

**Лисих Аліна Олександрівна**

головний спеціаліст відділу персоналу  
Головного управління Державної казначейської  
служби України у Рівненській області, м. Рівне

**Коломийчук Наталія Михайлівна**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
ЗУНУ, м. Тернопіль

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Здійснення в Україні процесів реформування державного управління та модернізації державної служби значною мірою залежить від наявності в органах державної влади професійних, відповідальних, компетентних та високоморальних кадрів, які вміють якісно формувати та реалізовувати державну політику, стратегічно мислити та ефективно діяти в сучасних умовах державотворення.

Забезпечення державної служби кадрами, наділеними відповідними якостями та здібностями, що відповідають зазначеним вимогам, можливе лише за допомогою ефективного добору кадрів на заміщення вакантних посад державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Проблеми вдосконалення відбору на державну службу досліджує широке коло праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких можна назвати публікації: Л. Бондаревої, Т. Витко, Б. Денієла, Ю. Конотопцевої, Н. Липовської, В. Ладиченко, О. Охотникової, Л. Прудіус та ін. Водночас аналізуючи вітчизняну та зарубіжну літературу з державного управління, можна зробити висновок, що існує потреба обґрунтування, на основі отриманої інформації, напрямів удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні.

Мета дослідження – проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід заміщення вакантних посад на державну службу та розробити, з урахуванням цього досвіду, пропозиції щодо удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні.

Аналіз сучасного стану та проблем відбору кадрів на державну службу в умовах реалізації Закону України «Про державну службу», вітчизняних напрацювань у цій сфері впродовж попередніх років та зарубіжного досвіду, насамперед країн Європейського Союзу, сприятиме створенню дієвої системи кадрової політики в органах державної влади та дає можливість по-новому підійти до розроблення стратегії і тактики формування персоналу у сфері державної служби України.

Сучасний стан добору кадрів на державну службу нерозривно пов'язаний із реформуванням та модернізацією державної служби. Адже завдяки саме реформуванню державної служби процедури проведення конкурсу та в цілому відбір кадрів на державну службу набули нормативного врегулювання.

Слід зазначити, що процес відбору особового складу нової державної служби відбувається на фоні загальної тенденції до зменшення кількості державних службовців. За даними Національного агентства України з питань державної служби, за станом на III квартал 2021 року кількість посад державних службовців у державних органах за штатним розписом становила відповідно 211 256 осіб, тоді як фактична чисельність працівників становила відповідно лише 174 606 особи (82,2 %) тоді як на 31 грудня 2020 р. штатна чисельність становила 219 844 особи, а фактична – 176 527 осіб. Упродовж III кварталу 2021 р. прийнято 18 410 державних службовців (у тому числі категорії «А» – 24 особи, категорії «Б» – 3 371 осіб і категорії «В» – 15 015 осіб) [1].

Зазначимо, що конкурси існують з метою заповнення всіх категорій вакантних посад державної служби та є відкритими для зовнішніх кандидатів. Однак у 2020 – 2021 рр. кількість кандидатів на одну вакансію була недостатньою для забезпечення якості добору. На проблемі заміщення вакантних посад вказує і той факт, що приблизно 15 % державних службовців звільняються протягом року з моменту призначення на посади.

Аналіз діяльності органів державної влади в Україні свідчить про недостатню увагу з боку більшості державних органів до наявних у сфері добору кадрів проблем та актуалізує необхідність вивчення досвіду зарубіжних країн щодо професійного відбору посадовців і можливого запровадження відповідних кращих практик.

Зазначимо, що умови доступу до публічної служби є об'єктивно відмінними в різних країнах, проте можна виокремити ряд вимог, спільних для більшості країн. Загалом кадрова політика в більшості країн, як показав аналіз, на сьогодні підпорядковується двом принципам – рівності і гідності. У більшості європейських країн добір кадрів на державну службу відбувається: шляхом порівняння документів про рівень кваліфікації, які подаються претендентом (Німеччина, Швейцарія, Нідерланди, Данія); спеціального іспиту, який відбувається в конкурсному порядку (Великобританія, Канада); тестування чи проведення інтерв'ю (країни Центральної та Східної Європи); поза конкурсом (для політичних посад).

