

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-41>

УДК 351.08:005.95/96

Євдокимов Вадім Олександрович,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: v.ievdokymov@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0003-0620-4939>

Набока Людмила Віталіївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: l.naboka@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0001-8719-823X>

Косенко Аліса Володимирівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: a.v.kosenko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-4006-2295>

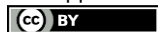
ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРВ'Ю ПО КОМПЕТЕНЦІЯХ ДЛЯ ОЦІНКИ SOFT SKILLS НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню використання інтерв'ю по компетенціях для оцінки soft skills у процесі добору персоналу на публічну службу в Україні. Встановлено, що ефективне функціонування державних органів в умовах постійних змін і викликів вимагає від службовців не лише професійних знань, а й відповідних особистісних якостей та гнучких навичок. Здійснено аналіз чинного українського законодавства, зокрема Закону України «Про державну службу» та нормативно-правових актів Національного агентства з питань державної служби. Розглянуто міжнародний досвід використання поведінкового інтерв'ю, зокрема у країнах ЄС та США, що демонструє високий рівень ефективності цього методу для об'єктивної та всебічної оцінки кандидатів.

Як цитувати: Євдокимов В. О., Набока Л. В., Косенко А. В. Використання інтерв'ю по компетенціях для оцінки soft skills на публічній службі. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 580–593. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-41>

In cites: Ievdokymov, V.O., Naboka, L.V., Kosenko, A.V. (2025). Use of competency-based interviews for the assessment of soft skills in public service. *State Formation*, no. 1 (37), 580–593. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-41> [in Ukrainian].

© Євдокимов В. О., Набока Л. В., Косенко А. В., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Визначено основні переваги та потенційні виклики використання цього методу в українських умовах, запропоновано конкретні шляхи їх подолання: розробку профілів компетентностей, навчання членів конкурсних комісій, забезпечення прозорості процедур оцінювання та поєднання інтерв'ю з іншими методами оцінки. Зроблено висновок, що запровадження компетентнісного інтерв'ю сприятиме підвищенню якості кадрового добору на державну службу та забезпечить професійну і результативну діяльність службовців в умовах реформ.

Ключові слова: *публічна служба, soft skills, гнучкі навички, компетентнісний підхід, інтерв'ю по компетенціях, оцінка персоналу, професійна компетентність.*

Постановка проблеми. Сучасна система добору кадрів на публічну службу переживає суттєві трансформації, які зумовлені необхідністю залучати компетентних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах динамічних змін та зростаючих суспільних вимог [3]. Традиційний підхід, орієнтований переважно на перевірку формальних кваліфікацій і знань, поступово зміщується у напрямку оцінювання так званих soft skills («гнучких» або «м'яких» навичок) кандидатів – тобто особистісних якостей і умінь, які визначають ефективність їхньої професійної діяльності. Зокрема, для успішної роботи на публічній службі дедалі більшого значення набувають комунікабельність, уміння працювати в команді, стресостійкість, адаптивність і лідерські якості. Важливість зазначених компетентностей зумовлена необхідністю швидко реагувати на сучасні виклики, ухвалювати виважені рішення, активно взаємодіяти з громадськістю та відповідально впроваджувати реформи [3].

Одним із ключових практичних завдань у цій сфері є розробка і впровадження надійних методів оцінювання soft skills на етапі відбору персоналу. Інтерв'ю по компетенціях (behavioral interview, інтерв'ю за компетенціями) постає як інноваційний інструмент, що дозволяє системно виявляти рівень розвитку потрібних компетентностей у кандидатів. Актуальність впровадження компетентнісного підходу підтверджується нормами чинного законодавства. Згідно із Законом України «Про державну службу», конкурс на зайняття посад проводиться на основі вимог до професійної компетентності кандидата, оцінюючи його особисті досягнення, знання, уміння, навички, а також морально-ділові якості [2]. Такий підхід відображає принцип меритократії та орієнтацію на компетентність, що відповідає європейським стандартам публічної служби (професіоналізм, доброчесність, політична нейтральність, добір за заслугами тощо [3]). Відтак, постає проблема: як саме використати інтерв'ю за компетенціями для об'єктивної та ефективної оцінки soft skills кандидатів на публічну службу, підвищивши якість добору кадрів і задовольнивши зростаючі вимоги до професійного рівня службовців.

