

**Хребтій Ігор Віталійович**

*кандидат наук з державного управління, начальник управління  
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби  
Вищої школи публічного управління*

**Khrebtiy Ihor**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the  
Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the  
Higher School of Public Administration*

*ORCID: 0009-0006-6957-6704*

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙНИХ  
ЗАВДАНЬ (КЕЙС-МЕТОДУ) ПРИ ОЦІНЮВАННІ  
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
USING THE METHOD OF SOLVING SITUATION TASKS (CASE  
METHOD) IN ASSESSING THE COMPETENCES OF CANDIDATES  
FOR CIVIL SERVICE POSITIONS**

*Анотація. Вступ. Останніми роками значна увага приділяється відбору і розвитку персоналу публічної служби в Україні, яка перебуває в стані реформування та наближення до стандартів Європейського Союзу. В зв'язку з цим збільшується попит на публічних службовців та спеціалістів, які можуть легко адаптуватися до професійної діяльності, вирішувати складні завдання, брати на себе відповідальність, швидко реагувати на зміни у різноманітних ситуаціях, вміти працювати як в групі, так і самотійно, бути креативними, а отже, конкурентоспроможними.*

*Особи, які претендують на зайняття посад державної служби, проходять конкурс за загальною процедурою, а відтак на одному з етапів конкурсу мають успішно впоратися з розв'язанням ситуаційних завдань (кейсів). Змодельовані «заочно» кандидатом шляхи вирішення проблемної ситуації дозволяють виміряти його аналітичні і креативні здібності, спроможність інноваційно мислити та приймати нестандартні рішення.*

*У загальному вигляді ситуаційні завдання – це опис подій, оформлений у словах, цифрах, образах, діях. Ситуаційні завдання – це «зріз» процесу, фіксація його динаміки в певних часових межах з метою постановки претендента на заміщення посади перед вибором шляхів і способів подальшого вирішення проблеми або визначенням перспективних тенденцій розвитку ситуації.*

*Таким чином, як відмінні ознаки якісного ситуаційного завдання можна виділити: реалістичність; наявність напруги (інтриги) в сюжеті; інформативність; практичність, спрямованість на прийняття управлінських рішень чи досягнення організаційних цілей тощо.*

*Використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) дає змогу оцінити компетентності, пізнавальну діяльність, мотивацію, відповідальність, волю та інше.*

*Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейсів) під час оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.*

*Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в Україні.*

*В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики конкурсної процедури на зайняття посад державної служби); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування*

методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу)); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

*Результати.* У статті представлено дослідження характерних особливостей методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу), загальні вимоги до написання кейсів та методика використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейсів), що може бути застосована під час оцінювання кандидатів при відборі кандидатів на посади державної служби, з врахуванням вимог до компетентності кандидатів, оцінки рівня їх кваліфікації та відповідності певній посаді.

*Перспективи.* Застосування методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) вимагає для оцінювання готовності фахівців державного управління до прийняття практичних управлінських рішень, з'ясування спроможності кандидатів на зайняття посад державної служби використовувати свої знання та досвід для виконання посадових обов'язків та сприятиме якісному відбору кадрів, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

**Ключові слова:** державна служба, конкурсна процедура, компетентності державних службовців, оцінювання, кейс-метод.

**Summary.** *Introduction.* In recent years, considerable attention has been paid to the selection and development of public service personnel in Ukraine, which is in a state of reform and approximation to the standards of the European Union. In this regard, the demand for public servants and specialists who can easily adapt to professional activities, solve complex tasks, take responsibility, quickly respond to changes in various situations, be able to work both in a group and independently, be creative, and therefore competitive.

