

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ДОЦЕНКО Тетяна Анатоліївна**

УДК 35.082.4:005.591.4](477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ  
У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Т. А. Доценко

Науковий керівник: Хаджирадєва Світлана Костянтинівна, доктор наук з  
державного управління, професор.

КИЇВ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Доценко Т. А. Управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з публічного управління та адміністрування (доктора філософії) за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченко, Київ, 2023.

У дисертації здійснено науково-теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України, що дає підстави зробити відповідні висновки та узагальнення.

У першому розділі дисертації – *Концептуальні засади управління професійно-службовою кар'єрою у сфері публічного адміністрування* – проаналізовано: проблеми професіоналізації публічної служби у системі координат сучасних парадигмальних зсувів публічного управління та адміністрування; базові теоретичні підходи, концепції та моделі кар'єрного розвитку публічних службовців; особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України.

Комплексний аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів з теми дисертації довів, що не існує єдиної, цілісної і всеохоплюючої теорії, яка пояснювала б усі аспекти управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України, з урахуванням сучасних парадигмальних зсувів у науковій галузі публічного управління та адміністрування. Встановлено, що проблема професіоналізації публічної служби неодноразово була об'єктом наукових досліджень, які ґрунтувалися на інституціональному (інституційному), функціональному,

особистісному, діяльнісному, компетентнісному та інших підходах. Науковий дискурс щодо професіоналізації публічної служби формується в системі певних категорій і понять, які стають базовими для розуміння її сутнісного та змістовного значення, а саме: «професія», «кваліфікація», «професійна кваліфікація», «публічна служба», «публічний службовець», «професійна діяльність», «компетенція», «компетентність», «професійна кваліфікація публічного службовця», «професійна діяльність публічного службовця», «професійна компетентність/компетенція публічного службовця» і т. ін.

Обґрунтовано, що професіоналізація публічної служби представляє собою процес становлення професіонала та зростання його професіоналізму в межах професійної та службової діяльності. Викладені уявлення щодо професіоналізації дають підставу до узагальнення та виокремлення певних її рис (характеристик) у сфері публічної служби. Перші дві тісно пов'язані з професією, а саме, (1) із спеціальними знаннями та досвідом, які вона надає, а також (2) з відображенням у професії власного світогляду, трудової етики, цінностей, обов'язків та принципів поведінки.

Констатовано, що більшість теорій кар'єрного розвитку є деякою комбінацією двох основних категорій: теорій процесу (зосереджені на русі людини через кілька фаз або етапів, а також способах, як вони змінюються) та теорій змісту (більше зосереджуються на внутрішній ідентичності людини, або контексті, в якому людина живе, і тому, як ці внутрішні характеристики формують напрямок особистості). Послідовна зміна концепцій управління персоналом (від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами) зумовила еволюцію типів управління кар'єрою в публічній сфері: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління цим процесом.

Доведено, що професійно-службова кар'єра публічних службовців є предметом міждисциплінарних досліджень, яка будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра. Під професійною кар'єрою

публічного службовця розуміється процес проходження ним різних стадій професійного розвитку, зокрема: 1) професійне навчання; 2) початок трудової діяльності; 3) професійне зростання через послідовний розвиток своїх індивідуальних професійних здібностей, компетентностей, професійно важливих якостей і т. ін.; 4) припинення трудової діяльності. В межах цих стадій особа має різні професійні статусно-рольові позиції (студент, юрист, економіст, фахівець з державного управління, науковий експерт з місцевого самоврядування і т. ін.), а також здійснює рух шляхом спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності). Під службовою кар'єрою розуміється цілеспрямоване просування персоналу в організації (установі, підприємстві і т. ін.) шляхом заміщення вищої посади та/або присвоєння вищого рангу з метою задоволення потреб як організаційного, так і особистісного розвитку персоналу. Службова кар'єра є субінститутом публічної служби, яка в свою чергу є невід'ємною складовою публічного управління. Отже, всі закономірності притаманні публічному управлінню знаходять свої відголоски і в службовій кар'єрі публічного службовця. Найвищий рівень інтеграції (взаємопроникнення, синергії) цих двох видів кар'єр дає універсальну, науково обґрунтовану модель професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України.

З'ясовано особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України із зазначенням протиріч, що потребують першочергового розв'язання та унормування у державно-управлінських рішеннях. Під управлінням професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України розуміється комплекс заходів, що проводяться службою управління персоналом щодо планування, мотивації, розвитку та контролю професійно-службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб та особистісного потенціалу (здатності, здібності, якості і т. ін.), а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов ДПС України. Іншими словами це складова частина системи управління

персоналом, яка стосується взаємовідношень «роботодавець – працівник» і детермінується їхніми цілями, потребами та умовами ефективного розвитку.

Обґрунтовано методологію управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України, яка представлена як система уявлень про управлінські дії, що ґрунтується на певних змістових контентах і має такі складові: теоретичні підходи (системний, інституціональний, особистісний, діяльнісний, компетентнісний); суб'єкти і об'єкти (суб'єктом управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України виступають посадові особи, а також відповідні структурні підрозділи на національному, регіональному та місцевому рівнях, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом)); методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, аналітичні та ін.), а також сучасні концепти державної кадрової політики України та вироблені на їх основі HR-стратегії та інші стратегічні документи, що належать до сфери компетенції ДПС України.

Встановлено, що першочергового розв'язання та унормування у контенті державно-управлінських рішеннях потребують такі протиріччя: 1) між потребою забезпечення інтеграційних стратегій України щодо вступу в ЄС, в межах визначених повноважень та компетенцій ДПС України і недосконалістю системи управління людськими ресурсами в ДПС України, зокрема професійно-кваліфікаційні характеристики та вимоги до персоналу ДПС України не відповідають міжнародним стандартам в цій сфері; 2) між потребою удосконалення системи оцінювання професійної кваліфікації персоналу ДПС України і відсутністю таких базових нормативно-правових документів як: Галузева рамка кваліфікацій у сфері ДПС України; Професійні стандарти фахівців (державних службовців, що працюють у сфері ДПС України; HR-стратегія розвитку професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України і т. ін.; 3) між потребою підвищити ефективність професійної діяльності персоналу ДПС України і недосконалістю методів, технологій, інструментів, які застосовуються для визначення його кар'єрного потенціалу та кар'єрної мотивації.

У другому розділі – *Сучасні тенденції кар'єрного розвитку персоналу Державної податкової служби України* – охарактеризовано кар'єрну спрямованість керівників Державної податкової служби України; виявлено проблеми вибору та планування молоддю професійно-службової кар'єри у сфері Державної податкової служби України, а також фактори, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу у сфері Державної податкової служби України.

Констатовано, що в системі ДПС України найчастіше керівниками застосовуються три моделі розвитку кар'єри, а саме: Модель 1 – Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; Модель 2 – Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; Модель 3 – Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія». Домінуючими кар'єрними якорями персоналу ДПС України є: якір «Менеджмент» – виявлено у 27,2 % респондентів, «Стабільність» (у 21,4 %); «Інтеграція стилів життя» (у 18,1 %); менш вираженими – якорі «Автономія» (у 27,2 %) і «Служіння» (у 21,4 %); додатковими – є якорі «Виклик» (у 12,6 %); «Професійна компетентність» (у 10,5 %) і «Підприємництво» (у 6,0 %). У більшості керівників ДПС України (48,4 %) визначено середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри; у 26,3 % – низький, а у 25,3 % – високий.

Встановлено, за результатами експертного оцінювання, що найбільш високий рівень впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України мають організаційно-адміністративний (89,8 %) і політико-правовий (69,3 %) фактори. Низький рівень впливу констатовано щодо факторів інтелектуально-особистісний (42,0 %) і соціально-поведінковий (39,5 %). Зауважимо, що названі у межах цих факторів проблеми не є автономними і такими, що існують лише в системі ДПС України. Вони детерміновані системними недоліками державного апарату в цілому, і без глобальних перетворень локальні зміни стосовно державної служби майже неможливі.

У третьому розділі – *Шляхи підвищення ефективності управління*

*професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України* – розглянуто можливість імплементація кращих міжнародних практик з розвитку професійної та службової кар'єри публічних службовців у систему управління персоналом Державної податкової служби України; обґрунтовано рекомендації щодо запровадження проєкту Акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу Державної податкової служби України, а також сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування кар'єри та професіоналізацію персоналу Державної податкової служби України.

Констатовано доцільність імплементації у систему управління персоналом ДПС України практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців, що знаходяться у вимірах трьох політик: просування по службі, мобільності та кар'єрних шляхів. У зазначеному контексті особливу увагу рекомендовано звернути на такі сучасні тенденції кар'єрного розвитку публічних службовців у країнах ЄС як:

- зміщення акценту з управління людськими ресурсами у бік управління кар'єрою, зокрема посилюється діяльність з планування, мотивації та розвитку професійної кар'єри, контролю кар'єрних досягнень;

- система управління людськими ресурсами в публічній сфері, у відповідь на проблеми фрагментації та департаменталізму, які спричинені реформуванням нового публічного менеджменту, концентрує увагу на координації, співпраці та синергії між адміністративними системами та всередині них, зосереджуючись на посиленні ролі управління публічною службою, виробленні спільних цінностей і цілей;

- підвищення ролі персоналу фінансово-економічних, у тому числі і податкових, служб, які починають займати більш центральне місце в системі публічного управління ЄС порівняно з іншими його суб'єктами;

- професійно-службовий кар'єрний розвиток є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами будь-якої публічної служби країн-членів ЄС, в якій мотивований і талановитий працівник може обґрунтовано розраховувати на чітку та довгострокову стратегію щодо своєї кар'єри.

Обґрунтовано, що акме-стратегія як спосіб дій ДПС України стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети – формування та розвиток лідерів і професіоналів, здатних ефективно працювати на досягнення організаційних цілей ДПС України – недостатньо наявних ресурсів. Складовими структури запропонованої акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України є: базові положення (концепти) акме-стратегії; стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії; сучасні персонал-технології, методи оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку кар'єри; організаційно-функціональна структура акмеологічної служби.

Констатовано, що при запровадженні сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування кар'єри та професіоналізацію персоналу ДПС України, необхідно більше приділяти уваги інтеграції управлінських інструментів розвитку кар'єри. Запропонована дворівнева інтеграційна модель управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС України вказує на шляхи, якими слід іти її структурним підрозділам для забезпечення зростання продуктивності персоналу та підвищення ефективності ДПС та її підрозділів. Сформульовані рекомендації з розробки програми управління професійною кар'єрою для кожної посади сприятимуть цьому.

Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо у вивченні механізмів підвищення мотивації до розвитку професійно-службової кар'єри публічних службовців, а також оцінювання кар'єрного потенціалу кандидатів на зайняття посад державної служби.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, державна служба, професіоналізація державної служби, професійна кар'єра, службова кар'єра, управління розвитком кар'єри, управління персоналом у державній службі, Державна податкова служба України.

**Список публікацій здобувача за темою дисертації:**

*праці, які відображають основні наукові результати дисертації:*

1. Khadzhyradieva S., Docsenko T., Sitsinska M., Baiun Y., Pukir Y. Prerequisites for process management implementation in the public administration of Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*, 2020, N 9, P. 2825–2833.
2. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2020. № 8. С. 541–563.
3. Хаджирадєва С., Доценко Т., Пукір Ю. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2020. № 9. С. 857–888.
4. Доценко Т. Питання залучення молоді до державної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2021. №12. С. 538–545.
5. Доценко Т.А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 50-63.

*праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

6. Доценко Т. А. Управління професійною кар'єрою державних службовців в умовах повоєнної трансформації: європейський досвід для України. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації* : зб. тез учасників щорічного міжнародного круглого столу до Дня державної служби України, 17 чер. 2022 р., м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 136–139.
7. Доценко Т. А. Проблемні чинники становлення кар'єрної спрямованості персоналу податкової служби: *Modern scientific trends and*

- standards* : зб. тез II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Санта-Роса, 16-18 лютого 2022 р.). Argentina, 2022. С. 174–178.
8. Доценко Т. А. Особливості кар'єрного зростання публічних службовців в умовах реформування системи державної служби. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнародного круглого столу, Україна – Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : О. Андрєєва, І. Криворучко, Н. Ларіна ; за заг. ред. Л. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 67–69.
  9. Доценко Т. А. Особливості формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти. *Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення* : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ: НАДУ, 2021. С. 37–39.
  10. Доценко Т. Управління професійною кар'єрою в органах виконавчої влади України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 199–201.
  11. Доценко Т. А. Створення Центру розвитку кар'єри державних службовців / *100 ідей для Президента та Уряду України: Зб. наук. пр. (інформ.-аналіт. зб. проєктів у сфері публ. упр.)*: у 2т. / ред. кол.: Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва (голова). Київ: НАДУ, 2020. Т. 2. С. 57–60.
  12. Доценко Т. А. Формування системи аудиту персоналу податкової служби України на засадах акмеологічного та компетентнісного підходів. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матер. II Всеукраїнської наук.-практик. конф. за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ,

22 листоп. 2019 р.) : / за заг. ред. М. М. Білінської, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ: НАДУ, 2019. С. 85–87.

## ANNOTATION

*Dotsenko T. A.* Management of professional and service career in field of State Tax Service of Ukraine. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript, 2023.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 «Public management and administration». – Kyiv National University of Taras Shevchenko, 2023.

In the dissertation a scientific and theoretical justification carried out and practical recommendations developed to improve the efficiency of the management of professional and service careers in field of the State Tax Service of Ukraine, which gives grounds for drawing appropriate conclusions and generalizations.

In the first chapter of the dissertation – *Conceptual principles of managing a professional career in the field of public administration* – the following are analyzed: problems of professionalization of public service in coordinate system of modern paradigm shifts in public management and administration; basic theoretical approaches, concepts and models of career development of public servants; peculiarities of career management in field of State Tax Service of Ukraine.

A comprehensive analysis of the scientific literature and legal documents on the topic of the dissertation proved that there is no single, coherent and comprehensive theory that would explain all aspects of career management in State Tax Service of Ukraine, taking into account modern paradigm shifts in scientific the field of public management and administration. It established that the problem of professionalization of public service has repeatedly been the object of scientific research based on institutional (institutional), functional, personal, activity, competence and other approaches. The scientific discourse on the

professionalization of public service is formed in system of certain categories and concepts that become basic for understanding its essential and meaningful meaning, namely: «profession», «qualification», «professional qualification», «public service», «public servant», «professional activity», «competence», «professional qualification of a public servant», «professional activity of a public servant», «professional competence/competence of a public servant», etc.

Substantiated that the professionalization of the public service represents the process of becoming a professional and growing his professionalism within the limits of professional and service activities. The presented ideas about professionalization provide a basis for generalizing and highlighting certain of its features (characteristics) in the field of public service. The first two are closely related to the profession, namely (1) with the special knowledge and experience it provides, (2) with the reflection of one's worldview, work ethics, values, responsibilities and principles of behavior in the profession.

Most theories development career have been found to be some combination of two main categories: process theories (focusing on a person's movement through several phases or stages and the ways in which they change) and content theories (focusing more on a person's inner identity, or context, in which a person lives, and how these internal characteristics shape the direction of the personality). A consistent change in the concepts of personnel management (from the personnel department level to personnel management and further - human resources management) led to the evolution of types of career management in the public sphere: from passive, to reactive, and then to strategic system management of this process.

Proven that professional career of public servants is the subject of interdisciplinary research, which is built in the system of two coordinates: professional career and official career. The professional career of a public servant is understood as the process of his passing through various stages of professional development, in particular: 1) professional training; 2) the beginning of labor activity; 3) professional growth through the consistent development of one's

individual professional abilities, competencies, professionally important qualities, etc.; 4) termination of employment. Within these stages, a person has different professional status – role positions (student, lawyer, economist, public administration specialist, scientific expert in local self - government, etc.), and also moves through specialization (deepening in one field chosen for the beginning of a professional path) or transprofessionalization (mastering other areas of activity). Service career is defined as purposeful promotion of personnel in an organization (institution, enterprise, etc.) by filling a higher position and/or assigning a higher rank in order to meet the needs of both organizational and personal development of personnel. Service career is a sub - institution of public service, which in turn is an integral part of public administration. Therefore, all the regularities inherent in public administration find their echoes in the official career of a public servant. The highest level of integration (interpenetration, synergy) of these two types of careers provides a universal, scientifically based model of the professional career of the staff of STS of Ukraine.

The specifics of career management in the field of STS of Ukraine have been clarified, with the indication of contradictions that require priority resolution and normalization in state-management decisions. Professional and service career management in the field of STS of Ukraine is understood as a set of measures carried out by the personnel management service regarding planning, motivation, development and control of the professional and service growth of personnel, based on their goals, needs and personal potential (abilities, abilities, qualities etc.), as well as based on the goals, needs, opportunities and socio - economic conditions of STS of Ukraine. In other words an integral part of the personnel management system, which concerns the «employer - employee» relationship and determined by their goals, needs and conditions for effective development.

Reasonably methodology of professional and service career management in the field of STS of Ukraine is substantiated, which is presented as a system of ideas about managerial actions, which is based on certain substantive content and has the following components: theoretical approaches (systemic, institutional, personal,

activity, competence); subjects and objects (subjects of career management in field of STS of Ukraine are officials, as well as relevant structural divisions at the national, regional and local levels, whose duties include personnel management functions (about object)); principles (scientism, centralism, planning, first person, unity of command, combination of single leadership and collegiality, centralization of ideas, etc.); methods (administrative, economic, socio-psychological, analytical, etc.), as well as modern concepts of the state personnel policy of Ukraine and HR strategies and other strategic documents developed on their basis, which belong to the sphere of competence of STS of Ukraine.

Established that the following contradictions require priority resolution and normalization in the content of state - management decisions: 1) between the need to ensure Ukraine's integration strategies for joining to EU, within the defined powers and competencies of STS of Ukraine, and the imperfection of the human resources management system in STS of Ukraine, in particular, the professional and qualification characteristics and requirements for the personnel of STS of Ukraine do not meet international standards in this field; 2) between the need to improve the system for assessing the professional qualifications of the staff of STS of Ukraine and the absence of such basic regulatory and legal documents as: Sectoral framework of qualifications in the field of STS of Ukraine; Professional standards of specialists (civil servants working in the field of STS of Ukraine; HR – strategy for the development of the professional career of STS of Ukraine personnel, etc.; 3) between the need to increase the efficiency of the professional activity of STS of Ukraine personnel and the imperfection of methods, technologies, tools that are used to determine his career potential and career motivation.

In the second chapter – *Modern trends in the career development of the staff of State Tax Service of Ukraine* – the career direction of the heads of State Tax Service of Ukraine is characterized; the problems of choosing and planning a professional career for young people in State Tax Service of Ukraine, as well as factors affecting the career development of personnel in State Tax Service of Ukraine were identified.

Established that in STS system of Ukraine, three models of career development are most often used by managers, namely: Model 1 – Inter-organizational, Vertical, Gradual career according to the «Springboard» model; Model 2 – Intra – organizational, Vertical, Gradual career according to the «Springboard» model; Model 3 – Inter - organizational, Stepped, Rapid career according to the «Snake» model. The dominant career anchors of the staff of STS of Ukraine are: «Management» anchor - found in 27.2% of respondents, «Stability» (in 21.4%); «Integration of lifestyles» (in 18.1%); less pronounced - the anchors «Autonomy» (in 27.2%) and «Service» (in 21.4%); additional - there are «Challenge» anchors (in 12.6%); «Professional competence» (in 10.5%) and «Entrepreneurship» (in 6.0%). In the majority of the heads of STS of Ukraine (48.4%), an average degree of development of career motivation determined; in 26.3% low, and in 25.3% high.

Established that the main problems that prevent young people from choosing and planning a professional career as a civil servant in the field of STS of Ukraine are: stereotypes about public service; organizational and administrative barriers; socially-psychological stop factors.

Established to the results of the expert assessment, established that organizational - administrative (89.8%) and political - legal (69.3%) factors have the highest level of influence on the career development of personnel in the field of STS of Ukraine. A low level of influence was found for intellectual-personal (42.0%) and social – behavioral (39.5%) factors. Note that the problems mentioned within these factors are not autonomous and exist only in STS system of Ukraine. They determined by the systemic shortcomings of the state apparatus as a whole, and without global transformations, local changes in the civil service are almost impossible.

In the third chapter – *Ways to improve the efficiency of professional and service career management in the field of State Tax Service of Ukraine* – the possibility of implementing the best international practices for the development of professional and service careers of public servants into the personnel management

system of State Tax Service of Ukraine considered; the recommendations regarding the implementation of the Acme project – strategy of career development of staff of State Tax Service of Ukraine, as well as modern innovative and technological HR trends in career planning and professionalization of the staff of State Tax Service of Ukraine are substantiated.

The expediency of implementing into the personnel management system of STS of Ukraine practices for the development of the professional career of public servants, which are in dimensions of three policies: promotion, mobility and career paths established. In this context recommended to pay special attention to such modern career development trends of public servants in EU countries as:

- shifting the emphasis from human resources management to career management, in particular the activities of planning motivating and developing a professional career, and monitoring career achievements are being strengthened;
- the system of human resources management in the public sphere, in response to the problems of fragmentation and departmentalism caused by the reform of the new public management, focuses attention on coordination, cooperation and synergy between administrative systems and within them, focusing on strengthening role of public service management, developing common values and goals;
- increasing the role of the personnel of financial and economic, including tax, services, which are beginning to occupy a more central place in public administration system of EU compared to other subjects;
- professional career development an integral part of the human resources management system of any public service of the EU member states in which a motivated and talented employee can reasonably count on a clear and long-term career strategy.

Substantiated that the acme – strategy as a method of action of STS of Ukraine becomes especially necessary in a situation where there are not enough available resources for the direct achievement of the main goal – the formation and development of leaders and professionals capable of working effectively to achieve

organizational goals of STS of Ukraine. The components of the structure of proposed acme - strategy for the career development of the personnel of STS of Ukraine are: basic provisions (concepts) of the acme – strategy; strategic goals and priority areas of activity regarding the implementation of the acme – strategy; modern personnel technologies, methods of assessing career potential and career development; organizational and functional structure of the acmeological service.