Призначення на основі конкурсу в більшості країн є основним способом заміщення вакантних посад. Суб'єкти, уповноважені проводити конкурс, у різних державах формуються по-різному. Так, за болгарським законом до комісії обов'язково включаються безпосередній керівник вакантної посади та службовці з юридичною освітою.

Комісії з набору на публічну службу мають різні назви: власне конкурсні комісії (Болгарія, Чехія), оцінювальні комісії (Латвія), конкурсно-атестаційні комісії (Естонія). Заслуговує на увагу приклад Естонії, де комісії поєднують функції відбору персоналу та атестації чиновників [2, с. 62].

Процедура проведення конкурсів має істотні відмінності, що залежить не лише від країни, але й характеру служби. Позитивний досвід добору кадрів на державну службу існує у Великій Британії. Доступ до державної служби передбачає проходження претендентом процедур, які мають гарантувати

професійну кваліфікацію майбутнього чиновника та обмеження упередженості під час відбору. Екзамени та співбесіди проводять незалежні комісії.

Характерним для Польщі є те, що в процесі добору кадрів на державну службу після проходження конкурсу оголошуються не тільки прізвища прийнятих, а також і тих осіб, які не були прийняті на державну службу. Відкритою для громадськості тут є як сама процедура іспиту, так і отримані результати всіх без винятку учасників.

Цікавим є також досвід Сінгапуру, де в основу державної служби покладений принцип меритократії і значна увага приділяється створенню висококваліфікованого корпусу кадрів. Набір кандидатів на державну службу є відкритим та відбувається насамперед на основі освітньої кваліфікації. [3, с. 40-41].

Отже, проведене дослідження засвідчило можливість запровадження кращих зарубіжних практик організації та проведення добору кадрів на державну службу в Україні, зокрема запозичення досвіду: Великої Британії щодо організації роботи незалежних комісій; Болгарії в частині залучення до складу конкурсної комісії безпосереднього керівника структурного підрозділу, де виникла вакантна посада; Сінгапуру в частині подальшого впровадження застосування принципу меритократії в конкурсній процедурі; Польщі в частині інформаційного забезпечення проведення конкурсу на посади державної служби та ін.

Таким чином, аналіз з метою вдосконалення добору кадрів на державну службу в Україні шляхом узагальнення зарубіжного досвіду свідчить про необхідність: внесення змін щодо закріплення на законодавчому рівні обов'язкового залучення представників громадських організацій, науковців, експертів та безпосередніх керівників структурних підрозділів до проведення конкурсів на вакантні посади державної служби, створення на конкурсних засадах постійних незалежних конкурсних комісій з метою поліпшення відповідних компетенцій і навичок їх членів, розширення функцій Єдиного порталу вакансій державної служби на офіційному веб-сайті Національного агентства України з питань державної служби, складення та реалізація службами управління персоналом HR-стратегії в кожному державному органі на всіх рівнях, однією із цілей якої має стати планування кадрових потреб органу, ураховуючи ретельний аналіз наявного персоналу та цілі, поставлені перед державним органом.

Реалізація цих пропозицій сприятиме вдосконаленню кадрової політики, дозволить модернізувати державну службу, підвищити її ефективність, забезпечить успіх і ефективність реформ, запроваджених на новому етапі державотворення України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Звіт про кількісний склад державних службовців за III квартал 2021 року. *Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби.*

URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани\\_та\\_звіти/ksds\\_2020/ksds-3-kvartal.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани_та_звіти/ksds_2020/ksds-3-kvartal.pdf) (дата звернення: 05.11.2021).

2. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред.: Тимощука В. П., Школика А. М. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.

3. Деніел Б. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії. Київ: Наш формат, 2017. 312 с.