*Persons applying for public service positions pass the competition according to the general procedure, and therefore at one of the stages of the*

*competition they must successfully cope with the solution of situational tasks (cases). Ways to solve a problem situation simulated by the candidate "in absentia" make it possible to measure his analytical and creative abilities, the ability to think innovatively and make non-standard decisions.*

*In general, situational tasks are a description of events in words, numbers, images, and actions. Situational tasks are a "slice" of the process, fixing its dynamics within certain time limits for the purpose of placing an applicant for a position before choosing ways and means of further solving the problem or determining prospective trends in the development of the situation.*

*Thus, the distinctive features of a qualitative situational task can be distinguished: realism; the presence of tension (intrigue) in the plot; informativeness; practicality, focus on making managerial decisions or achieving organizational goals, etc.*

*Using the method of solving situational tasks (case method) makes it possible to assess competences, cognitive activity, motivation, responsibility, will, etc.*

*Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the use of the method of solving situational tasks (cases) when evaluating the competencies of candidates for public service positions.*

*Materials and methods. The research materials are the regulatory and legal framework for ensuring the functioning of the civil service in Ukraine.*

*In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the competitive procedure for filling civil service positions); formalization, analysis and synthesis (to analyze the application of the method of solving situational tasks (case method)); logical generalization of results (formulation of conclusions).*

*Results. The article presents a study of the characteristic features of the method of solving situational tasks (case method), general requirements for*

writing cases and the method of using the method of solving situational tasks (cases), which can be applied during the evaluation of candidates for the selection of candidates for government positions service, taking into account the requirements for the competence of candidates, assessment of their qualification level and suitability for a certain position.

*Discussion.* The application of the method of solving situational tasks (case method) is required to assess the readiness of public administration specialists to make practical management decisions, to find out the ability of candidates for public service positions to use their knowledge and experience to perform their duties, and will contribute to quality selection personnel, general optimization of the selection process itself and introduction of new technologies in the field of personnel management.

**Key words:** civil service, competitive procedure, competencies of civil servants, assessment, case method.

**Постановка проблеми.** Посилення публічної служби передбачається шляхом залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади публічної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо.

Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади публічної служби в цілому приведено у відповідність з європейськими стандартами, вона потребує подальшого вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі оцінюванні компетентностей публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання оцінювання у публічній службі досліджувалося Н.О. Алюшиною

[1; 2], С.Е. Зелінським [3], А.С. Крамаренко [7], Т.Л. Мостенською [6], Омельченко [4], Т.В. Рибачук – Яровою [6], С.В. Селівановим [5], С.М. Серьогіним [12], С.К. Хаджирадевою [1; 2], І.В. Федуловою [6] та ін. Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо питань щодо методик оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

**Метою статті** є розкриття концептуальних підходів до використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) під час оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

**Матеріали і методи.** Метод розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) виник на початку 20 століття у Школі бізнесу Гарвардського університету (США), де вивчено окремі прецеденти (реальні ситуації) з юридичної та ділової практики.

Кейс (від лат. casus) – надзвичайна ситуація, проблема, рішення якої не можна знайти в підручниках. Моделюється проблемна ситуація, яка максимально наближена до реальної, і треба знайти її вирішення.

Активне використання аналізу ситуаційного пов'язують із розвідками Чиказької школи. Основоположник – соціолог Роберт Парк. На думку представників Чиказької школи, кейс-метод – не кількісне дослідження, зосереджене головним чином на подіях та контексті подій, у ході якого з'ясовується тлумачення соціального життя учасниками відповідних подій.

В Україні цей метод став поширюватись в другій половині 90-х років ХХ століття як пізнавальна акселерація у процесі вивчення природничих наук. Наразі цей метод набирає обертів.

Метод застосовується з метою оцінки готовності кандидатів на посаду менеджерів нижчої та середньої ланки, для просування по кар'єрних сходах, а також як перевірка до готовності займати керівні посади.

Кейс-метод схожий на сучасний дидактичний концепт конструктивного вирівнювання ("constructive alignment") [6]. Суть методу полягає в тому, що учасникам пропонують осмислити ситуацію, опис якої водночас не тільки відображає практичну професійну проблему, а й актуалізує комплекс знань, які необхідно засвоїти при розв'язанні цієї проблеми. Причому сама проблема не має однозначних вирішень [7].

Кандидат на посаду проводить аналіз інформації (самостійно чи у складі групи), пошук ключових проблем запропонованого завдання; пошук відомостей, які необхідні для вирішення завдання; пошук та оцінку альтернативних шляхів розв'язання завдання.