Established that when introducing modern innovative and technological HR trends in career planning and professionalization of staff STS of Ukraine necessary to pay more attention to the integration of management tools for career development. The proposed two – level integration model of management of professional development and career growth in field of STS of Ukraine indicates the paths that structural units should follow to ensure the growth of personnel productivity and increase the efficiency of STS and its units. Formulated recommendations for the development of a professional career management program for each position will contribute to this.

The conducted research does not cover all aspects of the problem of improving efficiency of career management in field STS of Ukraine. We see prospect of further research in the study of mechanisms increasing the motivation to develop of professional career public servants assessment to career potential of candidates for public service positions.

**Key words:** public administration, public service, professionalization of public service, professional career, service career, career development management, personnel management in public service.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ                                                                                                           | 20 |
| ВСТУП                                                                                                                               | 21 |
| Розділ 1. Концептуальні засади управління професійно-службовою кар'єрою у сфері публічного адміністрування                          | 30 |
| 1.1. Професіоналізація публічної служби у системі координат сучасних парадигмальних зсувів публічного управління та адміністрування | 30 |
| 1.2. Теоретичні підходи, концепції та моделі кар'єрного розвитку публічних службовців                                               | 47 |
| 1.3. Особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України                               | 68 |
| Висновки до першого розділу                                                                                                         | 90 |
| Розділ 2. Сучасні тенденції кар'єрного розвитку персоналу у сфері Державної податкової служби України                               | 93 |
| 2.1. Характеристика кар'єрної спрямованості керівників Державної податкової служби України                                          | 94 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2. Проблеми вибору та планування молоддю професійної кар'єри у сфері Державної податкової служби України                                                                         | 111 |
| 2.3. Фактори кар'єрного розвитку персоналу у сфері Державної податкової служби України                                                                                             | 135 |
| Висновки до другого розділу                                                                                                                                                        | 146 |
| Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України                                                       | 148 |
| 3.1. Імплементация кращих міжнародних практик з розвитку професійної та службової кар'єри публічних службовців у систему управління персоналом Державної податкової служби України | 148 |
| 3.2. Акме-стратегія кар'єрного розвитку персоналу Державної податкової служби України                                                                                              | 166 |
| 3.3. Запровадження сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування моделей кар'єри та професіоналізацію Державної податкової служби України                             | 182 |
| Висновки до третього розділу                                                                                                                                                       | 202 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                                                           | 205 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                                                         | 212 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                                                            | 249 |

### ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

|             |                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| АРМ         | Автоматизоване робоче місце працівника.                            |
| ДПС України | Державна податкова служба України.                                 |
| ЄС          | Європейський Союз.                                                 |
| ІППРКЗ      | Індивідуальний План Професійного Розвитку та Кар'єрного Зростання. |
| КМУ         | Кабінет Міністрів України.                                         |
| НАДС        | Національне агентство з питань державної служби України.           |
| НПМ         | Новий публічний менеджмент.                                        |
| ОПВ         | Органи публічної влади.                                            |
| УЛР         | Управління людськими ресурсами.                                    |
| УПРКЗ       | Управління Професійним Розвитком та Кар'єрним Зростанням.          |
| ЦСЕ         | Країни Центральної та Східної Європи.                              |

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем професіоналізації публічної служби, зокрема і ефективного управління кар'єрним розвитком публічних службовців. Для України ця проблема набуває особливої ваги з огляду отримання статусу країни-кандидата в члени ЄС. В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей. У зазначеному контексті важливим стає розуміння того, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для нього і як співробітника певної організації, що належить до сфери публічного управління та адміністрування, і як особистості, що розвивається.

Актуальність питання посилюється і тим, що Державна податкова служба України (далі – ДПС України) є новоствореною організацією

(постанова КМУ від 18 грудня 2018 р. № 1200), яка перебуває в даний час на етапі свого інституційного становлення і потребує удосконалення механізмів управління персоналом, адже саме команда висококваліфікованих фахівців буде здатна якісно реалізувати державну податкову політику, державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового законодавства, а також законодавства з питань сплати єдиного внеску. Пріоритетним напрямком діяльності ДПС України є підвищення рівня задоволеності платників податків, що передбачено рядом документів: Стратегічний план Державної податкової служби України на 2022–2024 рр. (затверджено наказом ДПС України від 22.11.2021 року № 965); Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (схваленою розпорядженням КМУ від 21.07.2021 року № 831-р); План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику (затверджено розпорядженням КМУ від 05.07.2019 р. № 542-р); Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 рр. (схвалена розпорядженням КМУ від 29.12.2021 року № 1805-р) та ін.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових фондів дозволяє констатувати, що, здебільшого, увага дослідників акцентувалася на таких проблемах як: теоретико-методологічне обґрунтування феноменів «професіоналізація» та «професійний розвиток» (Л. Антонова [10], Н. Артеменко [12], С. Банурі [208], Ю. Барух [210], Дж. Баттілана [211], М. Білинська [154], Л. Гттфредсон [244], Л. Козлова [10], О. Линдюк [88], Н. Липовська [89; 90], В. Мельник [101], Г. Мюрдал [279], О. Петроє [105], С. Серьогін [150], А. Соколова [163], М. Сергєєва [163], В. Федоренко [179] та ін.); упровадження в публічному управлінні нових методів управління персоналом (С. Бойгельсдаєк [213], С. Банурі [210], Є. Бородін [150], М. Грін [245], Т. Гречко [181], М. Іжа [169], Ф. Кифер [210] та ін.); концептуальні засади розвитку професійної кар'єри (Т. Бріджмен [219],

Т. Василевська [143], Д. Гьест [247], П. Гудерхем [242], Г. Десслер [229], Ф. Мошер [286], Т. Пахомова [68; 169], С. Хаджирадєва [183; 184; 269], М. Хіггінс [254] та ін.); особливості управління службовою кар'єрою в публічній сфері (Л. Біла-Туїнова [13], С. Газарян [25], Н. Гончарук [72; 108], В. Ємельянов [145], С. Зельдін [338], К. Легге [273], В. Малиновський [97; 98], О. Хорошенюк [187] та ін.); технології та методи управління розвитком кар'єрного потенціалу державних службовців (О. Воронов [24], Н. Ларіна [180], О. Пархоменко-Куцевіл [121; 122], А. Рачинський [180; 267], В. Олуйко [114; 115], С. Чала [167], І. Шпекторенко [194] та ін.); організаційно-правове забезпечення та регулювання розвитку професійної кар'єри державних службовців в Україні (Н. Алюшина [5-6], К. Ващенко [110], С. Дубенко [51], С. Загороднюк [61], Л. Прудиус [147], І. Сурай [53; 165], О. Сушинський [151; 170] та ін.) тощо.

Недостатня теоретична розробленість означеної проблеми та недостатність практичних рекомендацій у цій сфері визначили вибір теми дисертаційного дослідження – «Управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України».

В основу дисертації покладено результати досліджень і розробок, отримані автором за безпосередньої участі в науково-дослідній роботі, виконаній у межах комплексного наукового проєкту Національної академії державного управління при Президентові України «Державне управління та місцеве самоврядування» за темами: «Публічне управління: системність і інституціональність» (ДР № 0013U002449), де автором було визначено та науково обґрунтовано можливість імплементації кращих міжнародних практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців у систему управління персоналом ДПС України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування сутності управління професійно-службовою кар'єрою та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її

ефективності у сфері ДПС України. Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- виявити, ґрунтуючись на базових теоретико-методологічних підходах та враховуючи сучасні парадигмальні зсуви в науковій галузі публічного управління та адміністрування, ступінь наукової розробленості проблем професіоналізації публічної служби та розвитку кар'єри публічних службовців;

- з'ясувати особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України із зазначенням протиріч, що потребують першочергового розв'язання та унормування у державно-управлінських рішеннях;

- визначити, за результатами проведеного емпіричного дослідження, сучасні тенденції кар'єрного розвитку державних службовців, які обіймають керівні посади у сфері ДПС України, а також базові проблеми, з якими стикається молодь при виборі та плануванні кар'єри у сфері ДПС України;

- встановити фактори, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України;

- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України на засадах акмеології, сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів, кращих міжнародних практик з розвитку професійної кар'єри та професіоналізації публічних службовців.

**Об'єкт дослідження** – професіоналізація публічної служби.

**Предмет дослідження** – управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України.

**Методи дослідження.** Для розв'язання завдань дослідження використано методи теоретичного рівня пізнання: аналіз і систематизація філософської, державно-управлінської, соціально-психологічної, навчально-методичної літератури з метою визначення стану і теоретичного обґрунтування проблеми дослідження; ідентифікації, екстраполяції – для виконання методологічної процедури перенесення інформації при

опрацюванні літературних джерел й дослідженні еволюції проблеми управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України; класифікації – для подання предмета дослідження у вигляді множинності його елементів (таксонів); опитування – для визначення сучасних тенденцій кар'єрного розвитку державних службовців, які обіймають керівні посади у сфері ДПС України, а також базові проблеми, з якими стикається молодь при виборі та плануванні кар'єри у сфері ДПС України; моделювання, структурно-функціональний та структурно-компонентний аналізи тощо.

Для виявлення сучасних тенденцій кар'єрної спрямованості персоналу ДПС України застосовано дві діагностичні методики: 1) «Якір кар'єри» Е. Шейна, в перекладі і адаптації В. Чікер, В. Вінокурова; 2) «Мотивація до кар'єри» А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубера, в перекладі і адаптації Е. Могилєвкіним; а також метод експертного оцінювання – для визначення факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу ДПС України.

Методи математичної статистики (статистична обробка результатів експертного оцінювання та їх інтерпретація) з метою перевірки достовірності результатів дослідження. Розрахунки і обробка даних проводилися за допомогою комп'ютерних програм STATISTICA 8.0 та Microsoft Excel. Опрацювання отриманих результатів здійснено шляхом кількісного та якісного аналізу з використанням програмного забезпечення SPSS 21. Порівняння даних здійснено шляхом застосування критерію Манна-Уїтні (U) та критерію Краскела-Уоліса (H), а кореляційний аналіз – шляхом визначення коефіцієнту кореляції Пірсона (r). Дисертаційне дослідження здійснювалося на основі аналізу зарубіжних та вітчизняних наукових джерел, у тому числі інтернет-ресурсів.

**Наукова новизна отриманих результатів** визначається особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання в галузі освіти 28 «Публічне управління та адміністрування», яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС

України. Найбільш значущими результатами дослідження, що становлять наукову новизну, розкривають суть роботи та виносяться на захист, є такі:

*уперше:*

- визначено сучасні тенденції кар'єрного розвитку державних службовців, які обіймають керівні посади у сфері ДПС України, зокрема найбільш часто реалізуються три моделі кар'єрного розвитку: міжорганізаційна, вертикальна, поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; внутрішньо-організаційна, вертикальна, поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; міжорганізаційна, ступінчаста, стрімка кар'єра по моделі «Змія». Домінуючими ціннісними орієнтаціями є такі «кар'єрні якоря»: Менеджмент, Стабільність, Інтеграція стилів життя; додатковими – Виклик, Професійна компетентність, Підприємництво; менш виражені – Автономія і Служіння;

- встановлено рівні впливу політико-правового, організаційно-адміністративного, індивідуально-особистісного та соціально-поведінкового факторів на кар'єрний розвиток державних службовців, а також стереотипи щодо державної служби, організаційно-адміністративні бар'єри, соціально-психологічні стоп-фактори, що заважають молоді робити вибір та планувати професійно-службову кар'єру у сфері ДПС України;

*удосконалено:*

- наукове уявлення про особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України, акцент зроблено на те, що кар'єра персоналу ДПС України будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра. Запропоновано під управлінням професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України розуміти комплекс заходів, що проводяться керівництвом та службою управління персоналом організації щодо планування, мотивації, розвитку та контролю професійного та службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб та особистісного потенціалу (здатності, здібності, якості і т. ін.), а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації;

- структурно-функціональну модель управління кар'єрою державних

службовців у сфері ДПС України, за рахунок більш чіткої структуризації її складових: теоретичні підходи (системний, інституціональний, особистісний, діяльнісний, компетентнісний); суб'єкти і об'єкти (суб'єктом управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України виступають посадові особи, а також відповідні структурні підрозділи на національному, регіональному та місцевому рівнях, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом)); сучасні концепти державної кадрової політики України та вироблені на їх основі HR-стратегії та інші стратегічні документи, що належать до сфери компетенції ДПС України.

– організаційно-правовий механізм розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців у сфері ДПС України, за рахунок визначених автором протиріч, що потребують першочергового розв'язання, а саме: 1) між потребою забезпечення інтеграційних стратегій України щодо вступу в ЄС, в межах визначених повноважень та компетенцій ДПС України і недосконалістю системи управління людськими ресурсами в ДПС України, зокрема професійно-кваліфікаційні характеристики та вимоги до персоналу ДПС України не відповідають міжнародним стандартам в цій сфері; 2) між потребою удосконалення системи оцінювання професійної кваліфікації персоналу ДПС України і відсутністю таких базових нормативно-правових документів як: Галузева рамка кваліфікацій у сфері ДПС України; Професійні стандарти фахівців (державних службовців), що працюють у сфері ДПС України; HR-стратегія розвитку професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України і т. ін.; 3) між потребою підвищити ефективність професійної діяльності персоналу ДПС України і недосконалістю методів, технологій, інструментів, які застосовуються для визначення його кар'єрного потенціалу та кар'єрної мотивації;

*набули подальшого розвитку:*

– сучасні персонал-технології (автоматизована інформаційна система управління персоналом, аудит персоналу, кадровий консалтинг, коучинг, аут-

технології, хедхантинг та ін.), за рахунок впровадження програм ІППРКЗ (Індивідуальний План Професійного Розвитку та Кар'єрного Зростання);

– наукові рекомендації, зокрема щодо можливості імплементації кращих міжнародних практик з розвитку професійної кар'єри та професіоналізації публічних службовців, а саме констатовано доцільність імплементації у систему управління персоналом ДПС України практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців, що знаходяться у вимірах трьох політик: просування по службі, мобільності та кар'єрних шляхів.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею автора. Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційної роботи, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення дослідження, отримані автором особисто. У дисертації не використовуються ідеї та розробки співавторів, разом з якими опубліковано наукові праці. Так, у науковій статті «Prerequisites for process management implementation in the public administration of Ukraine» (співавтори: Khadzhyradieva S., Sitsinska M., Baiun Y., Pukir Y.) здобувачу належать рекомендації щодо врахування специфічних ознак процесного управління у сфері державного управління, зокрема персоналом на державній службі. В іншій статті «Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади» (співавтори: С. Хаджирадева та Ю. Пукір) – презентовано авторську позицію здобувача щодо процедури вступу на державну службу, зокрема питань оцінювання кадрового потенціалу державного органу та оцінювання кар'єрного потенціалу державних службовців.

**Практичне значення отриманих результатів** визначається тим, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, що сприятимуть підвищенню ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України. Можуть бути використані в науковій, законотворчій, управлінській, освітній,

просвітницькій діяльності.

Вже використані для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, зокрема запропоновано навчальну програму та методичний комплекс з дисципліни «Управління професійно-службовою кар'єрою в публічній сфері»; для державних службовців розроблено тренінг з розвитку кар'єрного потенціалу та кар'єрної мотивації; для служб управління персоналом в ДПС України підготовлено рекомендації щодо впровадження акме-стратегії, дворівневої інтеграційної моделі управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС України, а також програм ІППРКЗ. Основні теоретичні положення, запропоновані висновки та рекомендації використано:

– Державним податковим університетом Міністерства фінансів України, довідка про неодноразову презентацію на науково-комунікативних заходах університету рекомендацій аспіранта з теми дисертації, а також участь науковців і експертів університету в експертному оцінюванні впливу організаційно-адміністративного, індивідуально-особистісного, політико-правового та соціально-поведінкового чинників на кар'єрний розвиток персоналу ДПС України (довідка про впровадження № 908/01-23 від 21 квітня 2023 року);

– Національною академією державного управління при Президентові України, довідка про участь у науково-дослідній роботі протягом 2017–2018 роках у межах комплексного наукового проєкту «Державне управління та місцеве самоврядування» (довідка про впровадження № 2/Ц від 09 вересня 2020 року).

**Апробація результатів дослідження.** Науковий зміст основних положень і результатів дослідження та шляхи їх практичного застосування обговорювалися на 7 науково-практичних конференціях, зокрема: «Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації» (м. Київ, 2022); «Modern scientific trends and standards» (м. Санта-Роса, 2022); «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах

глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві» (Вільнюс–Київ, 2021); «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (м. Київ, 2020); «100 ідей для Президента та Уряду України» (м. Київ, 2020); «Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення» (м. Київ, 2020); «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (м. Київ, 2019).

**Публікації.** Загальні положення дослідження висвітлено в 12 наукових публікаціях, з них: 4 статті у наукових фахових виданнях України (які входять до переліку МОН України); 1 стаття у виданні, проіндексованому в базі даних Scopus; 7 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 283 сторінки, з них основного тексту – 191 сторінка. Дисертація містить 21 рисунок та 16 таблиць. Список використаних джерел налічує 338 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

#### **1.1. Професіоналізація публічної служби у системі координат сучасних парадигмальних зсувів публічного управління та адміністрування**

Аналіз проблем професіоналізації публічної служби у системі координат сучасних парадигмальних зсувів публічного управління та адміністрування представимо за такою логікою: по-перше, проаналізуємо феноменологію публічної служби у вимірах сутнісного значення базових понять: «професія»,

«кваліфікація», «професійна кваліфікація», «публічна служба», «публічний службовець», «професійна діяльність», «компетенція», «компетентність», «професійна кваліфікація публічного службовця», «професійна діяльність публічного службовця», «професійна компетентність/компетенція публічного службовця» і т. ін.; по-друге, представимо проблеми професіоналізації публічної служби в умовах сучасних змін та трансформацій.

У науковому дискурсі феномен публічної служби як зарубіжними (С. Банурі, Дж. Батілана, С. Бойгельсдаjk, Е. Боксенбаум, М. Ессен, Ф. Кифер, Т. Костова, В. Кунст, Б. Лека, Г. Мюрдал, Е. Спадафора, Г. Ходжсон та ін.), так і вітчизняними (О. Антонова, М. Білинська, О. Бойко, Є. Бородін, О. Євсюклва, О. Васильєва, С. Кульчицький, О. Оболенський, О. Петроє, С. Романюк, С. Серьогін, В. Сороко, І. Сурай, Л. Федулова та ін.) вченими традиційно розглядається в межах інституційного та функціонального підходів [69; 105; 153; 208; 211; 213; 255; 287 та ін.].

Говорячи про сутність терміну «публічна служба» слід зауважити, що в Україні його тлумачення вперше на законодавчому рівні було подано у Кодексі адміністративного судочинства України (2005 р.), де під публічною службою розуміється діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади АР Крим, органах місцевого самоврядування [120].

Проблемність даного питання підтверджується у наукових дослідженнях і дискусіях українських вчених (Д. Заяць, Н. Липовська, Ю. Панейко, О. Петришин, О. Попова, І. Сурай, О. Сушинський, В. Тимків, В. Тимощук, О. Худоба, А. Школик, та ін.), які вважають, що публічна служба повинна розглядатися комплексно через призму політико-правового, організаційно-адміністративного, соціально-економічно, морально-етичного та інших аспектів [81; 89; 127; 138; 151; 152; 166; 172 та ін.]. Так, Ю. Панейко визначав поняття «публічної служби» виходячи з визначення держави як «корпорації публічних служб», а відтак вважав, що публічна служба має

змінюватися відповідно до потреб «загального інтересу» [120]. За висновками В. Малиновського, публічну службу слід визначати як правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (органах державної влади та органах місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом [98], тоді як В. Тимків публічну службу характеризує як політичну та професійну діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави [172].

У зазначеному контексті актуалізується питання публічної служби як професії. Зауважимо, що в науковій літературі поняття «професія» є досить усталеним і свідчить про сукупність знань та навичок, які отримує окрема особа підчас навчання в учбовому закладі і необхідні їй для виконання певного виду діяльності у певній соціально-економічній галузі. Подібна здатність підтверджується документом (дипломом, свідоцтвом), який видається сертифікованим навчальним закладом [201; 204; 205; 334 та ін.].

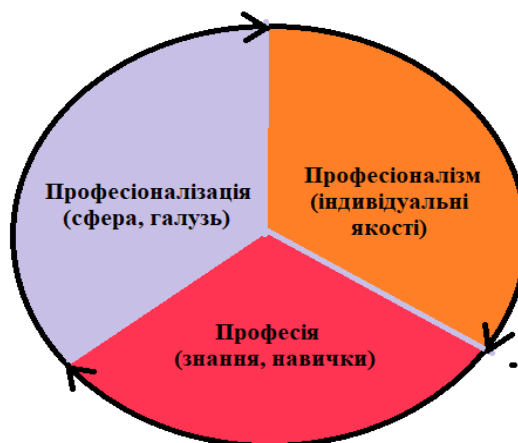
Тим не менш, окремі автори (Дж. Брошак, Е. Грантер, Л. Емпсон, Л. Макканн, Д. Муцио, С. Лестер, Р. Саддабі, Б. Хайнінгс та ін.) зазначають, що, не зважаючи на наявність подібних документів, не існує усталеної думки стосовно сприйняття працівників екстрених служб, наприклад поліцейських, пожежників, як носіїв професії [280; 325]. На думку інших дослідників професія означає роботу чи заняття, які допомагають людині заробляти на життя, вказуючи при цьому на наявність наступних основних критеріїв професії: а) високий рівень кваліфікації, основу якої складають ґрунтовні знання та навички, які з часом повинні оновлюватися; б) саморегулювання – дотримання встановлених стандартів, як необхідної умови допуску до професії; в) служіння суспільному благу шляхом дотримання високих етичних норм і правил поведінки у професії [307].

В той же час має місце думка, що саме інститут професії зобов'язує особу до набуття знань і навичок у певних областях, тому є дещо важливішим

в загальній схемі професійного зростання, так як накладає чіткі вимоги щодо отримання особою властивих даній професії компетенцій [276]. Доволі часто особу, яка отримала професію (диплом) та виконує кваліфіковано і сумлінно будь-яку оплачувану чи неоплачувану роботу відносять до категорії професіоналів [325]. Проте, як вважають інші дослідники, якщо виходити з цього, то професіоналом можна вважати будь якого оплачуваного працівника [313; 314].

