

Чудновець І. С.,

*аспірант кафедри публічного управління, туризму
та готельно-ресторанної справи*

*Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
м. Київ, Україна*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Формування кадрового потенціалу державної служби є ключовим фактором забезпечення ефективності публічного управління, стабільності державних інституцій та якості надання публічних послуг. У сучасних умовах глобалізації, інституційної трансформації та посилення вимог до прозорості та підзвітності публічного сектору питання підготовки, відбору, мотивації й утримання кваліфікованих державних службовців виходять на передній план реформаторських порядків денного більшості держав [1]. Для України таке питання набуває особливої ваги в контексті викликів децентралізації, євроінтеграційних зобов'язань, швидких технологічних змін та наслідків збройного конфлікту, що робить необхідним системне переосмислення підходів до кадрової політики.

Зарубіжні практики акцентують увагу на прозорих конкурсних механізмах добору, наявності національних шкіл управління і центрів підготовки, стандартизації компетенцій, системах оцінювання ефективності, мотиваційних пакетах, механізмах ротації між державною та приватною сферами, а також на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій для дистанційного навчання й управління людським капіталом. При цьому країни з перехідною економікою та активною інтеграцією до європейських інституцій стикаються зі специфічними викликами – від дефіциту професійних кадрів на місцевому рівні до потреби гармонізації правових норм і стандартів підготовки [2, с. 202].

Важливими складовими зарубіжної практики є забезпечення органів публічної служби підготовленими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; досвід професійної адаптації та просування посадовців шаблями ієрархічної градації; механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних службовців та ін. Для більшості країн, насамперед з перехідною економікою, звичайним сьогодні є рух робочої сили з державного до приватного сектора, проте існує потреба у збільшенні зворотного руху – з приватного сектора до державного [3, с. 10–11]. Однак, як стверджує О.Ю. Дрозд, внаслідок

наближення законодавства про державну службу до загального трудового права різниця в умовах працевлаштування між державним і приватним сектором постійно зменшується. Цим підвищується мобільність робочої сили, що є вагомим чинником її розвитку та збільшення організаційної компетентності, а також відіграє важливу роль у мотивації працівників [4].

У процесі порівняння систем державної служби в різних країнах можна виокремити дві великі категорії – кар’єрну (закриту) та посадову (відкриту) системи. У кар’єрній системі використовується багатофункціональний підхід під час відбору кандидатів. Посадова система передбачає прийняття працівників на конкретні посади, які потребують конкретних фахових знань. Слід зазначити, що жодна категорія не використовується в чистому вигляді в жодній країні. В усіх країнах Центральної та Східної Європи існує нагальна потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла процесу модернізації та адаптації органів управління до умов європейської інтеграції. Підготовка кандидатів перед прийомом на роботу в кар’єрній системі є необхідною складовою процедури відбору. Вона широко використовується в Греції, Словаччині, Польщі та Франції. Прикладом може слугувати Національна школа державного управління в Польщі, яка надає дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу. Вона була утворена за моделлю французької Національної школи управління (ENA). Проте питання підвищення кваліфікації не в її компетенції [2; 5].

Добір старших службовців і деяких інших кандидатів у Великобританії проводить комісія цивільної служби. Відповідальність за програму встановлення критеріїв оцінювання результатів покладено на Аудиторську комісію [6, с. 129]. Водночас, у Франції діє складна система відбору державних службовців. Нижчі і вищі посади не підпадають під конкурс, на вищі посади працівників призначають, а на найнижчі персонал набирають за допомогою тестів та іспитів за спеціальністю. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів, у порівнянні послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників вищих навчальних закладів; другий – для кадрових службовців; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи. Такий відбір регулює «Федеральний закон про чиновників», прийнятий у 1953 р. і чинний в редакції [7].

Аналіз зарубіжних підходів до формування кадрового потенціалу державної служби свідчить, що стали ефективність і адаптивність публічного апарату забезпечують не окремі інструменти, а комплексна система, яка поєднує запроваджені правові рамки, прозорі та конкурентні механізми добору, цілеспрямовані програми підготовки й підвищення кваліфікації, ефективну систему оцінювання і просування, гнучкі моделі кар’єрного й посадового розвитку, сучасні інструменти

