



УДК 35.08 (477)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна, доктор наук з державного управління, головний науковий співробітник Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування, Національна академія державного управління при Президентові України, Україна, 04119, м. Київ, вул. Мельникова, 36/1, тел.: 0509221535, e-mail: pkoj@ukr.net

Пархоменко-Куцевил Оксана Игоревна, доктор наук по государственному управлению, главный научный сотрудник Института проблем государственного управления и местного самоуправления, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, Украина, 04119, г. Киев, ул. Мельникова, 36/1, тел.: 0509221535, e-mail: pkoj@ukr.net

Oksana Igorivna Parkhomenko-Kutsevil,

Doctor of Science in public administration, chief researcher of the Institute of Problems of Public Administration and Local Self-Government, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Ukraine, 04119, Kyiv, st. Melnikova 36/1, tel.: 0509221535, e-mail: pkoj@ukr.net

КОНКУРС В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Анотація. Проаналізовано підходи до поняття конкурс в системі державної служби. Здійснено аналіз чинної нормативно-правової бази щодо відбору кадрів на державну службу. Запропоновано застосування інноваційних методів відбору кадрів на державну службу.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, конкурс, відбір кадрів, селекція кадрів, методи відбору.

КОНКУРС В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: УГРОЗЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Аннотация. Проанализированы подходы к понятию конкурс в системе государственной службы. Осуществлен анализ действующей нормативно-

правової бази для отбору кадрів на державну службу. Предложено застосування інноваційних методів отбору кадрів на державну службу.

Ключевые слова: державна служба, державний службовець, конкурс, отбір кадрів, селекція кадрів, методи отбору.

COMPETITION IN THE SYSTEM OF CIVIL SERVICE: THREATS AND WAYS OF IMPROVING

Abstract. In the article the approaches to the concept of competition in the system of public service are analyzed. The analysis of the existing legal framework for recruitment of the candidates on the public service is conducted. Application of the innovative methods of recruitment of the candidates on the public service are proposed.

Keywords: public service, civil servant, competition, selection of personnel, personnel selection, selection methods.

Постановка проблеми. Одним з головних аспектів формування кадрів в системі державної служби України є залучення на державну службу професійних службовців. Адже від якості підготовлених, прийнятих, реалізованих державно-управлінських рішень залежить не тільки процеси формування державної політики, а й добробут населення України.

На сьогодні питання прийняття та залучення професійних кадрів на державну службу стоїть доволі гостро. Відсутність реальних мотиваційних стимулів, збільшення різноманітних систем оцінювання, недовіра населення до органів державної влади, відсутність престижу роботи в системі державної служби – все це впливає на постійну зміну кадрів в системі державної служби України, відсутність зацікавленості підготовленим фахівцям працювати на державній службі.

Чинними нормативно-правовими документами України передбачено

формування професійного кадрового складу системи державної служби. Так, Стратегією сталого розвитку “Україна-2020”, затвердженого Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5, передбачено здійснення реформування державної служби та оптимізація системи державних органів [13]. Це, в свою чергу, передбачає професіоналізацію кадрів системи публічної служби, формування дієвого корпусу публічних службовців в Україні.

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45, основними цілями реалізації державної кадрової політики на 2012–2020 роки [12] є, у тому числі: розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих

навчальних закладів; формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [12].

Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. [11] основними напрямками реалізації Стратегії є, зокрема: формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Враховуючи зазначене, чинними стратегічними документами визначений пріоритет професіоналізації кадрів системи державної служби через залучення талановитих, підготовлених кадрів на державну службу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та розвитку кадрів на державній службі, професіоналізація кадрів системи державної служби українські та закордонні вчені, у тому числі: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Н. Гончарук, В. Малиновський, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцінський, І. Сурай, О. Турчинов, С. Хаджирадева, О. Якубовський та ін. Згадані

вчені аналізують сучасні тенденції розвитку кадрів системи державного управління, проблеми формування кадрів в системі державної служби, відбір та конкурсні процедури, основні етапи реформування та модернізації державної служби України.

Таким чином, *невирішеною раніше частиною загальної* проблеми є аналіз інноваційних форм відбору кадрів на державну службу.

Метою статті є на підставі аналізу наукової літератури визначити шляхи удосконалення відбору кадрів на державну службу в Україні.

Виклад матеріалу. На початку дослідження проаналізуємо основні поняття, які застосовуються у статті. Так, поняття “конкурс” походить від латинського “concurans” та означає “збіг”, “зустріч”, “зіткнення”. У науковій літературі поняття “конкурс” розглядають як різновид змагання за встановленими правилами й у конкретні строки, що має за мету визначити найкращого серед осіб, які беруть у ньому участь, за певними критеріями залежно від сфери їхньої діяльності [8].

Водночас, дехто трактує поняття “конкурс на заміщення державної посади” як вибір з претендентів на зайняття посад у структурах державної служби найбільш кваліфікованих [1; 6].

Таким чином, конкурс — це оцінка професійного та освітньо-кваліфікаційного рівнів кандидатів через змагання, організаційно-правовим способом заміщення державних посад в системі державного управління [1; 6].