З іншого боку поширена дискусія також і щодо того, наскільки визначення професій і професійних груп може базуватися виключно на знаннях, як таких, враховуючи вплив, який чинить політика держави на формування та легітимацію окремих професій [309]. Підтвердження цієї думки ілюструється на прикладі Британії, в якій у 90-х роках була збільшена увага до організації, стимулювання та посиленню відповідальності окремих професійних груп в державному секторі [222]. Формування цих елітних груп здійснювався на основі ретельного відбору, який значною мірою був концентрований виключно на досвіді роботи та підвищенні ефективності, що в певній мірі призвело до порушення етики в системі державної служби, яка до цього ретельно захищалась.

Незважаючи на різноманітні визначення професії, мають місце деякі загальні елементи, які дозволяють виокремити окремі характеристики феномену «професія» (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Окремі характеристики феномену «професія».

В даному контексті корисним є розгляд професії як частини взаємозалежної системи, заснованої на юрисдикціях та встановлених кордонах між професійними групами, приналежність до яких є свідченням професійного рівня (професіоналізму).

Як зазначалося раніше, перша характеристика пов'язана зі спеціальними знаннями та досвідом, а також встановленими стандартами освіти [243]. По-друге, мають місце спеціальні вимоги до професійної діяльності, описані в кодексі етики [333]. Кожна професія має власний світогляд, трудову етику, цінності, зобов'язання та принципи поведінки. Третьою характеристикою професій, яка також є важливою для державної служби, є постійне прагнення підвищити формальний статус професії та зміцнити її суспільний імідж і престиж. Наприклад, очікується, що налагодження мережевої діяльності і соціалізація професії державного службовця будуть сприяти підтримці корпоративного духу і статусу професії [286]. Четвертий компонент професіоналізації пов'язаний з професійною автономією та делегуванням повноважень асоціаціям [243]. Професійні асоціації існують для того, щоб давати назви посад своїм членам, встановлювати межі для діяльності та контролювати практику, серед іншого.

Розглянемо далі окремі теоретичні підходи до професій, одним із яких є таксономічний підхід. В своїй основі таксономічний підхід ґрунтується на двох припущеннях, а саме на тому, що професії – це володіння унікальними елементами, зокрема знаннями, відмінними від інших професійних груп; і відіграють значну конструктивну роль у суспільстві загалом.

Таксономічний підхід добре ілюструє прагнення відрізнити одні професії від інших шляхом встановлення визначальних рис професії, такі як: альтруїстична орієнтація; систематичність знань; формальна освіта та навчання [124]. Інша група авторів підкреслювала слабкість такого підходу, оскільки він, по суті, відображає власний погляд представників професій щодо самих себе та дозволяє їм маніпулювати критеріями або вибірково

спиратися на наукові публікації на цю тему, для того щоб поставити себе вище на сходах професійної ієрархії [266].

Другий, функціоналістичний підхід є іншим варіантом таксономії і спирається на достоїнствах професій як однорідної групи фахівців, не визнаючи при цьому конфлікт інтересів, який може існувати всередині неї, що може призвести до антагоністичних відносин в суспільстві [336]. Крім того, даний підхід розглядає професії виключно у поєднанні з державою, як такі, що відповідають її потребам та отримують від неї високі соціально-економічні винагороди в обмін на використання професійного досвіду та знань, які мають велике значення для суспільства [91; 241].

На думку М. Сакса та інших авторів, даний теоретичний підхід, як і попередній, мав також проблеми оскільки базувався на передбачуваних позитивних характеристиках професій, які зазвичай не піддавалися емпіричному аналізу та не визнавав конфлікт інтересів у стимулюванні змін – у тому числі з точки зору влади та власних інтересів самих професій [314].

Переходячи від розглянутих вище двох підходів неовеберіанської теоретичної платформи до спорідненої з нею неоінституціоналістської, професії можна розглядати як одну інституцію, що конкурує з іншими в дещо ширшому розумінні, що вказує на наявність певного лідерства в професіях та до необхідності проведення більш детального аналізу економічної, політичної та соціальної структури, в якій знаходяться професії [325].

Для того щоб професії займали лідируюче місце серед інших їх заохочують до цього не лише за допомогою методів відбору та соціалізації, а також з боку держави, яка гарантує їм певні привілеї [312].

Викладені вище думки та погляди різних авторів на професію як поняття дає підставу розглянути нові професії, зокрема у сфері публічної служби, щодо яких відсутня усталена думка, як окремої категорії, з позиції соціального конструктивізму, згідно з яким професії є результатом соціальної конструкції та утворюються в певні історичні періоди в рамках конкретних інститутів і культур.

Так, наприклад, стосовно основної складової професії – «знання», можна стверджувати що вони є суспільно сконструйовані, так як виникають з людських стосунків і є результатом соціальних процесів, які відбуваються в історичному та культурному контексті. У сфері наук це означає, що хоча істина може бути досягнута в межах окремої дисципліни, не існує всеохоплюючої істини, яка була б більш законною, ніж будь-яка інша.

Викладені вище погляди вчених щодо розуміння сутності терміну «професія» вказує на те, що окремі професії мають повний контроль над своєю діяльністю, а в інших випадках їхній контроль є підпорядкованим контролю інших професійних груп. Такі юрисдикційні кордони між професійними групами розглядаються як постійні суперечки як на місцевому, так і на національному рівнях у контексті посилення зовнішнього впливу [200].

Певним свідченням цього є думка окремих груп вітчизняних дослідників стосовно професії державного (публічного) службовця, яка на їх погляд увібрала в себе частини більшості існуючих професій тому не є окремою професією [64], незважаючи на наявність всіх необхідних атрибутів професії (спеціальності, стандартів, кваліфікаційних характеристик посад тощо).

Теоретизуючи загальні уявлення щодо професії, професійних груп (професіоналів), важливим є розгляд поняття професіоналізм та професіоналізація.

Згідно з визначенням, що дане у Словнику з державного управління професіоналізм – це «...інтегрована характеристика якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності. У ширшому значенні – динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, інтегрування його особистості у професійну діяльність» [53, с. 601]. Професійна діяльність – це «...вид діяльності, занять особи, яка володіє комплексом спеціальних фахових знань та практичних фахових умінь і навичок, набутих унаслідок поглибленої загальної та

спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи» [53, с. 597]. Професіоналізм управлінської діяльності – це «...сукупність теоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими має володіти керівник на будь-якому рівні та у будь-якій ланці суспільного управління для ефективного його здійснення та оперативних корекцій відповідно до обставин та зовнішніх викликів» [53].

Стосовно публічної служби професіоналізм – це передусім здатність публічного службовця, колективу публічних службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень [150]. Існує також думка, що професіоналізм – це не лише сукупність знань та компетенцій, це і щоденна поведінка людини на роботі, елементи комунікації з колегами, клієнтами або представниками громадськості під час виконання своїх обов’язків [199].

Отже, професіоналізм відображає статус, методи, стандарти діяльності, які очікуються від професіонала.

Окремі автори (А. Алюшина, Е. Грантер, Л. Маккан, Е. Харгрівз та ін.) стверджують, що сучасні уявлення про професіоналізм і професіоналізацію ґрунтуються на чотирьох історичних фазах розвитку професіоналізму [202; 280; 315 та ін.]. Перша – допрофесійна фаза (період становлення), друга – автономізація професіонала (період розвитку – розподіл сфер, створення стандартів), третя – фаза формування «колегіального професіонала» (створення професійних асоціацій, впровадження принципів, стандартів етики), четверта – постпрофесійна (постмодерна) фаза є періодом інновацій в професійному середовищі (зокрема у сфері податкової служби це перехід від фіскального до стимулюючого розвитку економіки та покращення добробуту громадян, міжнародна інтеграція) [223].

Проведений огляд публікацій вітчизняних (Н. Галкіна, А. Грищук та ін.) та зарубіжних (Е. Грантер, Ф. Клоете, Х. Крукамп та ін.) авторів вказує на те, що поняття «професіоналізм» має різні визначення, які доволі часто не

враховують елементи професійного розвитку, без якого складно вирішити проблеми професіоналізації публічної служби [26; 32; 41; 42; 271; 280; та ін.]. Сказане свідчить про необхідність врахування широкого спектру елементів професійного розвитку публічного службовця, які мають безпосередній вплив на процес його професіоналізації та подальший кар'єрний шлях.

Незважаючи на численні трактування професіоналізму та пов'язаного з ним терміну «професіоналізм державного службовця», окремі автори (Є. Бородін, О. Гусак, Н. Липовська, І. Шпекторенко та ін.) вважають, що в них не вистачає наукового аналізу, системності, комплексності та структурованості, акцентуючи на необхідності при проведенні досліджень даного терміну не лише узагальнювати існуючі визначення, але й здійснювати пошук нових підходів щодо розуміння його сутності [111; 150; 195 та ін.],

Одним із таких підходів може стати запропонована нами узагальнена модель професійного розвитку публічного службовця (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

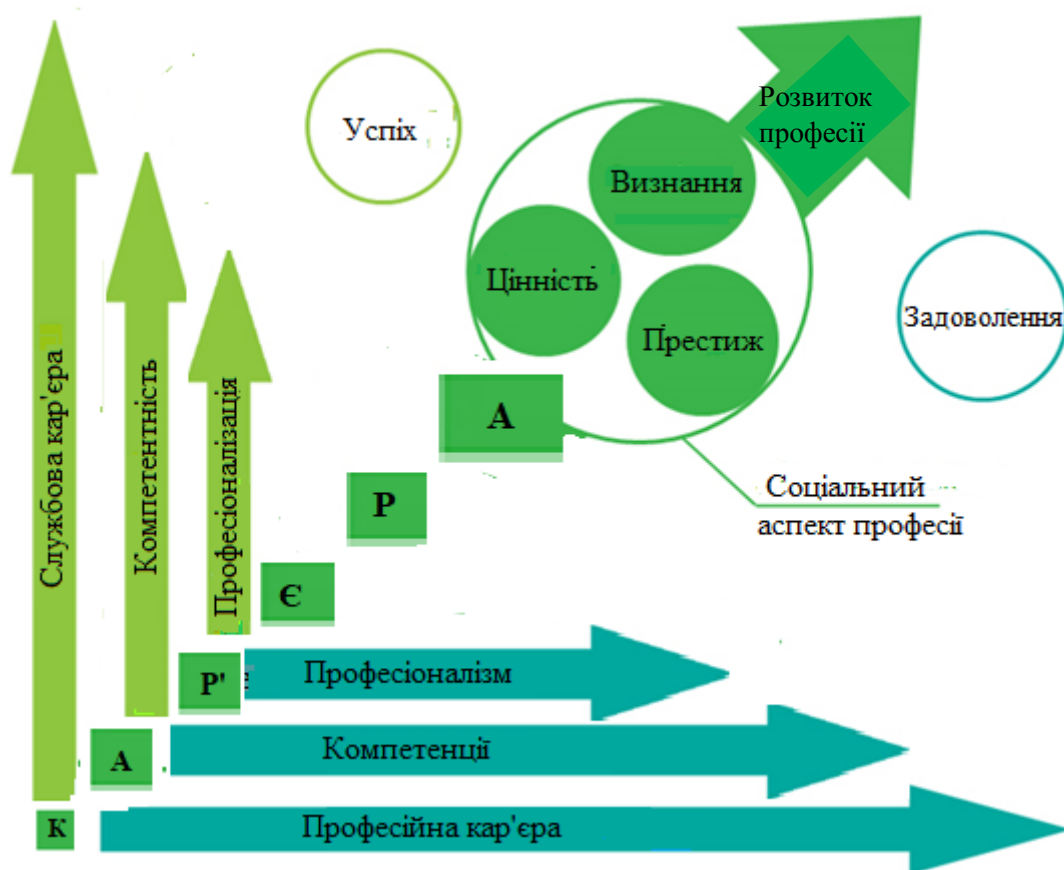
**Узагальнена модель професійного розвитку публічного службовця**  
(авторська розробка)

|                               | <i><b>Процедури</b></i>                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                           |                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                               | <i>Здобуття професійної кваліфікації</i>                                                                                                                                                                                                                        | <i>Підвищення кваліфікації</i>                                                                                                            | <i>Кар'єрне зростання</i> |
| <i><b>Сутнісні ознаки</b></i> | набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок, професійно-етичних цінностей тощо особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності | набуття публічними службовцями нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. |                           |

|                          |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                          | на ринку праці                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
| <b>Змістовий контент</b> | *Кваліфікаційні рівні вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук) за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;<br><br>*Професійні кваліфікаційні рівні; | *Надання освітніх послуг в межах сертифікатних та короткострокових програм, які формуються відповідно до таких ознак: довгострокові – короткострокові; загальні – спеціальні; очні – дистанційні. | *Політика кар'єрного зростання в ОПВ;<br><br>*Управління кар'єрою персоналу ОПВ; |
| <b>Методи</b>            | Кваліфікаційний іспит, захист кваліфікаційних робіт, тестування, метод «асесмент-центр» та ін.                                                                                                | Лекції, практичні заняття, тренінги, круглі столи, дискусії, форуми тощо.                                                                                                                         | Іспит, співбесіда, резюме, метод «асесмент-центр» та ін.                         |
| <b>Результат</b>         | Сертифікат, диплом і т. ін., що підтверджує рівень кваліфікації персоналу                                                                                                                     | Сертифікат про підвищення кваліфікації                                                                                                                                                            | Успішна кар'єра                                                                  |

Відповідно професійний розвиток розуміється нами як набуття працівником нових компетенцій, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

На нашу думку, такий методичний підхід дозволяє систематизувати окремі елементи процесу професіоналізації на шляху кар'єрного зростання. Цей процес збігається з процесом підвищення компетентності, як результату професіоналізації публічного службовця (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Структурна схема зв'язку елементів кар'єрного зростання (складено автором).

Нижче наведено деякі трактування професіоналізації публічної служби, складовими елементами якої є:

а) об'єднання державних службовців в групи працівників, які підлягають єдиній професійній реєстрації та регулюванню, яке ґрунтується на тому, що всі вони працюють на державу та забезпечують надання послуг населенню. Ця концепція нерозривно пов'язана з ідеєю створення єдиної національної державної служби в національних і провінційних державних департаментах, муніципалітетах та їхніх установах;

б) засвідчена письмово згода на дотримання службовцями положень закону про державну службу;

в) незалежна від політичних змін та керівництва на різних рівнях влади кар'єра державних службовців, діяльність яких базується виключно на

дотриманні інтересів держави, а не корпоративних інтересів політичних партій, бізнесу або окремих осіб;

г) наявність законодавчо закріплених кваліфікаційних вимог, переліку посад державної служби та визначення професійних категорій службовців [199; 203; 327;].

За визначеннями вчених (Е. Хойл та ін.) професіоналізацію можна розглядати як двосторонній процес, один з яких направлений на підвищення статусу службовця, а інший, безпосередньо пов'язаний із підвищенням якості послуг, які ним надаються [259]. Подібні погляди вказують, що прагнення до статусного зростання, яке можна вважати наслідком підвищення рівня компетентності службовця, і є визначальною ознакою його професіоналізації, в той час, коли удосконалення навичок та підвищення якості надання послуг вказують на його професіоналізм.

На думку Л. Феліче і В. Натан, професіоналізація, як процес, пройшла два етапи: перший – «ранній», під час якого елітні професії утвердили своє становище, а другий, «пізній» період, розпочався наприкінці дев'ятнадцятого століття, коли з'явилася велика кількість професій, які почали стверджувати свій професійний статус, шляхом застосування різного роду критеріїв, пов'язаних із приєднанням до певної професійної групи (професіоналів) [277].

Таким чином, у загальному вигляді, професіоналізація представляє собою процес становлення професіонала та зростання його професіоналізму. Як згадувалося вище, зростання професіоналізму має взаємний зв'язок із професіоналізацією, що свідчить про наявність двостороннього зв'язку між ними, як складовими елементами професійної кар'єри. В той же час спостерігається тісний зв'язок між професією і посадою, як займаним в ній місці, та компетенціями, а у подальшому з компетентністю (рис. 1.3).

Слід зазначити, що в контексті сказаного, підвищення компетентності базується на вимогах розвитку професіоналізації, тоді як покращення матеріального становища (заробітної плати, отримання винагород тощо) базується більше на вимогах професіоналізму.

Спроба розглядати професіоналізацію у формі однолінійної моделі або більш універсальної (не однолінійної) моделі, яка передбачала дещо інші кроки формування професії, здійснювані одночасно зі зростанням освіти та навчання, призвели до висновку, що обидва цих підходи не визнають необхідність окремого розгляду еволюції конкретних професій [228].



**Рис. 1.3.** Змістовий контент професіоналізму у сфері публічної служби (розроблено автором).

Також не згадується, як професіоналізація пов'язана з ширшою соціальною структурою та культурою, а не просто з роботою, яка виконується в рамках окремої професії. Зокрема Х. Сокс вказує на відсутність чіткого розуміння того, як внутрішня динаміка професійних груп впливає на результати цього процесу і як сама природа професіоналізації з часом може змінюватися в суспільстві [321].

Викладені вище уявлення щодо професіоналізації дають підставу до певного узагальнення та виокремлення певних її рис (характеристик) у сфері публічної служби. Перші дві тісно пов'язані з професією, а саме, (1) із спеціальними знаннями та досвідом, які вона надає, а також (2) з відображенням у професії власного світогляду, трудової етики, цінностей, обов'язків та принципів поведінки.

Третьою рисою, яка є досить важливою для публічної служби, – це постійне прагнення до підвищення формального статусу та престижу професії, підняття і зміцнення її іміджу та репутації у суспільстві шляхом створення спільної професійної культури та ідентифікації, забезпечення кар'єрних можливостей і винагород професіоналів.

Четверта характеристика професіоналізації є певним відображенням попередньої і пов'язана з професійною автономією та делегуванням повноважень професійним асоціаціям, завданням яких є обмін досвідом, здійснення контролю за практикою та ін.

Слід зазначити, що в багатьох країнах професіоналізацію у сфері публічної служби іноді пов'язують з професійним адмініструванням або високопрофесійними спеціалістами широкого профілю (експертами, консультантами), які працюють за урядовими контрактами. Причиною для цього стало те, що система публічної служби в цих країнах виокремлена в окремий клас чиновників, які взаємодіють з політиками; безпосередньо впливають на розвиток публічної служби; стоять на охороні державних та суспільних інтересів [301].

Розглянуті вище трактування сутності професіоналізації відображають наявні в науковій літературі уявлення професіоналізації державної (публічної) служби з позицій діяльнісного, стратифікаційного, персоналістського, компетентнісного та інституційного підходів [10; 25; 154; 180 та ін.].

Так, у рамках діяльнісного підходу професіоналізація розглядається вченими (Н. Драгомирецька, М. Іжа, Н. Колісниченко, Т. Пахомова, С. Попов та ін.) через особисті потреби, цінності, установки та мотивацію публічного службовця з акцентом на саморозвиток та реалізацію власного потенціалу [68 та ін.].

Стратифікаційний підхід акцентує увагу на соціальній складовій професіоналізації, яка відображається, за висновками Л. Бурго, Дж. Денніса, М. Дента, С. Екройда, Е. Кульманна, Т. Мле та ін., у корпоративних правилах та етичних нормах, орієнтуючись при цьому на потреби суспільства і

наявність професійних знань, які дають право на особливий статус службовця у суспільстві [205; 285 та ін.].

З позицій персоналістського підходу професіоналізація розглядається вченими (Е. Хале та ін.) як процес досягнення певного рівня досконалості в професії, а саме, професіоналізму особи, як ознаки внутрішньої та освітньої підготовленості до якісного виконання окреслених професією робіт та є одним із етапів підвищення її власної компетентності [58; 259 та ін.].

Компетентністний підхід, за ствердженнями В. Волик, Л. Спенсер, С. Спенсер та ін., передбачає виділення професійних компетентностей, що відображають знання, навички, вміння, досвід, світогляд та низку інших особистісних та професійних характеристик, якими повинен мати державний службовець, перш за все, пов'язаних із здатністю прийняття інноваційних рішень [23; 322 та ін.]. За висновками експертів (С. Жмінки, О. Линдюк та ін.), на даний момент цей підхід до професіоналізації державних службовців все більше привертає увагу дослідників і бачиться найбільш перспективним у цій галузі, оскільки відкриває можливості для виявлення усіх наявних професійних характеристик публічних службовців [59; 88 та ін.].

Основні труднощі в ході реалізації компетентнісного підходу полягають у визначенні критеріїв професійної компетентності публічних службовців, що пов'язано з системою вимог до публічної служби, які постійно змінюються в сучасних умовах. Як і раніше, в Україні рівень професійної компетентності кандидатів на вакантні посади державної служби визначається відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик, що встановлюються відповідними нормативно-правовими актами.

В контексті означеного важливим є більш детальний розгляд понять «компетенція» та «компетентність», як складових елементів, що визначають професіоналізацію та кар'єрне зростання.

Початкове трактування терміну «компетенція» більшою мірою пов'язувалося з органом влади і визначалося «... як сукупність предметів відповідальності, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу

або посадової особи, що визначається конституцією» [136, с. 34]. З часом, дана категорія стала розглядатися з позицій поведінкового підходу, включаючи мотиваційну складову особистості і була розширена до поняття «компетентнісної мотивації», яка опиралася на використання критеріальної вибірки й визначення внутрішнього стану людини (мотивів, настроїв, цінностей) та її конкретних дій, що призводили до успішної діяльності [281].

У подальшому тлумачення компетенції з позицій поведінкового підходу було розширено, розглядаючи даний термін з точки зору конкретних здібностей та характеристик особистості, сформованість яких забезпечувала можливість успішного виконання роботи, до яких було віднесено: відмінні комунікативні навички, високий рівень мотивації, точна і позитивна самооцінка, логічне мислення [185; 216; 267 та ін.].