Таким чином, зв'язок зазначеної проблеми з важливими науковими і практичними завданнями полягає у необхідності підвищення ефективності кадрового добору в публічному управлінні. Забезпечення справедливого, прозорого та результативного відбору на публічну службу є передумовою

формування компетентного апарату, спроможного реалізувати стратегічні державні реформи. Дослідження методів оцінювання soft skills, зокрема інтерв'ю по компетенціях, безпосередньо спрямоване на вирішення цього завдання і має суттєве практичне значення для розвитку публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетентнісний підхід до управління персоналом та оцінювання кандидатів активно досліджується як в українській, так і в міжнародній науковій літературі. Значну увагу приділено питанням визначення ключових компетентностей публічних службовців та методам їх вимірювання. Зокрема, І. Хребтій (2024) зазначає, що для ефективного добору державних службовців сьогодні необхідно застосовувати нові методи, які дозволяють комплексно оцінити компетентність кандидатів відповідно до вимог посади [3]. У своїй роботі він пропонує низку методів оцінювання, серед яких виділяє поведінкове інтерв'ю (інтерв'ю за компетентностями) як один із найефективніших інструментів для оцінки особистісних якостей та професійних навичок претендентів [3]. Дослідник наголошує, що поведінкове інтерв'ю дає змогу отримати реальні приклади професійної поведінки кандидата, мінімізуючи ризик отримання шаблонних або соціально бажаних відповідей, а також спрогнозувати майбутню успішність кандидата на посаді [3].

В інших наукових працях акцентується на необхідності оцінювання саме soft skills. Зокрема, зарубіжні дослідники К. Кінселла та Б. Вейт (2021), на основі інтерв'ювання керівників, визначили перелік «м'яких навичок», яких роботодавці очікують від кандидатів на посади у публічному секторі. Вони наголошують на наявному розриві між академічною підготовкою випускників і практичними вимогами служби [4]. Згідно з їхніми висновками, освітні програми мають приділяти більше уваги розвитку соціальних навичок взаємодії, комунікації, командної роботи, адаптивності тощо.

Американські дослідники також аналізують проблему дефіциту soft skills у сфері державного управління. Так, Е. Вілсон III (2017) зазначає, що спостерігається значний брак управлінців із розвиненими «гнучкими» навичками, особливо на керівних посадах [5]. Він виокремлює п'ять критично важливих компетентностей, яких часто не вистачає кандидатам: адаптивність, культурна компетентність, емпатія, інтелектуальна допитливість і здатність до системного («360-градусного») мислення [5]. Ці якості, на думку автора, не завжди формуються в межах традиційної освіти, тому існує потреба у впровадженні нових підходів до підготовки та добору персоналу на публічну службу. Висновки Вілсона підкреслюють важливість оцінювання згаданих компетентностей під час відбору: державні органи мають вдосконалювати процедури найму з метою виявлення та розвитку саме soft skills.

Щодо методів оцінювання, численні дослідження у сфері управління персоналом підтверджують ефективність структурованих поведінкових інтерв'ю як інструменту прогнозування професійної успішності кандидатів. Зокрема, результати мета-аналізів свідчать, що правильно розроблене структуроване інтерв'ю має високу валідність і надійність, суттєво

перевершуючи традиційну неструктуровану співбесіду за прогностичною точністю [8; 9]. Так, у бізнес-середовищі встановлено, що поведінкові запитання (які передбачають опис реальних ситуацій із минулого досвіду кандидата) значно краще корелюють з його майбутніми результатами роботи, ніж загальні або гіпотетичні запитання [8].

Крім того, дослідження показали, що структуроване інтерв'ю забезпечує вищу узгодженість оцінок між різними інтерв'юерами, а також сприймається кандидатами як більш об'єктивне та справедливе [9]. Ці наукові висновки стали основою для розроблення практичних рекомендацій з проведення інтерв'ю за компетенціями, зокрема Бюро з управління персоналом США (ОПМ) та іншими профільними установами.

Водночас низка аспектів залишається недостатньо дослідженою, зокрема адаптація зазначених методик до специфіки вітчизняної публічної служби. Попри наявність нормативних вимог щодо впровадження компетентнісного підходу у добір персоналу, у науковій літературі й досі обмежено висвітлено, які саме *soft skills* є пріоритетними для різних категорій посад публічної служби в Україні, яким чином їх доцільно діагностувати під час співбесіди та як забезпечити об'єктивність такого оцінювання. Залишається відкритим питання ефективності використання інтерв'ю за компетенціями в роботі конкурсних комісій, а також доцільності доповнення цього інструменту іншими методами – зокрема ситуаційними завданнями чи психодіагностичними тестами – для комплексної оцінки кандидатів. Означені проблеми формують потенційні напрями подальших досліджень і підкреслюють наукову новизну цієї роботи, яка має на меті часткове заповнення окреслених прогалів.

Метою статті є обґрунтування доцільності та формулювання практичних засад застосування інтерв'ю за компетенціями для оцінювання *soft skills* кандидатів на посади в органах публічної служби.

Виклад основного матеріалу. В Україні створено правове підґрунтя для запровадження оцінювання компетентностей (включно з *soft skills*) при конкурсному відборі на державну службу. Закон України «Про державну службу» визначає, що вимоги до осіб, які претендують на вступ на держслужбу, складаються із загальних та спеціальних вимог до їхньої професійної компетентності [1]. Загальні вимоги охоплюють рівень освіти, володіння державною мовою, певний стаж (для вищих посад), а також іноді передбачають базові вміння (наприклад, роботи з комп'ютером). Спеціальні вимоги визначаються для конкретної посади і можуть включати фахові знання, досвід роботи за напрямом, а також необхідні компетентності (наприклад, лідерство, стратегічне мислення для керівників, здатність до командної роботи, вміння ефективно комунікувати тощо).

Процедура проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджена Постановою Кабінету Міністрів № 246 від 25.03.2016 р., чітко орієнтована на оцінку компетентностей кандидатів. Згідно з п.2 цієї процедури, конкурс проводиться шляхом оцінювання рівня професійних компетентностей,

особистих якостей і досягнень кандидатів [2]. Практично це реалізується через поєднання кількох етапів оцінювання. Спочатку кандидат проходить тестування на знання законодавства або вирішення ситуаційних завдань (для перевірки аналітичних здібностей та знань). Наступним етапом виступає співбесіда за компетентностями – структурована розмова з конкурсною комісією, де кандидат відповідає на запитання, пов'язані з реальними ситуаціями та досвідом, що дозволяють судити про його soft skills.

Оцінювання на співбесіді здійснюється за кожною окремою вимогою до кандидата. Комісія заздалегідь визначає ключові компетентності, які відповідають вимогам посади, і формулює до них запитання. Наприклад, якщо для вакансії важливою є компетентність “уміння працювати в команді”, кандидат може отримати запитання: «Розкажіть про випадок, коли Вам довелося спільно з колегами вирішувати складне завдання; яка була Ваша роль і яким був результат?». Відповідь оцінюється членами комісії за наперед встановленими критеріями (шкалою) – наприклад, від 1 до 5 балів, де бали відповідають рівню прояву компетентності. Кожен член комісії виставляє оцінки індивідуально, після чого обговорюється узгодженість оцінок і виводиться середній бал чи інший узагальнений показник [2]. Такий підхід підвищує об'єктивність: всі кандидати ставляться в рівні умови та оцінюються за єдиними критеріями.

До актуальних нормативно-правових актів України у сфері оцінки soft skills на держслужбі слід також віднести методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Зокрема, НАДС наказом № 4-21 від 15.01.2021 р. затвердило рекомендації щодо визначення спеціальних вимог до кандидатів на посади держслужби, які містять перелік компетентностей для різних категорій посад. Так, для посад категорії “А” (вищий корпус держслужби) особливо важливими визначено лідерські якості, стратегічне бачення, вміння приймати рішення; для категорії “Б” – навички управління персоналом, комунікаційні вміння тощо. Ці компетентності повинні відображатися у профілі посади і перевірятися під час конкурсу.

Отже, на законодавчому рівні Україна закріпила перехід до меритократичної, компетентнісно орієнтованої моделі добору кадрів. Інтерв'ю по компетенціях є ключовим елементом цієї моделі, оскільки дозволяє оцінити саме ті якості кандидата, які неможливо повністю виміряти тестами чи аналізом документів. Далі розглянемо сутність цього методу та практику його застосування.

Інтерв'ю по компетенціях – це різновид структурованої співбесіди, під час якої ставляться запитання, спрямовані на виявлення конкретних компетентностей кандидата через аналіз його поведінки у минулих професійних ситуаціях. Даний метод спирається на принцип: «поведінка в минулому – найкращий прогностатор майбутньої поведінки». Іншими словами, якщо кандидат у попередньому досвіді демонстрував певний рівень навички (скажімо, вміння розв'язувати конфлікти в колективі), то з високою ймовірністю він так само буде діяти і в майбутньому на новій посаді [8].

На відміну від традиційної інтерв'ю-бесіди, де запитання можуть бути відкритими і хаотичними, компетентнісне інтерв'ю завжди структуроване:

- усім кандидатам ставиться однаковий набір запитань, сформульований на основі моделі компетенцій для даної посади;

- для кожного запитання заздалегідь визначено критерії оцінки відповіді (описані індикатори поведінки для високого, середнього, низького рівня компетентності);

- співбесіду зазвичай проводить панель інтерв'юерів (кілька членів комісії), що незалежно оцінюють відповіді, після чого результати обговорюються колегіально.