Відповідно до ст. 21 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу [8].

Відповідно до п. 6 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ № 246 [10] чинна структура процедури проведення конкурсу складається з наступних етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7) складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником

державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Зупинимось більш детально на 5 етапі конкурсної процедури, а саме розв'язання ситуаційних завдань або кейсів.

За рішенням Комісії або конкурсної комісії кандидатами на зайняття посад державної служби категорій «А» і «Б» може здійснюватися розв'язання ситуаційних завдань – метою є з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків шляхом оцінки відповідності компетентностей та професійних знань кандидата встановленим вимогам, зокрема на знання спеціального законодавства, що пов'язані із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції [9].

Використання цього методу є ефективним інструментом для оцінювання аналітичних і креативних здібностей, спроможності інноваційно мислити та приймати нестандартні рішення, а також дає можливість прогнозування результатів професійної діяльності за умови відповідного змістовного наповнення ситуаційних завдань (комплексні ситуаційні завдання та ситуаційні завдання, що складені для оцінки ключових компетенцій).

Кандидату пропонують гіпотетичну ситуацію, що пов'язана з роботою на посаді. Це, як правило, типова ситуація, з якою ймовірно стикатиметься кандидат, обіймаючи посаду публічної служби. Кандидат має запропонувати управлінське рішення певної ситуації.

Кожен кандидат розв'язує від одного до трьох ситуаційних завдань залежно від установлених вимог до професійної компетентності. При цьому всі кандидати, які претендують на одну посаду, розв'язують однакові ситуаційні завдання. Крім того, під час розв'язання ситуаційних завдань з використанням комп'ютерної техніки забезпечується блокування



доступу до Інтернету та інших джерел інформації, за винятком доступу до довідкових правових систем [9].

Ситуаційні завдання для кандидатів на зайняття посад категорії «А» затверджуються Комісією. Ситуаційні завдання для кандидатів на зайняття посад категорії «Б» розробляються у державному органі, в якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата, визначених в умовах проведення конкурсу, та затверджуються рішенням конкурсної комісії.

Кандидати на зайняття посад категорії «А» розв'язують ситуаційні завдання у Центрі оцінювання оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Вищої школи публічного управління письмово з використанням комп'ютерної техніки із блокуванням доступу до Інтернету та інших джерел інформації, за винятком доступу до довідкових правових систем, а на зайняття інших посад письмово – власноруч або з використанням комп'ютерної техніки (за рішенням конкурсної комісії).

Кандидати на зайняття посад фахівців з питань реформ розв'язують ситуаційні завдання в усній та письмовій формі.

Усі кандидати, які претендують на одну посаду, розв'язують однакові ситуаційні завдання. На розв'язання одного ситуаційного завдання кандидатів надається не більше однієї години.

За підсумками цього етапу Комісія або конкурсна комісія визначає результати розв'язання кандидатами ситуаційних завдань згідно з установленими вимогами до професійної компетентності кандидата (за кожною окремою вимогою) по трибальній шкалі: 2, 1, 0 балів [9].

У загальному вигляді ситуаційні завдання – це опис подій, оформлений у словах, цифрах, образах, діях. Ситуаційні завдання – це «зріз» процесу, фіксація його динаміки в певних часових межах з метою постановки кандидата на зайняття посади перед вибором шляхів і способів

подальшого вирішення проблеми або визначенням перспективних тенденцій розвитку ситуації.

Таким чином, як відмінні ознаки якісного ситуаційного завдання можна виділити: реалістичність; інформативність; практичність, спрямованість на прийняття управлінських рішень чи досягнення організаційних цілей тощо.

Завдяки ситуаційним завданням можна оцінити його:

- ✓ знання, вміння, здібності;
- ✓ вміння працювати з інформацією в умовах стресу;
- ✓ вміння доводити певні твердження;
- ✓ модель майбутньої поведінки на посаді державної служби.

Основою формування письмових ситуаційних завдань є визначення компетентностей/вимог, які будуть оцінюватись за результатами виконання ситуаційного завдання.