В інших публікаціях термін «компетенція» подавався як базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого виконання роботи [322]. При цьому виділялось п'ять типів базових складових: 1) мотиви, як наслідок того про що людина постійно думає, або чого хоче і що спонукає її до діяльності. Мотиви «націлюють, спрямовують і обирають» поведінку і націлюють людину на певні дії; 2) психофізіологічні особливості (чи властивості); фізичні характеристики та відповідні реакції на інформацію або певні ситуації; 3) Я-концепція (установки, цінності або образ Я-людини); 4) знання та інформація, якою володіє людина у певних сферах; 4) фізичну та інтелектуальну здатність виконувати певні завдання.

У вітчизняній літературі при визначенні терміну «компетенція» увага акцентується на прагненнях, здібностях, знаннях, вміннях та навичках особи, завдяки яким вона в рамках професії виконує певний обсяг робіт та забезпечує досягнення необхідних результатів [53; 88; 275; 302 та ін.].

Як бачимо, такий підхід співзвучний з визначеннями зарубіжних авторів, розглянутих вище, в якому компетенція являє є результатом певного освітнього рівня та виражається в готовності особи використовувати засвоєні

знання, уміння, навички у практичній діяльності і відображаються у певних формальних вимогах до особистісних і професійних якостей працівника [58].

Однак, в категорії публічного права «компетенція» означає коло юридично встановлених повноважень, якими наділяються посадові особи або відповідні органи влади [93] та визначає коло об'єктів, на які поширюються повноваження, а також окреслює їх права і обов'язки: відповідальність; відповідність поставленим цілям, задачам і функціям [22; 29].

Наведені приклади визначення терміну «компетенція» вказують на його розгляд з двох сторін: з однієї – це добра обізнаність із чим-небудь, а з іншої – це коло повноважень організації, установи або особи. Вочевидь, обидва підходи до розуміння сутності терміну «компетенція» є інтегруючими, так як не можуть розглядатися у відриві одне від одного через те, що друге визначається першим, яке не може існувати поза рамками другого.

Нагальним підтвердженням даного висновку є визначення, яке дано даному терміну в Енциклопедичному словнику з державного управління і вказує на те, що компетенція – це «...сукупність повноважень (прав і обов'язків), встановлених в офіційній – юридичній чи неюридичній формі, якими у певній галузі діяльності наділені суб'єкти управління (орган або посадова особа) для виконання відповідних завдань і функцій», а «... вимоги до посадової особи диференціюються за сукупністю певних знань, умінь, навичок, підходів, професійного досвіду та особистих якостей...» [53, с. 601-602].

Як видно із викладеного вище, сутність визначення компетенції у тлумаченні різними дослідниками розкривається через поняття «знання», «уміння», «навички», «отриманий досвід» і «здібності», які надбано і розвинуто завдяки навчанню. Також «компетенція» ототожнюється з колом питань, в яких людина добре обізнана. Підтвердженням подібного висновку є визначення професійної компетенції, як такої що вказує на здатність виконувати професійні обов'язки або конкретне професійне завдання якісно і

з необхідним результатом, володіючи при цьому різними навичками [144; 145; 146 та ін.].

За ствердженням С. Хаджирадевої, наявність такого поняття як професійна компетенція є важливою для мотивації працівника щодо прагнення до розвитку, так як безпосередньо пов'язане з розширенням кола завдань, які на основі оцінки професійної компетенції додаються йому додатково для виконання та передбачає відповідне підвищення рівня оплати праці [183].

Окремі автори (зокрема П. Жмінка та ін.), даючи визначення терміну «компетенція», під яким в узагальненому вигляді, розуміють сукупність таких елементів як особистісні характеристики державного службовця, його здібності, навички, досвід, цінності та поведінкові моделі, посилаються на існуючі в зарубіжній літературі підходи щодо розуміння даного терміну, в яких ключовим є здатність особи показувати «правильну» поведінку, відповідати встановленим професійним стандартам і виконувати відповідну роботу, здійснювати діяльність з урахуванням специфічних внутрішніх організаційних вимог, справлятися з конкретною професійною діяльністю [59].

Доволі часто споріднені між собою терміни «компетенція» і «компетентність» в окремих випадках використовують як синоніми та заміняють їх одне одним [59; 101; 151 та ін.]. Проте вони суттєво відрізняються, так як компетенція – це особиста властивість спеціаліста вирішувати визначений тип професійних задач, а компетентність – сукупність компетенцій [180]. На наш погляд останнє є доволі дискусійним, так як досить складно уявити, якою має бути ця «сукупність». Крім того, не є зовсім коректним при визначенні терміну «компетенція» наділяти особу «здатністю» до якогось виду роботи.

На нашу думку, на відміну від компетенції, базованій на знаннях, уміннях і навичках, які є необхідними для конкретної професії та виконання обумовленого посадою кола завдань, яке є відображенням компетенції за

посадою в рамках професії, компетентність містить в собі елемент не лише готовності, а саме здатності до виконання тих чи інших робіт як в межах професії, так і поза нею через особистісні цілі, мотивацію людини до набуття нових якостей, шляхом не лише отримання нових знань, а й через розширення світогляду, зміну оціночних критеріїв суспільно-значимих явищ, подій, глобальні зміни, що відбуваються у світі.

На відміну від компетенції головною особливістю компетентності, як загально-освітнього явища є те, що компетентність – це не лише специфічні вміння та навички з окремого предмету (професії), а конкретна життєва здатність застосовувати вміння та навички будь-якої професії, у будь-якому віці [169; 322; 328 та ін.]. Тобто компетентність є результатом застосування отриманих компетенцій, так як включає в себе здатність до виконання робіт поза межами певної професії, що базується, окрім всього, на особистісних характеристиках людини.

Сказане вказує на те, що компетентність є результатом набуття нових компетенцій та зростання професіоналізму, набутого в процесі професіоналізації. Також важливо звернутися до визначення компетентності з точки зору державного управління, для якого компетентність державних службовців є одним із найважливіших елементів ефективності та здатності до трансформації. Таке розуміння є підставою для подальшого дослідження та розробки професійно-кваліфікаційної моделі управління кар'єрою у сфері податкової служби, як певної методологічної основи управління кар'єрою окремого службовця, яка передбачатиме опис компетенцій, досвіду, а також іншої інформації, необхідної для виконання даної роботи на конкретній посаді.

## **1.2. Теоретичні підходи, концепції та моделі кар'єрного розвитку публічних службовців**

В контексті даного дослідження акцентуємо увагу на науково-теоретичних підходах щодо розвитку професійної кар'єри публічних службовців, зокрема уточними сутнісне значення терміну кар'єра та визначимо базові теорії, що обґрунтовують розвиток професійної кар'єри. З огляду на це, важливим з наукової точки зору є тлумачення кар'єри і як явища, і як стратегії.

У вітчизняній та зарубіжній літературі найбільш вживане трактування терміну «кар'єра» можна звести до того, що це ланцюг подій, що становить життя, послідовність професійних занять та інших життєвих ролей, які разом висловлюють схильність людини діяти відповідно з її узагальненою моделлю саморозвитку [35; 124; 201; 254 та ін.].

За визначеннями окремих авторів (О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, В. Помилуйко та ін.), які відображають два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну [122; 123; 136]. За даними визначеннями, професійна кар'єра – це нові знання, вміння та навички, які конкретна особа отримує в процесі трудової діяльності на різних її етапах: навчання, становлення у професії, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. А внутрішньо-організаційна кар'єра відображає траєкторію руху особи в організації зверху вниз, яку, на нашу думку, краще назвати службовою кар'єрою, так як вона передбачає вертикальне зростання та вказує на місце (посаду) особи в службовій ієрархії.

За своїм змістом, виділений внутрішньо-організаційний вид кар'єри практично не відрізняється від загально прийнятого виду «ділова кар'єра», яка за визначенням М. Армстронга являє собою процес професійного, статусно-рольового, особистісного розвитку людини, який відбувається у процесі її кар'єрного зростання в організації в рамках окремої професії разом з підвищенням матеріальної винагороди, співставній займаній посаді [204]. Подібної думки дотримувався також і Г. Деслер, який стверджував, що кар'єра – це професійні посади, які особа обіймала протягом багатьох років, тобто процес переміщення по посадових сходах знизу вверх [230]. Однак

згодом, при визначенні даного терміну, він акцентує увагу, що кар'єра не є лише простим просуванням особи по роботі в рамках однієї професії, а й містить її прагнення до обміну отриманими результатами роботи, на навчання та професіоналізації [229]. Даний приклад вказує на поступову трансформацію поглядів в науковій спільноті щодо сутності кар'єри та набуття нею соціального значення.

Підтвердженням такої думки може стати низка схожих за своєю суттю визначень, які, узагальнюючи, можна поєднати у дві окремі групи. В одній із цих груп автори (В. Капіца, Н. Колісніченко, В. Лозовецька, О. Орлова, Г. Стойкова, К. Шурупова та ін.) розглядають кар'єру як сукупність посад, які обіймав працівник (фактична кар'єра) та/або може обіймати (планова кар'єра) [74; 82; 95; 122 та ін.], а в іншій (М. Севтунов, С. Алексеєва, Д. Супер, Е. Шейн та ін.), навпаки, істотно розширюють розуміння кар'єри, розглядаючи її як просування людини сходами соціальної, адміністративної чи іншої ієрархії [3; 171; 326; 327 та ін.].

Схожими за своєю суттю є визначення кар'єри, яке наводиться в Оксфордському та інших словниках, де під кар'єрою розуміється низка робіт, які людина виконує в певній сфері, за виконання яких з часом зростає відповідальність або це період часу під час якого людина досягає певного прогресу у своєму житті або справі [300; 329].

Таким чином, наведені вище підходи до визначення терміну «кар'єра» вказують на те, що коли мова йде про кар'єру то зазвичай вона розглядається у двох основних аспектах, – як просування по службі в рамках організації (горизонтальне чи вертикальне) або як успіх в професії чи в житті. В такому разі важливим є вибір критерію, який покладено в основу визначення кар'єри – професійний успіх або просування по посаді в організаційній структурі чи життєвий успіх.

Існує низка теорій розвитку кар'єри, які моделюють, як працівник просувається кар'єрою та дають роботодавцям не лише розуміння цього процесу, а й можливість здійснювати його коригування. Зазвичай ці теорії є

деякою комбінацією двох основних категорій: теорій *процесу* та теорій *змісту*.

Теорії процесу зосереджені на русі людини через кілька фаз або етапів, а також способах, як вони змінюються [244; 247; 324 та ін.]. Теорії змісту більше зосереджуються на внутрішній ідентичності людини, або контексті, в якому людина живе, і тому, як ці внутрішні характеристики формують напрямок особистості [272; 302 та ін.]. Хоча кожна категорія має свої переваги, більшість сучасних підходів розглядають поєднання обох для опису способу мотивації кар'єри.

На даний момент більшість теорій розвитку кар'єри спираються на основи кількох обраних, а саме теорії професійного середовища Холланда [256], соціальної когнітивної теорії Бандури [328], теорії самопізнання Супера [325] та теорії кар'єрних якорів Е. Шейна [315].

Концепція типології особистості та професійного середовища Холланда передбачає, що люди прагнуть прилаштовувати свої навички та особисті уподобання до відповідного робочого середовища, і що більшість з них хоче працювати в оточенні подібних собі людей. Ця теорія поділяє особистості та робочі місця на шість основних типів особистостей в професіях, які розташовують їх у певному порядку, утворюючи з них шестикутник типів особистостей – RIASEC. Відповідно до цієї теорії люди володіють комбінацією двох або більше з наступних шести типів особистості [310].

- *Реалістичний* тип (**R**, Realistic). Люди даного типу надають перевагу роботі з інструментами та машинами. Вони вважають себе практичними, надійними працівниками. Їх часто приваблює кар'єра в інженерії, сільському господарстві та інших практичних сферах. Люди реалістичного типу зазвичай більше люблять працювати з речами, ніж з людьми. Їх часто описують як практичних, ощадливих, скромних, наполегливих і чесних людей.

- *Дослідницький* тип (**I**, Investigative), люди цього типу люблять досліджувати та вирішувати проблеми, продукувати нові ідеї, проводити експерименти та аналізувати дані. Кар'єри в цій категорії включають сферу

науки, інженерії, конструювання та розробок. Дослідникам більше подобається працювати з ідеями, ніж з людьми чи речами. Зазвичай їх описують як логічних, допитливих, точних, інтелектуальних, обережних, незалежних, тихих і скромних людей.

- *Мистецький* тип (A, Artistic) особистостей приваблює самовираження шляхом створення чогось нового, незвичного або через перформанс. Здебільшого це художники, музиканти, письменники, актори та графічні дизайнери, які займаються популяризацією творчого мистецтва. Мистецькі типи зазвичай більше люблять працювати з ідеями, ніж з речами. Їх доволі часто описують як відкритих, творчих, незалежних, емоційних, імпульсивних та оригінальних осіб.

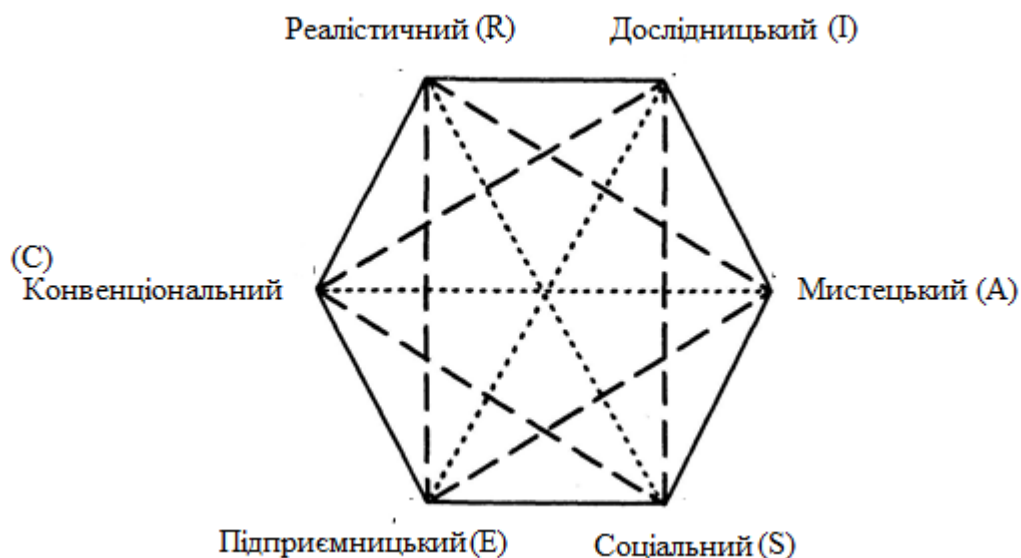
- *Соціальний* тип (S, Social) людей зазвичай любить працювати з людьми більше, ніж з речами. Їх часто описують як чуйних, відповідальних, готових до співпраці, переконливих, дружніх, добрих і терплячих людей, які зосереджені на допомозі іншим, чи то через навчання, тренінги, послуги чи догляд. Кар'єра можлива в сфері охорони здоров'я, соціальної роботи, освіти та надання послуг.

- *Підприємницький* тип (E, Enterprising). Люди цього типу ініціативні, є лідерами, вони знаходяться в постійному пошуку, прагнуть успіху, здатні до планування нових шляхів діяльності, успішні в керівництві людьми. Вони часто потрапляють у політику, займаються підприємницькою діяльністю, управлінням, продажами, заповзятливі в роботі, більше люблять працювати з людьми та ідеями, ніж з речами. Зазвичай їх описують як комунікабельних, азартних, енергійних, оптимістичних і впевнених у собі людей.

- *Конвенціональний (Традиційний)* (C, Conventional) тип людей люблять, як правило, працювати з паперами, даними та числами, дотримуватися установлених процедур та порядку. Вони методичні, ретельні та приділяють увагу деталям. Сфери кар'єри включають бухгалтерський облік, економіку, канцелярську роботу та управління інформацією. Зазвичай

їх описують як практичних, обережних, ощадливих, ефективних, порядних і наполегливих людей.

У повсякденному житті перелічені типи професійних особистостей взаємодіють між собою, утворюючи шестикутник RIASEC і розташовуються у ньому за ступенем подібності (рис. 1.4). Наприклад, короткий код РМП (RAE) вказує на реалістичну, мистецьку та підприємницьку особистість.



**Рис.1.4.** Зв'язки між типами особистості та видами діяльності (за Холландом) (складено на підставі [257]).

Оскільки як особистості, так і професії можна класифікувати за допомогою цієї системи, використання трибуквеного коду допомагає знайти професії чи сфери діяльності, які найкраще відповідають особистості та, швидше за все, допомагають знайти найбільш підходящий вид діяльності. Теорія Холланда припускає, що люди одного типу особистості прагнуть працювати в схожих з їхнім типом сферах та середовищі. На його думку, ті, хто дотримується такого підходу, з більшою ймовірністю будуть задоволені своєю кар'єрою та зможуть досягнути успіху в професійній діяльності. А ті, чий тип особистість не відповідає виду діяльності, не будуть ні мотивованими, ні успішними.

Це може статися у випадку коли особа, наприклад, з фінансових причин, через просування по службі, реорганізацію чи переміщення опинилася на роботі, яка не відповідає її типу особистості та впливатиме на продуктивність її роботи. У такому випадку, проаналізувавши причини зниження продуктивності, керівництво організації може надати працівникові роботу, яка більше підходить його типу особистості та співпадатиме з його прагненнями.

Згідно з цією теорією вибір професії та кар'єрного шляху не є випадковим, а є наслідком пошуку відповідності особистісних характеристик особи професійним завданням та середовищі, які найбільш сприятливі для неї та надають їй не лише задоволення від роботи, а й призводять до успішної кар'єри. Враховуючи останнє, слід відмітити наявність багатьох інструментів оцінки та моделювання кар'єри, які базуються на теоріях Холланда [218; 220; 221 та ін.].

Перевагою даної теорії є те, що вона допомагає людині зорієнтуватися в різноманітних робочих середовищах, з одного боку, а з іншого, надає можливість менеджменту з персоналу використати потенціал того чи іншого працівника, надавши йому можливість працювати у сприятливому для його типу середовищі. Однак, дана теорія має певні обмеження, які в основному стосуються відсутності чіткого розуміння того, як розробляється той чи інший тип особистості або як HR-менеджерам слід працювати з конкретними типами.

На відміну від попередньої, *соціальна когнітивна теорія Бандури або теорія соціального навчання*, акцентує увагу на тому, як люди взаємодіють з навколишнім середовищем, навчаються та обмінюються досвідом з іншими людьми, отримуючи від цього мотивацію для кар'єрного зростання [330; 275 та ін.]. Ця теорія отримала подальший розвиток на основі припущення того, що переконання людини щодо позитивних і негативних результатів певних типів поведінки впливатимуть на її очікування, а отже, і на прийняття рішень. За цією моделлю здатність індивіда досягати очікуваних результатів є тим, що мотивує вибір кар'єри.

Дана теорія зосереджується на *самоефективності*, а саме, вірі людини в те, що вона здатна виконати певні дії, які призведуть до конкретного бажаного результату. Очікування того, що ці дії будуть результативними, називається *очікуванням результату*, тоді як очікування того, що особа здатна успішно виконати дію, називається *очікуванням ефективності*. Ця теорія стверджує, що таку поведінку люди засвоюють з дитинства, спостерігаючи за навколишнім середовищем та співставляючи його з різними факторами (рис. 1.5). Концепція віри в себе та віри в набір очікувань в кінцевому підсумку стає рушійною силою процесу кар'єри.

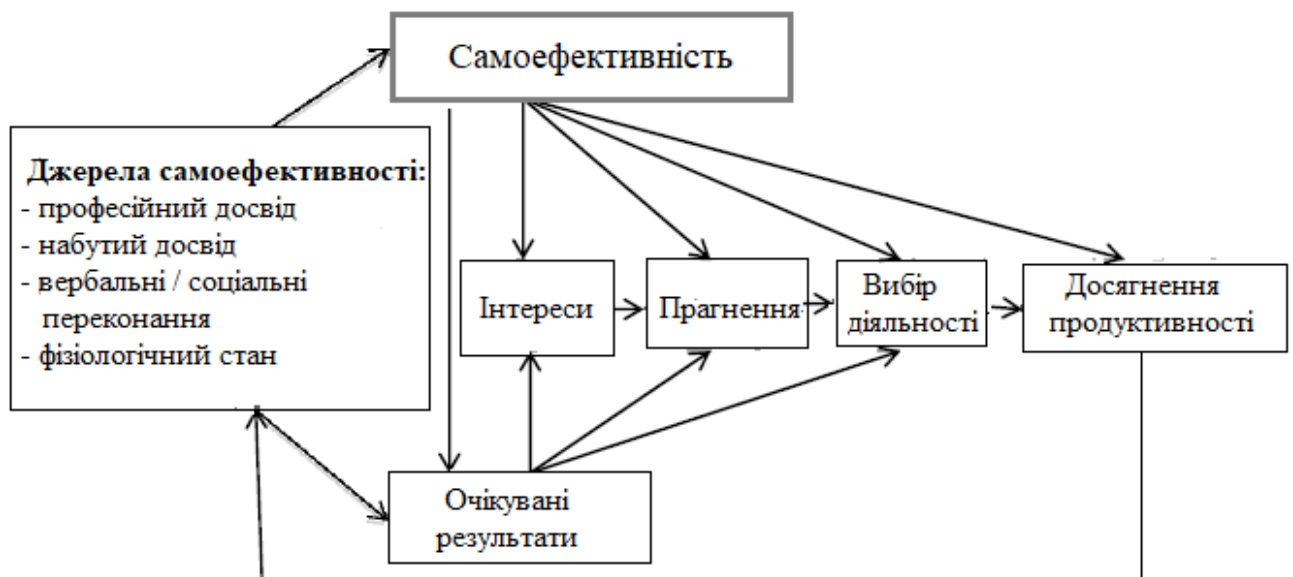


**Рис. 1.5.** Фактори соціальної когнітивної теорії Бандури [303].

В окремих дослідженнях, зокрема О. Шатілової, Є. Барухи, акцентується увага на наявних в теорії Бандури припущеннях того, що людей приваблюють ті сфери діяльності, у яких вони швидше за все зможуть досягти успіху завдяки навичкам, якими вони володіють або здатні отримати. В той же час вони тримаються подалі від кар'єрних шляхів, пов'язаних із навичками, яких

вони, на їхню думку, не мають або якими вони не можуть оволодіти [191; 210 та ін.]. Розуміння цих аспектів може допомогти менеджерам з персоналу зосередитися на розвитку конкретного працівника відповідно до його бачення підвищення рівня самоефективності в організації.

