. С. 93–98

5. Підсистема «Штат і персонал»: керівництво користувача. URL: [https://docs.google.com/document/d/16ZvaP3PA3DRnjW42OpuD\\_L3PxJ09mf dW/edit](https://docs.google.com/document/d/16ZvaP3PA3DRnjW42OpuD_L3PxJ09mf dW/edit) (дата звернення: 19.04.2024).

6. Про HRMIS: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення: 19.04.2024).

7. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. №1343. *Урядовий кур'єр*. 2020. 30 груд. № 253.

8. Структура органів державної влади: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/hierarchy> (дата звернення: 19.04.2024).

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів**

**Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ  
ТА УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ  
ВИМІРИ СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 1**

**8 листопада 2024 р.**

**Дніпро**

УДК 346.7+658:316.346.36(008)

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Приймаченко Д. В., Ченцов В. В.,  
Архірейська Н. В., Губа О. І., Даценко В. В.,  
Корнєєв М. В., Ліпинський В. В., Антонова О. В.,  
Бондаревська К. В., Борисенко О. П.,  
Грачевська Т. О., Григораш О. В., Губа М. О.,  
Дерев'яно Т. П., Кодацька Н. О., Лихолат О. А.,  
Марценюк О. О., Олексієнко Р. Ю.,  
Сохацький А. В., Тертишник В. М., Фірсов О. Д.,  
Щолокова Г. В.

**Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення:  
молодіжний погляд :** матеріали міжнародної науково-практичної конференції :  
у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 530 с.

ISBN 978-966-328-229-9

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені сучасним тенденціям розвитку міжнародних економічних відносин, зміцненню безпеки держав у світовому вимірі; актуальним проблемам верховенства права в державотворенні України; впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні та особливостям трансформації менеджменту в цифровому суспільстві; розвитку інформаційних технологій і захисту інформації, транспортних систем та міжнародної логістики; інноваціям у сфері обліку, аудиту і фінансів у контексті сучасних ризиків та економічних загроз; інформаційно-комунікативним та соціально-психологічним аспектам суспільного життя в умовах війни; а також інноваційним підходам у туризмі та готельно-ресторанній справі.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО  
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,  
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

ISBN 978-966-328-229-9

© Колектив авторів, 2024

© Університет митної справи та фінансів, 2024



<b>Тихонов Є. В.</b> Цифрові технології в розвитку нафтогазової галузі України як сфери енергетичної безпеки держави .....	346
<b>Тороп К. С.</b> Інноваційні технології в спеціальній освіті дітей: публічно-управлінські аспекти створення сучасного інклюзивного простору .....	350
<b>Шамова Д. В.</b> Удосконалення державних механізмів соціального захисту населення в Україні .....	353
<b>Швайко А. Ю.</b> Цифровізація публічно-управлінських процесів у містобудівельній галузі України .....	356
<b>Яценко С. В.</b> Професійне навчання публічних службовців в умовах цифровізації: організаційний аспект .....	357

*Секція 4. Стратегічні сценарії зміцнення безпеки держав у світовому вимірі: соціальні, економічні, політичні та комунікаційні аспекти*