На підставі аналізу наукової літератури з проблем оцінювання служ-

бовців слід зазначити, що конкурси можуть різнитися за наступними типами:

- конкурс при вступі на державну службу;
- конкурс на заміщення іншої посади в системі державного управління.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади державної служби (далі – конкурс) відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України [9].

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

Порядок проведення конкурсу визначає: умови проведення конкурсу; вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду державної служби та оголошення про проведення конкурсу; склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії; порядок прийняття та розгляду документів для участі в конкурсі; порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби; методи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби [2; 9].

Інформація про вакантну посаду державної служби оприлюднюється на офіційних веб-сайтах державного органу, в якому проводиться конкурс, та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує фор-

мування та реалізує державну політику у сфері державної служби, відповідно до цього Закону і Порядку проведення конкурсу [9].

Рішення про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорії “А” приймає суб'єкт призначення, на вакантні посади державної служби категорій “Б” і “В” – керівник державної служби [2; 9].

Суб'єкт призначення або керівник державної служби забезпечує оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, наказу (розпорядження) про оголошення конкурсу та його умови в електронній формі не пізніше наступного робочого дня з дня підписання відповідного наказу (розпорядження).

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює перевірку наказу (розпорядження) про оголошення конкурсу та його умови на відповідність вимогам законодавства з питань державної служби і в разі відсутності зауважень узагальнює подану інформацію та не пізніше наступного робочого дня з дня їх надходження розміщує її на своєму офіційному веб-сайті [9].

В оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу зазначаються: найменування і місцезнаходження державного органу; назва посади; посадові обов'язки; умови оплати праці; вимоги до професійної компетентності кандидата на посаду; інформація щодо строковості чи безстроковості

призначення на посаду; вичерпний перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання; дата і місце проведення конкурсу; прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу [9].

Строк подання документів для участі в конкурсі не може становити менше 15 та більше 30 календарних днів з дня оприлюднення інформації про проведення конкурсу. Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше 45 календарних днів з дня оприлюднення інформації про проведення такого конкурсу [9].

Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби категорії "А" проводить Комісія з питань вищого корпусу державної служби.

Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, проводить конкурсна комісія, утворена керівником державної служби державного органу вищого рівня.

Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби категорії "Б" та категорії "В" проводить конкурсна комісія у складі не менше п'яти осіб, утворена керівником державної служби в державному органі. При цьому до складу конкурсної комісії можуть залучатися на конкурсній основі представники громадських об'єднань, що діють згідно із Законом України "Про громадські об'єднання" [9].

Таким чином, конкурс на посади категорії "А" проводить незалежна

Комісія з питань вищого корпусу державної служби, на посади категорії "Б" та "В" – конкурсні комісії, створені в органі державної влади.

До основних етапів проведення конкурсних процедур слід віднести: тестування та співбесіду. Для посад категорії "А" ще додаються вирішення ситуаційних завдань.

Інформація про переможця конкурсу оприлюднюється на офіційних веб-сайтах центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, та державного органу, в якому проводився конкурс, не пізніше наступного робочого дня після підписання протоколу засідання конкурсної комісії відповідно до Порядку проведення конкурсу [2].

За результатами конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби категорії "А" на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, оприлюднюється інформація про переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на зайняття вакантної посади, запропонованих Комісією з питань вищого корпусу державної служби суб'єкта призначення.

Другий за результатами конкурсу кандидат на зайняття вакантної посади державної служби має право на призначення на таку посаду протягом одного року з дня проведення конкурсу, якщо посада стане вакантною, а також у разі, якщо переможець конкурсу відмовився від зайняття посади або йому відмовлено у при-

значенні на посаду за результатами спеціальної перевірки [2; 9].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що відбір кадрів на державну службу відбувається за такими етапами:

1-й етап — залучення персоналу;

2-й етап — власне відбір — “селекція” залучених претендентів;

3-й етап — застосування різних методик відбору кадрів (тестування, вирішення ситуаційних завдань, співбесіда);

4-й етап — проведення оцінки отриманих результатів;

5-й етап — прийняття рішення про зарахування на державну службу.

На сьогодні під час проведення відбору фахівців системи державної служби враховуються формальні критерії (документи, які дають підстави брати участь у заміщенні цієї посади: заява, трудова книжка, медичні документи тощо), знання законодавства, вміння орієнтуватися у ситуації під час співбесіди.

Можна констатувати, що нині основною методикою професійного відбору на державну службу є тестування та співбесіда кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. За таких умов при прийомі на державну службу можна лише виявити знання державного службовця щодо законодавства України, зокрема Конституції України, законів України “Про державну службу” та “Про запобігання корупції”, а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного органу виконавчої влади та структурного підрозділу. Поза увагою залишається психологічні якості претендента

на посаду, що може звести нанівець всі конкурсні процедури (якщо, наприклад, людина конфліктна або має проблеми з комунікабельністю тощо). Тому методи підбору (добору) кадрів системи державної служби не відповідають потребам сьогодення, оскільки відбирають загальний (уніфікований) тип службовця, однак не кожен державний службовець може бути керівником або виконавцем. Наслідком цього є несистемне необґрунтоване зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади (а не покращання якості ефективності діяльності урядових структур), недотримання нормативно-встановлених процедур та правил призначення на посаду, нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності та справедливості при вирішенні кадрових питань. Однак помилки (прорахунки) у відборі працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистісних ділових якостей.