Принципи соціальної когнітивної теорії Бандури в процесі побудови різноманітних моделей поведінки були використані в роботах різних вчених, які побудували модель для пояснення та прогнозування розвитку кар'єрних намірів [275; 221]. У запропонованій нижче моделі (див. рис. 1.6) проілюстровано вплив джерел самоефективності на саму самоефективність та очікувані результати.



**Рис.1.6.** Елементи самоефективності та їх вплив на вибір кар'єрного шляху (адаптовано на підставі [221; 275]).

Використання даної моделі дає можливість побачити, як самоефективність і очікування результатів у подальшому прямо і опосередковано впливають на інтереси окремої особи, її наміри, вибір діяльності та продуктивність роботи.

У своїй теорії Бандура стверджує, що впевненість людини в здатності досягти успіху в конкретних ситуаціях або виконати завдання визначає готовність і мотивацію продовжувати кар'єру або підвищувати професійний

рівень. При цьому вказується на суттєву роль кар'єрних консультантів в їх допомозі працівникам із низькою самооцінкою та неточною самоефективністю подолати перешкоди, заохочуючи та знаходячи кар'єру, яка відповідає їхнім інтересам, цінностям і навичкам [337].

Соціально-когнітивну теорію часто описують як «міст» між традиційною теорією навчання (наприклад, біхевіоризмом) і когнітивним підходом [282; 330 та ін.]. Це пояснюється тим, що останній зосереджується на тому, як в результаті навчання розумові (когнітивні) чинники змінюють кінцеву поведінку (рис.1.7).



**Рис.1.7.** Соціальна когнітивна теорія як міст між біхевіористською та когнітивною моделлю поведінки [282; 330]

Поруч із позитивним впливом соціально когнітивної теорії Бандури на планування кар'єрних шляхів та управління кар'єрою, існує декілька обмежень, які слід враховувати при використанні цієї теорії в публічному управлінні в тій її частині, яка стосується припущення того, що зміни в оточенні (середовищі) автоматично призведуть до змін в людині, що вказує на певну хитку конструкцію теорії, яка заснована виключно на динамічній взаємодії між людиною, поведінкою та середовищем. За таких обставин незрозуміло, в якій мірі кожен із цих факторів впливає на реальну поведінку та чи є фактори більш впливові за інших.

Крім цього, зосереджуючись значною мірою на процесах навчання і минулому досвіді теорія, не приділяє уваги іншим факторам, які можуть впливати на поведінку, незалежно від минулого досвіду та очікувань. Зокрема це стосується біологічних та фізіологічних аспектів, емоцій чи мотивації.

*Теорія розвитку кар'єри Дональда Е. Супера (теорія самооцінки)* вплинула на процес планування кар'єри в тій частині, яка вказує на важливість розвитку самооцінки та усвідомлення внутрішніх змін через отриманий досвід, які з часом відбуваються в кожній людині та надають змогу продовження кар'єри протягом всього її життя [327]. Супер стверджує, що професійні переваги та компетенції, а також життєві ситуації людини змінюються з часом і досвідом. Розроблена ним концепція професійної зрілості вказує на те, що професійна зрілість може відповідати або не відповідати хронологічному віку, так як змінюючи свою кар'єру, люди проходять кожен із п'яти життєвих і кар'єрних етапів Д. Супера (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Співставлення етапів кар'єрного зростання та їх характеристик з потребами людини (складено автором на підставі [327])**

| <i>Етапи кар'єри<br/>(вік)</i>            | <i>Характеристика</i>                                                                                            | <i>Потреби в<br/>досягненні мети</i>                                       | <i>Моральні<br/>потреби</i>                                                       | <i>Фізіологічні<br/>та<br/>матеріальні<br/>потреби</i> |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Зростання<br>(пробудження,<br>0-14)       | Розвиваються фантазія, здібності, формується уявлення про себе - "Я-концепція"                                   | Навчання, випробовування на різних роботах                                 | Початок самоствердження                                                           | Безпека життя                                          |
| Становлення<br>(дослідження,<br>15-24)    | Оцінюються власні здібності в процесі навчання, досліджується світ професій та формується план кар'єри           | Освоєння роботи, розвиток навичок, формування спеціаліста ,                | Самоствердження , початок у досягненні незалежності                               | Безпека існування, здоров'я, рівень заробітної плати   |
| Просування<br>(самоствердження,<br>25-44) | Формуються та закріплюються навички, накопичується досвід Зміцнюються позиції в професії (соціалізація професії) | Просування по службових сходах, зростання кваліфікації (професіоналізація) | Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження | Здоров'я, високий рівень оплати праці                  |

|                                                     |                                                                                                                                         |                                                                                                   |                                                                                  |                                                                               |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Збереження<br>(підтримка<br>стабільності,<br>45-64) | Постійний процес<br>коригування для<br>покращення позиції,<br>збереження<br>досягнутого<br>(капіталізація досвіду)                      | Формування<br>бачення<br>майбутнього поза<br>професією,<br>підготовка до зміни<br>виду діяльності | Стабілізація<br>незалежності,<br>самоствердження,<br>зростання іміджу,<br>поваги | Збереження<br>рівня заробітної<br>плати, інтерес<br>до інших<br>джерел доходу |
| Зниження<br>(спад, 65+)                             | Падіння<br>продуктивності,<br>поступовий відхід від<br>професійної діяльності<br>та пошук нових видів<br>занять,<br>передпенсійний стан | Заняття іншими<br>видами діяльності                                                               | Самовираження в<br>новій сфері<br>діяльності,<br>стабілізація<br>позиції         | Розмір пенсії,<br>інші джерела<br>надходжень,<br>здоров'я                     |

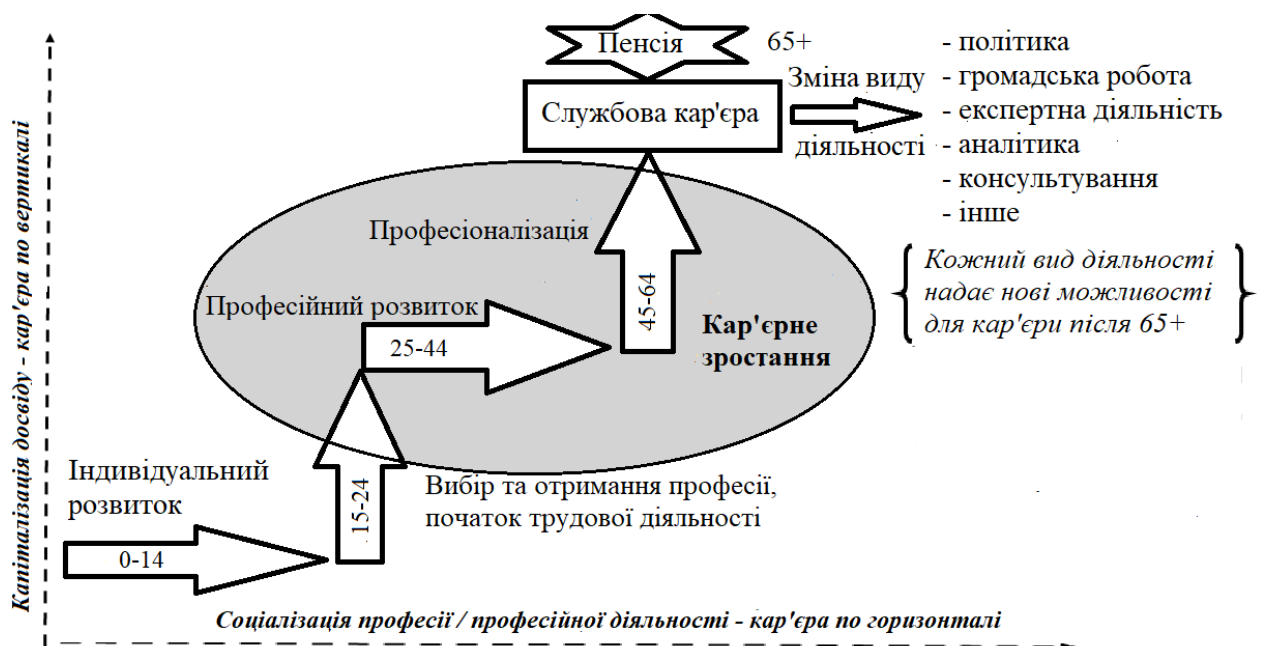
Очевидним є те, що Я-концепція, життєвий етап і життєві ролі є центральними в теорії Супера, так само як і вікові етапи професійного розвитку. Згідно з цією теорією люди обирають професії, які дозволяють їм проявити себе, тобто вибір базується на власній самооцінці.

Крім цього стверджується, що у міру зростання здібностей, зміни самооцінки та набраного досвіду може змінюватися і ставлення до обраної професії, яка може також змінюватися, і в цій, новій, професії, людина може отримати нове зростання, набути нових знань та досвіду [326; 327]. При цьому висловлюється дуже цікава, на наш погляд, думка щодо наявності такого поняття як кар'єрна зрілість, під якою вбачається згода (гармонія) між покликанням (здібностями, прагненнями) і поточним етапом життя.

На погляд окремих вчених (С. Акройда, Ф. Левіна, Н. Белла та ін.), в теорії кар'єри Д. Супера є те, що пов'язана з вибором професії негативна самооцінка та бачення себе в ній, призводить не лише до меншого задоволення від професії, а й не відображає здібності, інтереси і цінності людини [201; 277]. Концепція професійної зрілості вказує, по-перше, на те, що професійні переваги та компетенції, а також життєві ситуації людини змінюються з часом і досвідом, і, по-друге, що дана кар'єра може відповідати або не відповідати хронологічному віку, так як люди мають можливість проходження кожного із цих етапів у разі зміни сфери діяльності, виду роботи, які є початком для нового кар'єрного зростання (див. рис.1.8).

Дана теорія, за висновками вчених (В. Годшалк, Дж. Гринхайс, Г. Калланан та ін.), також забезпечує баланс між роботою та особистим життям, оскільки самооцінка людини розглядається в контексті всіх її ролей, а не лише професійних [246].

Таким чином, професійний розвиток, процес створення та вираження Я-концепції, є результатом проходження цих п'яти етапів, зосереджуючись при цьому на професіоналізації, як необхідної умови для кар'єрного зростання. У загальному, масштабному вимірі, цей цикл описує як життя людини пов'язане з її кар'єрою, фіксуючи в той же час кар'єрне зростання в різних сферах діяльності. Теорія припускає, що розвиток Я-концепції є тривалим процесом, і люди будуть шукати роботу, яка дозволить їм продовжувати цей процес.



**Рис. 1.8.** Кар'єрні шляхи після виходу на пенсію (складено автором на основі узагальнення розглянутих теорій та етапів кар'єри Д. Супера)

На погляд більшості вчених (С. Кравець, Ю. Кравець, Н. Дерев'яно, О. Оліферчук, І. Петрова, В. Помилуйко та ін.), зосереджуючись на розвитку кар'єри протягом всього життя, теорія розвитку Я-концепції, хоч і вказує на можливі зміни у виборі професії і бачення себе в ній, проте не враховує того,

що на вибір професії впливають складні та багатогранні біологічні, психологічні, соціологічні та культурні фактори [124; 128; 136 та ін.].

Суттєвий внесок в розвиток теорії кар'єри було зроблено Е. Шейном, який розробив *теорію кар'єрних якорів*. Під кар'єрним якорем розуміється інтереси або цінності, яким людина слідує при виборі професії, виду діяльності або місця роботи [315]. Крім того, кар'єрний якор – це розуміння самого себе в контексті бачення власної ролі в організації. Концепція кар'єрного якоря передбачає також наявність підтримки прагнення особи до професійного розвитку з боку керівництва. Вона стає особливо застосовною в сучасному змінному турбулентному світі праці, оскільки все більше людей стає безробітними і їм доводиться вирішувати, що далі робити у своєму житті.

Один із дослідників кар'єри, Едгар Шейн, подібні власні бачення особою свого життєвого шляху називає «кар'єрними якорями», під якими розуміє низку уявлень співробітника про себе, ключові цінності, мотиви, навички, що враховуються при плануванні кар'єри. За допомогою цих «якорів» можна передбачити, який вид кар'єри є для особи найбільш придатним, оскільки, у переважній більшості, люди намагаються вибрати спосіб життя відповідно до найважливіших для себе цінностей [315].

Підтвердженням такої думки є те, що у різних дослідженнях кар'єра розглядається з різних позицій. Так у рамках процесного підходу кар'єра визначається як спосіб досягнення цілей у формі особистісного самовираження [95], статусний передбачає оцінювати кар'єрні результати діяльності людини з точки зору зміни її соціального статусу [136]. З погляду ціннісного підходу, кар'єра пов'язана з суспільно значимою діяльністю особистості у соціумі [146]. З позицій індивіда кар'єра розуміється як індивідуальний трудовий шлях людини у професії [74].

Розуміння кар'єри, як місця, яке займає особа в службовій ієрархії, піднімаючись по її сходах протягом трудового життя, може свідчити як про підвищення професіоналізму особи, так і про набуття нею нових компетентостей, завдяки яким вона здатна виконувати іншу, більш складну

роботу, пов'язану, наприклад, з розробкою програм чи стратегічним плануванням, яка виходить за межі суто конкретної професії і попередньої професійної діяльності.

Викладене наглядно ілюструє існуючу в науковому дискурсі і підтвердженою практикою думку стосовно того, що кар'єра може бути як по вертикалі (характеризується зростаючим просуванням по сходах, наприклад публічної служби), так і по горизонталі (передбачає проходження публічної служби на одному ієрархічному рівні (в межах певної категорії) та пов'язана з набуттям професіоналізму [53; 145].

Слід відзначити, що при всій різноманітності підходів і точок зору більшість дослідників поєднує ідея кар'єри як просування службовими сходами, що супроводжується зміною навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей працівника.

Визначення кар'єрних якорів дозволяє розглядати кожну категорію з прив'язкою до змін, що відбуваються у світі, та кар'єрних прагнень окремої особи. Теорія кар'єрних якорів передбачає здатність особи аналізувати себе, свої прагнення, здатність з'ясовувати, яка робота більше відповідає її потребам та баченню кар'єрного шляху, яке майбутнє роботи в обраній організації (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

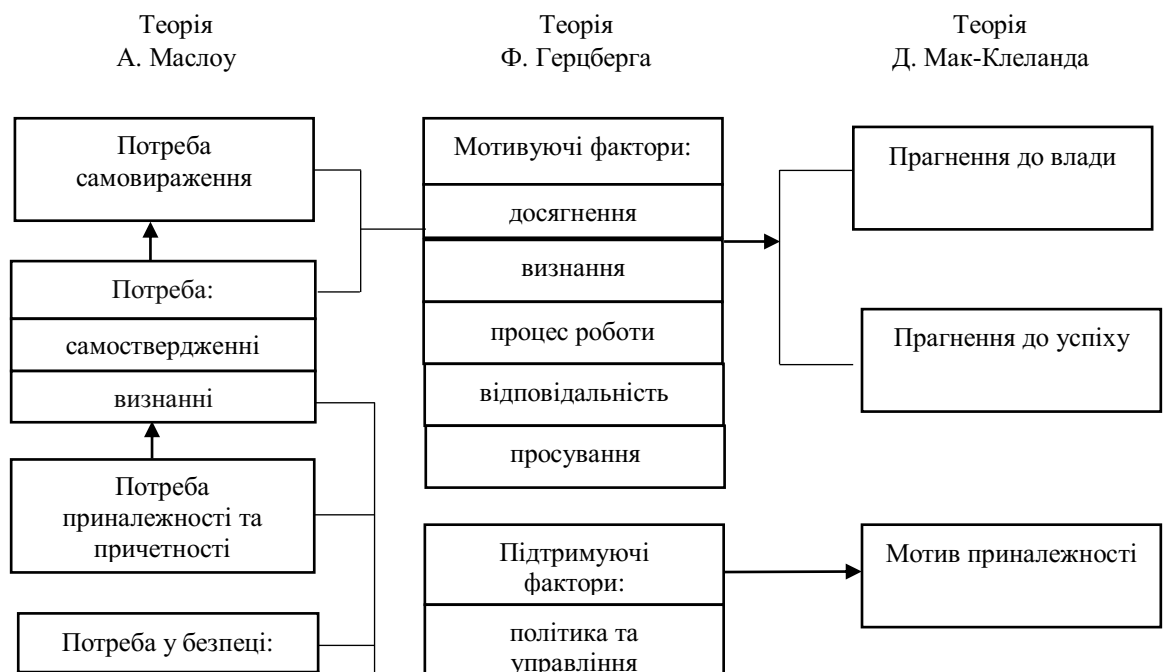
**Основні характеристики кар'єрних якорів**  
(складено автором на підставі [315])

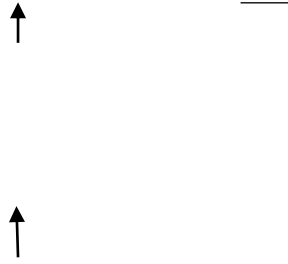
| <b>Кар'єрні якорі</b>                   | <b>Характеристики</b>                                                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Технічні/функціональні здібності</i> | Перевага надається знанням та навичкам, професійним інтересам і компетентності |
| <i>Загальні управлінські здібності</i>  | Здатність працювати і зростати в складних та змінних умовах                    |
| <i>Автономність/незалежність</i>        | Кар'єрні шляхи не повинні перешкоджати самостійності та незалежності в роботі  |
| <i>Безпека/стабільність</i>             | Кар'єра має забезпечити безпечну та стабільну роботу                           |
| <i>Підприємницька творчість</i>         | Кар'єра в професії має містити елементи творчості та підприємництва            |

|                                     |                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <i>Служіння / відданість справі</i> | Направленість на служіння справі та бажання бути корисним суспільству       |
| <i>Супротив викликам</i>            | Готовність долати кар'єрні виклики                                          |
| <i>Стиль життя</i>                  | Прагнення до успіху в професійній діяльності формує відповідний стиль життя |

Сьогодні професійна діяльність та професійна кар'єра здійснюється в умовах глобалізаційних змін, які відбуваються в суспільному і професійному житті, для якої характерно відсутність стабільного положення організації на ринку та не стабільна структура організації. Слід визнати, що у цих умовах кар'єрний ріст буде істотно залежати від власних зусиль фахівця та його кваліфікації. Разом з тим, можна припускати, що на різних стадіях професійної кар'єри різні умови зовнішнього та внутрішнього середовища можуть відігравати позитивну або негативну роль в еволюції суб'єкта, можуть змінюватися причинно-наслідкові відносини частин складних систем, різні «умови», «чинники» та «детермінанти» можуть змінювати свій статус.

Виходячи з цього, ми зосередимо увагу на деяких ключових факторах що визначають формування кар'єри і просування по кар'єрних сходах. Суттєво значення для успішності професійної кар'єри має мотивація. Функція мотивації полягає у спонуканні себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації представлено на рис.1.9.





**Рис. 1.9.** Взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації.

Саме теорія мотивації А. Маслоу [100], найбільшою мірою відповідає цим вимогам, відповідно до якої мета особистості поділяється на: фізіологічні потреби (потреби в їжі, житлі тощо); потреби в безпеці (бути впевненим у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені); потреби і приналежності до соціальної групи (потреби об'єднання з іншими); потреби в повазі і самоповазі – потреба самовираження і здійснення бажаного.

Д. Мак-Клеланд виділив три основні мотиви вищого рівня: влада, успіх, причетність.

Прагнення до влади. Ті, хто прагне до влади, енергійні, відверті у вираженні своїх думок і почуттів, не бояться конфронтації і відстоюють свої позиції; вимагають до себе уваги, прагнуть до лідерства. Люди, які досягли вищого рівня управління, часто мають таку орієнтацію.

Прагнення до успіху. Найчастіше такий мотив задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення, визначеного закінчення, а не оголошенням успіху. У побудові своєї кар'єри ці люди ризикують помірно.

Мотив приналежності. Він формується під впливом бажання бути включеним в певне соціальне і професійне оточення, потреби в спілкуванні, допомоги іншим, громадській роботі [70; 75].

До бар'єрів кар'єрного зростання в організаціях Т. Ференс, Д. Стонер, Е. Уорен відносять організаційні та індивідуальні чинники, які обумовлюють

те, що індивід опиняється в ситуації застою (можливість його пристосування дуже низька) [164]. Організаційні чинники містять в собі: обмежену кількість посад на ієрархічній верхівці; жорстоке суперництво за підвищення; вік (деякі організації віддають перевагу молодим працівникам); потреби організації (індивід може бути більш ефективним на тій посаді, яка вже зайнята кимось іншим). Під індивідуальними чинниками розуміють: недостатність технічних умінь (в результаті недоліку мотивації крокувати в ногу з технічним прогресом); невизначеність професійної ролі в організації (особистість не може зрозуміти, як в даній організації можна будувати кар'єру); відсутність бажання, або потреби у кар'єрному просуванні.

Окрім цих, найбільш популярних, теоретичних моделей кар'єри мають місце й інші теорії кар'єри та підходи, переважна більшість з яких базується на окремих елементах вищезгаданих теорій кар'єрного зростання [244; 272; 302 та ін.].

Однією із них є *теорія рис і факторів Френка Парсонса*, згідно з якою: кожна людина та професія мають унікальні характеристики та риси, які вона розвиває протягом всього свого життя; найвище задоволення приходить, коли характеристики особистості та професії добре збігаються [302]. Про певну популярність теорії рис і факторів свідчить значна кількість тестів на здібності, розробка яких базувалася на її положеннях. Однією з проблем цієї теорії є те, що вона спирається на стабільність ринку праці, індивідуальних цінностях, інтересах тощо, які мають місце протягом тривалого часу. Вона не враховує те, що люди повинні бути готові змінюватися та пристосовуватися до обставин.

Інша теорія – *теорія соціального навчання Джона Крумбольца* зосереджується на спадковості, середовищі, досвіді навчання та підході до виконання завдань, а також на тому, як ці фактори впливають на поведінку та вибір кар'єри [272]. В ній виділяється роль консультанта, яким може бути менеджер з управління персоналом організації, основним завданням якого є надання допомоги людям у створенні таких умов життя, які би приносили їм

задоволення. Він намагається зрозуміти бачення особи на світ та свою кар'єру і допомагає їй переосмислити це бачення, визначаючи, наскільки воно може бути обмеженим або проблематичним для втілення. Під час надання допомоги основна увага приділяється процесу навчання та тому, як він впливає на зміни бачення кар'єри.