<b>Boiko Kateryna.</b> Problems of the effectiveness of the modern international security system .....	360
<b>Chushkin Arsenii.</b> Problems in countering international terrorism .....	362
<b>Андрієвський Д. О.</b> Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства .....	364
<b>Андрієвський О. В.</b> Формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу .....	366
<b>Батрак Т. С., Єцкова Д.</b> Використання інструментів цифрового маркетингу для підвищення довіри до державних органів .....	368
<b>Берелет В. В.</b> Цілі зовнішньої політики Туреччини на сучасному етапі .....	370
<b>Білоус В. В.</b> Вплив цифрових інновацій на сектори економіки .....	372
<b>Бірюкова О. В.</b> Громадянське суспільство як чинник реалізації державної політики в забезпеченні екологічної безпеки .....	374
<b>Бойко К. В.</b> Проблеми ефективності сучасної системи міжнародної безпеки .....	376
<b>Бондаревська К. В., Вострікова Ю.</b> Перспективи реінтеграції ВПО в Україні .....	378
<b>Бородіно В. О.</b> Курдське питання в турецькій політиці .....	382
<b>Вишнівський М. В.</b> Світові тенденції формування державної політики у сфері будівництва .....	384
<b>Вострікова О. О.</b> Негативні наслідки Brexit для Об'єднаного Королівства .....	386
<b>Гармаш О. В.</b> Державне регулювання процесу релокації бізнесу .....	388
<b>Гірман А. П.</b> Кібербезпека як основний чинник національної та міжнародної безпеки .....	391
<b>Голуб В. В.</b> Стратегія маркетингового просування товарів і послуг підприємства на ринку електронної комерції .....	392

Яценко С. В.,  
студент Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Марценюк О. О., к.держ.упр.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів)

### **ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Проведення структурних реформ, зокрема реформування публічного управління, вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку публічних службовців. Також Законом України «Про державну службу» [5] встановлено принцип професіоналізму. Його змістом є компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, англійською мовою. Стосовно професійного розвитку публічних службовців, що визначається як безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, який базується на

358

інтеграції знань, умінь і компетентностей [1], він може здійснюватися під впливом системно організованого професійного навчання та здійснення професійної діяльності. Серед шляхів розвитку системи професійного навчання визначаються такі: створення належних умов для забезпечення професійного розвитку публічних службовців; створення ефективної системи визначення потреб публічних службовців у професійному навчанні; забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання публічних службовців; розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг; запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги [1].

В умовах активного технологічного розвитку, зміни процесів здійснення органами публічної влади своїх повноважень одним з ефективних інструментів професійного навчання публічних службовців є портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби [2] (ділі – Портал). Ця державна спеціалізована інформаційно-комунікаційна система забезпечує розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання та є своєрідним інструментом забезпечення професійного розвитку публічних службовців [4]. Також завдяки Порталу служби управління персоналом реалізують свої функції щодо відстеження запитів на участь у навчанні, моніторингу досягнутих результатів виконання індивідуальних програм професійного розвитку, а також відстеження потреб у професійному навчанні, створення адресних рекомендацій на участь у навчанні, створення групових запитів до провайдерів на проведення навчання, погодження запитів на участь у навчанні за програмами [2].

Серед провайдерів Порталу, наприклад Дніпропетровської області, є Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Криворізький національний університет, Університет імені Альфреда Нобеля, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Університет митної справи та фінансів [2].

Загалом цифровізація професійного навчання публічних службовців має багато переваг: передбачається диференціація та індивідуалізація навчання відповідно до потреб та індивідуальних характеристик публічних службовців. Також використання цифрових технологій у процесі навчання, особливо в умовах глобальної пандемії та повномасштабної війни, робить освітній процес доступним, мобільним і більш гнучким, а також виступає у якості інноваційного інструменту професіоналізації публічних службовців.

Уважаємо що цифровізація професійного навчання публічних службовців має здійснюватися шляхом удосконалення нормативно-правового регулювання зазначеного процесу. Крім того, запровадження

стратегічного планування та управління професійним навчанням публічних службовців має стати одним із основних напрямів діяльності в системі публічного управління. Також важливим фактором є утворення дієвої мотиваційної системи, що ґрунтується на прямому кореляційному зв'язку між результатами професійного навчання та кар'єрним просуванням публічного службовця.

### **Список використаних джерел:**

1. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.10.2024).

2. Портал управління знаннями : офіційний веб-сайт. URL: <https://pdp.pacs.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2024).

3. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 22.10.2024).

4. Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» : затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби 26 листопада 2019 р. № 209-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text> (дата звернення: 22.10.2024).

5. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. №889-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.10.2024).