

УДК 35.08 (082+083)

**Андреев Василь Миколайович,**  
аспірант кафедри публічного адміні-  
стрування, Міжрегіональна Академія  
управління персоналом, 03039, м. Київ,  
вул. Фрометівська, 2, тел.: (093) 290 56  
12, e-mail: vasy\_l\_andreyev@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-6206-7740

**Андреев Василий Николаевич,**  
аспірант кафедри публічного адмініс-  
трирования, Межрегиональная Академия  
управления персоналом, 03039, г. Киев,  
ул. Фрометовская, 2, тел.: (093) 290 56 12,  
e-mail: vasy\_l\_andreyev@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-6206-7740

**Andreev Vasyl Nikolayevich,**  
postgraduate student of the Department of  
Public Administration, Interregional Aca-  
demy of Personnel Management, 03039, Kiev, Str. Frometivska, 2, tel.: (093) 290 56 12,  
e-mail: vasy\_l\_andreyev@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-6206-7740



---

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ “СЕЛЕКЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ”: ОСНОВНІ ДЕФІНІЦІЇ

**Анотація.** Проаналізовані підходи до поняття “відбір кадрів”, “відбір кадрів державної служби”, “селекція кадрів”. Обґрунтовано доцільність визначення поняття саме селекції кадрів публічної служби. Визначені складові елементи системи селекції кадрів публічної служби, зокрема: залучення кадрів; визначення обґрунтованих вимог до кандидатів на посади публічних службовців; конкурсні процедури (механізми, методики); процедура селекції (відбору); формування кадрового складу системи публічного управління.

**Ключові слова:** державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, публічна служба, публічний службовець, органи державної влади, відбір кадрів, конкурсні комісії, селекція, селекція публічних службовців, механізми селекції.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ “СЕЛЕКЦИЯ ПУБЛИЧНЫХ СЛУЖАЩИХ”: ОСНОВНЫЕ ДЕФИНИЦИИ

**Аннотация.** В статье проанализированы подходы к понятию “отбор кадров”, “отбор кадров государственной службы”, “селекция кадров”. Обоснова-

на целесообразность определения понятия именно селекции кадров публичной службы. Определены составляющие элементы системы селекции кадров публичной службы: в частности, привлечение кадров; определение обоснованных требований к кандидатам на должности публичных служащих; конкурсные процедуры (механизмы, методики); процедура селекции (отбора); формирование кадрового состава системы публичного управления.

**Ключевые слова:** государственная служба, служба в органах местного самоуправления, публичная служба, публичный служащий, органы государственной власти, отбор кадров, конкурсные комиссии, селекция, селекция публичных служащих, механизмы селекции.

### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE NOTION “SELECTION OF PUBLIC SERVANTS”: BASIC DEFINITIONS**

**Abstract.** The article analyzes the approaches to the concept of “selection of personnel”, “selection of civil service personnel”, “selection of personnel”. The author substantiates the expediency of determining the concept of the selection of personnel of the public service. The article defines the components of the concept of the selection of public service personnel: in particular, the involvement of staff, the definition of reasonable requirements for candidates for public servants, competitive procedures (mechanisms, methods), the selection (selection) procedure, and the formation of the personnel structure of the public administration system.

**Keywords:** public service, service in local self-government bodies, public service, public servant, state authorities, selection of personnel, competition commissions, selection, selection of public servants, selection mechanisms.

---

**Постановка проблеми.** Проблема формування кадрів є ключовою в усіх сферах життєдіяльності суспільства, у приватному та державному секторах. Будь-яке рішення приймається та реалізується людиною, від якості людського капіталу залежить саме результат та ефективність такої діяльності.

У системі публічного управління відбуваються важливі реформи, які зачіпають долі конкретних людей та суспільства в цілому. Тому якість людського капіталу, що функціонує в системі публічного управління, особливо важлива.

Якщо аналізувати сучасні етапи реформування, то слід зауважити, що вони реалізуються неякісно, не системно, без врахування попереднього досвіду проведення модернізаційних процесів та без визначення глобалізаційних та інтеграційних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми залучення, відбору, формування кадрів у системі публічного управління аналізують такі українські та закордонні вчені, як Ю. Астахов, Г. Атаманчук, В. Веснін, О. Воронько, Н. Гончарук, О. Крушельницька, В. Малинов-

ський, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, О. Пархоменко-Кучевіл, С. Серьогін, І. Сурай, О. Турчинов, Ф. Хміль та ін. Зазначені автори аналізують поняття “відбір кадрів”, “відбір кадрів на державну службу”, розглядають питання компетентнісного підходу під час відбору кадрів на державну службу, визначають його базові механізми, зв'язок відбору кадрів, оцінювання та адаптації, визначають відповідальність кадрів під час вступу на посаду та звільнення тощо.