Визначення компетентностей/вимог до посади державної служби категорії «Б» розпочинається з процедури аналізу посади, з урахуванням рекомендацій Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади, затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 17 серпня 2018 року № 199-18 [10], і передбачає:

- розгляд посадових цілей, обов'язків та зони відповідальності, ключові показники/індикатори досягнення результату;
- визначення вимог до кандидатів щодо знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистих якостей необхідних для посади;
- аналіз організаційної культури та опис поведінки кандидата, що в майбутньому визначатиме його успішність в установі.

Законодавство передбачає спеціальні вимоги до кандидатів на посаду державного службовця категорії «Б». Відповідно до Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб,

які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21 [11] спеціальні вимоги до посад державної служби категорії «Б» визначаються з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, положення про державний орган, завдань та змісту роботи, яку зобов'язаний виконувати державний службовець відповідно до положення про структурний підрозділ та посадової інструкції.

Спеціальні вимоги описуються з рівнем деталізації, достатнім для відбору осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, з одночасним встановленням компонентів кожної такої вимоги.

У Додатку 2 Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21 [11] представлено компетентності до посад категорії «Б» за 7 блоками, це:

Стратегічні компетентності – лідерство, аналіз політики та планування заходів з її реалізації; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів, стратегічне управління;

Управлінські компетентності – прийняття ефективних рішень; впровадження змін; управління персоналом;

Організаційні компетентності – управління організацією роботи; управління проектами; делегування завдань; ефективність координації з іншими;

Аналітичні компетентності – робота з великими масивами інформації; аналітичні здібності; концептуальне та інноваційне мислення; ефективність аналізу та висновків;

Виконавські компетентності – якісне виконання поставлених завдань; самоорганізація та самостійність в роботі; багатозадачність; досягнення результатів; цифрова грамотність;

Комунікативні компетентності – проведення публічних виступів; комунікація та взаємодія; ведення ділових переговорів; обґрунтування власної позиції; ведення діалогу; управління конфліктами;

Особистісні компетентності – командна робота та взаємодія; наставництво персоналу; уважність до деталей; тактовність та повага до інших точок зору; креативність; орієнтація на професійний розвиток; відповідальність; ініціативність; доброчесність; стресостійкість; адаптивність; мотивація.

Кожна із вище вказаних компетентностей включає коло повноважень, сферу діяльності, в якій особа наділена необхідними знаннями й здібностями, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності. Наприклад,

При формуванні ситуаційних завдань для кандидатів на зайняття посад державної потрібно визначити пріоритетні компетентності та компоненти вимог, які мають бути оцінені.

Формувати письмові ситуаційні завдання рекомендується приблизно однакової складності за змістом, згідно з вимогами до компетентностей.

Ситуаційне завдання складається з:

1. Назви ситуаційного завдання.
2. Вимог до компетентності кандидата.
3. Назви посади державної служби.
4. Опису ситуації.
5. Додаткової інформації (за потреби).
6. Запитань.

Існує певний перелік критеріїв для добору матеріалів при формуванні опису/змісту ситуаційних завдань: у завданні має бути описана

одна подія з реальної практики; подія має містити проблемну ситуацію (одну або кілька), що вимагає прийняття управлінського рішення; ситуація, що викладена в ситуаційному завданні, має бути зрозумілою; опис дається у процесуальній логіці, в якій наявна чітка послідовність розвитку події та її основних учасників. (Бажано, щоб ситуаційний матеріал містив не тільки фактологічний, а й особистісний аналіз, тобто висловлювання учасників ситуації (посадовців, державних службовців, громадян тощо) щодо даної проблеми). Весь довідковий матеріал, що використовується з ілюстративною метою, повинен бути винесений в додатки (обов'язковим є посилання на джерело інформації); у завданні також може міститись необхідна додаткова інформація (наприклад, інформація про розвиток макросистеми, про установу, персонал, конкретні цифри, результати і підсумки роботи, технології та інші відомості, що можуть і не мати прямого відношення до розв'язуваної проблеми); зміст/опис ситуаційного завдання викладається живою літературною мовою; рекомендується коротка модель опису ситуації.