Подібна стандартизованість забезпечує низку переваг. За даними досліджень та практичних оглядів, структуроване поведінкове інтерв'ю має такі сильні сторони [9]:

1. Висока об'єктивність та надійність оцінювання. Усі кандидати перебувають у рівних умовах – їм ставлять однакові запитання, отже, кожен має однакову можливість продемонструвати свої вміння. Використання панелі інтерв'юерів і чітких критеріїв зменшує суб'єктивність і упередженість; узгодженість оцінок між різними оцінювачами при структурованому підході значно вища, ніж при довільній бесіді. Це підвищує валідність методу – тобто його здатність дійсно вимірювати ті якості, для оцінки яких він застосовується, і передбачати подальшу успішність на роботі.

2. Юридична захищеність і прозорість. Оскільки питання інтерв'ю прив'язані до вимог посади і є однаковими для всіх, зменшується ризик дискримінації чи необґрунтованого фаворитизму. У разі оскарження результатів конкурсу структура інтерв'ю слугуватиме доказом дотримання принципів рівного ставлення та законності відбору. У світовій практиці структуровані інтерв'ю вважаються такими, що краще відповідають рекомендаціям професійних стандартів і є більш захищеними в правовому полі, ніж неформальні бесіди.

3. Прогностична ефективність. Поведінкові питання спонукають кандидатів наводити конкретні приклади зі свого досвіду – описувати ситуацію, свої дії та отриманий результат. Такий підхід допомагає інтерв'юерам побачити, як саме претендент застосовував свої soft skills на практиці, і оцінити рівень цих навичок за реальними кейсами, а не за теоретичними міркуваннями. Як наслідок, підвищується здатність інтерв'ю передбачити майбутню поведінку: отримана інформація є більш достовірною і значущою для прогнозу успішності кандидата на посаді [3]. Досвід показує, що якість і чесність відповідей на структурованому інтерв'ю значно вища, адже кандидати змушені оперувати фактами, а не узагальненнями.

4. Комплексна оцінка компетентностей. Поведінкове інтерв'ю дозволяє оцінити ті сфери, які важко піддаються вимірюванню іншими методами. Наприклад, тестування може перевірити знання законодавства, але не покаже рівень лідерських якостей чи емпатії кандидата. Натомість, через добре

підібрані запитання інтерв'ю можна охопити широкий спектр soft skills: від комунікації та командної співпраці до стресостійкості, етики та здатності до навчання. Нижче наведено приклади ключових компетентностей (soft skills), які часто оцінюються шляхом інтерв'ю за компетенціями у публічній службі (за даними ОРМ, США) [6]:

- командна робота (Teamwork) – здатність ефективно працювати в команді, будувати партнерські відносини;
- вербальна комунікація (Oral Communication) – уміння чітко висловлювати думки, презентувати інформацію, слухати співрозмовників;
- міжособистісні навички (Interpersonal Skills) – вміння налагоджувати стосунки, проявляти повагу, емпатію, взаємодіяти з різними людьми;
- врегулювання конфліктів (Conflict Management) – здатність конструктивно розв'язувати суперечки, знаходити взаємоприйнятні рішення;
- вміння переконувати (Influencing/Negotiating) – навички переконливо аргументувати свою позицію, вести переговори та домовлятися.

Перелік компетентностей може бути доповнений залежно від специфіки посади: наприклад, для керівників – лідерство, для посад, пов'язаних із обслуговуванням громадян – клієнтоорієнтованість, для посад, пов'язаних з функцією контролю – формалізм (так звана клієнтонебезпечність) та ін. Головне, що кожна з цих якостей може бути оцінена через поведінкові запитання, де кандидат продемонструє, як він застосовував цю навичку раніше.

5. Зменшення ризиків помилок при наймі. Відомо, що неконтрольоване, інтуїтивне інтерв'ю є одним з найменш надійних методів відбору: різні інтерв'юери можуть по-різному трактувати відповіді, а претенденти здатні справити виключно позитивне враження без реального підкріплення розвинутих професійних навичок [9]. Запровадження ж стандартизованих компетентнісних співбесід мінімізує такі ризики, оскільки рішення приймаються на основі чітких критеріїв і фактів. Це в свою чергу підвищує якість найму: більше шансів, що на посаду буде обрано саме того кандидата, який реально відповідає вимогам і матиме успішні результати роботи в майбутньому.

З огляду на зазначені переваги, інтерв'ю по компетенціях наразі вважається одним з найефективніших інструментів оцінки soft skills у світі. Його використовують не лише в бізнес-організаціях, але й у публічному секторі багатьох країн як обов'язковий елемент відбору персоналу. Розглянемо, як ця практика реалізована у країнах ЄС та США, і яке місце вона займає порівняно з українськими підходами.

Більшість європейських країн мають довгу історію застосування компетентнісного підходу у відборі на державну службу. Принцип добору на основі заслуг (merit-based recruitment) є одним із ключових принципів європейської моделі державної служби [3]. Це означає, що при наймі на посади вирішальну роль відіграють професійні знання, навички та якості кандидата, а не особисті зв'язки чи суб'єктивні фактори. Відповідно, процедури відбору, зокрема співбесіди, орієнтовані на оцінку компетентності.