Так, О. Турчинов [1] визначає поняття “професійність кадрів”, “професіоналізм” та зв'язок професійності кадрів з відбором кадрів, якістю діяльності персоналу та ін. О. Воронько [2] розглядає відбір керівних кадрів у системі державної служби, а також проблеми щодо формування керівного складу державних службовців. Н. Макаренко [3] аналізує основні етапи психологічного відбору, визначає принципи та методи відбору кадрів. А. Марцинкевич [4] розробив методіку професійно-психологічного відбору кандидатів на посади суддів, визначив етапи проходження такого відбору, проаналізував його результати.

Водночас, не існує системних досліджень з питань селекції кадрів у системі публічної служби, не розглядається поняття “селекція кадрів у системі публічної служби”.

Тому **основною метою статті** є комплексний аналіз селекції кадрів у системі публічної служби, визначення основних підходів до цього поняття, обґрунтування складових селекції кадрів публічної служби.

### **Виклад основного матеріалу.**

У дослідженні будемо розглядати поняття “публічний службовець”.

Поняття “публічний службовець” у чинній нормативно-правовій базі України не визначено.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” державний службовець — це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [5].

У Законі України “Про службу в органах місцевого самоврядування” зазначено, що посадова особа місцевого самоврядування — особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [6].

Таким чином, публічний службовець — це особа, яка виконує функції публічного управління відповідно до чітко визначених посадових обов'язків з дотриманням законодавства України, одержує заробітну плату з державного або місцевого бюджету, підзвітна та підконтрольна громадянському суспільству та державі.

Тепер ми підійшли до визначення поняття “селекція публічних службовців”. Науковці не визначають поняття “селекція публічних служ-

бовців”, однак розглядають поняття “відбір кадрів”, “відбір персоналу”, “відбір публічних службовців”.

Розглянемо поняття “відбір кадрів”. Так, відбір кадрів, у тому числі кадрів державної служби, — це:

- система заходів, які забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням державної служби. У загальному вигляді відбір персоналу — це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, властивих посаді або висунутих організацією, сферою діяльності з характеристиками персоналу, конкретної людини. Відбір — це багатоактивна дія, в якій людина бере участь протягом практично всього періоду своєї активної професійної діяльності [1, с. 167];

- вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою виявлення його придатності для виконання обов’язків на певному робочому місці чи посаді та вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його власним [7, с. 134];

- серія заходів і дій, здійснюваних підприємством чи організацією для виявлення зі списку кандидатів особи або осіб, які найкращим чином підходять для вакантного місця роботи [8];

- система заходів і суб’єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завдан-

ням державної служби. Це — комплексна кадрова технологія, що забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в організації. Здійснюється вона за спеціальними процедурами [9, с. 65–66];

- процес залучення кандидатів із певними бажаннями, професійними навичками й уміннями та іншими особистими характеристиками на вакантні посади в організаціях, а також створення резервного списку відповідних людей, які подавали заяви про прийом на роботу в організацію [10];

- система заходів, що дає змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями. Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров’я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини [11, с. 22].

Крім того, відбір кадрів — це спеціально організований дослідницький процес з метою прогнозування професійної придатності людини (кандидатів), на основі наявних у неї психологічних властивостей. Це комплексне дослідження особистості, яке дає змогу визначити та виявити ступінь і можливість психофізіологічної соціально-психологічної придатності кандидатів за допомогою науково обґрунтованих методів, що проводяться як для відбору абітурієнтів для навчання на певні напрями та спеціальності, так і під час добору кандидатів на конкретні посади, що потребують особливих якостей особистості фахівця (пере-

важно для роботи в екстремальних умовах) [3].

Відбір кадрів у систему публічної служби включає в себе багато механізмів та етапів, у тому числі відбір: психофізіологічний, медичний, освітньо-кваліфікаційний, соціально-психологічний.

Таким чином, науковцями визначені основні підходи до поняття відбору кадрів, у тому числі відбору кадрів на державну службу, визначені основні етапи проходження відбору публічними службовцями. Однак, відсутнє поняття селекції кадрів у системі публічної служби.

Якщо аналізувати саме поняття “селекція”, то — це наука, що досліджує виведення нових та вдосконалення існуючих сортів культурних рослин, порід тварин і штамів мікроорганізмів, що відповідають потребам людини і суспільства [12]. Таким чином, селекція кадрів — система механізмів, методів, які формують інноваційні кадри, удосконалюють кадровий склад.