При складанні ситуаційних завдань важливо застосовувати різні підходи, що допоможе найкраще розкрити компетентності кандидата (табл.1).

*Таблиця 1*

**Підходи при розробці ситуаційних завдань (кейсів)**

<b>Характер ситуаційного завдання</b>	<b>Результат</b>
Кандидат отримує не лише необхідну, але й зайву інформацію	Здатність кандидата визначати пріоритети і знаходити правильне рішення.
Кандидату надається недостатньо інформації	Здатність кандидата проявляти активність після того, як виявлено, що при недостатній кількості інформації не зможе вирішити проблему, вказавши у відповіді.
Кандидату пропонується складний вибір	Вміння виявляти доступні варіанти, що породжують внутрішній конфлікт і провокують зробити вибір на ціннісному рівні. Така ситуація не тільки добре демонструє

	використання навичок в стресовій ситуації, а й мотиви кандидата.
Кандидат може обрати будь-який, із запропонованих, варіантів управлінського рішення	Дозволяє перевірити гнучкість мислення кандидата і його готовність працювати в мінливому середовищі.
Перевірка навичок та здібностей кандидата	У цій ситуації моделюється типова робоча ситуація, з якою кандидат буде зустрічатися досить часто. Тут важливо, щоб кандидат керувався не теорією, а в режимі реального часу продемонстрував, як він може розв'язати це питання.
Нестандартне прийняття рішення кандидатом	Вміння доводити і переконувати, прийняття кандидатом нестандартного управлінського рішення.
Провокаційне ситуаційне завдання	Ситуаційне завдання допоможе перевірити будь-які цінності й моделі поведінки кандидата. В їх основі завжди повинен бути конфлікт інтересів і обов'язкова деталь – провокація, покликана виявити правдиву відповідь кандидата.
Перевірка цінностей та моделі поведінки	Здатність кандидата ефективно працювати в команді

*Джерело:* узагальнено автором на основі [7; 12; 14]

Зміст/опис ситуаційного завдання є дієвим за умов, коли за основу береться ситуація, що відбулася в конкретній установі. При необхідності ситуація загострюється, і в неї закладається проблема, що провокує прийняття нестандартного рішення. Підготовлена ситуація має містити достатній обсяг інформації для прийняття виваженого й обґрунтованого рішення, вказавши на відповідні методи й технології управлінської діяльності.

Доцільно в письмових ситуаційних завданнях передбачати від 2-х до 5-ти питань до описаної ситуації.

Існують кілька найбільш придатних та ефективних видів запитань до письмових ситуаційних завдань, це:

- поведінкові запитання, що сфокусовані на минулому;
- поведінкові запитання, що сфокусовані на майбутньому;

- запитання щодо професійних знань.

Поведінкові запитання сфокусовані на минулому досвіді кандидата. Кандидату пропонується навести конкретні приклади того, як він продемонстрував певну поведінку, знання, вміння та навички.

Поведінкові запитання сфокусовані на майбутньому або неправомірній поведінці. Запитання представляють кандидатам гіпотетичну ситуацію, пов'язану з роботою на посаді. Це типові ситуації, з якими ймовірно стикатимуться кандидати на посаді.

Запитання на професійні знання використовуються для оцінювання знань спеціального законодавства та функціональних знань, що необхідні для виконання обов'язків на певній посаді.

Поведінкові запитання сфокусовані на минулому досвіді кандидата. Кандидату пропонується навести конкретні приклади того, як він продемонстрував певну поведінку, знання, вміння та навички.

Поведінкові запитання сфокусовані на майбутньому або неправомірній поведінці. Запитання представляють кандидатам гіпотетичну ситуацію, пов'язану з роботою на посаді. Це типові ситуації, з якими ймовірно стикатимуться кандидати на посаді.

Запитання на професійні знання використовуються для оцінювання знань спеціального законодавства та функціональних знань, що необхідні для виконання обов'язків на певній посаді.

Приклади запитань представлені у Табл. 2.