Наприклад, у Великій Британії при доборі на публічну службу враховують такі характеристики: аналітичні здібності й навички аргументації; міжособистісні навички; комунікативні навички (письмові, усні, презентаційні); навички роботи в команді; спеціальні технічні навички. При доборі кандидатів для системи швидкого кар’єрного просування застосовувалися такі ключові групи вимог: орієнтація на результат (за наявності кількох завдань необхідно вміти планувати, аналізувати

і розставляти пріоритети, для того щоб виконувати завдання в термін, здатність до ініціативи й лідерства); гнучкість мислення (здатність творчо мислити і виявляти уяву, відкритість для нових ідей); рішучість (здатність керувати командою, вчасно припинити обговорення, прийняти рішення); здатність будувати відносини (відкритість у відносинах і вміння добре працювати в колективі); уміння створити позитивне враження (бути переконливим й спроможним аргументувати свої думки, мистецтво захищати свою думку в різній аудиторії); особистий і професійний розвиток (спроможність визнання потреб у розвитку і створення можливостей для навчання) [3; 4, с. 42; 7; 10].

При здійсненні механізму відбору кадрів системи державної служби, на нашу думку, необхідно враховувати, що для державної служби характерна ієрархічна структура, кожний вищий рівень посад державної служби потребує набору більш високих інтелектуальних, професійних, моральних якостей.

На нашу думку, доцільно використовувати такі методи оцінювання під час відбору фахівців на державну службу:

1) перевірка рекомендацій та послужних списків. При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. При такій перевірці аналізується хронологічний порядок місць робо-

ти кандидата, звертається увага на прогалини в його діяльності та зміни робочих місць [14].

2) комплекс методики assessment centre, до якої входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення до процедури оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання [14];

3) методика STAR (Situation Target Action Result) — це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії ставлять ситуаційні питання. Як обговорювальні проблеми часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Такий тип співбесіди дає змогу більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому [14];

4) "CASE-інтерв'ю", або ситуаційне інтерв'ю. Зазначена методика дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дає можливість перевірити саме те, що цікавить в певний момент, отримати інформацію, яка допоможе визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так і

індивідуальні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата [14];

5) застосування “детектора брехні” (поліграфа). Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання. Але застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів [5, с. 232–233];

6) стресове інтерв’ю (або шокове інтерв’ю, що більшою мірою відображає сутність цього підходу). Мета такого інтерв’ю — визначити стресостійкість кандидата за допомогою створення для нього стресових умов і оцінки його реакції;

7) brainteaser-інтерв’ю (дослівно “інтерв’ю, яке лоскоче мозок”). Суть цього методу в необхідності відповіді кандидата на хитромудре питання або рішення логічного завдання. При цьому мета полягає в перевірці аналітичного мислення, а також творчих здібностей майбутніх співробітників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що вибір методів (тестування, співбесіда тощо), на підставі яких буде проводитись відбір кадрів, повинен визначатися критеріями, які мають відповідати вимогам посади та органу державної влади. Вибір технологій, що використовуються при відборі, спрямований на те, щоб визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам і потребам посади органу державної влади.

Процес відбору кадрів має ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки

помилки, допущені у його здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи органу державної влади і на соціально-психологічному кліматі колективу.

На нашу думку, доцільно під час проведення конкурсних процедур використовувати методи: “CASE-інтерв’ю”, або ситуаційне інтерв’ю; комплекс методики assessment centre; затребування та перевірка рекомендацій від попереднього місця роботи претендента, за необхідності — використовувати поліграф.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Єфремова О. П.* Законодавче регулювання конкурсу в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аналіз / О. П. Єфремова // Держава і право. Юрид. і політ. науки. — 2009. — № 44. — С. 302–309.
2. *Закон про державну службу* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571
3. *Зелінський С. Е.* Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія / С. Е. Зелінський. — К.: НАДУ, 2016. — 296 с.
4. *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. Серьогін. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2008. — 245 с.
5. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 294 с.
6. *Мовчан А.* Правове регулювання конкурсного порядку добору кадрів / А. Мовчан // Вісн. Запорізьк.

- юрид. ін-ту Дніпропетровськ. держ. ун-ту внутрішніх справ. — 2006. — № 4. — С. 46–52.
7. *Мельник І.* Запровадження інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в контексті реалізації державної кадрової політики / І. Мельник [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-01/Melnik.pdf
 8. *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”. — 2016. — № 2 (53). — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/trpdu/2016-2/doc/4/401.pdf>
 9. *Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби:* постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>
 10. *Публічна служба.* Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В. К. Тимощук, М. В. Фігель та ін.; за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. — К.: Конус-Ю, 2007. — 735 с.
 11. *Про стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки:* Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
 12. *Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації:* розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
 13. *Стратегія сталого розвитку “Україна — 2020”:* Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>
 14. *Яцюк О. М.* Аналіз сучасних методів відбору персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm