

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організаційний механізм вступу на державну службу в
Україні»**

Студент 2 курсу, 7м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Бобринцев
Олег
Олегович

Науковий керівник
кандидат наук з державного
управління

(підпис
керівника)

Мірко
Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
доктор наук з державного
управління
професор

(підпис гаранта)

Орлова
Наталія
Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

	3
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ.....	6
1.1. Механізм вступу на державну службу як теоретична і прикладна проблема.....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання статусу державного службовця в Україні.....	10
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДОБОРУ КАДРІВ ДЛЯ ПОТРЕБ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	17
2.1. Методи та способи відбору кадрів на державну службу.....	17
2.2. Особливості системи професійної підготовки державних службовців в Україні.....	22
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ.....	34
3.1. Інноваційні підходи та новітні технології відбору кадрів для потреб державної служби.....	34
3.2. Удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу з урахуванням зарубіжного досвіду.....	41
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Формування інформаційного суспільства та стрімкі процеси глобалізації в українському суспільстві зумовлюють необхідність реформування системи державно-управлінських відносин, а отже, і встановлення нових вимог до формування апарату державних службовців. Важливими складовими реформи державного управління в Україні є зміна принципів та підходів щодо правового статусу державного службовця. Модернізація державної служби є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління відповідно до сучасних вимог розвитку громадянського суспільства, становлення України як незалежної, правової, демократичної, держави.

Державна служба, по суті, є одним із найважливіших державних інститутів. Держава, в першу чергу, має налагодити легітимні та прозорі відносини в державних структурах, за допомогою яких безпосередньо здійснюється державний контроль та які відповідають за всі економічні та політичні процеси.

Дослідженню питання формування кадрового потенціалу державної служби присвячені роботи таких відомих українських учених, як: Ю. П. Битяк, Е. С. Блищик, В. В. Васильківська, Т. Є. Грачова, С. Д. Дубенко, М. І. Іншин, Т. О. Коломєць, А. Т. Комзюк, О. Я. Лазор, О. В. Литвин, Д. М. Лук'янець, В. Я. Малиновський, В. М. Саєнко, С. М. Серьогін, О. Ф. Скакун, А. М. Слюсар, С. Г. Стеценко, Д. П. Ушверідзе, І. Ю. Хомишин та ін. Проте, не дивлячись на це, подальшого дослідження вимагають питання проведення конкурсу при вступі на державну посаду.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних та практичних питань щодо організаційного механізму вступу на державну службу України

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розглянути механізм вступу на державну службу як теоретичну і прикладну проблему;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання статусу державного службовця в Україні;
- дослідити методи та способи відбору кадрів на державну службу;
- проаналізувати особливості системи професійної підготовки державних службовців в Україні;
- дослідити інноваційні підходи та новітні технології відбору кадрів для потреб державної служби;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження є організаційний механізм вступу на державну службу України.

Предметом дослідження є теоретичне визначення, нормативно-правове регулювання та особливості вступу на державну службу України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувались такі методи: метод системного аналізу, діалектичний метод пізнання, логічний метод, абстрактно-логічні методи, метод екстраполяції та аналогій, метод спостереження, методи аналізу та синтезу, методи експертних оцінок, методи дедукції та індукції.

Інформаційною основою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів у періодичній пресі, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні мережеві ресурси, законодавчі та нормативні акти України, дослідження та розробки автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному узагальненні та розробці нових підходів до удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу, а саме:

- набули подальшого розвитку теоретичні засади механізму вступу на державну службу;

- запропоновано інноваційні підходи та новітні технології відбору кадрів для потреб державної служби.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення випускної кваліфікаційної роботи доведено до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій, які виступають основою вирішення проблеми формування організаційного механізму вступу на державну службу.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел, який містить 50 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок. Результати роботи опубліковано у збірнику «Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій». Збірник наукових статей. 2019. – С.47. Бобринцев Олег Олегович «Теоретико – прикладні засади добору кадрів на державну службу в Україні».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

1.1. Механізм вступу на державну службу як теоретична і прикладна проблема

Важливість етапу випробування при вступі на державну службу зумовлена тим, що держава зацікавлена на належному рівні підготувати майбутнього державного службовця та безстроково призначити на посаду в державному апараті, а осіб, які не відповідають встановленим вимогам, звільнити до цього часу.

Конституцією передбачається право рівного доступу громадян України до державної служби. Законом України «Про державну службу» уточнено, що право вступати на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють українською мовою і які отримали ступінь вищої освіти не нижче магістра (для посад категорій «А» і «Б»), або бакалавра (для посад категорії «В») [2].

Не може вступити на державну службу особа, яка:

- 1) досягла віку 65 років;
- 2) відповідно до законодавства визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- 3) має судимість, яка не погашена або не знята відповідно до законодавства;
- 4) згідно з рішенням суду позбавлена права займати посади в органах державної влади;
- 5) мала протягом останніх трьох років адміністративні стягнення за корупційні чи пов'язані з корупцією правопорушення;
- 6) громадяни іншої держави;

7) не пройшла спеціальної перевірки або не дала згоди на проведення такої перевірки;

8) підпадає під дію Закону України «Про очищення влади» [2].

На посаду державного службовця категорії «А» чи «Б» не може бути прийнята особа, що має заборгованість по сплаті аліментів на утримання дитини, загальний розмір якої перевищує суму відповідних платежів за півроку з моменту пред'явлення виконавчого документа до примусового виконання.

Якщо мова йде про радянський період, то для партійного режиму СРСР не було ніякої потреби в захисті прав людини на державній службі, адже державне будівництво проводилось на засадах ідеологічної доцільності і робота на державних посадах та держапараті розглядалась, переважно, через призму партійних принципів добору та розстановки кадрів. Професіоналізм чиновника поступався загалом перед ідеологічними міркуванням, у випадках формування кадрів державних органів та їх апаратів, висування держслужбовця на підвищення, перехід з однієї посади на іншу тощо [33, с. 75].

Розбудова української демократичної, правової, соціальної держави пов'язана з усуненням цих традицій, виходячи з інтересів і чіткого проведення в життя завдань і функцій держави. Через це одним із основних завдань державної політики у сфері управління персоналом повинно стати створення умов для прийняття на державну службу тих осіб, які відповідають сучасним професійним критеріям, і виключення любых непрофесійних мотивів добору кадрів на державну службу.

У першу чергу забезпечення затвердженого Конституцією принципу рівного права доступу громадян України до державної служби потребує вдосконалення порядку публікацій інформації про вакантні посади і більш відкритого доступу зацікавлених осіб до відповідної інформації. Процес набору кадрів на державну службу повинен бути максимально прозорим для усіх груп населення.

У пункті 10 Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 169 від 15.02.2002 р. [9], вказується, що уся інформація про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад і його умови підлягає публікації в засобах масової інформації. Проте, зазвичай, до великої частини можливих претендентів на посаду ці публікації в різних періодичних виданнях не доходять. Тому, це питання потребує більш зрозумілого правового регулювання для поширення систематизованої інформації про вакантні посади в державному апараті і умови конкурсів доступної для усіх претендентів на ці посади (наприклад, в спеціальних центральних та регіональних виданнях).

Щодо зарубіжного досвіду прийняття на державну службу то існує переважно один шлях до вступу на державну службу, який передбачає призначення особу на державну посаду лише на основі конкурсу чи професійного екзамену [14, с. 113]. В нашій країні інститут конкурсного заміщення посад державними службовцями був запроваджений вперше ще попереднім Законом України «Про державну службу» від 16.12.1993 р., який втратив чинність [3].

Конкурсний відбір на державну службу вимагає проводити оцінку відповідності кандидатів на ту чи іншу державну посаду, проводити змагання на всіх етапах просування кар'єрними сходами, організовувати рекламу вакантних посад на державну службу, здійснювати професійний відбір, атестацію та планування кар'єри. Конкурс, згідно законодавства, є єдиним можливим механізмом відбору кадрів на державну службу, який дозволяє громадянам, які раніше не працювали на державній службі, реалізувати право надане Конституцією України на рівний доступ до державної служби, право вибору сфери діяльності та обіймання тієї чи іншої посади відповідно до професіоналізму. Крім того, конкурсу не має тих недоліків, які властиві патронажній системі добору на державну службу. Через це суттєво зростає роль та значення служб управління персоналом державних органів, оскільки

саме вони відповідають за відбір такого працівника, який в змозі досягти очікуваного результату.

Розрізняють загальні і спеціальні вимоги для вступу на державну службу. До загальних вимог відносять передусім правовий статус осіб, тобто сукупність їх прав, обов'язків, свобод, заохочень, обмежень, і відповідальності, що встановлюються законодавством щодо вступу на державну службу. Конституція України чітко вказує, що громадяни України мають рівні права доступу до державної служби і служби в органах місцевого самоврядування. У ст. 19 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII вказано, що право на державну службу з урахуванням вимог щодо рівня професійної компетентності мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють українською мовою [2]. Спеціальні вимоги для вступу на державну службу висуваються до кандидата на посаду у відповідності від сфери державної служби і конкретного виду посади, на яку цей кандидат претендує.

Призначення на посаду в органі державної влади – це результат позитивно пройденого конкурсного відбору або ж без конкурсу залежно від груп посад державної служби, за рішенням керівника державного службовця, який найбільш гідний замістити цю вакантну посад.

У випадку реорганізації (приєднання, злиття, перетворення, поділу) чи ліквідації державного органу переведення державного службовця на рівнозначну чи нижчу посаду (за його згодою) в державному органі, якому передаються повноваження і функції такого органу, здійснюється без обов'язкового проведення конкурсу.

Під час передачі чи делегування повноважень та функцій від державного органу до органу місцевого самоврядування переведення державного службовця на посаду служби в органах місцевого самоврядування проводиться без обов'язкового проведення конкурсу у разі відповідності професійної компетентності держслужбовця кваліфікаційним

вимогам до відповідної посади і за умови вступу на службу вперше за результатами конкурсу.

1.2. Нормативно-правове регулювання статусу державного службовця в Україні

Налагодження діяльності державних владних служб відбувається шляхом прийняття цілої низки нормативно-правових актів. Нормативно-правове забезпечення діяльності державної служби формувалося в Україні починаючи з років набуття суверенітету і продовжує доповнюватися і вдосконалюватися й досі. Від діяльності державних службовців залежить функціонування багатьох структур і чи не кожен українець щодня звертається до них для врегулювання певних питань сімейного або особистого характеру. Для ефективного і правомірного виконання своїх функціональних обов'язків державний службовець законодавчо забезпечується низкою нормативно-правових актів.

Сьогодні правовий статус державних службовців визначається такими законодавчими та нормативно-правовими актами, як Конституцією України [1], Законом України «Про державну службу» [2], Законом України «Про запобігання корупції», Законом України «Про центральні органи виконавчої влади», Законом України «Про місцеві державні адміністрації», актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами спеціальних уповноважених органів виконавчої влади з питань державної служби, інших центральних органів виконавчої влади тощо.

Основним законодавчим актом, що регулює діяльність державних службовців є Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. Цим Закон визначаються принципи, правові і організаційні засади забезпечення професійної, публічної, ефективної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби, яка здійснюється в інтересах держави та суспільства. Крім того, законом

визначено порядок реалізації права рівного доступу до державної служби громадян України, яке базується на їх особистих якостях і досягненнях. Закон України «Про державну службу» визначає статус державних службовців, що працюють в державних органах та держапараті [2].

Потрібно звернути увагу на нове розуміння новим законом поняття та елементів правового статусу державного службовця порівняно із Законом України «Про державну службу» 1993 року [3]. Не дивлячись на важливість цього питання, системного аналізу розвитку адміністративно-правового статусу державного службовця не здійснювалось.

Основним моментом нового Закону України «Про державну службу» є питання правового статусу державних службовців, зокрема:

1. У цьому законі до обов'язків державного службовця додано таке: з повагою ставитися до державних символів України; додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції; запобігати виникненню конфлікту інтересів під час проходження державної служби.

2. Вперше законом встановлюються вимоги до політичної незаангажованості державного службовця, відповідно до якої він повинен неупереджено виконувати власні службові обов'язки не дивлячись на партійну приналежність та особисті політичні переконання; державний службовець не має права організовувати страйки і брати в них участь.

3. Законом урегульовано питання захисту права доступу громадян до державної служби і прав державного службовця.

4. Законом розширено коло осіб, які не можуть брати участь у конкурсі на державну службу. До переліку цих осіб, наприклад, віднесено недієздатних та обмежено дієздатних осіб і осіб, на яких були накладені адміністративні стягнення за корупційні правопорушення, уточнено заборони до вступу на державну службу осіб, які мали судимості.

5. Відповідно до закону вперше на особу, яка вступає на державу службу, покладено обов'язок ще до призначення її на державну посаду вийти

зі складу виконавчого органу або наглядової ради підприємства чи організації, які мають на меті одержання прибутку.

Також Закон України «Про державну службу» визначає окремі заходи щодо запобігання корупції в органах державної влади. Зокрема, законом вводится норма, згідно з якою в разі виникнення під час проходження державної служби відносин безпосередньої підпорядкованості між близькими особами чи родичами, чи якщо державні службовці під час проходження державної служби стали близькими особами, то вони повинні відразу повідомити про це керівника державної служби або держапараті та самостійно вжити протягом п'ятнадцяти днів заходи для усунення цих обставин.

Остання редакція Закону України «Про державну службу» по-новому визначає інститут державної служби. Зокрема, розділ 2 закону по-новому визначає правовий статус державного службовця, більш детально регламентує права і обов'язки державного службовця. Детально в ст. 9 закону визначаються особливості підпорядкування державного службовця і виконання ним наказів (розпоряджень, доручень) [2].

У новому Законі «Про державну службу» правовий статус державних службовців знайшов своє відображення в II розділі закону. Обов'язки державного службовця закріплені в ст. 8 Закону України «Про державну службу» [2], а основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування – у ст. 8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4].

Наступним важливим елементом правового статусу державних службовців є їх права. Права державних службовців перелічені в ст. 7 Закону України «Про державну службу» [2] та ст. 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4]. Важливо звернути увагу на те, що з метою недопущення зловживань наданими повноваженнями та спрямування державних службовців на виконання службових завдань, законодавством встановлено систему обмежень та заборон у діяльності посадовців. Цей

елемент також є невід'ємним у понятті їхнього правового статусу, а необхідність встановлення цих обмежень передбачена Конституцією України.

Статус державного службовця втрачається з часу припинення ним державно-службових відносин, що може статися внаслідок підстав, визначених трудовим законодавством України, наприклад, ст. 36 Кодексу законів про працю України (КЗпП) і за умов, встановлених у законодавстві про державну службу.

У новому Законі України «Про державну службу» визначено поняття службових обов'язків, службової дисципліни і видів дисциплінарних стягнень. Крім того, проведено диференціацію ступенів провини і відповідно від провини – видів дисциплінарних стягнень [2].

Дисциплінарне стягнення повинно відповідати типу та тяжкості здійсненого дисциплінарного проступку і ступеню вини державного службовця. Протягом визначення виду дисциплінарного стягнення необхідно враховувати тип дисциплінарного проступку, обставини, за яких цей проступок вчинений, можливість настання тяжких наслідків, добровільне відшкодування службовцем завданої шкоди, поведінка державного службовця до вчинення проступку і його ставлення до виконання покладених на нього службових обов'язків.

Крім того, Закон України «Про державну службу» визначає порядок притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності. Так, у законі зазначено, що на вимогу державного службовця для спростування безпідставних, на його думку, обвинувачень чи підозр повинно обов'язково проводитися службове розслідування. Закон України «Про державну службу» надає право державному службовцю оскаржувати незаконні дії керівника державного органу у спеціальному уповноваженому центральному органі виконавчої влади з питань державної служби, який має провести обов'язкове службове розслідування у визначеному законодавством порядку

з метою встановлення факту порушення прав особи, чи відсутності такого порушення та вжиття відповідних заходів у межах повноважень.

Наразі Законом України «Про державну службу» визначаються такі заходи дисциплінарного впливу на державних службовців, крім дисциплінарних стягнень, які передбачені чинним трудовим законодавством України:

- зауваження;
- догана;
- попередження про неповну службову відповідність;
- звільнення з посади [2].

Адміністративна відповідальність державних службовців визначена нормами, які містяться в КУпАП і антикорупційному законодавстві, наприклад, у Законі України «Про запобігання корупції». Особливістю адміністративної відповідальності державних службовців є те, що суб'єктами такої відповідальності виступають державні службовці, до яких застосовують два види стягнень за адміністративні правопорушення: попередження та штраф.

Кримінальна відповідальність настає за вчинення державними службовцями небезпечних, винних діянь, які проявляються через зловживання ними службовим становищем, невиконання або неналежне виконання службових обов'язків. Адміністративне право розділяє подібні злочини на види:

- порушення власних повноважень: невиконання чи неналежне виконання повноважень (бездіяльність, недбалість);
- перевищення власних повноважень: вчинення державним службовцем акту, на який він не мав законної влади, вихід за межі законної влади чи недотримання відомих форм, процедур (одноосібне вирішення справи, що повинна вирішуватися колегіально, чи вчинення дій, які ніхто не має права здійснювати або дозволяти тощо);

– вчинення акту, який належить до повноважень державного службовця, проте з метою, яку не передбачає закон (зловживання владою чи службовим становищем, службова підробка, хабарництво, тощо) [11 с. 75].

Притягнення державних службовців до кримінальної відповідальності здійснюється на підставі Кримінального кодексу України.

Важливою складовою у визначенні правового статусу державних службовців є їх соціальна відповідальність. Сьогодні питання етичної поведінки державних службовців, довіри до їх діяльності, формування і підтримки їх іміджу, розвиток особистих якостей державного службовця все частіше знаходить своє місце у визначенні статусу державних службовців. Багато з цих питань вже регулюються нормативно-правовими актами України. Зокрема, основні стандарти етичної поведінки державних службовців, їх доброчесності та запобігання конфлікту інтересів і способи їх врегулювання визначені у Загальних правилах поведінки державного службовця [7].

Висновки до розділу 1

Важливість механізму вступу на державну службу зумовлена тим, що держава зацікавлена на належному рівні підготувати майбутнього державного службовця та безстроково призначити на посаду в державному апараті, а осіб, які не відповідають встановленим вимогам, звільнити до цього часу.

Право рівного доступу громадян України до державної служби передбачено в Конституції України. Законом України «Про державну службу» уточнено, що на державну службу мають право вступати повнолітні громадяни України, які вільно володіють українською мовою і які мають вищу освіту в якості магістра (для посад категорій «А» і «Б»), та бакалавра (для посад категорії «В»).

Призначення на посаду в органі державної влади – це результат позитивно пройденого конкурсного відбору або ж без конкурсу залежно від груп посад державної служби, за рішенням керівника державного службовця, який найбільш гідний замістити цю вакантну посад.

Нормативно-правове забезпечення діяльності державної служби формувалося в Україні починаючи з років набуття суверенітету і продовжує доповнюватися і вдосконалюватися й досі. Основним законодавчим актом, що регулює діяльність державних службовців є Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. Цим Закон визначаються принципи, правові і організаційні засади забезпечення професійної, публічної, ефективної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби, яка здійснюється в інтересах держави та суспільства. Крім того, законом визначено порядок реалізації права рівного доступу до державної служби громадян України, яке базується на їх особистих якостях і досягненнях.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДОБОРУ КАДРІВ ДЛЯ ПОТРЕБ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Методи та способи відбору кадрів на державну службу

Підбір персоналу на державну службу України проходить згідно з нормативно-правовими актами та має забезпечувати ефективність роботи державних органів влади шляхом високого професіоналізму державних службовців, їх мотивації до належного виконання службових обов'язків.

В органах державної влади є два ключових документи, що стосуються виконання державними службовцями своїх обов'язків – це Посадова інструкція і Профіль професійної компетентності посади державної служби, в яких сконцентровано весь набір вимог до осіб-кандидатів на посади державної служби. Метою добору персоналу на державну службу є відбір найкращих претендентів, які в повній мірі відповідають усім вимогам і мають потенційні професійні якості, що позитивно впливатимуть на результативність їх діяльності.

Добір персоналу – це процес пошуку потенційних державних службовців та формування бази даних про них з метою подальшого їх залучення на вакантні чи ті, що стануть вакантними, посади в державних органах [28, с. 2]. Процес підбору персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей кандидатів на посаду задля встановлення їх відповідності до вимог вакантної посади та підбору з наявних кандидатів того, хто найбільше підходить до вимог цієї посади, з врахуванням рівня його кваліфікації та спеціальності, особистих якостей кандидата, його характеру здібностей та інтересів державної установи [12, с. 112].

Процес підбору кандидатів на заняття вакантних посад в державних органах складається з таких етапів:

- визначення потреби у вакантних посадах в держаних установах;
- формування вимог до претендентів на конкретну посаду;
- вибір джерел формування персоналу.

До внутрішніх джерел формування персоналу відноситься власний кадровий резерв державних установ, пошук можливостей внутрішнього кадрового переміщення. Зовнішніми джерелами залучення персоналу є пошук претендентів на посаду у засобах масової інформації, звернення до Державної служби зайнятості, до вищих навчальних закладів, запрошення спеціалістів з інших органів державного управління, організація проведення конкурсу на заміщення посади.

Беручи до уваги реальний стан справ, характер суспільно-політичних процесів та завдань державотворення в Україні, політика добору кадрів державних органів влади має базуватися на принципі системності та належного наукового забезпечення. Головною передумовою прийняття на відповідні посади державних службовців професійних, компетентних працівників є формування кадрового резерву державної служби і робота з ним [13, с. 98]. Для успішного розв'язання цього питання в кожній державній організації розробляється план поповнення та добору кадрів. Форми цього плану різняться у відповідності від характеру та масштабів державної установи, проте загальна схема добору персоналу фактично є універсальною для всіх державних організацій.

В Україні, згідно з чинним законодавством, конкретні обов'язки, права і функції державних службовців визначаються на основі Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців та відображаються керівниками державних органів влади у межах Закону України «Про державну службу» і їх компетенції.

Ясно, що набирати осіб на державну службу можна лише тоді, коли під конкретну посаду чітко визначені: завдання, обов'язки і повноваження; спосіб проведення відбору; рівень оплати праці для даної посади; можливість службового просування; кваліфікаційні вимоги; інші особливі вимоги до

кандидатів. Одночасно з цим, потрібно враховувати, що ці структурні елементи добору кадрів державних службовців також уточнюються та деталізуються.

Власні особливості мають також кваліфікаційні вимоги до державних службовців. Кваліфікаційні вимоги визначають відповідно до певної посади чи групи посад необхідний освітній і освітньо-кваліфікаційний рівень державного службовця і вимоги його післядипломної підготовки (наявність обов'язкових знань, навичок, умінь, потрібних для зайняття відповідної посади), необхідні для виконання покладених на державного службовця завдань і обов'язків, мінімальні вимоги до його стажу на державній службі, загального стажу роботи, чи стажу наукової (науково-педагогічної) роботи. Необхідно при цьому відзначити, що саме кваліфікаційні вимоги до державного службовця є найважливішою та найдинамічнішою складовою, адже саме вони обумовлені постійною зміною, ускладненням завдань, що необхідно вирішувати конкретному державному службовцю.

У сучасній літературі в сфері управління персоналу виділяються наступні методи добору персоналу [28, с. 7]:

- метод біографічних даних – вивчення особливостей особистої трудової біографії претендента з точки зору його можливостей вступу на державну службу і придатності до висунутих кваліфікаційних вимог. Метод біографічних даних дає змогу оцінити відповідність претендента на посаду формальним критеріям, такі як вік, стать, освіта, досвід роботи, зовнішні дані тощо;
- співбесіда чи кваліфікаційна розмова – цей метод одержання інформації про кандидата за допомогою словесної комунікації, дозволяє спрогнозувати майбутні показники його діяльності та порівняти з іншими претендентами;
- проведення конкурсу – даний метод поєднує в собі інші методи добору кадрів, основною метою конкурсу є створення атмосфери

змагальності між претендентами на посаду для виявлення серед них найкращого;

- тестування задля виявлення інтелектуальних здатностей кандидата, його професійної придатності та особистих якостей. Тести, що проводяться, можуть бути соціометричними, тобто такими, що визначають індивідуально-психологічні властивості претендента, на виявлення розумових здібностей – визначають загальний рівень розумового розвитку людини, особливостей спілкування, вміння оперувати числами, імітаційними – ті, що моделюють різноманітні умови праці та робочі ситуації;

- випробування – цей метод дозволяє оцінити здатність кандидата займати відповідну посаду в практичних умовах, адаптувати його до умов роботи, пристосуватись до корпоративних цінностей організації;

- матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей – у цьому випадку фактичні здібності претендентів оцінюються в балах і зіставляються з кваліфікаційними вимогами;

- методи графологічних експертиз і поліграфів. Методи графологічних експертиз базуються на теорії визначення особистих якостей кандидата на основі аналізу його почерку. Метод поліграфів дає можливість визначити правдивість відповідей претендента на спеціальному пристрої – «детекторі брехні». У використанні цих методів є як прихильники так і противники, проте їх правовий аспект законодавством України про проходження державної служби не визначено;

- метод вільного добору – цей метод передбачає приймання рішення про відбір того чи іншого кандидата одноособово лінійним керівником на основі особистого враження;

- метод «assessment centre» – передбачає використання досвідчених професіоналів-експертів для комплексного використання системи спеціальних методик, таких як тестів, дискусій, анкетування, аналізу ситуацій, імітаційних та ділових ігор, розв'язання комплексних ситуаційних задач;

– кадровий аутсорсинг – передбачає делегування повноважень організації добору персоналу на сторонні організації – рекрутингові агенції.

Фахівці управління персоналом визначають кадровий аутсорсинг та метод «assessment centre» найбільш ефективними при доборі персоналу, проте для практики державної служби в Україні сьогодні є неможливим, оскільки вони не регламентовані чинним законодавством про проходження державної служби.

Сьогодні законодавством України регламентовано використання основного методу добору на державну службу – конкурсу, який передбачає використання таких інструментів як аналіз біографічних даних кандидата, проведення тестування, співбесіда. Саме співбесіда дає змогу виявити поведінкові компетентності претендентів (навички і вміння), оскільки тестування направлене на виявлення знань положень Конституції України, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції», законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень конкретного державного органу влади і його структурних підрозділів.

Процес добору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам може бути представлений такими етапами:

1. Попередня відбіркова бесіда із претендентами.
2. Заповнення бланка заяв та анкет, запропонованих роботодавцем. Аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади державних службовців.
3. Інтерв'ю з кандидатом (співбесіда).
4. Тестування.
5. Вивчення документів та інформації із попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, які знають кандидата особисто.
6. Медичний огляд, якщо робота з такими умовами праці, які вимагають такої перевірки.
7. Оформлення на робоче місце [26, с. 152].

Є декілька основних підходів до проведення співбесід на посаду держслужбовця: неструктурована співбесіда (біографічна співбесіда) і структурована співбесіда (співбесіда відповідно до вимог до претендента, співбесіда на основі ситуативного підходу, співбесіда на основі поведінки).

Традиційна, біографічна співбесіда проходить у визначеному порядку ставлення питань до кандидата щодо початку професійної кар'єри та до теперішнього часу чи навпаки. Під час проведення інтерв'ю фахівці служб персоналу і лінійні керівники можуть отримати інформацію відносно причин змін місць роботи. Метою проведення співбесіди відповідно до вимог до претендента є виявлення ступеня його відповідності таким вимогам, як: кваліфікація (освіта, рівень професійного навчання), навички і практичний досвід (можливості претендента на основі його накопичено досвіду, професійної підготовки) і особисті якості (навички управління людьми, прийняття рішень, налагодження комунікацій, сумлінність, ініціативність, тощо).

2.2. Особливості системи професійної підготовки державних службовців в Україні

Організаційна структура системи професійного навчання державних службовців в Україні складається з двох рівнів:

- центрального;
- регіонального.

Центральний рівень системи професійного навчання державних службовців представлено Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України і галузевими закладами післядипломної освіти центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ).

Регіональний рівень системи професійного навчання державних службовців представлено регіональними інститутами державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України в містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпропетровську, центри перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ та організацій в областях, містах Києві і Севастополі.

Існуюча система професійного навчання державних службовців в Україні має переважно інформаційний чи академічний характер. Для неї характерний брак динамічності і практичної цілеспрямованості відносно здобуття державними службовцями окремих навичок, необхідних для виконання службових обов'язків в органах державної влади.

На рис. 2.1 показано систему акредитованих і ліцензованих навчальних закладів системи професійного навчання державних службовців. Першою їх складовою є акредитовані навчальні заклади, інститути, центри перепідготовки та підвищення кваліфікації.

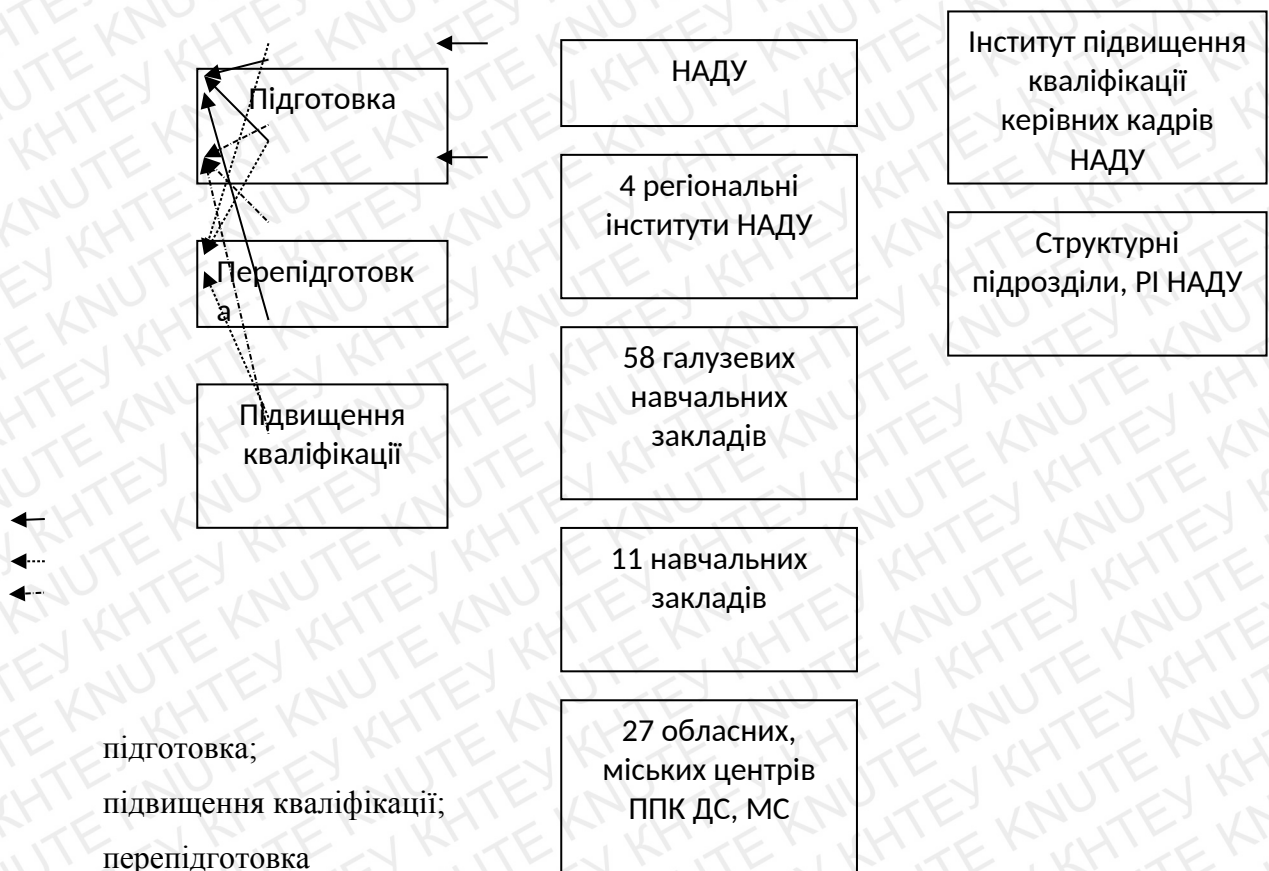


Рис. 2.1. Акредитовані і ліцензовані навчальні заклади системи професійного навчання державних службовців [17]

Головне місце і провідну роль серед навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації займає Національна Академія державного управління при Президентові України (НАДУ). До НАДУ входить Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. Крім того в Україні функціонують чотири регіональні інститути державного управління НАДУ (Львів, Дніпропетровськ, Одеса, Харків). Ці інститути готують управлінські кадри для роботи в державних органах влади і органах місцевого самоврядування на посадах I–IV категорій.

Також підвищенням кваліфікації державних службовців займаються міські, обласні центри перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників державних органів влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій та заклади післядипломної освіти [19, с. 163]. Нині в Україні діє 26 таких центрів, які виконують функції регіональних навчальних та науково-методичних центрів підвищення кваліфікації державних службовців. Координує роботу цих центрів Головдержслужба України.

Згідно з нормативно-правовими документами, до мережі навчальних закладів системи професійного навчання державних службовців входить ще 11 вищих навчальних закладів України і 58 галузевих навчальних закладів. Таким чином, в Україні законодавчо закріплена та створена мережа акредитованих навчальних закладів в сфері державного управління.

З метою виконання «Стратегії реформування системи державної служби в Україні» було затверджено Комплексну програму підготовки державних службовців, в якій зазначається, що повинна постійно проводитися оптимізація мережі навчальних закладів, які проводять підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців на засадах поточного і стратегічного планування потреб у професійному навчанні державних службовців. Проте співпраця між навчальними закладами системи професійного навчання державних службовців законодавчо не закріплена.

Формування змісту професійного навчання державних службовців та організація навчального процесу, відповідно до Програми, відбувається з врахуванням прогнозів соціально-економічного і політичного розвитку України, освітньо-кваліфікаційних характеристик підготовки та професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, інших нормативно-правових актів та реалізується через сукупність освітньо-професійних та професійних програм.

Другою складовою системи професійного навчання державних службовців є освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Найбільш повно вимоги до освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців закріплено в Комплексній програмі підготовки державних службовців. Зокрема, освітньо-професійні та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців повинні забезпечувати багатопрофільне професійне навчання і орієнтацію на підготовку висококваліфікованих менеджерів у сфері державного управління та включати: освітньо-професійні програми за напрямками державної служби, освітньо-професійні програми в освітній галузі державного управління, професійні програми функціональної спеціалізації «Державна служба», програми тематичних короткотермінових і постійно діючих семінарів, професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, програми стажування державних службовців [36].

Прийом до вищих навчальних закладів на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів у сфері державного управління здійснюється відповідно до Положення про прийом слухачів до НАДУ і Порядку прийому до вищих навчальних закладів освіти, затверджених Кабміном. Освітньо-професійні програми підготовки магістрів у сфері державного управління розробляються і затверджуються НАДУ.

Термін навчання магістрів у сфері державного управління визначено Кабміном України. Відповідні освітньо-професійні програми розробляються

вищими навчальними закладами IV рівня акредитації, відповідно до вимог професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад та затверджуються Міністерством освіти та науки України за погодженням з Головдержслужбою.

Вимоги до змісту професійних програм державних службовців розробляються Головдержслужбою і НАДУ, а самі програми розробляються вищими навчальними закладами, розглядаються галузевими або регіональними радами по роботі з кадрами, узгоджуються з Головдержслужбою і відповідними обласними радами і обласними державними адміністраціями.

Програми тематичних семінарів розробляються вищими навчальними закладами та затверджуються відповідними державними органами згідно Закону України «Про державну службу», на підставі типових програм та рекомендацій, підготовлених Головдержслужбою, галузевими і регіональними радами роботи з кадрами державної служби.

Третьою складовою системи професійного навчання державних службовців є органи, які здійснюють управління системою підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Відповідно до ст. 29 Закону України «Про державну службу» [2], державні службовці підвищують свою кваліфікацію шляхом навчання у відповідних вищих навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на три роки. Результати такого навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування державного службовця по кар'єрних сходах.

Зокрема, вимоги до змісту підготовки фахівців щодо професійної діяльності в державному управлінні визначаються Головдержслужбою за участю НАДУ та інших державних замовників такого навчання. Крім того, Головдержслужба проводить координацію і контроль за діяльністю цих закладів.

Мережа вищих навчальних закладів системи професійного навчання державних службовців формується Головдержслужбою на конкурсній основі

в установленому законодавством порядку на підставі акредитації освітньо-професійних і професійних програм, яке проводиться Головдержслужбою та затверджується КМУ [29, с. 163].

Державне замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців формується за результатами аналізу кадрового забезпечення Головдержслужбою, НАДУ в рамках їх повноважень. Державними замовниками на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців є:

- Головне управління державної служби України;
- НАДУ при Президентові України.

Отже, встановлено, що законодавство про державну службу визначає загальні засади організації системи професійного навчання державних службовців, з урахуванням європейських і світових стандартів, забезпечення безперервності і наступності цього навчання, визнає професійне навчання як обов'язкову складову професійної діяльності і кар'єрного зростання державних службовців.

Проте, окрім Комплексної програми підготовки державних службовців, в якій регулюються питання усіх складових системи професійного навчання, більше жоден нормативно-правовий документ не встановлює конкретні вимоги до тієї чи іншої складової цієї системи, а законодавством окреслено тільки загальні підходи відносно вдосконалення і оптимізації професійного навчання державних службовців.

Сьогодні система професійного навчання та компетентність державних службовців в Україні перебуває в стані активного пошуку шляхів своєї модернізації. Основними причинами цього є розрізненість джерел її фінансування, відсутність чітко налагоджених зв'язків між її складовими, що, в свою чергу, потребує вирішення як вузькогалузевих так і загальновідомчих завдань. В результаті спостерігається нерівномірний розвиток системи професійного навчання державних службовців, відмінності у функціонуванні, дублювання та застарілість навчальних програм та форм

викладення матеріалу. Зазначене потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації системи професійного навчання та компетентності державних службовців, що має спиратися на принципово нові методологічні й методичні засади, а саме розвиток стратегічної, технологічної та комунікативної складових компетентності державних службовців [39, с. 98].

Основою цього має стати «зрозуміле» законодавче поле в галузі професійного навчання та компетентності державних службовців. Адже, недосконалість законодавчої бази у сфері професійного навчання державних службовців призводить до безсистемного напрацювання нормативно-правових актів, неузгодженості їх розробки та прийняття, розпорошеності в підходах до вирішення кадрових питань в державних органах влади, що негативно впливає на привабливість державної служби.

Сьогодні в організації системи професійного навчання державних службовців існують проблеми, що заважають ефективному функціонуванню системи. Мова йде про дублювання повноважень відносно управління системою професійного навчання державних службовців, що законодавчо закріплені між органами, які здійснюють управління цією системою і акредитованими навчальними закладами.

Наприклад, замовлення на навчання державних службовців формує Національне агентство України з питань державної служби та Національна академія державного управління при Президенті України. Проте часто не вивчаються потреби органів державної влади у чисельності державних службовців, що повинні пройти навчання. Переважно співпраця між Національним агентством України з питань державної служби і Національною академією державного управління проходить на формальному рівні. Практично не враховується потреба самих державних службовців у підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації [44, с. 308].

Наступною проблемою є розмитість у розмежуванні категорій посад державних службовців між вищими навчальними закладами системи їх професійного навчання.

Наразі функціонує низка акредитованих вищих навчальних закладів, які проводять навчальну діяльність у сфері державного управління. Проте потрібно відзначити, що між ними немає чіткої системи співпраці. На законодавчому рівні немає закріпленого розподілу повноважень між Національною академією, її регіональними інститутами, галузевими навчальними закладами і обласними центрами підвищення кваліфікації державних службовців.

Галузеві навчальні заклади підпорядковуються органам виконавчої влади, при яких вони створені. Тому, під час підвищення кваліфікації державних службовців в галузевих навчальних закладах залишається не заповнена ніша в здобутті знань і розвитку умінь та навичок щодо загальних питань розвитку державної служби, реформування держави, з виконання своїх функціональних обов'язків як державних службовців, а не як працівників тієї чи іншої галузі.

Нові системні проєкції, які фактично визначають нове зовнішнє середовище діяльності держапарату, визначають необхідність системного підходу при аналізі складних соціальних явищ, у тому числі для організації професійної підготовки державних службовців. Цей підхід, наприклад, зумовлює необхідність з'ясування основних проблем функціонування існуючої в Україні системи професійного навчання державних службовців, серед необхідно виділити:

- малу роль кадрових служб органів державної влади у процесі формування навчальних програм та планів курсів підвищення кваліфікації державних службовців, неготовність їх співробітників до виконання якісно нових функцій і завдань;
- невирішеність проблеми із замовниками на професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців;
- недосконалий розподіл функцій відносно організації професійного навчання державних службовців між Головним управлінням державної служби України, місцевими органами влади і НАДУ;

- недосконалість Державного стандарту професійної підготовки державних службовців;
- відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні і моніторингу потреб органів державної влади у кваліфікованому персоналі;
- низький рівень поширення нових форм і методів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Також існують проблеми відносно навчання посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад:

- відсутність достатнього фінансування в місцевих бюджетах для підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- недостатній рівень залучення політичних партій до навчання депутатів місцевих рад, що були обрані за їх списком;
- недостатня спроможність загальнонаціональних асоціацій у організації систематичного навчання посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад;
- відсутність єдиного інформаційного веб-порталу з актуальних питань професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад депутатів місцевих рад;
- недостатнє навчально-методичне забезпечення підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- існує недостатній рівень взаємодії між вищими навчальними закладами з питань обміну досвідом, поширення кращих навчальних практик [33, с. 110].

Важливим питанням реформування існуючої системи професійної освіти державних службовців є організація підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації державних службовців спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь, зростання майстерності, кваліфікації. Особливістю системи професійної освіти державних службовців

є те, що державні службовці уже володіють певними знаннями та практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для їх діяльності.

Потреба державних установ в підвищенні кваліфікації державних службовців обумовлена: змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, удосконаленням процесу державного управління, освоєнням нових видів та сфер діяльності. Підвищення кваліфікації державних службовців повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями службовців, неперервним.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації державних службовців є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості державного управління та придатності до інновацій;
- просування по службі чи в горизонтальному переміщенні;
- підвищення розряду та адаптація державних службовців до нових технологій.

Значення підвищення кваліфікації державних службовців можна виявити виходячи з його основних цілей. Підвищення кваліфікації державних службовців після завершення професійного навчання та певного часу роботи за спеціальністю спрямоване на досягнення таких цілей:

- забезпечення пристосування професійної кваліфікації до нових тенденцій у професійному розвитку державного службовця за допомогою проведення навчальних заходів, які супроводжують трудовий процес;
- підготовка професійної кар'єри державного службовця з переходом на більш високий ступінь кваліфікації.

Існує думка про те, що потрібен комплексний підхід у професійній оцінці службовця. Тобто фахівці доводять, що настав час розробити інтегральний показник, так звану професійну компетентність працівника.

Висновки до розділу 2

Підбір персоналу на державну служби України проходить згідно з нормативно-правовими актами та має забезпечувати ефективність роботи державних органів влади шляхом високого професіоналізму державних службовців, їх мотивації до належного виконання службових обов'язків.

Процес підбору кандидатів на заняття вакантних посад в державних органах складається з таких етапів: визначення потреби у вакантних посадах в державних установах; формування вимог до претендентів на конкретну посаду; вибір джерел формування персоналу.

У сучасній літературі в сфері управління персоналу виділяються наступні методи добору персоналу: метод біографічних даних, співбесіда або кваліфікаційна розмова, проведення конкурсу, тестування на виявлення інтелектуальних здатностей, професійної придатності, особистих якостей, випробування, матричний метод оцінки якостей, методи графологічних експертиз та поліграфів, метод вільного добору, метод «assessment centre», кадровий аутсорсинг.

Фахівці управління персоналом визначають кадровий аутсорсинг і метод «assessment centre» найбільш ефективними при доборі персоналу, проте для практики державної служби в Україні нині є неможливим, оскільки вони не регламентовані чинним законодавством про проходження державної служби.

Законодавство України регламентує використання основного методу добору на державну службу – конкурсу, який включає аналіз біографічних даних, проведення тестування, співбесіда.

Організаційна структура системи професійного навчання державних службовців в Україні складається з двох рівнів: центрального та регіонального.

Центральний рівень системи професійного навчання державних службовців представлено Інститутом підвищення кваліфікації керівних

кадрів Національної академії державного управління при Президентові України і галузевими закладами післядипломної освіти центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ).

Регіональний рівень системи професійного навчання державних службовців представлено регіональними інститутами державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпропетровську, центри перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ та організацій в областях, містах Києві і Севастополі.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

3.1. Інноваційні підходи та новітні технології відбору кадрів для потреб державної служби

Аналіз нормативно-правової бази професійного навчання державних службовців в Україні дозволяє виокремити такі три аспекти, які потребують вдосконалення:

- 1) підготовка кадрів:
 - необхідність прозорого й об'єктивного прогнозування потреби в підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації професійних державних службовців;
 - розроблення національної системи оцінювання якості освіти;
 - проведення оптимізації державних стандартів професійного навчання та компетентності державних службовців;
 - удосконалення механізму державного гарантування працевлаштування і кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти;
 - удосконалення чинного законодавства задля спрощення умов і процедур ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці;
- 2) підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів державної служби:
 - реформування системи підвищення кваліфікації і перепідготовки державних службовців на основі модернізації форм та методів навчання з урахуванням специфіки галузі;
 - переорієнтація системи підвищення кваліфікації державних службовців на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною посадою;

– формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь і навичок за результатами підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, а також формування системи оцінювання під час добору кадрів;

3) державне регулювання професійної діяльності державних службовців:

- детінізація ринку праці;
- перегляд кваліфікаційних вимог у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик кандидатів та їх особистих якостей, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;
- супроводження кар'єрного зростання державних службовців для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості їх професійного зростання; створення механізму професійної адаптації новопризначених державних службовців шляхом впровадження системи наставництва;
- оновлення форм періодичного оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців, що включатиме проведення оцінювання рівня досягнутих результатів, розвитку кваліфікації і забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;
- удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які здійснюється на конкурсній основі;
- удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту і обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності і особистого внеску державного службовця в загальні результати роботи;
- створення єдиної системи оцінювання і стимулювання роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [39, с. 85].