Таблиця 2

### Приклади запитань при розробці ситуаційних завдань (кейсів)

Види запитань	Приклад
Поведінкові запитання сфокусовані на минулому	<ul style="list-style-type: none"><li>- Які методи та засоби Ви використовували на попередній роботі в даній ситуації?</li><li>- Чи виникали подібні ситуації на попередній Вашій роботі, і яке Ви приймали рішення?</li><li>- Вкажіть на цінність даного проекту? Розкажіть про свій останній</li></ul>

	<p>проект, яким Ви пишаєтеся?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ваші дії у розв'язанні конфлікту? Як Ви працюєте (-вали) з людьми, які викликали у Вас роздратування?</li></ul>
Поведінкові запитання сфокусовані на майбутньому	<ul style="list-style-type: none"><li>- Дайте оцінку ситуації щодо...? Ваша роль у розв'язанні даної ситуації?</li><li>- Які наслідки, як позитивні, так і негативні, на Вашу думку, може мати таке рішення?</li><li>- Проаналізуйте можливі варіанти розвитку подій?</li><li>- Уявіть себе на місці HR, які б питання Ви поставили собі, щоб показати найбільшу ефективність?</li><li>- Які ризики, на Вашу думку, можуть призвести до нових конфліктів?</li><li>- Обґрунтуйте своє бачення проблеми та можливий розвиток подій?</li></ul>
Запитання на професійні знання	<ul style="list-style-type: none"><li>- Який має бути план заходів з вирішення даної проблеми?</li><li>- Як оформляється звернення до відповідного органу влади?</li><li>- Запропонуйте Ваше бачення з організації... відповідно до вимог чинних нормативно-правових актів?</li></ul>

*Джерело:* розроблено автором

При формулюванні запитань важливо враховувати такі зауваження. Запитання не повинні: стосуватися речей, про які нескладно дізнатися у процесі діяльності на посаді, або які були би вивчені з програми підготовки до зайняття посади; зосереджуватися на досконалих знаннях законодавства; відповідати на відкриті та закриті запитання, відповіді мають бути розгорнутими.

Кандидат на посаду проводить аналіз інформації (самостійно чи у складі групи), пошук ключових проблем запропонованого завдання; пошук відомостей, які необхідні для вирішення завдання; пошук та оцінку альтернативних шляхів розв'язання завдання.

Застосування системного, кореляційного, факторного, статистичного та інших видів аналізу дозволяє отримати власні висновки і запропонувати рішення проблемної ситуації [12]. При цьому сама проблема не має однозначних рішень. Метод являє собою специфічний різновид дослідницької аналітичної технології, тобто містить у собі деякі риси дослідницького процесу, аналітичні процедури.



Саме ситуаційне завдання або кейс представляє собою головоломку, частини якої необхідно скласти, щоб отримати уявлення про те, що представляє собою ситуація та які можливі напрямки руху в цій ситуації, матеріал, в якому описуються певна ситуація, умови діяльності, проблематика. Основна задача кейсу – зробити з того, хто його вирішує “особу, що приймає рішення”. Вирішити кейс – означає інтелектуально проробити, опрацювати вихідні умови проблеми й протиріч (невизначеності), закладених в умовах кейсу та сформулювати відповідне професійне бачення [13].

Якісним вважається кейс, який відповідає наступним характеристикам: вміло сформульованою історією, стосуватися важливої проблеми, описувати драматичну ситуацію з прийняттям критичного рішення, містити конкретні порівняння, надавати можливість для узагальнення висновків, мати центрального героя, давати змогу оцінити ефективність вже прийнятих раніше рішень, бути оптимальним за розміром, містити оптимальний обсяг інформації, мати багатоваріантність вирішення проблеми, забезпечувати зацікавленість аудиторії при вирішенні поставленого завдання, стимулювати до роботи в групах, вчити командній роботі, формувати лідерські якості [14].

Робота з ситуаційним завданням (кейсом) здійснюється поетапно:

Перший етап – знайомство з текстом кейса, викладеної в ньому ситуацією, її особливостями.

Другий етап – виявлення фактів, що вказують на проблематику, виокремлення основної проблеми або основних проблем, пошук факторів і персоналій, які можуть реально впливати на вирішення кейсових завдань.