На наднаціональному рівні показовим є приклад інституцій ЄС. Європейське управління добору персоналу (EPSO), яке проводить конкурси на посади в установах ЄС, з 2010 року впровадило єдину рамку компетентностей для оцінювання кандидатів [7]. В оновленій версії 2022 року ця рамка містить 8 загальних компетентностей, які повинні демонструвати службовці ЄС: критичне та креативне мислення, прийняття рішень і досягнення результатів, управління інформацією (цифрова грамотність), самоменеджмент, командна робота, здатність навчатися, комунікація, ініціативність (intrapreneurship) [7]. Багато з цих компетентностей належать до soft skills. Під час конкурсів EPSO використовує різні методи оцінювання цих компетентностей, і серед них обов'язковим є інтерв'ю на основі компетентностей. Зокрема, на етапі Центру оцінювання кандидати проходять ситуатійне інтерв'ю (Situational Competency-Based Interview, SCBI), яке побудоване за сценаріями і дозволяє оцінити такі навички, як аналіз і вирішення проблем, лідерство, навчання та розвиток, стійкість, робота з людьми тощо [7]. Крім того, для посад керівників застосовується окреме інтерв'ю, спрямоване на оцінку лідерських компетентностей і стратегічного бачення. Досвід ЄС показує, що систематична оцінка soft skills на основі єдиних критеріїв сприяє відбору найбільш підготованих кандидатів з усього ЄС, забезпечуючи прозорість і високу конкурентність конкурсів.

У державах-членах ЄС компетентнісні співбесіди також стали нормою. Наприклад, у Великій Британії ще до виходу з ЄС діяла потужна система competency-based interviews в рамках «Civil Service Competency Framework». Кожна вакансія в британській державній службі містила перелік компетенцій (Communication, Teamwork, Delivering at Pace тощо), а на інтерв'ю кандидати мали навести приклади зі свого досвіду, які демонструють ці компетенції. Такий підхід підтримувався на всіх рівнях – від рядових посад до вищого керівництва – і вважається успішним у відборі професійних та клієнтоорієнтованих службовців. В інших країнах Європи – Німеччині, Нідерландах, Франції, Польщі та ін. – структуровані співбесіди з фокусом на компетентностях є частиною конкурсних процедур, часто доповнюючи письмові іспити чи центри оцінювання. Наприклад, у Німеччині для прийому на вищі посади федеральної служби кандидати проходять Assessment Center, який включає інтерв'ю з питань лідерства і соціальної компетентності.

Спільною рисою європейського досвіду є також професіоналізація інтерв'юерів: члени конкурсних комісій проходять навчання з техніки поведінкового інтерв'ю, опановують методи на кшталт STAR (Situation, Task, Action, Result – підхід до відповіді кандидата), аби уніфікувати підходи до оцінювання відповідей. Таким чином, ЄС виробив цілісну систему, де soft skills оцінюються не менш ретельно, ніж фахові знання, що значно підвищує якість добору на публічну службу.

У Сполучених Штатах оцінка компетенцій при наймі на державну службу (державні агентства, федеральні установи) також є широко розповсюдженою.

Бюро з управління персоналом (U.S. Office of Personnel Management – OPM) розробило детальні настанови щодо проведення структурованих інтерв'ю. За визначенням OPM, структуроване інтерв'ю – це метод оцінювання, призначений для вимірювання компетентностей, необхідних для роботи, шляхом систематичного опитування кандидатів про їх поведінку у відповідних ситуаціях [6]. OPM прямо рекомендує використовувати цей метод для оцінки таких soft skills, як командна робота, комунікація, міжособистісна взаємодія, вирішення конфліктів тощо. Фактично, більшість вакансій федеральної служби містять перелік необхідних General Competencies (загальних компетентностей), і під час інтерв'ю уповноважені особи оцінюють, як кандидат проявляв ці компетентності раніше. Типовим є застосування моделі ситуаційних питань: кандидата просять описати випадок з минулої роботи, що відповідає заданій компетенції (наприклад: «Опишіть ситуацію, коли Вам довелося владнати конфлікт у колективі»), і на основі відповіді роблять висновок про його навички управління конфліктами. Для підвищення об'єктивності відповіді оцінюються за заздалегідь визначеною шкалою, а всі інтерв'ю проводяться у схожому форматі, що збільшує узгодженість оцінок [9].