*Конструктивний нарративний підхід* зосереджений на баченні особою свого досвіду та майбутніх діях, які розкривають її мотивацію, інтереси та здібності [57]. Цей підхід має філософський характер, так як робить наголос на тому, що неможливо зафіксувати в реальності і накладається на неї на основі бачення особи і її власного досвіду. Даний підхід орієнтований на самоусвідомлення та сприяє залученню особи до самооцінки, критичного осмислення та пошук. Він також допомагає особі сформувати свої цінності, на яких можна будувати майбутні цілі.

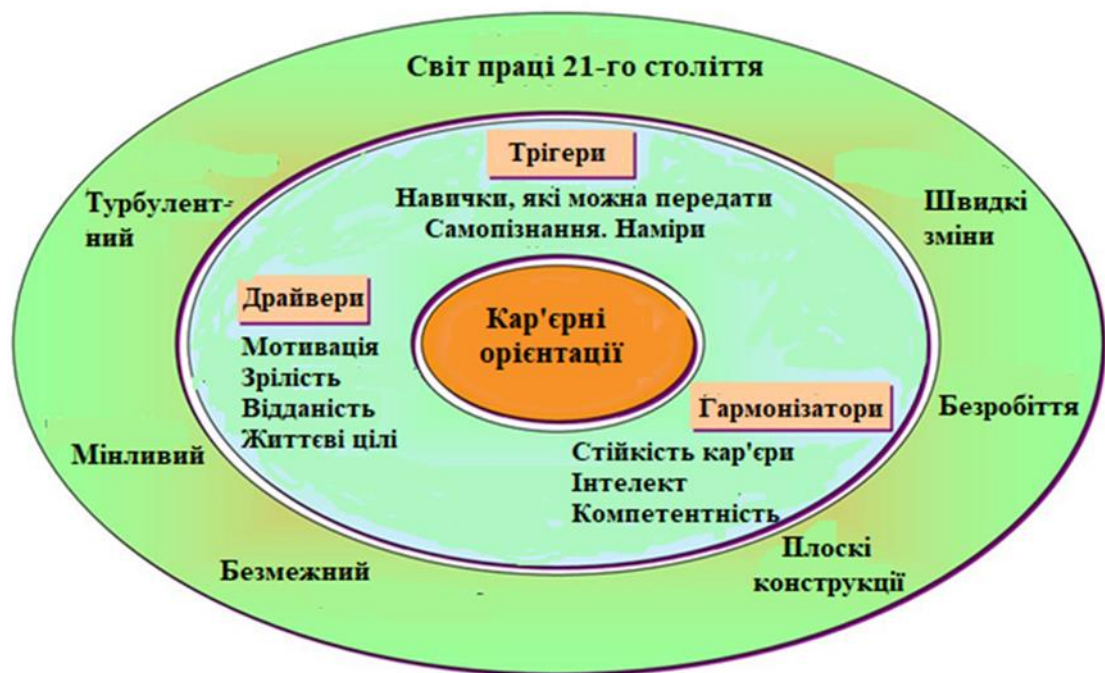
*Теорія переходу Ненсі Шлосберг* зосереджена насамперед на конкретних періодах життя, на яких відбуваються зміни [316]. Перш за все – це аналіз життєвих змін і стратегій, необхідних для вимірювання або контролю складності переходів та їх наслідків. Дана теорія стверджує, що життя характеризується постійною серією переходів (змін у ролях, стосунках або розпорядку дня), які мають різний ступінь впливу на різних людей. В ній зазначається, що успіх залежить від того, наскільки люди здатні ефективно впоратися зі змінами.

*Теорія обмеження та компромісу Готфредсона* є певною спробою розгляду кар'єрного зростання через призму теорії Д. Супера [244]. Згідно з цією теорією, вибір професії являє собою процес усунення або обмеження, під час якого людина відкидає розгляд певної професії, як основи для планування кар'єрного шляху. На таке рішення впливає проведення самооцінки та аналіз різних життєвих етапів розвитку. В основу цієї теорії покладено компроміс, як процес, у якому дотримання інтересів людини часто ставить під загрозу варіанти кар'єри, які відповідають зовнішнім реаліям, таким як ринок праці, чи престижу, наприклад, культурним чи іміджевим наслідкам.

Як вітчизняні (С. Алексєєва, О. Шатілова та ін.), так і зарубіжні (Дж. Брошак, Л. Емпсон, Д. Муцио, Дж. Хайнінгс та ін.) вчені підкреслюють, що даний підхід орієнтований на конкретну особу та розуміння її цілей і прагнень, а також на підтримку особи в подоланні бар'єрів, які можуть заважати кар'єрі; він сконцентрований на її сильних сторонах та майбутніх результатах [3; 191; 204 та ін.].

*Інтегрована теорія планування життя Хансен Санні* відображає цілісний погляд на шість найважливіших завдань, які необхідно вирішити для досягнення успіху у житті, серед яких: а) отримання доходу через необхідну роботу; б) поєднання сім'ї та роботи; в) цінування плюралізму та різноманітності; г) управління змінами; д) дослідження духовності та мети життя; е) турбота про здоров'я [250].

На підставі розглянутих теорій, моделей та підходів щодо кар'єрного зростання, уявляється доцільним виділити основні характеристики побудови успішної кар'єри, які можуть бути використані в процесі кар'єрного планування і стати основою для успішної кар'єри в публічній сфері (рис. 1.10).



**Рис. 1.10.** Основні характеристики успішної кар'єри (авторська розробка).

З урахуванням положень розглянутих теорій, такий план може включати наступні етапи:

- *Оцінка*: оцінка поточної посади та навичок працівника.
- *Дослідження*: дослідження та перегляд існуючих варіантів для наступного кроку.
- *Підготовка*: побудова стратегічного плану для переходу до бажаного наступного кроку.
- *Реалізація*: виконання плану та отримання необхідних навичок, знань або досвіду, необхідних для наступного кроку.
- *Огляд*: оцінка ефективності, яка веде до прийняття рішення щодо наступного кроку; зазвичай або підтвердження збереження нових навичок, перехід на нову роботу або просування по службі.

Узагальнюючи розглянуті в загальному вигляді основні теоретичні підходи щодо розвитку кар'єри, можна пересвідчитися у тому, що у своїй основі теорія розвитку кар'єри базується на досягненнях: диференціальної психології, яка цікавиться роботою та професіями; психології особистості, в основі якої є розгляд людини як організатора власного досвіду; психології розвитку, яка досліджує «життєвий курс» та соціології, сфокусованої на професійній мобільності [95].

Крім цього, розгляд теорії кар'єри може стати у нагоді менеджерам з управління персоналом в процесах планування кар'єри працівників та розробки стандартизованої моделі кар'єри у публічній сфері. Слід зазначити, що наявність стандартизованої моделі кар'єри створює міцну основу для стратегії розвитку талантів, оскільки вона забезпечує центральне місце для встановлення бажаних можливостей та дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних кроках для своїх співробітників.

Розуміння розглянутих вище теорій розвитку кар'єри є ключовим для розробки індивідуальної моделі кар'єри, яка підходить і мотивує кожного окремого працівника, дає йому бачення шляхів, якими може піти його кар'єра, визначити очікування та вимоги до просування по службі та окреслити можливості для підвищення продуктивності роботи. Наявність моделі розвитку кар'єри допоможе керівнику та працівнику створити продуманий та доступний план його кар'єри. Маючи таку індивідуальну кар'єрну модель, працівники будуть відчувати впевненість у роботі, мотивовані до розвитку та оволодіння новими навичками, які відповідають їхньому типу особистості та потребам організації.

Грунтуючись на вищенаведених теоретичних положеннях, нами для виявлення сучасних тенденцій кар'єрної спрямованості персоналу ДПС України будуть застосовані дві діагностичні методики: 1) «Якір кар'єри» Е. Шейна, в перекладі і адаптації В. Чікер, В. Вінокурова; 2) «Мотивація до кар'єри» А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубера, в перекладі і адаптації Е. Могилевкіним; а також метод експертного оцінювання – для визначення факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу ДПС України.

### **1.3. Особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України**

Грунтуючись на положеннях, що викладені у попередніх підрозділах та досліджень зарубіжних (Б. Ананьєв, Ф. Герцберг, Дж. Голоусен, В. Давидов, Ю. Ірхін, О. Лагутін, Б. Мауснер, С. Роббінс, Л. Розенштайл, С. Рубінштейн, Г. Суходольський, Б. Шнайдерман та ін.) і вітчизняних (С. Карпіловська, Р. Мітельман, М. Сергєєва, В. Синявський, А. Соколова, В. Сороко, Ю. Сурмін, О. Ткаченко, Б. Федоришин, О. Ящишин та ін.) вчених можна стверджувати, що кар'єра у сфері ДПС України є складним явищем, яке інтегрує в собі дві складові: професійну та службову [1; 66; 86; 163; 248; 249 та ін.].

Професійна складова кар'єри, не є виключенням і професійна кар'єра у сфері ДПС України, як правило, характеризується такими нормативами:

а) *Галузева рамка кваліфікацій* (документ корелюється з Національною та Міжнародною рамками кваліфікацій). Зауважимо, що в Україні і досі не розроблено Галузеву рамку кваліфікацій у сфері ДПС України, що значно ускладнює аналіз цього питання;

б) *Професійний стандарт* – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [139]. Професійний стандарт розробляється відповідно до Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів (зі змінами внесеними відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1063 від 11.10.2021 р.) [141], Методики розроблення професійних стандартів [139] та Методичних рекомендацій для визначення рівня професійних кваліфікацій за Національною рамкою кваліфікацій [102]. У сфері ДПС України такий документ також відсутній;

в) *Професіограма* – документ, у якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини. Розробляється професіограма відповідно до Класифікатору професій [39] бази вищезазначених двох документів «Галузевої рамки кваліфікацій» та «Професійного стандарту». Основні принципи професіографії були сформульовані К. Платоновим: комплексність, цілеспрямованість, особистісний підхід, надійність (вимоги до емоційної стійкості особистості в умовах перешкод і шумів), диференціація, типізація, перспективність і реальність [134]. Підтримуємо думку вчених (О. Акімов, С. Загороднюк, Є. Зеєр, А. Маркова, О. Чебикін та ін.) про те, що професіограма це також і науково обґрунтовані норми/вимоги професії до видів професійної діяльності та якостей особистості фахівця, які дозволяють йому ефективно виконувати вимоги професії, отримувати необхідний для суспільства продукт і разом з

тим створюють умови для розвитку особистості самого працівника [60; 61; 92; 99; 171; 327 та ін.].

У зазначеному контексті наголосимо, що комплексний аналіз особливостей будь-якої професії, як правило, передбачає концентрацію уваги на таких основних питаннях:

1) характеристика професії та її спеціальностей, включаючи у зміст опису питання як економічного значення (опис ролі і місця професії/спеціальності в соціально-економічному розвитку держави), так і соціологічного (опис ринку праці, вікових, статевих, демографічних, освітніх та ін. показників), соціальнопсихологічного (опис статусу та іміджу професії, вимоги до особистісних професійно важливих якостей, необхідних персоналу в даній професії тощо) і педагогічного (перелік обсягу знань і вмінь, необхідних для успішної професійної праці, термін професійної підготовки тощо);

2) санітарно-гігієнічна характеристика умов праці з особливим наголосом на так званих шкідливих для здоров'я виробничих процесах із зазначенням переліку медичних протипоказань для роботи у даній професії (якщо вони є);

3) психограму (перелік психологічних вимог професії до спеціаліста, включає повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних якостей спеціаліста) [14; 54 та ін.].

Розглядаючи питання службової кар'єри вчені (В. Бакуменко, Л. Біла-Тіунова, С. Дубенко, В. Куйбіда, Н. Липовська, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Серьогін, А. Сіцинський, І. Шпекторенко та ін.) акцентують на тому, що у структурному аспекті співвідношення понять «службова кар'єра» і «проходження державної служби», практично, співпадають [63; 75; 149; 190; 248; 270 та ін.]. На думку Л. Біла-Тіунової, «службова кар'єра» – це, переважно, суб'єктивно-індивідуальний аспект цього поняття, тоді як «проходження державної служби» – це об'єктивно-процедурний аспект цього поняття [14].

У науковій літературі в галузі публічного управління та адміністрування виокремлено й охарактеризовано такі аспекти службової кар'єри:

правовий – система правовідносин, пов'язаних із набуттям статусу державного службовця, просуванням за посадами і за рангами, оцінюванням державного службовця, припиненням службових відносин, режиму державної служби тощо (К. Ващенко, І. Коліушко, В. Тимощук, В. Дерещ, В. Федоренко та ін.) [26; 110] ;

організаційний – правові норми; державна посада; учасники службової кар'єри (державний службовець і суб'єкт призначення); державно-службові правовідносини тощо (Д. Гудков [34], О. Оболенський [38] та ін.) ;

процедурний – сукупність послідовно здійснюваних адміністративних процедур щодо набуття статусу державного службовця, просування за посадами і рангами, оцінювання державного службовця, припинення службових відносин (М. Апрептьєва, О. Губанов; І. Сурай та ін.) [11; 20; 33; 104; 167 та ін.];

структурний – широке (проходження державної служби) і вузьке (просування по державній службі) розуміння службової кар'єри (Н. Алюшина, К. Ващенко; М. Кондаков, А. Сухарєв та ін.) [4; 5; 83 та ін.];

публічно-індивідуальний – об'єктивна оцінка суб'єкта призначення щодо діяльності державного службовця та його кар'єрні можливості в державному органі; суб'єктивно усвідомлені власні судження службовця про своє службове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і перспективи своєї діяльності (Р. Березовська, А. Кібанов, Е. Каштанов, С. Хаджирадєва та ін.) [13; 182 та ін.];

соціальний – суспільне уявлення про службові досягнення особи у державній службі, швидкість, стрімкість, траєкторія кар'єри, методи її реалізації тощо (Н. Гончарук, С. Серьогін, О. Якубовський та ін.) [41; 42; 72; 150; 186 та ін.].

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що державна посада є універсальним і започатковуючим чинником службової кар'єри, оскільки, на

погляд вчених (та ін.), вона розпочинається із заміщення державної посади; постійно має за мету заміщення державної посади більш високого рівня; її результат (у переважній більшості) визначається державною посадою (влада, незалежність, винагорода, становище тощо). В цьому аспекті зазначимо, що серед різних видів державних посад тільки адміністративні посади надають особі, яка її виконує, статус державного службовця.

Ми погоджуємося зі ствердженнями Н. Москаленко, Г. Назарова, Н. Нижник, О. Нор-Аверян про те, що державна посада – це державно-правова установка, яка визначає місце, обов'язки, права, повноваження і відповідальність особи, що її виконує, засновується у законодавчо-визначеному порядку і фінансується з державного бюджету. Як правова категорія, державна посада має правовий статус, структура якого складається з низки елементів, що є взаємопов'язаними, взаємозалежними та взаємообумовлюючими один одного [112; 109; 175 та ін.].

Отже, кар'єра персоналу ДПС України будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра. Найвищий рівень інтеграції (взаємопроникнення, синергії) цих двох видів кар'єр дає універсальну, науковообґрунтовану модель професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України. Коротко представимо методологію управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України.

У даному дослідженні під управлінням професійно-службовою кар'єрою будемо розуміти комплекс заходів, що проводяться службою управління персоналом організації щодо планування, мотивації, розвитку та контролю професійно-службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб та особистісного потенціалу (здатності, здібності, якості і т. ін.), а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації [47; 94; 133; 262; 315 та ін.]. Іншими словами це складова частина системи управління персоналом, яка стосується взаємовідношень «роботодавець – працівник» і детермінується їхніми цілями, потребами та умовами ефективного розвитку.

Так, система управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України включає в себе чотири автономні підсистеми (планування, мотивація, розвиток, контроль), які тісно пов'язані між собою та обумовлені інституційними особливостями. Деталізуємо базовий науковий контент та ефективність механізмів функціонування цих підсистем у ДПС України.

Традиційно практика планування кар'єри в організаціях поєднує особистісні очікування в межах власної кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри, за висновками вчених (О. Васильєва, Н. Ларіна, Л. Прудіус та ін.) є важливою складовою, стрижнем управління професійно-службовою кар'єрою, яке передбачає засоби (методи, форми, умови і т. ін.) для досягнення бажаних результатів, включаючи формування кар'єрних моделей як засобів досягнення цілей (персонально-особистісних і організаційних) [44; 147; 177 та ін.].

За висновками експертів (Н. Гончарук, О. Євсюкова, Г. Кудринська, А. Рачинський та ін.), коли організація усвідомлює важливість планування кар'єри, вона пропонує своєму персоналу різноманітні можливості, які можуть включати прості навчальні програми, або деталізовані консультативні послуги для удосконалення індивідуальних планів просування по службі. Значна увага при цьому приділяється HR-стратегії організації, де зазначаються концептуальні положення кадрової політики, стратегічні цілі, форми, методи та засоби розвитку персоналу, аудиту системи управління персоналом та кадровому аудиту тощо [6; 146; 150 та ін.].

Мотиви кар'єри, на погляд вчених (Є. Ільїн, Є. Малінін, Е. Молл та ін.), визначають поведінку людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням [65; 96; 106 та ін.]. Мотивація виконує важливі функції, зокрема стимулює зростання професійної активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти вище соціальне положення, сприяє зростанню його задоволення своєю працею тощо.

Вчені (О. Кривошей, Т. Селюкова, В. Шадріков та ін.) стверджують, що успіх у професійній та службовій кар'єрі може розглядатися як системоутворюючий фактор, який може досягатися різними шляхами. Суб'єктивна мета діяльності формується в ході взаємодії мотивів професіонала з уявленнями про результат. Свідомі компоненти цієї діяльності відображаються в її особистісному сенсі, що має місце, якщо мотиви і цілі співвідносяться між собою. Самооцінка результатів діяльності виступає в єдності з зовнішньою оцінкою. Таким чином, В. Шадріков констатує, що мотивація, мета і зовнішня оцінка результату детермінують конфігурацію параметрів діяльності і залучається до неї за функціональним принципом, різноманіття внутрішніх ресурсів суб'єкта. Прагнення до успішної професійної кар'єри визначається сформованою системою мотивів суб'єкта, але їх реалізація багато в чому залежить від ситуації або умов діяльності. Останні осмислюються професіоналом з позиції можливостей щодо задоволення його потреб [190, с. 146]. Також великим значенням у побудові кар'єри вважають рушійні мотиви кар'єри, цінності, установки, інтереси особистості, що впливають на вибір кар'єрних орієнтацій. У науковій літературі виділяють кілька типів кар'єрних орієнтацій, або «якорів кар'єри» про які ми вже зазначали у попередньому параграфі [193].

Щодо розвитку кар'єри, то більшість вчених (Є. Малінін, Е. Молл та ін.), експертів зі сфери публічного управління та адміністрування (І. Нинюк, А. Сіцинський, В. Тертичка та ін.), практиків (Н. Алюшина, К. Ващенко, Т. Мотренко та ін.) розвиток професійно-службової кар'єри пов'язують з віковими параметрами, етапами, видами, фазами, формами, моделями, умовами кар'єрного розвитку особистості [96; 106; 107 203 та ін.]. Зауважимо, що просування по професійно-службовій кар'єрі у сфері ДПС України повинна визначатися не тільки особистими якостями персоналу (освіта, кваліфікація, компетентності, професійно важливі якості, система внутрішніх мотивацій та цінностей і т. ін.), але й об'єктивними.

Грунтуючись на аналізі наукової літератури щодо проблем розвитку кар'єри [37; 178; 161; 179 та ін.], можна виділити такі об'єктивні умови:

- *вища точка кар'єри* (найвища посада у конкретній організації та/або найвище визнання статусно-рольових позицій професіонала в певній галузі, наприклад, експерт (міжнародний, науковий і т. ін.);

- *довжина кар'єри* (кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої точки кар'єри; можливі кар'єрні траєкторії, кар'єрні бар'єри, кар'єрні ризики, необхідний кар'єрний потенціал для ефективного проходження запланованого кар'єрного шляху і т. ін.);

- *показник рівня позиції на кар'єрному шляху* (відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні (щаблі кар'єри), до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум у даний момент своєї кар'єри);

- *показник потенційної мобільності в кар'єрі* (відношення, у деякий визначений період часу, числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум).

Отже, детальний аналіз цих показників із прив'язкою до конкретної організації, дає можливість робити висновок про те, що в залежності від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою. У співробітників таких організацій розвиток кар'єри, як правило, реалізується за двома сценаріями: «довга кар'єрна лінія» або «дуже коротка».

Оцінка і контроль як підсистема системи управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України тісно пов'язана з її іншими підсистемами (планування, мотивація, розвиток). За рекомендаціями вчених (О. Васильєва, Б. Грабовецький, В. Олуйко, Л. Прудіус, В. Рижих та ін.), дана підсистема повинна, перш за все, включати в себе: а) <sup>М</sup>етоди оцінки ефективності управління власною кар'єрою (самооцінка, технології кар'єрного коучингу та консалтингу і т. ін.); б) систему показників та оцінку

економічної ефективності професійного навчання персоналу, а також оцінювання ефективності підготовки резерву керівників в організації; в) розрахунок кар'єрного коефіцієнту тощо [36; 95; 143 та ін.].

Нагадаємо, що Кабінет Міністрів України 23 серпня 2017 року затвердив Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [173], яка застосовується і в оцінюванні державних службовців ДПС України, зокрема щодо виконання ними поставлених завдань. За результатами оцінки приймають рішення щодо преміювання державного службовця, планування його службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні. Оцінювання здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (затверджені наказом НАДС від 27.11.2017 р. № 237) [103].

Методологія управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України – це логічне систематизоване уявлення про управлінську діяльність, яка передбачає взаємопов'язане усвідомлення цілей, функцій, принципів, методів та організаційної структури управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України. По суті, це системно і планомірно організований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на ефективне використання та розвиток персоналу ДПС України.