Для вдосконалення підготовки державних службовців високого рівня потрібна розробка питань соціальної технології, комплексу методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію управління суспільними процесами як цілісними феноменами. Потрібно змінити систему

освітньої підготовки державних службовців, основу якої повинна становити модель безперервного професійного навчання, яка побудована на вдосконаленні навчальних програм. Зміст навчання державних службовців має обумовлюватися особливостями розвитку, соціально-економічною ситуацією, яка склалася в країні, в регіоні.

Не применшуючи значення таких особистісних якостей державного службовця, як компетентність, ініціативність, самостійність у вирішенні поставлених завдань, діловитість, організованість, варто підкреслити роль моралі і моральності для осіб, зайнятих на державній службі. Важливе значення в цьому контексті отримує розуміння та усвідомлення гідності державного службовця.

Сучасні програми підготовки державних службовців за бакалаврськими програмами мають передбачати:

- модульну структуру навчання;
- можливість формування індивідуальних освітніх траєкторій студентів;
- індивідуальне консультування слухачів в процесі навчання;
- використання сучасних технологій навчання (комп'ютерні симулятори, практичні кейси, «мозкові штурми», ділові ігри тощо);
- виконання групових проектних робіт з актуальних питань державного управління та місцевого самоврядування;
- запрошення у якості викладачів та лекторів авторитетних практиків державної та муніципальної служби, менеджерів бізнес-структур та підприємств некомерційного сектору.

Важливою умовою створення ефективних бакалаврських програм з державного управління є співвідношення їх освітніх результатів із кваліфікаційними вимогами для заняття посад державних службовців відповідного рівня. За результатами навчання вищий навчальний заклад повинен надати розгорнену індивідуальну характеристику загальних та професійних компетенцій слухачів.

Застосування конкурсного відбору як одного із способів раціонального добору кадрів на державну службу має як низку переваг, так і недоліків. По-перше, конкурс є демократичним засобом відбору кадрів, оскільки в процесі проведення конкурсу реалізується конституційне право громадян України на доступ до державної служби. По-друге, конкурс є ефективним методом відбору, через те, що ставить успішний результат у залежність від отримання вищих оцінок, враховуючи рівень підготовки, можливості та здібності кожного із претендентів [42].

Недосконалість проведення конкурсу полягає в тому, що за деякими позиціями він не відповідає загальновизнаним вимогам теоретичних засад добору персоналу. Наприклад, члени конкурсної комісії як правило не є ні психологами, ні спеціалістами з набору, а перелік методів відбору кандидатів малопрофесійний. Конкурс дає можливість визначити тільки професійний рівень кандидатів, але не їхні моральні якості, особливості характеру.

Негативною є і наявна практика, коли добір на державну службу, переміщення та атестація державних службовців монополізовані керівництвом державної установи, що неминуче є причиною досить помітного суб'єктивізму в оцінці ділових і моральних якостей кандидатів. Через це в можливих і реальних кандидатів можуть виникнути серйозні сумніви в доцільності власної участі в цьому конкурсі. Також слід відмітити, що ефективність конкурсного добору як форми кадрової роботи в державних установах в першу чергу визначається кількістю та якістю кандидатів.

Централізація державної служби повинна проявлятися в зосередженні функцій добору претендентів на державну службу в окремому, спеціально уповноваженому державному органі. Основним інструментом добору на посади державної служби повинен бути конкурс, який проводиться здебільшого на групу споріднених за кваліфікаційними вимогами посад, а не на окрему посаду.

Зарахування до кадрового резерву в державних установах повинно здійснюватися тільки за результатами і на підставі конкурсного відбору та не протиставлятися йому, а органічно доповнювати.

Для покращення механізмів конкурсного відбору державних службовців необхідно:

- 1) доповнити Положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок кандидатів на відповідні посади;
- 2) розглядати пропозиції щодо кадрового резерву на посади, призначення на які здійснюється вищими органами державного управління, спеціальними комісіями, створеними при цих органах, враховувати громадянський авторитет кандидата на керівну посаду;
- 3) розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначення мотивації кандидатів як складової їх рейтингу при наборі на посаду [42].

Перед проведенням конкурсу потрібно провести психологічне тестування кандидатів. У доборі кадрів на державну службу пріоритетним напрямом кадрової роботи повинно бути забезпечення об'єктивної та комплексної оцінки професійних та особистих якостей кандидатів на основі чітко регламентованих правил, кваліфікаційних вимог до посади, на яку вони претендують.

У державних органах влади є всі передумови для впровадження електронної бази кандидатів на державну службу і відбору кадрів з допомогою Інтернету, що забезпечило б оперативність підбору персоналу шляхом вивчення особових карток і автобіографій претендентів на визначені посади. Для впровадження інноваційних процедур добору кадрів у державних органах влади необхідно створити відділи кадрового менеджменту, у складі яких обов'язково повинен бути спеціаліст з тестування, психолог.

Таким чином, в Україні питання добору кадрів на державну службу потребує доопрацювання в чинному законодавстві і нормативних актах з метою уточнення проведення процедур відбору відповідно до сучасних

ефективних технологій, які застосовуються як у корпоративному секторі, так і в органах державної влади розвинених країн.

Задля створення умов для подальшого розвитку професійної державної служби одним із пріоритетів діяльності Голодержслужби України є запровадження сучасних практик і технологій управління кадрами державної служби.

Нині найбільш поширеним методом відбору кадрів у корпоративному секторі є тестування. Науково обґрунтовані тести допомагають визначити різноманітні характеристики кандидатів – від темпераменту до професійно важливих рис характеру. Тестування може дати інформацію про сьогоdnішній стан претендента на посаду, його відповідність майбутній посаді. Однак, щоб результати тестів були достовірними, вони повинні бути науковими, а не популярними. У державних установах також можна використовувати тестування, для визначення відповідності кандидатів вимогам посади.

Найбільш популярним методом оцінювання відповідності претендентів займаній посаді залишається співбесіда. До методів відбору претендентів належать також наведення довідок про особу (надання рекомендацій з попереднього місця роботи) і випробувальний термін роботи в державній установі. Основою правильного підбору кадрів на державну службу є наявність об'єктивної інформації про кандидата та формальних вимог до вакантної посади.

Визначення особистісних якостей, якими володіє державний службовець, є необхідною умовою технології влади та управління. Ще з часів, коли державне управління набуло форми мистецтва підбору людей на вакантні посади, з'явилась необхідність у більш точному виявленні їх особистих якостей, визначенні їх професійних здібностей, обов'язкових для виконання тих чи інших функцій.

Під час відбору кандидатів на державну службу потрібно використовувати такі методи оцінювання:

1) перевірка рекомендацій і послужних списків. При відборі претендентів можуть попросити надати відгуки їх попередніх керівників чи інші подібні документи. Наразі все частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити претендента за певним переліком особистих якостей. Під час такої перевірки аналізується хронологічний порядок попередніх місць роботи претендента, звертається увага на прогалини в його діяльності та частоті зміни робочих місць [17];

2) комплекс методики assessment centre, до якої входять дискусії, тести, анкетування, аналіз ситуацій, імітаційні та ділові ігри, розв'язування комплексних ситуаційних завдань – кейсів. Перевагою цієї методики є включення до процедури оцінювання вимог робочих місць, практичних ситуацій, організаційних ролей, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним і спільного підсумовування результатів оцінювання [17];

3) методика STAR (Situation Target Action Result) – метод виявлення поведінкової реакції кандидата. Суть цього методу полягає в тому, що претенденту на вакантне місце в державній установі ставлять ситуаційні запитання. Як проблеми, що обговорюються часто використовуються реальні або гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю претендента. Цей тип співбесіди дає змогу оцінити в більшій мірі здатність претендента вирішувати певні типи практичних завдань, аніж його аналітичні здібності загалом [17];

4) «CASE-інтерв'ю», чи ситуаційне інтерв'ю. Цей метод дає більше можливостей для збору необхідної інформації про кандидата, ніж методика STAR, за допомогою того, що охоплює ті характеристики претендента, які важливі для конкретної установи. Інтерв'юер пропонує таку практичну ситуацію, яка дає можливість перевірити саме ті параметри, які цікавлять в певний момент, отримати інформацію, що допоможе визначити придатність претендента на посаду. Ситуаційне інтерв'ю дає можливість всебічно

оцінити як навички, так і індивідуальні особливості, цінності і моделі поведінки претендента на посаду [17];

5) застосування поліграфа (детектора брехні). Завдяки цьому пристрою можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, тиск крові, серцебиття, вологість шкіри) під час відповідей на спеціально розроблені запитання. Проте застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів, і в законодавстві не має чітко прописаного методу його використання [13, с. 132];

6) стресове інтерв'ю (шокове інтерв'ю). Метою такого інтерв'ю є визначення стресостійкості претендента на посаду за допомогою створення для нього стресових умов та оцінки його реакції на них;

7) brainteaser-інтерв'ю (тобто «інтерв'ю, яке лоскоче мозок»). Суть цієї методики полягає в необхідності відповіді претендента на певне складне питання чи рішення логічного завдання. При цьому мета методу полягає в перевірці аналітичного мислення, а також творчих здібностей кандидата на посаду.