мотивації (включаючи конкурентну оплату праці й нематеріальні стимули) та потужне організаційно-інформаційне забезпечення; зарубіжні моделі демонструють, що успішна реформа кадрової політики спирається на взаємодію інституцій (національні школи державного управління, комісії з добору, аудит-інститути), концентрацію уваги на результатах і клієнтоорієнтованості, впровадження стандартів професійної компетентності й прозорих критеріїв оцінювання, а також на активне використання ІКТ для дистанційного навчання, оцінки компетенцій і створення єдиного інформаційного простору; для України імплікації цього досвіду означають необхідність переходу від фрагментарних елементів кадрової політики до цілісної моделі, що включає правове закріплення прозорих конкурсних процедур та антикорупційних гарантій, створення або розвиток потужних навчально-методичних центрів (на зразок національних шкіл управління) зі стандартними програмами підготовки для кандидата та системою безперервного професійного розвитку, запровадження компетентнісної рамки та єдиних стандартів оцінювання й атестації, стимулювання обмінів і тимчасового переміщення фахівців між державним і приватним секторами як механізму підвищення практичних компетенцій, а також імплементацію цифрових рішень для автоматизації рекрутингу, моніторингу продуктивності та управління талантами; оскільки ключовими викликами для України залишаються нестача професійних кадрів на місцевому рівні, необхідність модернізації систем оплати та просування, а також підвищення довіри громадян до державних інституцій, запропоновані заходи мають поєднувати коротко- і середньострокові інтервенції (пілотні програми підготовки, конкурси на ключові посади, цифрова платформа рекрутингу) із довгостроковою стратегією (розвиток інституційного навчального корпусу, системи супроводу кар'єри, законодавчих змін щодо статусу державного службовця), при цьому успішність має оцінюватися через чіткі індикатори – відсоток вакансій, заміщених через конкурси; рівень відповідності компетенцій посадовим вимогам; показники утримання та зворотного руху фахівців із приватного в державний сектор; оцінки якості надання публічних послуг та індекси довіри громадян – і супроводжуватися механізмами зовнішнього аудиту, міжнародного співробітництва та обміну кращими практиками з метою адаптації стандартів до євроінтеграційних вимог і сучасних викликів управління в умовах децентралізації й постконфліктної відбудови.

Рекомендовані практичні кроки для України (стисла програма дій): 1) закріпити в законодавстві прозорі критерії добору й повної конкуренції на ключові публічні посади та створити незалежний наглядовий орган за конкурсами; 2) розробити і впровадити національну компетентнісну рамку для державних службовців із прив'язкою до посадових стандартів і програм навчання; 3) створити/укріпити

національну школу державного управління як центр підготовки кандидатів і лідерів, що поєднує очне й дистанційне навчання; 4) запровадити систему безперервного професійного розвитку (CPD) із модульними курсами, практиками стажувань у приватному секторі та ротаціями; 5) впровадити єдину цифрову платформу HR-аналітики для рекрутингу, супроводу кар'єри, оцінювання продуктивності й моніторингу показників якості публічних послуг; 6) розробити систему мотивації, що поєднує конкурентну оплату, нематеріальні стимули (кар'єрні траєкторії, визнання) та заходи для повернення фахівців із приватного сектору; 7) забезпечити прозорість і підзвітність через публічні звіти, незалежний аудит і механізми залучення громадян до оцінки якості послуг.

Підсумовуючи, зарубіжний досвід підтверджує: модернізація кадрового потенціалу державної служби потребує синергетичного підходу – поєднання законодавчих реформ, інституційного будівництва, сучасних освітніх практик, цифровізації HR-процесів і системи мотивації – і лише така цілісна трансформація може забезпечити стійке підвищення якості державного управління, адаптацію до євроінтеграційних стандартів та відновлення довіри громадян.

Список використаних джерел:

1. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
2. Толкованов В. В. Правові інструменти Ради Європи з питань місцевого і регіонального розвитку та проблеми їх імплементації в Україні: монографія. Київ, 2017. 349 с.
3. Котовська О. П. Питання професіоналізму і компетенції органів публічної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 2. С. 5–12.
4. Дрозд О. Ю. Співвідношення норм трудового та адміністративного права при регулюванні проходження державної служби в Україні : монографія. Херсон : Гельветика, 2016. 480 с.
5. Шкабаро В. М. Імплементація міжнародно-правових норм в законодавстві України щодо конституційно-правового статусу міста. *Держава і право*. 2021. № 2. С. 249–252.
6. Тимошенко Н. В. Співвідношення принципів відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування окремих зарубіжних країн. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 125–131.
7. Ткачук А. Місцеве самоврядування у Франції. На шляху до децентралізації. URL: <http://pdf.org.ua/analytics/local-government/979-28a-a5>