Для представлення методології управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України застосуємо таку логічну послідовність: теоретичні підходи, суб'єкти, об'єкти, принципи, моделі, методи управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України.

До базових теоретичних підходів, на яких ґрунтується система управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України, відносять: системний, інституційний, особистісний, діяльнісний, компетентнісний та інші підходи.

Учені (В. Куйбіда, В. Лозовецька, І. Шпекторенко та ін.) визначають системний підхід до управління як підхід, за якого будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вхід» (мета), «вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і «процес» у системі [95; 144 та ін.]. Системний підхід до управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів такого управління і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування кар'єри, організацію і мотивування (стимулювання) системи роботи з персоналом у ДПС України.

Особистісний підхід, за висновками науковців (А. Маркова, П. Перепелиці, В. Рибалки, О. Піддубчак, Н. Пряжников та ін.) базується на максимальному врахуванні закономірностей особистості і міжособистісних відносин [99; 130; 148; 149 та ін.]. Зауважимо, що стратегічним центром цієї концепції управління є людина (особистість) як найвища цінність для організації. Відомо, що традиційній моделі управління була властива орієнтація керівника винятково на економічні цілі, нова ж парадигма, яка зорієнтована на інтеграцію економічних, соціальних і соціально-психологічних процесів, ставить у центр уваги керівника соціальні й психологічні завдання, пов'язані з гуманізацією умов праці, розширенням участі в управлінні, розвитком мотивації працівників тощо.

Отже, такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Також зауважимо, що перспектива організаційного розвитку інституту ДПС України така, що тільки особистісна орієнтація гарантує ефективність її діяльності.

У рамках діяльнісного підходу властивості особистості розглядаються науковцями (Р. Березовська, Д. Райгородський, В. Шадріков та ін.) як

соціально (нормативно) детерміновані [13; 155; 190 та ін.]. Список властивостей особистості фактично безмежний і визначається різноманіттям видів діяльності, в які включена людина як суб'єкт. У діяльнісному підході найбільш популярною є чотирикомпонентна модель особистості, що як основні структурні блоки включає спрямованість, здібності, характер і самоконтроль [202 та ін.].

Компетентнісний підхід – це теоретично обґрунтована система ідей, принципів і пов'язаних із ними способів та форм практичної діяльності, спрямована на становлення та розвиток компетентності, набуття людиною досвіду самостійного й творчого розв'язання складних життєвих проблем, професійний розвиток, виховання лідерських, особистісних якостей, набуття та успішне виконання соціальних ролей [69; 153; 267 та ін.].

Вчені (Т. Гречко, О. Леонтьєв, Т. Василевська, С. Хаджирадева та ін.) зазначають, що за компетентнісного підходу в системі управління професійно-службовою кар'єрою персоналу ДПС України модель компетенцій є осередком, навколо якого формується система управління [20; 181; 184 та ін.]. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дає змогу виявити державних службовців, які можуть бути максимально ефективні всередині конкретної організаційної структури ДПС України. При розробленні моделей орієнтуються на вибір найважливіших компетенцій, які, як правило, групують у кластери або функціональні блоки. Модель компетенцій дає змогу уніфікувати вимоги до персоналу ДПС України і створити єдині стандарти поведінки, основу для оцінювання і просування по службових чи професійних кар'єрних сходинках. Вона має бути системною, реальною, простою, гнучкою та універсальною, щоб її можна було застосовувати не тільки при оцінюванні, а й при найманні, формуванні кадрового резерву, плануванні навчання та розвитку персоналу ДПС України, розробленні системи оплати праці тощо.

Процес управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Суб'єктом

управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України виступають посадові особи, а також відповідні органи публічної влади, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом). Управлінський персонал має ті ж самі головні ознаки, що й увесь персонал ДПС України – наявність трудових взаємовідносин із роботодавцем (робота за наймом) і володіння певними якісними характеристиками (здібностями, мотиваціями, властивостями). Об'єктами управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України є державні службовці, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом ДПС України.

Принципів управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України – множина: науковість, централізм, плановість, перша особа, єдність розпорядження; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізація ідей; лінійне, функціональне і цільове управління, контроль виконання рішень та ін. [268 та ін.]. Інші (американські, японські) системи управління широко використовують: довічний найм, контроль виконання завдань, заснований на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; консенсусне прийняття рішень, обов'язкове схвалення рішень, що приймаються більшістю працівників тощо [256; 315; 326 та ін.].

Основними методами управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України є: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

*Адміністративні методи.* Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що мають директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Організаційний вплив включає в себе: організаційне регламентування (розробку положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробку штатного розкладу); організаційне нормування (розробку різних нормативів, наприклад правила внутрішнього розпорядку і т. ін.); організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки виконання робіт тощо). Інакше

кажучи, адміністративні методи характеризуються прямим, часто примусовим впливом, відповідають правовим нормам, актам та розпорядженням органів, яким підпорядковані, обов'язковістю виконання розпоряджень, вказівок, наказів.

Методологічною основою для застосування конкретних адміністративних методів управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України можна назвати використання прописаних рекомендацій, настанов, які є у посадових інструкціях, та чинних нормативно-правових документах, що регламентують діяльність державних службовців. Такі методи, за висновками вчених (М. Білинська, Т. Гречко, А. Рачинський, А. Савков, В. Смалкіс, та ін.) спрямовані на регламентацію діяльності, методичне забезпечення кадрових процесів, проведення нормування та стандартизації вирішення кадрових питань [68; 89; 90; 153 та ін.]. Іншими адміністративними методами є: методи заборон та дозволів.

*Економічні методи.* За допомогою економічних методів формується система матеріального стимулювання. Для ефективного використання методів управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України варто формувати та розвивати дієву систему матеріального стимулювання кадрового забезпечення ДПС України. До основних економічних методів управління вчені (В. Бакуменко, Ю. Сурмін, Ю. Шаров та ін.) відносять такі: матеріальне стимулювання, преміювання, спеціальні умови пенсійного забезпечення, заохочення тощо.

Світовий досвід використання економічних методів свідчить, що ефективний вплив на економічні інтереси об'єкта управління сприяє підвищенню ефективності праці службовців, формує відчуття високої відповідальності, спрямований на покращення соціального статусу працівників. Для економічного стимулювання колективів та окремих працівників існують розроблені окремі економічні механізми. Такий опосередкований метод управління, за висновками Н. Ларіної та А. Рачинського, розділяє роботу службовців на ефективну та неефективну, яка

не відповідає встановленим нормам. На їхню думку підхід із використанням економічних методів приносить загалом позитивний результат управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України [177].

*Соціально-психологічні методи.* Соціально-психологічні методи управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України спрямовані на підтримку здорового психологічного клімату в колективі, забезпечення рівного соціального середовища, формування соціальних взаємовідносин, забезпечення на належному рівні відносин керівника та підлеглих, запобігання психологічним та соціальним конфліктам та їх знешкодження. Вчені (А. Ананьєв, Х. Ларсен, В. Майрхофер, Ф. Мошер, Г. Мюрдал та ін.) рекомендують перед застосуванням методів цієї групи здійснити соціально-психологічну діагностику, провести аналіз групових та особистісних взаємовідносин, аналіз відносин керівника та підлеглих, проаналізувати соціальні та психологічні конфлікти, причини їх наявності та виникнення [36; 286; 287 та ін.]. До таких методів належать: формування організаційної культури установи, виявлення психологічних особливостей (індивідуальних та групових) та підбір конкретних методів управління за конкретними даними, оцінка кандидатів на посади, професійна адаптація прийнятих на посади, соціально-психологічна адаптація працівників у колективі, установлення та підтримка сприятливої психологічної атмосфери, мотивування, забезпечення можливостей для самореалізації тощо [279; 273; 283].

Слід наголосити і на важливості *аналітичних методів*, що спрямовані на аналіз кар'єрних ситуацій, проблем, процесів; на формування, вибір та застосування методів їх дослідження; розробку методологічної основи для запровадження інших методів управління. Прикладами аналітичних методів управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України можуть бути метод системного аналізу, метод експертних оцінок, метод аналізу політики тощо. У науці управління такі методи також називають науково-аналітичними, науковими.

Розглядаючи особливості управління професійно-службовою кар'єри у ДПС України акцентуємо на тому, що цей процес ґрунтується та визначається базовими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність у сфері ДПС України [133].

Так, до основних проблем, які обумовили прийняття Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 рр., належать і проблема, що напряму торкається сфери наших наукових інтересів – обмежена кадрова спроможність щодо реалізації реформи на центральному та місцевому рівні. У зазначеному контексті пріоритетною стратегічною ціллю ДПС України стає розвиток управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів, що передбачає посилення кадрового потенціалу для ефективного формування та реалізації державної політики у сфері державних фінансів [133].

В документі зазначається, що на сьогодні управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів, як і загалом у сфері державного управління, характеризується відсутністю системного та стратегічного підходу, який би забезпечував розвиток персоналу згідно із стратегічними цілями діяльності відповідних інституцій. Існує потреба у створенні єдиної платформи професійного розвитку та комунікації у сфері управління державними фінансами. Заходи здійснюються за такими двома напрямками: 1) запровадження стратегічного підходу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів; 2) підвищення рівня професійної компетентності працівників фінансової системи.

У межах першого напрямку – запровадження стратегічного підходу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів – передбачено реалізацію таких заходів:

- розроблення стратегічних планів розвитку системи управління людськими ресурсами центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів;

- розроблення та впровадження у Мінфіні, інших центральних органах виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, моделі управління людськими ресурсами на основі компетенцій;

- проведення щороку опитувань щодо рівня заінтересованості працівників у результатах своєї праці та досягненні стратегічних цілей (залученість персоналу) Мінфіну, інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів;

- підтримка гендерної рівності та інтеграція програм жіночого лідерства у навчальні програми для персоналу.

За другим напрямком – підвищення рівня професійної компетентності працівників фінансової системи:

- інституціоналізація професійно-комунікативної спроможності у сфері управління державними фінансами;

- підвищення спроможності у сфері управління державними фінансами;

- утворення сучасного науково-освітнього закладу для підготовки кадрів для сфери публічних фінансів;

- збільшення кількості програм дуальної освіти, що використовуються для підготовки кадрів для сфери публічних фінансів [133].

Як бачимо у планах заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022 – 2025 роки професійно-службова кар’єра взагалі не розглядається.

В іншому стратегічному документі «Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки», метою якого є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, очікується за результатами проведення реформи державного управління до 2025 року – формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян [45; 159]. В документі йдеться про

підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення реформи системи оплати праці державних службовців, яка передбачатиме:

- підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частини та обмеження варіативної частини (частини, яка може змінюватися за рішенням керівника) в структурі заробітної плати на індивідуальному рівні та фонду заробітної плати кожного державного органу (частка сталої частини заробітної плати повинна становити не менш як 70 відсотків, а варіативної частини – не більш як 30 відсотків), зменшення та усунення розриву в оплаті праці державних службовців. Зменшення частки премій сприятиме запобіганню встановленню керівником розміру заробітної плати на власний розсуд, а також зниженню ризику політизації державних службовців;

- впровадження класифікації посад державної служби (визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності посади);

- встановлення конкурентного рівня заробітної плати [159].

Однак, знов констатуємо, що питання управління професійно-службовою кар'єрою залишилося позаувагою законодавців.

У Плані заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику серед інших пріоритетними визначено і такі завдання як:

- перегляд підходів до системи добору кадрів, розвитку вмінь та навичок співробітників, їх стимулювання і заохочення до доброчесного та ініціативного виконання обов'язків, які ґрунтуються на найкращих світових практиках. Пріоритизація кадрової політики на долученні кваліфікованих фахівців, вихованні працівників у сфері інформаційно-телекомунікаційних технологій та співробітників, задіяних у розробленні та застосуванні

інтелектуальних методів контролю і запобіганні порушенням у сфері податкового законодавства;

- розроблення та запровадження комплексної системи заходів мотивації та заохочення до доброчесного та ініціативного виконання обов'язків;

- забезпечення комплексного оцінювання використання робочого часу, результатів службової діяльності та виконання ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців ДПС, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В";

- проведення на постійній основі внутрішньої оцінки рівня задоволеності персоналу умовами праці;

- розроблення стратегії навчання та перепідготовки, що базуватиметься на законодавстві, національних та міжнародних стандартах; оцінка потреб у навчанні, підготовка планів, визначення цільових груп та методів навчання, підбір викладачів, технічного оснащення та баз для проведення навчання, функціонування навчального центру; запровадження механізму здійснення контролю за обґрунтованістю формування навчальних груп, а також практичним використанням співробітниками, які пройшли навчання, отриманих знань і навичок;

- організація підвищення кваліфікації співробітників підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції з метою отримання знань про найкращі міжнародні практики у сфері протидії корупції;

- розроблення комплексного плану дій із забезпечення доброчесності, який передбачає три ключові напрями: 1) проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їх кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні, здійснення інших заходів мотивації; 2) здійснення заходів з метою зменшення можливостей для вчинення корупційних дій, виявлення корупційних дій та застосування належних санкцій; 3) запровадження обов'язкового навчання для співробітників податкової служби з питань запобігання корупції;

– та ін. [46; 131].

Як бачимо, в цьому документі питання професійно-службової кар'єри теж висвітлено фрагментарно, що ускладнює системне сприйняття проблем в цій сфері та механізмів їх вирішення.

За результатами проведеного аналізу констатуємо певні особливості в управлінні професійно-службовою кар'єрою в ДПС України. У зазначеному контексті важливо акцентувати на тому, що в управлінні кар'єрою публічних службовців у плануванні їхньої кар'єри та в просуванні службовими сходами повинні бути зацікавлені як держава, так і самі публічні службовці. Зацікавленість держави пояснюється тим, що професійно вибудована система кар'єрного зростання дозволить забезпечити просування найбільш здібних, талановитих публічних службовців, уникнути проблем, пов'язаних з корупцією, що відіграє стрижневу роль у побудові ефективної системи публічної служби. Зацікавленість самого публічного службовця пов'язана як з його власною мотивацією, так і з створенням державними органами стимулів до ефективного виконання ним посадових обов'язків.

У практиці державної служби України використовуються, як правило, три стимули: займана посада, грошове утримання (оклад та різні стимулюючі виплати), ранги та категорії. Однак жоден з них не може сьогодні вважатися достатнім і адекватним показником успішної кар'єри державного службовця. Так, наприклад, розміри оплати праці працівників державного сектору неспроможні витримати порівняння з доходами, які отримують працівники зіставних посад у комерційних компаніях. Посада у сфері держслужби також не завжди є відображенням успішності кар'єри, особливо в умовах безперервних структурних перебудов, що супроводжуються перейменуванням посад, у зв'язку з чим нова посада може розглядатися як невдала кар'єра.

Ранги та категорії сьогодні не пов'язані з привілеями, хоча і передбачають певні надбавки до основного окладу службовця. Не є вони і визнанням суспільством досягнень державного службовця, так як переважній частині громадян країни невідомо, який ранг чи категорія у того чи іншого

службовця. Таким чином, кар'єрне значення рангів та категорій до певної міри девальвується хоча може бути показником статусу, успішності службової кар'єри.

Проте переважна більшість державних організацій та органів публічної влади не мають формалізованої системи розвитку професійної кар'єри, завданням якої є підтримка працівників у бажанні особистого розвитку та реалізації кар'єрних прагнень. Зазвичай система розвитку професійної кар'єри передбачає основні принципи, які регулюють кар'єру своїх співробітників, вона відображає динамічні аспекти управління людськими ресурсами, включає та інтегрує більшість його процесів.

Вчені Г. Букерт, К. Есілкагіт, К. Поллітт, М. Сакс, М. Сахлінг, Дж. Хіндрік та ін., наполягають на тому, що залежність соціальних конструкцій від історичних, політичних та економічних умов може призвести до їх розвитку та змін [306; 311; 313]. Наглядний приклад тому є професія податківця, соціальна конструкція якої є різною, наприклад, у США та Великій Британії, в яких вона несе зовсім інше соціальне навантаження, ніж в Україні.

Узагальнено інформація про посадові обов'язки фахівців (спеціаліст з оплати праці; податковий спеціаліст; ревізор; фахівець з податкової служби; податковий юрист; податковий аналітик; податковий бухгалтер; фінансовий планувальник; фінансовий радник; податковий консультант; менеджер податкової служби) податкової служби США із зазначенням середньорічної заробітної плати по країні [210] подано у табл. 1 Додатку А.

Говорячи про кар'єрні шляхи в податковій службі Великобританії зауважимо, що він має дворівневу конструкцію. Перший – базовий рівень – включає такі посади: податковий стажер; дипломований податковий стажист, стажист податкового бухгалтера. Другий – кваліфікований – податковий юрист, дипломований податковий радник. Опис конструкту кар'єрних шляхів в податковій службі Великобританії подано у табл. 2 Додатку А, де також акцентовано увагу на обов'язках та вимогах до кандидата на посаду.

Період інтернаціоналізації міжнародних відносин та глобалізації економіки призвів до появи в Україні окремої галузі знань «Публічне управління та адміністрування», в рамках якої знаходиться професія податківця, роль якого в різних країнах є різною, що визначається політикою тієї чи іншої держави.

В Україні податковий інспектор – це співробітник державних органів, робота якого потребує володіння великим обсягом інформації та аналітичних здібностей. Його обов'язки визначені законодавством, основним з яких є контроль за своєчасністю і повнотою надходжень до держбюджету від усіх категорій платників податків. Він повинен займатися перевіркою фінансових документів різних підприємств та організацій, зведенням даних бухгалтерської звітності і обліку, отримувати роз'яснення платників. В його юрисдикцію входить також можливість користуватися фінансовими санкціями по відношенню до порушників.

Такий підхід до ролі податківця в системі суспільних та економічних відносин прослідковується історією її розвитку як професії. Збирання податків і зборів існувало з давніх часів, які забезпечували існування держави. Ці збори називалися «мито» - плата, а людей такої професії – «митарями», до обов'язків якого входив виключно збір коштів з населення. У XVIII столітті їх почали називати фіскалами, до обов'язків якого вже входило написання доносів на неплатників. Згодом ця посада прийняла назву податкового інспектора, роль якого залишалася незмінно фіскальною.

Подібне розуміння фіскального характеру, на погляд деяких вчених (І. Розпутенко, І. Федін та ін.) і сьогодні має місце в середовищі публічних службовців, які роботу податківця вбачають в «...ефективній та наполегливій роботі щодо наповнення бюджету району, області та країни, зростають податкові надходження в районі, а значить і рівень життя населення, розвиток інфраструктури. суворе дотримання норм законодавства, зміцнення фінансової дисципліни» [129].

В даний час, професія податківця є однією з найбільш престижних у світі. Головною складовою професії є стабільність, висока заробітна плата, повний соціальний пакет, постійні комунікації. Таке ставлення до професії податкового службовця стало наслідком займаного нею місця у системі державного управління, широкими знаннями та навичками, відношенням до своєї справи, що є наглядним відображенням у визначені терміну «професіонал», пов'язаного і з іншими професіями, які набули високого статусу у суспільстві. Така думка щодо розуміння терміну «професіонал» базується на тому, що професія податкового службовця, зокрема як і професії медика, юриста, інженера та інші, є свідченням накопичення авторитетними у даній професії особами характерних для даного роду роботи знань, які підтверджуються високим рівнем кваліфікації і вимогливими тестами на компетентність, а також наявністю формальної організації професіоналів у групі [201].

Слід зазначити, що прагнення до інтернаціоналізації та пов'язане з цим розширення професійних проектів відіграли особливо ключову роль у переформатуванні наративів щодо професіоналів, яке вказує на те, що не всі професійні групи є рівними. Між ними, як і в багатьох інших сферах життя, існує певна ієрархія, чіткий порядок і правила щодо того кого можна зарахувати до професійних груп, тобто вважати професіоналом [149],

Сказане можна проілюструвати на прикладі професії податкового службовця, яка у більшості країн світу, поруч з медичною та юридичною, є однією з елітних професій, які досягли високого соціально-політичного статусу та автономності, створивши свої професійні групи (асоціації професіоналів). Завдяки цьому процесу представники, наприклад, економічних та юридичних наук (бухгалтери, фінансисти, юристи) накопичують і систематизують професійні знання та розвивають розуміння своїх ролей, що дозволяє їм ставати професіоналами в цих галузях та призвело у подальшому до виокремлення окремої професії податківця і пов'язаного з нею процесу професіоналізації. У цьому плані можна сказати, що носії

професії податківця, перебували в процесі професіоналізації з середини 1870-х, яка відіграє важливу роль у накопиченні системного досвіду, формуванні цінностей та моделей діяльності, а також шляхів кар'єрного зростання, які є специфічними для даної професії.

Отже проведений аналіз, управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України дозволяє виявити ряд суперечностей, що потребують подальшого вирішення у сфері публічного управління та адміністрування, а саме: 1) між потребою забезпечення інтеграційних стратегій України щодо вступу в ЄС, в межах визначених повноважень та компетенцій ДПС України і недосконалістю системи управління людськими ресурсами в ДПС України, зокрема професійно-кваліфікаційні характеристики та вимоги до персоналу ДПС України не відповідають міжнародним стандартам в цій сфері; 2) між потребою удосконалення системи оцінювання професійної кваліфікації персоналу ДПС України і відсутністю таких базових нормативно-правових документів як: Галузева рамка кваліфікацій у сфері ДПС України; Професійні стандарти фахівців (державних службовців, що працюють у сфері ДПС України; HR-стратегія розвитку професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України і т. ін.; 3) між потребою підвищити ефективність професійної діяльності персоналу ДПС України і недосконалістю методів, технологій, інструментів, які застосовуються для визначення його кар'єрного потенціалу та кар'єрної мотивації.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі розкрито сутність проблемних питань щодо професіоналізації публічної служби у системі координат сучасних парадигмальних зсувів публічного управління та адміністрування; обґрунтовано теоретичні підходи, концепції, моделі та принципи розвитку професійної кар'єри публічних службовців; а також визначено особливості

управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України. За результатами проведеного аналізу, відповідно до першого і другого завдань дисертації, можна дійти таких висновків.