На нашу думку, селекція персоналу в системі публічної служби — це кадрова технологія, яка здійснює професійний відбір фахівців із застосуванням спектра методів, методик та механізмів з метою формування ефективного кадрового потенціалу системи публічного управління або удосконалення його існуючого кадрового складу. До основних механізмів селекції слід віднести психологічні тестування, тести щодо знання Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, які застосовуються під час діяльності публічного службовця, анкетні методи, інноваційні методи відбору (ро-

льові ігри, виконання обов’язків під час програмування тощо).

Селекцію кадрів публічної служби можна розглядати у вузькому та широкому значенні, у широкому — як кадрову технологію, що формує інноваційний склад публічної служби, у вузькому — як одну з технологій у системі селекції кадрів публічної служби. У даному дослідженні ми будемо розглядати селекцію у широкому значенні.

Необхідною передумовою успішної селекції кадрів публічної служби має стати: 1) активізація профорієнтації з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування; 2) врахування цими органами порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення та селекції працівників; 3) врахування профілю компетенції відповідних вакансій вимогам, які встановлені до кандидата; 4) знання вимог до посад, які є вакантними; 5) глибокий об’єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів; 6) продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії [2, с. 45]; 7) формування внутрішнього аудиту кадрів з метою селекції найкращих фахівців на зайняття керівних посад; 8) об’єктивність проходження механізмів селекції, унеможливлення впливу на селекцію суб’єктивних факторів.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов’язки, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України [13].

Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади.

В Україні конкурс проводиться з дотриманням принципів:

- 1) забезпечення рівного доступу;
- 2) політичної неупередженості;
- 3) законності;
- 4) довіри суспільства;
- 5) недискримінації;
- 6) прозорості;
- 7) доброчесності;
- 8) надійності та відповідності методів тестування;
- 9) узгодженості застосування методів тестування;
- 10) ефективного і справедливого процесу відбору [4].

Чинними нормативно-правовими документами визначені етапи проведення конкурсу, зокрема до основних етапів проходження конкурсу кандидатами відносяться: прийняття рішення про оголошення конкурсу; оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; перевірка поданих документів на відповідність установленим законом вимогам; проведення тестування та визначення його результатів; розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів; проведення співбесіди та визначення її результатів; проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу і другого за результатами конкурсу кандидата; оприлюднення результатів конкурсу.

Окремий порядок існує для відбору кадрів на посади категорії "А". Адже відповідно до Закону України

"Про державну службу" відбір таких кандидатів здійснює Комісія з питань вищого корпусу державної служби [4].

Враховуючи проведений аналіз, до складових елементів поняття "селекція кадрів публічної служби" слід віднести такі: залучення кадрів (формування умов для того, щоб талановиті фахівці мали бажання йти на цю вакансію), визначення обґрунтованих вимог до кандидатів на посади публічних службовців, проведення конкурсних процедур (механізми, методики), процедура селекції (відбору), формування кадрового складу системи публічного управління.

До базових принципів селекції кадрів публічної служби слід віднести: об'єктивність селекційних процедур та механізмів, неупередженість комісій, гласність щодо проведення селекції службовців, комплексність методів селекції, надійність механізмів, достовірність результатів методик селекції, доступність цих результатів, прозорість конкурсів та селекційних процедур, законність всіх методів проведення селекції.

Тобто система селекції кадрів публічної служби має бути спрямована на формування інноваційного типу публічного службовця, який би відповідав реальним потребам суспільства та служив народові України.

**Висновки.** У статті проаналізовані основні підходи до поняття "відбір кадрів", "відбір кадрів державної служби", зауважено, що поняття "селекція кадрів публічної служби" в наукових джерелах не застосовується.

Поняття селекції кадрів публічної служби можна розглядати у широкому та вузькому значенні. У вузькому



значенні — це саме процес відсіювання непрофесійних, непридатних кандидатів, у широкому — це кадрова технологія, яка здійснює професійний відбір фахівців із застосуванням спектра методів, методик та механізмів з метою формування ефективного кадрового потенціалу системи публічного управління або удосконалення його існуючого кадрового складу. До основних механізмів селекції слід віднести психологічні тестування, тести щодо знання Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, які застосовуються під час діяльності публічного службовця, анкетні методи, інноваційні методи відбору (рольові ігри, виконання обов'язків під час програмування тощо).

До складових поняття “селекція кадрів публічної служби” слід віднести такі: залучення кадрів (формування умов для того, щоб талановиті фахівці мали бажання йти на дану вакансію), визначення обґрунтованих вимог до кандидатів на посади публічних службовців, проведення конкурсних процедур (механізми, методики), процедура селекції (відбору), формування кадрового складу системи публічного управління.