3.2. Удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу з урахуванням зарубіжного досвіду

Створення системи безперервного професійного навчання державних службовців є актуальною потребою та важливим фактором зміцнення державності та становлення якісно нових ринкових відносин в Україні.

Для удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу Україні можна скористатися досвідом зарубіжних країн щодо організації оцінювання державних службовців. Зважаючи на останні євроінтеграційні тенденції в зовнішній політиці України, цікавість представляють різні європейські концепції та моделі організації системи підготовки та оцінювання державних службовців.

Відповідно до досліджень Г. Опанасюка та Л. Титаренко, пострадянські країни беруть за основу одну з моделей оцінювання (переважно, англійську, німецьку та французьку), адаптуючи її відповідно до власних національних, історичних, ментальних факторів [46].

Протягом останнього періоду в державній службі європейських країн також поширюється тенденція до вдосконалення та підвищення рівня оцінки державних службовців.

Основоположником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Сполучене Королівство. Проте важливий внесок у його розвиток зробили німецькі дослідники. Сьогодні англосаксонський підхід використовується такими країнами: Данія, Нідерланди, Норвегія, Швеція. Особливістю англосаксонського підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоча нині ситуація дещо змінилася, державні службовці, які одержали професійну освіту за методиками англосаксонського підходу, традиційно мають сильну підготовку в правовій сфері.

Підвищення ефективності роботи державних службовців пов'язане з розвитком міждисциплінарного підходу до формування освітніх програм, орієнтованих на розвиток у державних службовців комунікабельності, системного мислення, уміння працювати в команді, самостійності, ініціативності. Саме цей підхід взятий за основу підготовки державних службовців у Сполученому Королівстві, де в межах реформування системи державної служби були розроблені критерії оцінювання компетентності, які спонукають державних службовців до постійного професійного вдосконалення.

Цікаво, що, хоча підготовці кадрів державної служби у Сполученому Королівстві надається пріоритетне значення, централізованої програми підготовки державних службовців там не має [49, с. 237]. Переважна частина державних службовців середньої і вищої ланки навчалися в Коледжі державної служби, де заняття проводяться за програмами підготовки

майбутніх керівників. Водночас існує розгалужена система навчальних семінарів, конференцій і освітніх курсів, які організовуються міністерствами і відомствами, у статуті яких передбачено відповідальність за підготовку кадрового складу. Зміст навчання і програми професійного зростання державних службовців у Сполученому королівстві формуються з урахуванням індивідуального підходу, специфіки функцій та посад, які займають державні службовці. За всієї різноманітності форм та методів навчання загальними для них є теоретична підготовка в навчальному закладі, підготовка випускної роботи за проектом, набуття практичного досвіду.

Таким чином, для української практики організації навчання управлінців, за прикладом Великобританії, була б корисною наявність чітких критеріїв оцінювання компетентності державних службовців, що створює великий позитивний стимул для підвищення рівня освіти та професійних навичок. Та можна виділити низку обмежень, які не дозволяють обрати англійський варіант системи підготовки кадрів для державної служби України як зразка для наслідування, а саме:

1. Це яскраво виражена децентралізація освітньої системи та перепідготовки службовців. Крім того, у Великобританії існує чітка система контролю якості отриманої освіти.
2. Сильна правова підготовка, яка відрізняє англосаксонський підхід від інших, базується на прецедентному праві, що значно ускладнює процес адаптації навчальних програм до українських умов.

Англосаксонський підхід найбільш яскраво представлений у Великобританії, але в певній модифікації поширений і в Німеччині. Для того, щоб вступити на державну службу в Німеччині, кандидат має пройти попередню спеціальну підготовку. Вид і діяльність цієї підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії [49, с. 238]. Водночас слід відзначити, що нині в німецьких вищих навчальних закладах відроджується традиція підготовки висококваліфікованих фахівців на базі широкого міждисциплінарного підходу. Переважання юридичних дисциплін,

що було характерною рисою англосаксонського підходу, поступається місцем більш збалансованому варіанту навчальних програм у сфері державного управління.

Навчальні програми Німеччини у сфері державного управління характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями і набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби, яке триває декілька місяців.

Певну специфіку, яка є цікавою для України, має система підвищення кваліфікації державних службовців. У Німеччині є спеціальні нормативні акти, які регулюють підвищення кваліфікації державних службовців, зайнятих у таких сферах, як управління внутрішніми зборами, податками і акцизами, управління праці та управління соціального забезпечення. Державні службовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в орган державної влади. Крім того, для вперше прийнятих на роботу існує підготовчий цикл з питань загального управління тривалістю від шести до восьми місяців.

Основними формами підвищення кваліфікації державних службовців є:

- підвищення кваліфікації за спеціальністю і посадою;
- підвищення кваліфікації для початківців;
- підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу;
- підвищення кваліфікації для керівників [19, с. 163].

У Німеччині функціонує Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ, основними напрямками підвищення кваліфікації у якій є:

- 1) загальне фахове підвищення кваліфікації та підготовка до зайняття посад вищого рівня;
- 2) менеджмент людських ресурсів;
- 3) лідерство;
- 4) електронне урядування тощо.

Франції посідає одне з важливих місць серед країн, які відіграли важливу роль у створенні сучасних державних та правових структур. Професіоналізм управлінських кадрів є одним із пріоритетів в організації державної служби Франції. Представниками французького підходу до управління професійним розвитком державних службовців, крім Франція є: Італія, Іспанія.

Наразі у Франції створена й ефективно функціонує система професійної підготовки державних службовців, яка включає:

- загальнонаціональні навчальні заклади, які призначені для підготовки керівного персоналу державної служби,
- регіональні навчальні заклади,
- спеціалізовані галузеві навчальні заклади.

Система професійної підготовки державних службовців Франції забезпечує здобуття кожним з них ґрунтовних знань у сфері державного управління, високої адміністративної і професійної культури, професіоналізму, компетентності, вміння ефективно та професійно спілкуватись як у межах адміністрації, так і з громадянами, споживачами державних послуг, що надзвичайно важливо в сучасних умовах [46, с. 207].

У Франції проведено уніфікацію вимог до прийому громадян на державну службу, підготовки державних службовців та проходження ними кар'єрних сходів. Визначальною є орієнтація та забезпечення кар'єрного зростання державних службовців, підготовлених до найрізноманітніших аспектів управлінської діяльності в сучасних умовах: від розробки до реалізації державної політики.

Висновки до розділу 3

В Україні питання добору кадрів на державну службу потребує законодавчого доопрацювання з метою уточнення проведення процедур

добору відповідно до сучасних ефективних технологій, які застосовуються як у корпоративному секторі, так і в органах державної влади розвинених країн.

Задля вдосконалення підготовки державних службовців високого рівня необхідна розробка питань соціальної технології, комплексу методів та організаційних процедур спрямованих на оптимізацію управління суспільними процесами, як цілісними феноменами. Потрібно змінити систему освітньої підготовки державних службовців, основу якої повинна становити модель безперервного професійного навчання, побудована на вдосконаленні навчальних програм.

В органах державної влади є всі передумови для впровадження електронної бази даних претендентів на державну службу та відбору кадрів з допомогою Інтернету, що забезпечило б оперативність підбору персоналу шляхом вивчення особових карток та автобіографій осіб, які хотіли б працювати на посадах державних службовців.

Для впровадження інноваційних процедур добору кадрів в державних органах влади необхідно створити відділи кадрового менеджменту, у складі яких обов'язково повинен бути спеціаліст з тестування, психолог.

Створення системи безперервного професійного навчання державних службовців є актуальною потребою та важливим фактором зміцнення державності і становлення якісно нових ринкових відносин в Україні.

Для удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу Україні можна скористатися досвідом зарубіжних країн щодо організації оцінювання державних службовців. Враховуючи останні євроінтеграційні тенденції у зовнішній політиці України цікавість представляють різні європейські концепції та моделі організації системи підготовки та оцінювання державних службовців

У Франції, як і в Німеччині, система підготовки державних службовців має централізований характер і багаторівневу структуру. Однак, якщо німецькі освітні програми відрізняються від інших високим рівнем

збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

Нині система професійного навчання та компетентність державних службовців в Україні перебуває в стані активного пошуку шляхів своєї модернізації. Основними причинами цього є розрізненість джерел її фінансування, відсутність чітко налагоджених зв'язків між її складовими, що, у свою чергу, потребує вирішення як вузькогалузевих, так і загальновідомчих завдань.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження теоретичних та практичних питань щодо організаційного механізму вступу на державну службу України було зроблено наступні висновки.

Важливість механізму вступу на державну службу зумовлена тим, що держава зацікавлена на належному рівні підготувати майбутнього державного службовця та безстроково призначити на посаду в державному апараті, а осіб, які не відповідають встановленим вимогам, звільнити до цього часу.

Право рівного доступу громадян України до державної служби передбачено в Конституції України. Законом України «Про державну службу» уточнено, що на державну службу мають право вступати повнолітні громадяни України, які вільно володіють українською мовою і які мають вищу освіту в якості магістра (для посад категорій «А» і «Б»), та бакалавра (для посад категорії «В»).

Призначення на посаду в органі державної влади – це результат позитивно пройденого конкурсного відбору або ж без конкурсу залежно від груп посад державної служби, за рішенням керівника державного службовця, який найбільш гідний замінити цю вакантну посаду.