Американський підхід також характеризується активним використанням поведінкових і ситуаційних запитань. У практиці HR США розрізняють: 1) behavioral questions – питання про реальні дії у минулому (What did you do?), 2) situational (hypothetical) questions – питання «що б Ви зробили, якби...» (What would you do?). Дослідження свідчать, що обидва типи є корисними, але саме питання про минулі поведінкові прояви дають дещо кращу прогностичну валідність [10]. Тому акцент робиться саме на них при оцінці soft skills. Як наслідок, у США структуровані співбесіди стали звичним елементом найму як у федеральних, так і в місцевих органах влади. Наприклад, при відборі до програми Президентського управлінського стажування (Presidential Management Fellows) один з етапів – панельне інтерв'ю з оцінкою компетентностей лідерства, комунікації, аналізу політики тощо, де кандидати відповідають на заздалегідь визначені питання перед комісією.

Зарубіжний досвід підтверджує: компетентнісне інтерв'ю є міжнародним стандартом у сфері публічного адміністрування. І ЄС, і США, попри відмінності систем державної служби, сходяться на необхідності оцінювання soft skills при доборі, і для цього оптимально підходить структурована поведінкова співбесіда. Україна, рухаючись шляхом адміністративної реформи і професіоналізації державної служби, також інтегрує ці підходи, але важливо врахувати нюанси впровадження та адаптувати кращі практики до нашого контексту.

Незважаючи на очевидні переваги методу, при застосуванні інтерв'ю за компетентностями на практиці можуть виникати певні виклики. В українській публічній службі, яка перебуває в процесі реформування, слід акцентувати увагу на такі моменти:

– Підготовка інтерв'юерів. Необхідно навчити членів конкурсних комісій правильному проведенню компетентнісних інтерв'ю. Це включає освоєння

техніки постановки питань (формат STAR: Situation-Task-Action-Result), вміння слухати і уточнювати відповіді, уникати навідних або дискримінаційних запитань. Без відповідної підготовки є ризик, що інтерв'ю перетвориться на формальність або комісія не зможе витягнути з кандидата потрібну інформацію. Пропозиція: запровадити для HR-управлінців та членів комісій спеціальні тренінги за підтримки НАДС або профільних установ, з моделюванням реальних ситуацій співбесіди.

– Розробка питань та критеріїв. Якість оцінювання залежить від того, наскільки релевантні та продумані запитання поставлені кандидату. Питання мають бути чітко пов'язані з конкретною компетентністю і посадовими обов'язками. Також важливо мати анкери оцінки – опис прикладів слабкої, середньої і відмінної відповіді, щоб оцінювачі керувалися єдиними стандартами. Доцільно створити банк питань і прикладів відповідей для різних компетентностей у сфері публічної служби (на основі досвіду успішних конкурсів, з урахуванням специфіки українського законодавства). Такий банк, оновлюваний НАДС, був би корисним орієнтиром для конкурсних комісій по всій країні.

– Забезпечення прозорості та довіри. Кандидати повинні розуміти, за що і як їх оцінюють. На сьогодні оголошення про вакансію часто містять лише перелік вимог, але не розкривають, які компетентності і яким чином перевірятимуться. Це може викликати недовіру до результатів. Тому рекомендується у конкурсних оголошеннях та на сайтах держорганів публікувати загальну інформацію про етапи конкурсу, зокрема про проведення інтерв'ю по компетентностях, та основні критерії (напр., “Співбесіда проводиться за такими напрямками компетентностей: комунікація, робота в команді, прийняття рішень...”). Після завершення конкурсу доцільно надавати зворотний зв'язок кандидатам щодо їх оцінки за компетентностями – це сприятиме довірі і дозволить претендентам розуміти свої сильні та слабкі сторони для подальшого розвитку.

– Комбінування з іншими методами. Інтерв'ю – потужний інструмент, але не всесильний. Іноді кандидати можуть підготувати “заготовки” прикладів або мати дар переконання, що справить враження, хоча реальні навички розвинуті посередньо. Тому бажано доповнювати інтерв'ю іншими оцінками. В Україні вже застосовуються письмові тестування знань та іноді ситуаційні завдання (написання умовного документа, розв'язання кейсу). Пропонуємо активніше використовувати асесмент-центри для критично важливих посад: моделювання реальних робочих ситуацій у групі, рольові ігри, презентації. Результати таких завдань у поєднанні з поведінковим інтерв'ю дадуть більш об'ємну картину компетентностей кандидата. Наприклад, здатність працювати в команді можна перевірити і на інтерв'ю (за прикладами) і під час групової дискусії з іншими претендентами наживо.

– Культурні особливості та упередження. У нашому суспільстві культура поведінкового інтерв'ю лише формується. Кандидати не завжди привчені

відкрито говорити про свої досягнення чи аналізувати помилки, дехто може намагатися прикрасити дійсність. З іншого боку, інтерв'юери можуть несвідомо проявляти упередження (наприклад, більш прихильно ставитися до тих кандидатів, які красномовніше відповідають). Рационально впроваджувати стандарти гендерно і культурно нейтрального оцінювання; комісії повинні складатися з різноманітних за досвідом людей, аби балансувати можливі упередження. Рекомендовано також записувати (аудіо- чи відео-) співбесіди особливо на вищі посади – в Україні вже є вимога відеофіксації конкурсів на категорію “А” [2], це слід неухильно дотримуватися. Записи дозволяють проаналізувати якість запитань і відповідей та при необхідності слугують доказом об'єктивності процедури.

Врахування наведених аспектів сприятиме ефективному впровадженню інтерв'ю за компетентностями у практику конкурсного відбору. Слід підкреслити, що інтерв'ю – це також навичка, яка потребує професійного розвитку. І якщо ми вимагаємо soft skills від кандидатів, то й оцінювачі повинні володіти відповідними soft skills (комунікація, неупередженість, уважність). Таким чином, впровадження компетентнісного підходу має два виміри: підготовка кандидатів (наприклад, через освітні програми, тренінги для потенційних держслужбовців щодо проходження інтерв'ю) і підготовка комісій.

Науково-практична новизна використання інтерв'ю по компетенціях для оцінки soft skills полягає в тому, що це дозволяє більш точно підібрати людей, які відповідають викликам сучасного державного управління. Адже публічна служба сьогодні – це не тільки знання законів, а й уміння працювати з людьми, керувати змінами, проявляти стресостійкість у кризових ситуаціях. У контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення України роль таких навичок ще більше зростає. Компетентнісний підхід до відбору кадрів сприятиме створенню корпусу державних службовців нового покоління – проактивних, компетентних і орієнтованих на сервіс для громадян.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок.

Проведене дослідження підтвердило високу ефективність та доцільність використання інтерв'ю по компетенціях для оцінки soft skills кандидатів на публічній службі. Інтерв'ю за компетентностями дозволяє виявити рівень розвитку таких критично важливих навичок, як комунікація, командна взаємодія, лідерство, адаптивність та інші, які є визначальними для успішної роботи державного службовця. У законодавстві та практиці України закладено основи компетентнісного відбору (законодавче визначення вимог до компетентності, конкурсний підхід), а світовий досвід (ЄС, США) надає перевірені моделі реалізації цього підходу.

Основні результати роботи можна підсумувати наступним: по-перше, компетентнісне інтерв'ю виявилось науково обґрунтованим, оскільки дослідження засвідчують його вищу об'єктивність і прогностичну валідність порівняно з традиційними методами відбору [8; 9]. По-друге, воно має

практичну цінність для підвищення якості добору публічних службовців: упровадження структурованих поведінкових співбесід сприятиме відбору кандидатів, які не лише відповідають формальним вимогам, а й володіють потрібними особистісними якостями для роботи в державному апараті. По-третє, українська система добору кадрів, інтегруючи цей інструмент, робить крок до відповідності міжнародним стандартам (принципам меритократії, прозорості, ефективності публічної служби).

Інноваційна цінність інтерв'ю за компетентностями проявляється у створенні нової якості публічної служби – орієнтованої на результат і громадянина, оскільки кадри відбираються з урахуванням їхнього потенціалу до співпраці, розвитку, лідерства. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення та реалізації реформ, коли потрібні держслужбовці-агенти змін, здатні працювати в команді і спільно вирішувати комплексні проблеми.

Надалі доцільно здійснити емпіричну оцінку того, як впровадження інтерв'ю по компетенціях впливає на ефективність роботи новопризначених службовців (наприклад, через відстеження їх оцінок діяльності або результатів випробувального терміну). Ці дані дозволять кількісно підтвердити валідність методики саме в українських умовах. Також цікавим напрямом є дослідження сприйняття цього інструменту самими кандидатами: наскільки вони задоволені прозорістю та справедливістю конкурсів, де використовуються компетентнісні співбесіди, і чи мотивує їх це до розвитку soft skills. Окремо варто дослідити питання оптимального поєднання методів оцінювання (тести, інтерв'ю, ситуаційні вправи) для різних категорій посад – ймовірно, найкращі результати дає комбінований підхід.