Третій етап – побудова ієрархії проблем, виділення головної і другорядних, обрання проблеми, яку необхідно буде вирішити.

Четвертий етап – генерація варіантів вирішення проблеми.

П'ятий етап – оцінка кожного альтернативного рішення та конструктивний аналіз наслідків прийняття того чи іншого рішення.

Шостий етап – прийняття остаточного рішення по кейсу, наприклад, переліку дій або їх послідовності.

Сьомий етап – презентація рішення.

Восьмий етап – підведення підсумків відповідною комісією (екзаменатором).

Дуже важливим у роботі з кейс-методом є розуміння того, що управлінське середовище постійно змінюється, і щоб залишатися важливими та актуальними кейси мають змінюватися залежно від середовища і часу.

Серед переваг: одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який демонструє кандидат при вирішенні цієї проблеми; має чітко виражений характер і мету; сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем; розвиває творчий підхід, інноваційність у сфері. Переваги кейс-метода в тому, що кейси можна адаптувати до реалій організації та для спостерігачів і учасників вони містять високий показник "очевидної" валідності. Вимірює: компетентності, пізнавальну діяльність, мотивацію, відповідальність, волю та інше; можна застосовувати до значного числа професій; можливість визначення компетентності претендентів на посаду до призначення, співробітників у процесі роботи, персоналу при діагностиці управлінських здібностей і ін.

При проведенні оцінювання професійної компетентності кандидатів на посади, які потребують присутності аналітичних здібностей, творчого мислення, рекомендується застосовувати більш складні і реальні ситуаційні завдання, з приводу яких немає заключень та рішень експертів.

Даний підхід дозволить оцінити рівень знань кандидата, їх системність, логічність, здібності до творчого мислення, креативність поглядів.

Розв'язання ситуаційного завдання кандидатом є успішним, якщо:

1. Проведено детальний аналіз описаної ситуації, виявлена(і) проблема(и), обрана і обґрунтована проблема для вирішення, визначені критерії та обмеження для вирішення проблеми.

2. Виявлено не менше трьох можливих альтернатив при вирішенні проблеми.

3. На основі критеріїв і обмежень обрана одна з альтернатив, обґрунтований вибір альтернативи.

4. Розроблено управлінське рішення, виявлені ризики і припущення.

5. Рішення оформлено у вигляді управлінського документа (переліку документів для складних ситуаційних завдань з виділенням і оформленням базового рішення).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Застосування сучасного методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) вистребувано для оцінювання готовності фахівців державного управління до прийняття практичних управлінських рішень, з'ясування спроможності кандидатів на зайняття посад державної служби використовувати свої знання та досвід для виконання посадових обов'язків та сприятиме якісному відбору кадрів, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

При проведенні оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, які потребують присутності аналітичних здібностей, творчого мислення, рекомендується застосовувати більш складні і реальні ситуації, з приводу яких немає заключень та рішень експертів. Даний підхід дозволить оцінити рівень знань кандидата, їх системність, логічність, здібності до творчого мислення, креативність поглядів.

Конкурсним комісіям при перевірці завдань потрібно враховувати вміння кандидата на посаду аналізувати та давати оцінку ситуації, звертати увагу на кількість пропозицій щодо шляхів вирішення ситуації, на логічну послідовності в роботі, на вміння виділяти головне та робити висновки, на бачення альтернативних варіантів вирішення проблеми.

### **Література**

1. Алюшина Н.О., Наулік Н.С., Романюк С.А. Інституціоналізація публічної служби в Україні: теорія і практика : монографія / авт. кол. : Н. О. Алюшина, Н. С. Наулік, С. А. Романюк та ін.; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадевої. К. : Видавничий дім «АртЕк», 2022. 342 с.
2. Алюшина Н. О., Воронько Л. О., Хаджирадева С. К. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / авт. кол. : Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадевої. К. : НАДУ, 2017. 256 с.
3. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса, 2013. Вип. 13. С. 284–300.
4. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. С. 418–424.
5. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
6. Іванов С.В., Мостенська Т.Л., Федулова І.В., Рибачук – Ярова Т.В. Використання кейс-методів у навчальному процесі. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С.107-110.