**У перспективі подальших розвідок** передбачається розглянути питання селекційних механізмів публічних службовців, визначити їх основні компетенції, вивчити закордонний досвід запровадження селекційних методів у систему публічної служби.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Турчинов А. И.* Профессионализация и кадровая политика : пробле-

- мы развития теории и практики / А. И. Турчинов. — М. : Флинта, 1998. — 271 с.
2. *Воронько О. А.* Керівні кадри : державна політика та система управління / О. А. Воронько. — К. : Вид-во УАДУ, 2000. — 156 с.
3. *Макаренко Н. В.* Основы профессионального психофизиологического отбора / Н. В. Макаренко, Б. А. Пухов, Н. В. Кольченко. — К. : Наук. думка, 1987. — 244 с.
4. *Марцинкевич А. М.* Методика професійно-психологічного відбору кандидатів на посади суддів [Електронний ресурс] / А. М. Марцинкевич // Наук. записки Львів. ун-ту бізнесу та права. — 2013. — Вип. 11. — С. 223–227. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp\\_2013\\_11\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2013_11_58)
5. *Закон України про державну службу* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page>
6. *Закон України про службу в органах місцевого самоврядування* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
7. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 1998. — 496 с.
8. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька. — К. : Кондор, 2003. — 296 с.
9. *Сурай І. Г.* Відбір кадрів на державну службу / І. Г. Сурай, О. І. Пархоменко-Кучевіл // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. — 2011. — С. 65–66.

10. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. — К. : Дакор ; КНТ, 2005. — 472 с.
11. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова [та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. — 245 с.
12. Довідник з біології [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://subject.com.ua/biology/shans/164.html>
13. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF/paran10#n10>

## REFERENCES

1. *Turchynov A. Y.* (1998), *Professyonalizatsiya i kadrovaia polityka: problemy razvytyia teoryia i praktyky* [Professionalization and personnel policy: development problems theory and practice], "Flinta", Moscow, Russia.
2. *Voronko O. A.* (2000), *Kerivni kadry: derzhavna polityka ta systema upravlinnia* [Leading staff: public policy and management system], Vyd-vo UADU, Kyev, Ukraine.
3. *Makarenko N. V., Pukhov B. A., Kolchenko N. V.* (1987), *Osnovy professyonalnoho psykhyfyzyolohycheskoho otbora* [Fundamentals of professional psychophysiological selection], Nauk. dumka, 1987, Kyev, Ukraine.
4. *Makarenko N. V. Martsynkevych A. M.* (2013) "Method of professional and psychological selection of candidates for positions of judges", *Metodyka profesiino-psykholohichnoho vidboru kandydativ na posady suddiv* [Online], vol. 11, available at: [http://file:///C:/Users/User/Downloads/Nzclubp\\_2013\\_11\\_58.pdf](http://file:///C:/Users/User/Downloads/Nzclubp_2013_11_58.pdf) (Accessed 4 October 2017).
5. *The Verkhovna Rada of Ukraine* (2012), *The Law of Ukraine "On public service"*, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page> (Accessed 24 October 2017).
6. *The Verkhovna Rada of Ukraine* (2001), *The Law of Ukraine "On service in local self-government bodies"*, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (Accessed 24 October 2017).
7. *Vesnyn V. R.* (1998), *Praktycheskyi menedzhment personala : Posobie po kadrovoy rabote* [Practical personnel management: Manual for personnel work], Yuryst, Moscow, Russia.
8. *Krushelnytska O. V.* (2003), *Upravlinnia personalom*, [Personal management], Kondor, Kyev, Ukraine.
9. *Surai I. H., Parkhomenko-Kutsevil O. I.* (2011) *Vidbir kadriv na derzhavnu sluzhbu*, *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*, [Selection of personnel for public service], natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya pry prezydentii Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
10. *Lazor O. D.* (2005), *Derzhavna sluzhba v Ukraini*, [Civil service in Ukraine], Dakor ; KNT, Kyev, Ukraine.
11. *Serohin S. M., Lypovska N. A., Antonova O. V.* (2008), *Kadrovi tekhnolohii yak zasib profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby*, [Personnel technologies as a means of professionalization of civil service], DRIDU, Dnepr, Ukraine.
12. *Reference book on biology*, available at: <http://subject.com.ua/biology/shans/164.html>
13. *Cabinet of Ministers of Ukraine* (2016), "On Approval of the Procedure for conducting a competition for the employment of civil service positions", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF/paran10#n10> (Accessed 22 October 2017).