Нормативно-правове забезпечення діяльності державної служби формувалося в Україні починаючи з років набуття суверенітету і продовжує доповнюватися і вдосконалюватися й досі. Основним законодавчим актом, що регулює діяльність державних службовців є Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. Цим Закон визначаються принципи, правові і організаційні засади забезпечення професійної, публічної, ефективної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби, яка здійснюється в інтересах держави та суспільства. Крім того, законом визначено порядок реалізації права рівного доступу до

державної служби громадян України, яке базується на їх особистих якостях і досягненнях.

Добір персоналу державної служби проходить у відповідності до нормативно-правових актів і повинен забезпечувати ефективність роботи органів виконавчої влади за рахунок високої кваліфікації державних службовців, їх мотивації до сумлінного виконання службових обов'язків.

Процес залучення державних службовців на заняття вакантних посад складається з таких основних заходів: визначення потреби у кадрах, вакантних посад; формування вимог до кандидатів на конкретну посаду; вибір джерел залучення персоналу. 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.

Законодавство України регламентує використання основного методу добору на державну службу – конкурсу, який включає аналіз біографічних даних, проведення тестування, співбесіда.

Організаційна структура системи професійного навчання державних службовців в Україні складається з двох рівнів: центрального і регіонального.

Центральний рівень системи професійного навчання державних службовців представлено Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України і галузевими закладами післядипломної освіти центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ).

Регіональний рівень системи професійного навчання державних службовців представлено регіональними інститутами державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпропетровську, центри перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів

місцевого самоврядування державних підприємств, установ та організацій в областях, містах Києві і Севастополі.

В Україні питання добору кадрів на державну службу потребує законодавчого доопрацювання з метою уточнення проведення процедур добору відповідно до сучасних ефективних технологій, які застосовуються як у корпоративному секторі, так і в органах державної влади розвинених країн.

З метою створення умов для подальшого розвитку професійної державної служби одним із пріоритетів діяльності Голодержслужби України є запровадження сучасних практик та технологій управління персоналом державної служби.

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.

Для удосконалення організаційного механізму вступу на державну службу Україні можна скористатися досвідом зарубіжних країн щодо організації оцінювання державних службовців. Враховуючи останні євроінтеграційні тенденції у зовнішній політиці України, цікавість представляють різні європейські концепції та моделі організації системи підготовки та оцінювання державних службовців.

У Франції, як і в Німеччині, система підготовки державних службовців має централізований характер і багаторівневу структуру. Однак, якщо німецькі освітні програми відрізняються від інших високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-19 // Відомості Верховної Ради. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
3. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. (втратив чинність) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.
5. Про державну таємницю : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 16. – Ст. 9
6. Про правила етичної поведінки: Закон України № 4722-VI від 17.05.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>
7. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Голодержслужби України № 214 від 04.08.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>.
8. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України №1160-15 від 11.09.2011 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
9. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF>
10. Адміністративне право України. Академічний курс [Текст] : підручник / ред. Т. О. Коломєць. – К. : Юрінком Інтер, 2011. – С. 141.

11. Адміністративна відповідальність в Україні [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. доц. А. Т. Комзюка. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х. : Ун-т внутр. справ, 2000. – 99 с.
12. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні : [монографія] / Л. Р. Біла-Тіунова. – О. : Фенікс, 2011. – 540 с
13. Битяк Ю. П. Державні службовці / Ю. П. Битяк. – Х. : Право, 2005. – 304 с.
14. Блищик Е. С. Розмежування між підготовчою службою в зарубіжних країнах та випробувальним строком при вступі на державну службу України / Е. С. Блищик // Соціально-гуманітарний вісник. – 2018. – Вип. 24. – С. 113-114.
15. Блищик Е. С. Досвід Греції щодо вступу на державну службу та проведення конкурсу на зайняття вакантних посад / Е. С. Блищик // Соціально-гуманітарний вісник. – 2018. – Вип. 24. – С. 112-113
16. Васильківська В. В. Розвиток адміністративно-правового статусу державного службовця в Україні з урахуванням законодавчих перетворень / В. В. Васильківська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Випуск 4, Том 1. – С. 111-114.
17. Войтович Р. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / Р. Войтович. – Режим доступу: <http://www.usukraine.org>.
18. Грачова Т. Є. Особливості правового статусу державного службовця в сучасних умовах / Т. Є. Грачова // Порівняльно-аналітичне право. – 2012.
19. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах / В. Гриненко // Вісник УАДУ. – 2005. – № 3. – С. 162–169.

20. Григорьева Т. О. Современные модели и технологии бизнес-образования и корпоративного обучения / Т. О. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2013. – № 02(06). – С. 104–115.

21. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : [навчальний посібник] / за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка. – К. : Міленіум, 2009. – 180 с

22. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : [навчально-методичний посібник] / С. Д. Дубенко. – К. : Ін Юре, 1999. – 39 с.

23. Іншин М. І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України : дис. ... докт. юрид. наук : спец. 12.00.05 «Трудове право; право соціального забезпечення» II М.І. Іншин ; Харківський національний університет внутрішніх справ. – Х., 2005. – 452 с.

24. Іншин М. І. Поняття та елементи статусу державного службовця органів внутрішніх справ / М. І. Іншин // Форум права. – 2006. – №1. – С. 45-50.

25. Карпа М. Визначення основних аспектів статусу службовця у сфері державної служби / М. Карпа // Науковий вісник. «Демократичне врядування» – 2014. – Вип. 13

26. Ківалов С. В. Публічна служба в Україні : [підручник] / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова. – О. : Фенікс, 2009. – 688 с

27. Коломоець Т. О. Адміністративне право України / Т. О. Коломоець // Академічний курс : підручник. – К. : Юрінком Інтер, 2011. – 576 с.

28. Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Конотопцева. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/02.pdf>

29. Лазор О. Д. Державна служба в Україні: [навч. посіб.] / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, 2005. – 472 с.

30. Леванов Ю. П. Об организации учебного процесса при переходе на уровневую модель высшего образования / Ю. П. Леванов, Л. П. Федорова // Фундаментальные и прикладные исследования. – 2012. – № 1. – С. 82–93.

31. Литвин О. В. Адміністративно-правове регулювання статусу державного службовця в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 / О. В. Литвин. – Ірпінь, 2009. – 212 с.

32. Лук'янець Д. М. Розвиток інституту адміністративної відповідальності: концептуальні засади та проблеми право реалізації : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / Д. М. Лук'янець. – К., 2007. – 43 с.

33. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : [навч. посіб.] / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.

34. Манохин В. М. Советская государственная служба / В. М. Манохин. – М. : Юрид. лит., 1966. – 196 с.

35. Мегедин І. В. Особливості правового статусу державного службовця / І. В. Мегедин, В. В. Ковалик // Науково-інформаційний вісник. Серія «Право». – 2013. – № 7. – С. 157–163.

36. Мельник І. Особливості модернізації професійного навчання в управлінні персоналом державної служби [Електронний ресурс] / І. Мельник // Демократичне врядування. – 2008. – Вип. 2. – Режим доступу : www.lvivacademy.com/visnik2/fail/Melnyk.pdf.

37. Методичні матеріали з питань розробки змісту навчання і програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, В. О. Гущенко, К. Ф. Задоя, [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – К. : НАДУ, 2009. – 35 с.

38. Нечухрана Ю. Вітчизняний досвід та проблеми оцінки при відборі кандидатів для вступу на державну службу / Ю. Нечухрана // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – Вип. 4. – С. 190-193.

39. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін.]. – К. : НАДУ, 2013. – 112 с.
40. Саєнко В. М. Призначення на посади службовців в державних органах регіонів України: умови вступу та сучасний стан / В. М. Саєнко // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2004. – № 4. – С. 339-345.
41. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : [підручник] / О. Ф. Скакун ; пер. з рос. – Х. : Консум, 2008. – 656 с.
42. Слюсар А. М. Особливості трудових відносин державних службовців / А.М. Слюсар // Проблеми законності. – Х. : Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого 2010. – Вип. 108. – С. 83-89.
43. Совгиря О. В. Конституційне право України [Текст] : навч. посіб. / О. В. Совгиря, Н. Г. Шукліна. – К. : Юринком Інтер, 2008. – С. 456–457.
44. Стеценко С. Г. Адміністративне право України : [навч. посібник] / С.Г. Стеценко. – К. : Атіка, 2007. – 624 с.
45. Теорія держави і права. Академічний курс [Електронний ресурс] : підручник / уклад. О. В. Зайчук, Н. М. Оніщенко. – Режим доступу : http://www.ebk.net.ua/Book/law/zaychuk_tdp/part2/402.htm
46. Титаренко Л. Підготовка управлінської еліти в Україні та зарубіжний досвід / Л. Титаренко // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. Вип. 1 (13). – Одеса : ОРІДУ Вісн. УАДУ, 2003. – С. 206-216.
47. Ушверідзе Д. П. Правові тенденції визначення поняття конкурсної процедури вступу на державну службу / Д. П. Ушверідзе // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Право. – 2015. – Вип. 2. – С. 395-401.

48. Хомишин І. Ю. Зміст і сутність правового статусу державного службовця / І. Ю. Хомишин // Порівняльно-аналітичне право. – 2015. – № 2. – С. 198–201.

49. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби / Ю. В. Яшина // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. № 1 (4). – С. 236–245.

50. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua/>