7. Крамаренко А.С. Застосування ситуаційного навчання – кейс-методу при вивченні англійської мови у вищих навчальних закладах. *Наукові праці. Педагогіка*. 2018. Вип. 299, Т. 311. С. 100-101.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.03.2024).
9. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.03.2024).
10. Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17 серпня 2018 року № 199-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
11. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
12. Серьогін С.М. Теорія та практика публічної служби. Кейс-метод як технологія навчання публічних службовців : матер. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 грудня 2018 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 202-203.
13. Фоменко Н.А., Скрипник М.І., Фатхутдінова О.В. Правова педагогіка. Інтерактивні технології у професійній підготовці юристів : навч. посібник. Херсон : Олді-плюс, 2015. 326 с.

14. Nolan R.L. Management: Theory and Practice, and Cases. *Harvard Business School Working Paper*. 2013. №14 – 026. 19 p.

### References

1. Alyushina, N.O., Naulik, N.S., & Romanyuk, S.A. (2022). Instytutsionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini: teoriia i praktyka [Institutionalization of public service in Ukraine: theory and practice]: monograph / author. number: N. O. Alyushina, N. S. Naulik, S. A. Romanyuk, etc.; in general ed. Prof. S. K. Khadzhiradeva. K.: ArtEk Publishing House [in Ukrainian].
2. Alyushina, N. O., Voronko, L. O., & Khadzhiradeva, S. K. (2017) Profesionalizatsiia u sfery publichnoho upravlinnia: stan, problemy, perspektyvy vyrishennia [Professionalization in the sphere of public administration: state, problems, prospects for solution]: monograph / author. number: N. O. Alyushina, L. O. Voronko and others; in general ed. Prof. S. K. Khadzhiradeva. K.: NADU [in Ukrainian].
3. Zelinsky, S. E. (2013). Do pytannia otsiniuvannia efektyvnosti derzhavnoi sluzhby [To the question of evaluating the effectiveness of the civil service]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 13, 284-300 [in Ukrainian].
4. Omelchenko, Yu. Yu. (2014). Otsiniuvannia efektyvnosti instrumentiv ta vlasne profesijnoho doboru personalu [Evaluation of the effectiveness of tools and proper professional selection of personnel]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 2, 418-424 [in Ukrainian].
5. Selivanov, S. V. (2019). Mekhanizm rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Mechanisms of development of personnel potential of the civil service in Ukraine]. *PhD's Thesis*. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

6. Ivanov, S.V., Mostenska, T.L., Fedulova, I.V., & Rybachuk-Yarova, T.V. (2012). Vykorystannia kejs-metodiv u navchal'nomu protsesi [Use of case methods in the educational process]. *Naukovi pratsi NUKhT*, 43, 107-110 [in Ukrainian].
7. Kramarenko, A. (2018). Zastosuvannia sytuatsijnoho navchannia – kejs-metodu pry vyvchenni anhlijs'koi movy u vyschykh navchal'nykh zakladakh [Application of situational learning – case method in learning English in higher educational institutions]. *Naukovi pratsi. Pedahohika*, 299, 311, 100-101 [in Ukrainian].
8. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. Methods of conducting the analysis of civil service positions of categories "B" and "V" in the central bodies of executive power: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. August 17, 2018 No. 199-18. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text> [in Ukrainian].
11. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories "B" and "V" and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021 No. 4-21. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].
12. Seryogin, S.M. (2018). Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby. Kejs-metod iak tekhnolohiia navchannia publichnykh sluzhbovtziv [Theory and

practice of public service. Case method as a technology for training public servants]. *Mater. science and practice conference* (pp. 202-203). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

13. Fomenko, N.A., Skrypnyk, M.I., & Fathutdinova, O.V. (2015). *Pravova pedahohika. Interaktyvni tekhnolohii u profesijnij pidhotovtsi iurystiv* [Legal pedagogy. Interactive technologies in the professional training of lawyers]: training. manual. Kherson: Oldi-plus [in Ukrainian].
14. Nolan, R.L. (2013). *Management: Theory and Practice, and Cases. Harvard Business School Working Paper, 14 – 026.*