В цілому, інтерв'ю по компетенціях вже зарекомендувало себе як науково обґрунтований та практично ефективний спосіб оцінки soft skills. Для публічного управління України його застосування є кроком вперед у побудові професійної та інноваційної публічної служби. Подальші розвідки та удосконалення методики сприятимуть максимальному використанню цього інструменту на благо розвитку публічної служби та суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-п>
3. Хребтій І. В. Методи оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 229–235.
4. Kinsella C., Waite B. Identifying and Developing Desirable Soft Skills for Public Service. *Teaching Public Administration*. 2021. Vol. 39(3). P. 337–350.
5. Wilson E. J. III. The Hard Job of Providing Soft Skills to Public Sector Leaders. *National Academy of Public Administration (NAPA) Commentary*, 10 May 2017. URL: <https://napawash.org/press-releases/the-hard-job-of-providing-soft-skills-to-public-sector-leaders>

6. U.S. Office of Personnel Management. *Structured Interviews: Guidance and Tips*. OPM.gov. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/>
7. EPSO's Competency Framework. European Personnel Selection Office, European Union, 2022. URL: <https://eu-careers.europa.eu/en/documents/epsos-competency-framework>
8. Easdown L. J. et al. The behavioral interview, a method to evaluate ACGME competencies in resident selection: a pilot project. *Journal of Education in Perioperative Medicine*. 2005. Vol. 7(1). URL: PubMed Central, PMID: 27175425
9. Arizona Department of Administration. Structured Behavioral Interviews: HR Best Practices. HR.az.gov. 2020. URL: <https://hr.az.gov/structured-behavioral-interviews>
10. Christopher J. Hartwell, Clark D. Johnson, Richard A. Posthuma. Are we asking the right questions? Predictive validity comparison of four structured interview question types. *Journal of Business Research*. 2019. P. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.026>

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 26.03.2025 р.

Ievdokymov V. O.,

PhD of Economical Sciences, Associated Professor,
Associated Professor of Public Administration and Public Service Department,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: v.ievdokymov@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0003-0620-4939>

Naboka L. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Head of Public Administration and Civil Service Department,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: l.naboka@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0001-8719-823X>

Kosenko A. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: a.v.kosenko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-4006-2295>

USE OF COMPETENCY-BASED INTERVIEWS FOR THE ASSESSMENT OF SOFT SKILLS IN PUBLIC SERVICE

Annotation. The article investigates the application of competency-based interviews for assessing soft skills in the selection of personnel for public service in Ukraine. Effective performance of public authorities under constant changes and challenges requires public servants not only professional knowledge but also appropriate personal qualities and soft skills. An analysis of the

current Ukrainian legislation, including the Law of Ukraine "On Civil Service" and regulations of the National Agency for Civil Service, was carried out. International experience in behavioral interviewing, particularly in the EU and the USA, was examined, demonstrating a high level of efficiency of this method for objective and comprehensive candidate assessment. The main advantages and potential challenges of using this method under Ukrainian conditions have been identified, along with specific ways to overcome them, including developing competency profiles, training interview panel members, ensuring transparency of assessment procedures, and combining interviews with other assessment methods. It is concluded that implementing competency-based interviewing will improve the quality of recruitment in the civil service, ensuring professional and effective performance by public servants during reforms.

Keywords: *public service, soft skills, flexible skills, competency-based approach, competency-based interview, personnel assessment, professional competence.*

REFERENCES

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnya 2015 r. № 889-VIII. (2016). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. № 4. St. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya konkursu na zaynyattya posad derzhavnoyi sluzhby: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 bereznya 2016 r. № 246. (2016). Baza danyh «Zakonodavstvo Ukrainy». *Verkhovna Rada Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-p> [in Ukrainian].
3. Khrebtiiy I. V. (2024). Metody otsynuyannya kompetentnostey kandydativ na zaynyattya posad publichnoyi sluzhby. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 6, 229–235. [in Ukrainian].
4. Kinsella C., Waite B. (2021). Identifying and Developing Desirable Soft Skills for Public Service. *Teaching Public Administration*, vol. 39(3), 337–350.
5. Wilson E. J. III. (2017). The Hard Job of Providing Soft Skills to Public Sector Leaders. National Academy of Public Administration. URL: <https://napawash.org/press-releases/the-hard-job-of-providing-soft-skills-to-public-sector-leaders>
6. U.S. Office of Personnel Management. Structured Interviews: Guidance and Tips. OPM.gov. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/>
7. EPSO's Competency Framework. – European Personnel Selection Office, 2022. URL: <https://eu-careers.europa.eu/en/documents/epsos-competency-framework>
8. Easdown L. J., Shinkle E. P., Small L., Algren J. (2005). The behavioral interview, a method to evaluate ACGME competencies in resident selection: a pilot project. *Journal of Education in Perioperative Medicine*. vol. 7(1). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/> (PMID: 27175425)
9. Arizona Department of Administration. (2020). Structured Behavioral Interviews: HR Best Practices. URL: <https://hr.az.gov/structured-behavioral-interviews>
10. Christopher J. Hartwell a, Clark D. Johnson b, Richard A. Posthuma. (2019). Are we asking the right questions? Predictive validity comparison of four structured interview question types. *Journal of Business Research*, 122–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.026>

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 16.02.2025.

The article is recommended for printing 26.03.2025.