Проблема професіоналізації публічної служби неодноразово була об'єктом наукових досліджень філософів, юристів, економістів, соціологів, психологів, фахівців з публічного управління та адміністрування та ін. Констатовано, що вивчення проблем професіоналізації публічної служби ґрунтується на інституціональному (інституційному), функціональному, особистісному, діяльнісному, компетентнісному та інших підходах. Науковий дискурс щодо професіоналізації публічної служби формується в системі певних категорій і понять, які стають базовими для розуміння її сутнісного та змістовного значення, а саме: «професія», «кваліфікація», «професійна кваліфікація», «публічна служба», «публічний службовець», «професійна діяльність», «компетенція», «компетентність», «професійна кваліфікація публічного службовця», «професійна діяльність публічного службовця», «професійна компетентність/компетенція публічного службовця» і т. ін.

Визначено базові теоретико-методологічних підходи розвитку професійної кар'єри публічних службовців. Констатовано, що теорії розвитку професійної кар'єри є деякою комбінацією двох основних категорій: теорій процесу (зосереджені на русі людини через кілька фаз або етапів, а також способах, як вони змінюються) та теорій змісту (більше зосереджуються на внутрішній ідентичності людини, або контексті, в якому людина живе, і тому, як ці внутрішні характеристики формують напрямок особистості). Найбільш визнаними у сучасному науковому дискурсі є: теорія професійного середовища Дж. Холланда, соціально-когнітивна теорія особистості А. Бандури, теорія самопізнання (самооцінок) Д. Супера, теорія кар'єрних якорів Е. Шейна, теорія соціального навчання Дж. Крumbольца, теорія переходу Н. Шлосберга, теорія обмеження Е. Голдратта, теорія самоконтролю М. Готфредсопа і Т. Хирши, інтегрована теорія планування

життя Х. Санні, теорія людського капіталу Г. Беккера, Дж. Мінцера, Т. Шульца, теорія рис і факторів професійного вибору Ф. Парсонса, теорія POSDCORB Л. Гьюлика і Л. Урвика та ін.

Акцентовано на необхідності тлумачення кар'єри і як явища, і як стратегії. Обґрунтовано, що кар'єра є предметом міждисциплінарних досліджень, тому розглядається з різних точок зору (індивідуальної, організаційної і суспільної), у різних контекстах та із застосуванням різних наукових підходів. Більшість досліджень вказує на те, що професійна кар'єра включає не лише вертикальне (на вищі посади) просування по службі, але й будь-які зміни посад по горизонталі і пов'язаних з цим функцій та обов'язків як результат навчання та накопичення досвіду роботи. Подібні зміни відбуваються як в результаті індивідуальних зусиль працівника, так і за підтримки організації, в якій він працює.

З'ясовано особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України із зазначенням протиріч, що потребують першочергового розв'язання та унормування у державно-управлінських рішеннях. Зазначено, що кар'єра персоналу ДПС України будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра. Найвищий рівень інтеграції (взаємопроникнення, синергії) цих двох видів кар'єр дає універсальну, науково обґрунтовану модель професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України.

Під управлінням професійно-службовою кар'єрою розуміється комплекс заходів, що проводяться службою управління персоналом організації щодо планування, мотивації, розвитку та контролю професійно-службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб та особистісного потенціалу (здатності, здібності, якості і т. ін.), а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації. Іншими словами це складова частина системи управління персоналом, яка стосується взаємовідношень «роботодавець – працівник» і детермінується їхніми цілями, потребами та умовами ефективного розвитку.

Обґрунтовано методологію управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України, яка представлена як система уявлень про управлінські дії, що ґрунтується на певних змістових контентах і має такі складові:

- теоретичні підходи (системний, інституціональний, особистісний, діяльнісний, компетентнісний);
- суб'єкти і об'єкти (суб'єктом управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України виступають посадові особи, а також відповідні структурні підрозділи на національному, регіональному та місцевому рівнях, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом));
- принципи (науковість, централізм, плановість, перша особа, єдність розпорядження, поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації ідей та ін.);
- методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, аналітичні та ін.);
- сучасні концепти державної кадрової політики України та вироблені на їх основі HR-стратегії та інші стратегічні документи, що належать до сфери компетенції ДПС України.

Отже, проведений науково-теоретичний аналіз проблем управління професійно-службовою кар'єрою у сфері публічного адміністрування дозволяє більш системно підійти до планування та проведення експериментального дослідження з метою виявлення сучасних тенденцій розвитку професійної кар'єри у сфері ДПС України.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У науковому дискурсі емпіричне дослідження здебільшого розглядається як особливий вид практичної діяльності, що існує в середині науки [15]. Варто зауважити і на тому, що емпіричному пізнанню притаманні збір фактів, первинне узагальнення, опис дослідних даних, систематизація і класифікація. Така діяльність спрямована безпосередньо на об'єкт дослідження і відбувається на основі методів порівняння, виміру, спостерегання, експерименту, аналізу тощо.

Наведене свідчить про необхідність розробки методики проведення емпіричного дослідження, яка по суті стане системою правил використання методів, прийомів, інструментів тощо, для визначення кар'єрної спрямованості персоналу у сфері ДПС України.

Представимо наше бачення організації та проведення заявленого емпіричного дослідження за такою логікою:

*по-перше*, охарактеризуємо кар'єрну спрямованість керівників ДПС України;

*по-друге*, презентуємо ключові проблеми вибору та планування молоддю професійної кар'єри у сфері ДПС України;

*по-третьє*, визначимо основні фактори, що впливають на кар'єрну спрямованість персоналу у сфері ДПС України.

Інструментарій дослідження, як правило, прив'язується до основного методу дослідження. В контексті цієї роботи – це метод опитування. Зауважимо, що опитування представляє собою спосіб отримання інформації про об'єкт, що вивчається (індивід, група тощо), у процесі неопосередкованого (інтерв'ю) або опосередкованого (опитувальник, анкета) спілкування експериментатора/ дослідника і респондента.

Поєднання опитувальників з іншими діагностичними методами дозволило значно знизити вихідний суб'єктивізм отриманих даних, а також підвисити валідність і надійність застосованого опитувальника-анкети.

На основі Google-документу нами було підготовлено електродний вид опитувальника для керівників ДПС України і опитувальника для молоді – це

студенти, здобувачі другого рівня (магістр) вищої освіти. Дослідження проводилося з грудня 2020 року по вересень 2021 року.

Отримані дані піддалися математичної і статистичної обробки з метою встановлення достовірності відмінностей характеристик досліджуваних, що відносяться до різних груп, а також з метою виявлення закономірностей і взаємозв'язку різних показників. Розрахунки і обробка даних проводилися за допомогою комп'ютерних програм STATISTICA 8.0 та Microsoft Excel.

Опрацювання отриманих результатів здійснено шляхом кількісного та якісного аналізу з використанням програмного забезпечення SPSS 21. Здійснено порівняння даних шляхом застосування критерію Манна-Уїтні (U) та критерію Краскела-Уоліса (H), а також проведено кореляційний аналіз шляхом визначення коефіцієнту кореляції Пірсона (r). Аналіз показав, що існують показники з розподілом, відмінним від нормального, тому в подальшому було прийнято рішення застосовувати непараметричні методи аналізу. Детальний опис отриманих результатів представимо в наступних підрозділах.

## **2.1. Характеристика кар'єрної спрямованості керівників Державної податкової служби України**

Для оцінювання кар'єрної спрямованості керівників ДПС України нами був створений опитувальник, до якого увійшли соціологічна анкета та валідизовані методики, які широко застосовуються в соціогуманітарних науках, зокрема менеджменті, психології, соціології, публічному управлінні та адмініструванні. Узагальнена структура опитувальника «Кар'єрна спрямованість керівників Державної податкової служби України» подана у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Узагальнена структура опитувальника «Кар'єрна спрямованість керівників Державної податкової служби України»**

| Назва блоку за певною критеріальною ознакою | Показники оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Інструментарій, що застосовується                                                                                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Соціально-рольовий статус                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стать,</li> <li>– Вік,</li> <li>– Сімейний стан із зазначенням наявності дітей,</li> <li>– Освіта,</li> <li>– Професія,</li> <li>– Місця роботи,</li> <li>– Посада,</li> <li>– Картограма особистої кар'єри</li> </ul>                                      | Структурована анкета для збору особистих даних респондентів                                                        |
| 2. Ціннісні орієнтації в кар'єрі            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Автономія (незалежність),</li> <li>– Виклик,</li> <li>– Інтеграція стилів життя,</li> <li>– Менеджмент,</li> <li>– Підприємництво,</li> <li>– Професійна компетентність,</li> <li>– Служіння,</li> <li>– Стабільність роботи та місця проживання</li> </ul> | Діагностична методика «Якір кар'єри» Е. Шейна, в перекладі і адаптації В. Чікер, В. Віокурова                      |
| 3. Мотивація до кар'єри                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Кар'єрна інтуїція,</li> <li>– Кар'єрна причетність,</li> <li>– Кар'єрна стійкість</li> </ul>                                                                                                                                                                | Діагностична методика «Мотивація до кар'єри» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубера, в перекладі і адаптації Е. Могилевкіним |

Анкета-опитувальник складається з трьох окремих блоків, які сформовані за певною критеріальною ознакою. У межах кожного блоку визначені показники оцінювання та інструментарій, що застосовуватиметься для визначення кар'єрної спрямованості керівників ДПС України.

Кількісний та якісний аналіз результатів емпіричного дослідження кар'єрної спрямованості керівників ДПС України представимо відповідно до структурних блоків застосованого опитувальника (див. Додаток Б), зокрема: 1) типові моделі розвитку кар'єри; 2) ціннісні орієнтації в кар'єрі; 3) мотивація до кар'єри.

**Перший блок – типові моделі розвитку кар'єри** – включав збір персональних даних респондентів за показниками: стать, вік, сімейний стан із зазначенням наявності дітей, освіта, професія, місця роботи/посада, на базі чого формувалася картограма особистої кар'єри кожного респондента.

Так, у дослідженні брали участь 328 керівників з центрального апарату

та регіональних відділень ДПС України, з них: 197 жінок та 131 чоловік. Інформація картограми особистої кар'єри кожного з респондентів дала можливість узагальнено представити кар'єрні характеристики керівників ДПС України. Зведені дані щодо показників кожної з груп респондентів (чоловіки та жінки) представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Кар'єрні характеристики керівників ДПС України

| Критеріальні ознаки та показники оцінювання кар'єрної спрямованості |                             | Керівники ДПС |                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------|
| <i>критерії</i>                                                     | <i>показники</i>            | <i>Жінки</i>  | <i>Чоловіки</i> |
| Приналежність до організації                                        | 1. Внутрішньоорганізаційна  | 68%           | 47%             |
|                                                                     | 2. Міжорганізаційна         | 32%           | 53%             |
| Типові моделі кар'єри                                               | 3. Трамплін                 | 42%           | 38%             |
|                                                                     | 4. Змія                     | 21%           | 49%             |
|                                                                     | 5. Сходи                    | 26%           | 21%             |
|                                                                     | 6. Роздоріжжя               | 1%            | 2%              |
| Види кар'єри                                                        | 7. Вертикальна              | 21%           | 37%             |
|                                                                     | 8. Горизонтальна            | 45%           | 22%             |
|                                                                     | 9. Ступінчаста              | 33%           | 46%             |
|                                                                     | 10. Прихована               | 1%            | 3%              |
| Таймінг просування відповідно до етапів ділової кар'єри             | 11. Стрімко                 | 21%           | 57%             |
|                                                                     | 12. Поступово               | 51%           | 29%             |
|                                                                     | 13. Повільно-безініціативно | 28%           | 14%             |

Кар'єрну характеристику керівників ДПС України представимо відповідно до чотирьох критеріальних ознак з чітко визначеними показниками оцінювання. Так, внутрішньоорганізаційна приналежність до організації притаманна 68 % керівникам-жінкам і 47 % керівникам-чоловікам, тоді як міжорганізаційна 32 % і 53 % – відповідно.

Більшістю керівників-жінок ДПС України (42 %) реалізується модель кар'єри «Трамплін», 26 % – «Сходи», 21 % – «Змія» і 1 % – «Роздоріжжя». Більшістю керівників-чоловіків (49 %) реалізується модель кар'єри «Змія», 38 % – «Трамплін», 21 % – «Сходи» і 2 % – «Роздоріжжя».

Цікавими виявилися результати щодо видів кар'єри, які реалізуються керівниками ДПС України. Так, у більшості керівників-жінок (45 %) домінує

горизонтальний вид кар'єри (у 33 % – кар'єра ступінчата, 21 % – вертикальна, 1 % – прихована). У 46 % керівників-чоловіків (на відміну від керівників-жінок) домінує ступінчастий вид кар'єри (у 37 % – вертикальна, 22 % – горизонтальна і 3 % – прихована).

Таймінг просування, відповідно до етапів ділової кар'єри керівників у сфері ДПС України, має такі особливості:

- стрімке проходження етапів ділової кар'єри є більш характерним для керівників-чоловіків (57 %) – у 21 % керівників-жінок;
- поступове просування навпаки більш притаманна керівникам-жінкам (51 %) і лише 29 % керівникам-чоловікам;
- повільно-безініціативне просування по кар'єрі зафіксовано у 28 % керівників-жінок і 14 % керівників-чоловіків.

Отже, можна говорити про певні відмінності кар'єрної спрямованості керівників-жінок та керівників-чоловіків у сфері ДПС України.

Це стосується як їхньої внутрішньо- або міжорганізаційної приналежності, так і моделей кар'єри, видів кар'єри, таймінгу просування відповідно до етапів ділової кар'єри тощо.

За результатами аналізу картограм особистої кар'єри керівників ДПС України нами було зафіксовано 19 типових варіацій (моделей) розвитку їхньої кар'єри (див. табл. 2.3).

Після їх ранжування (за кількістю респондентів, які реалізують відповідну модель) констатовано домінування трьох моделей розвитку кар'єри в системі ДПС України, а саме:

1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;
2. Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;
3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія».

Розглянемо їх детальніше.

### Перелік моделей розвитку кар'єри в системі ДПС України

| № п/п | Моделі розвитку кар'єри в системі ДПС України                                                  | К-сть респондентів |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1.    | Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»                          | 92                 |
| 2.    | Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»                   | 68                 |
| 3.    | Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія»                                | 41                 |
| 4.    | Міжорганізаційна, Вертикальна, Стрімка кар'єра по моделі «Сходи»                               | 10                 |
| 5.    | Міжорганізаційна, Горизонтальна, Стрімка кар'єра по моделі «Змія»                              | 11                 |
| 6.    | Внутрішньоорганізаційна, Ступінчаста, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»                   | 10                 |
| 7.    | Міжорганізаційна, Горизонтальна, Стрімка кар'єра по моделі «Трамплін»                          | 14                 |
| 8.    | Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Сходи»                      | 10                 |
| 9.    | Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»                          | 12                 |
| 10.   | Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Трамплін»                            | 12                 |
| 11.   | Міжорганізаційна, Горизонтальна, Поступова кар'єра по моделі «Змія»                            | 11                 |
| 12.   | Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Повільно-безініціативна кар'єра по моделі «Трамплін»     | 10                 |
| 13.   | Внутрішньоорганізаційна, Прихована, Стрімка кар'єра по моделі «Трамплін»                       | 9                  |
| 14.   | Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»                   | 6                  |
| 15.   | Міжорганізаційна, Горизонтальна, Повільно-безініціативна кар'єра по моделі «Змія»              | 5                  |
| 16.   | Внутрішньоорганізаційна, Прихована, Поступова кар'єра по моделі «Роздоріжжя»                   | 3                  |
| 17.   | Міжорганізаційна, Горизонтальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»                        | 2                  |
| 18.   | Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія»                                | 1                  |
| 19.   | Внутрішньоорганізаційна, Горизонтальна, Повільно-безініціативна кар'єра по моделі «Роздоріжжя» | 1                  |

**Тип моделі 1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін».** Кількісний показник 92 респондента (з 328, при 19 моделях) – це, звичайно, значний результат, що підкреслює, що такий класичний розвиток кар'єри все ще, ймовірно, є досить частим і актуальним, особливо в разі невеликих населених пунктів.

Такий варіант розвитку кар'єри характеризується тим, що співробітник ДПС України розвивається всередині однієї організації (формально, це може бути і кілька різних структурних підрозділів, наприклад у разі реорганізації або реформування, але зберігається один і той же колектив) і в рамках своєї професії. Співробітник ДПС України піднімається по кар'єрних сходах, переходячи на більш високі позиції, при цьому перехід відбувається не часто, співробітник залишається в одному статусі близько 7-8 років, збільшуючи свої знання, досвід, статус в колективі і в певний момент досягає своєї професійної вершини – посади керівника організації (департаменту, управління тощо), з якої вже в кінці професійної діяльності йде на пенсію.

Враховуючи специфіку професійної діяльності персоналу ДПС України можна говорити про те, що дана модель стабільний розвиток в професії. Даний тип є, по суті, класичним уявленням про кар'єрний шлях керівника державного органу: прийти на державну службу і працювати в ній все життя, пройшовши посади спеціаліста/фахівця, експерта, керівника структурних підрозділів (відділ, управління, департамент тощо), заступника керівника державного органу, керівник державного органу.

**Тип моделі 2. Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін».** Дана модель є другою за рейтингом кар'єрного розвитку персоналу ДПС України – 68 респондент. Її відмінність від попередньої полягає в тому, що кар'єрний розвиток співробітників ДПС України проходив не в одній організації, а в декількох. Наприклад, зустрічались респонденти, які змінили декілька закладів/установ/організацій ДПС України на посадах державної служби категорії «В», у статусі податкового інспектора, а потім вже працювали керівником в одному закладі, або змінили декілька організацій уже на посаді керівника.

Просування по кар'єрі відбувається вертикально, посади змінюються раз на 3-4 роки, піком стає посада керівника установи. Найчастіше при такій моделі співробітник ДПС України змінює організації разом з посадою, він не стільки орієнтується на просування в середині однієї структури, скільки на

кар'єрний ріст і розвиток. Важливо зауважити, що ключовим для респондентів є статусність посади та/або можливість отримати більшу матеріальну винагороду (що також дозволить підвищити особистий статус через різного роду матеріальні цінності).

**Тип моделі 3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія».** Така кар'єрна модель персоналу ДПС України реалізується як в державних органах (підприємствах, установах, організаціях) так і в бізнесі, супроводжується зміною професій або сфери діяльності, поєднує вертикальне і горизонтальне просування зі зміною статусів і посад раз у 3-4 роки. Дана кар'єрна траєкторія найчастіше пов'язана з готовністю піти з професії в бізнес, політику, армію тощо, а через певний час повернення в спеціальність. Різнобічні навички і досвід роботи в інших областях збагачують і урізноманітнюють способи управління, які використовуються особою на керівній посаді.

Якісний аналіз статистично значущих відмінностей між трьома домінуючими моделями розвитку кар'єри керівників ДПС України проводився за допомогою Медиана-тесту и критерію Kruskal-Wallis (Крускал-Уолліс) з урахуванням впливу таких особистих параметрів як: стать, вік, сімейний стан, освіта, професіоналізм.

Щодо впливу параметру «стать» на особливості моделей розвитку кар'єри персоналу ДПС України зазначимо, що за даними нашого дослідження більшість керівних посад державної служби вищого рівня управління в системі ДПС України займають чоловіки (82 %).

Також зауважимо, що для 46 % респондентів-чоловіків притаманний третій тип моделі розвитку кар'єри (Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія»); для 29 % – другий тип моделі (Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін») і лише для 8 % – перший тип моделі (Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»).

Жінки ж переважно (52 % респондентів-жінок) перебувають на посадах державної служби категорії «Б» та фахівців з питань реформ, домінуючим для них є перший тип кар'єрної моделі (Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»).

Ця тенденція підтверджується і в інших дослідженнях вчених (Н. Куравська, М. Таліч, О. Чуйко та ін.) у сфері публічного управління та адміністрування [189; 174; 270 та ін.]. Так, можна говорити про загальну тенденцію того, що у складі управлінського персоналу на всіх рівнях – жінки-керівники в організації представлені переважно у нижчих ланках управління. Також в системі ДПС України спостерігається ефект «скляної стелі».

Стосовно впливу особистісного параметру «вік» на особливості моделей розвитку кар'єри керівників ДПС України зауважимо, що за віковими ознаками респонденти були розподілені на чотири групи: 9 % осіб були віком до 30 років; 34 % – від 31 до 45 років; 27 % – від 46 до 60 років; 30 % – старше 60 років.

Зауважимо, що процес кар'єрного росту, просування по службі, починається саме з етапу просування (30-45 рр.). В цей період зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

На етапі збереження кар'єрних досягнень (45-60 рр.) характеризується діями керівників ДПС України щодо закріплення досягнутих результатів, настає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Керівник у сфері ДПС України досягає вершин незалежності і самоствердження.

Особливо хочемо звернути увагу на завершальний етап кар'єри персоналу у сфері ДПС (60-65 рр.) – відбувається так званий пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію.

Однак, в сучасний реаліях, за висновками експертів (О. Антонова, М. Білинська, В. Куйбіда, Н. Ларіна, В. Федоренко та ін.), цей останній етап кар'єри публічних службовців (не є виключенням і фахівців зі сфери ДПС

України) проходить дуже деструктивно, невірноважено, спостерігаються певні ознаки дискримінації за віком [10; 108; 153; 154; 183 та ін.].

Говорячи про вплив особистісного параметру «сімейний стан» на особливості моделей розвитку кар'єри керівників ДПС України констатуємо наступне: переважна більшість (76 %) респондентів одружені, інші – неодружені (11 %) та розлучені (13 %). Більшість респондентів (89 %) мають одну або двох дітей; у 3 % респондентів більше 2 дітей; у 8 % – не має дітей.

Нами констатовано відсутність прямої залежності моделі розвитку кар'єри керівників ДПС від сімейного стану.

В контексті аналізу впливу особистісного параметру «освіта» на особливості моделей розвитку кар'єри керівників ДПС констатуємо наступне: усі респонденти зазначили про наявність вищої освіти, з них: 37 % респондентів мають освіту за двома та більше спеціальностями (переважно економічні та правові).

Найбільші розходження між трьома моделями розвитку кар'єри керівників ДПС України спостерігаються по відношенню до особистісного параметру «професіоналізм». Найбільш високе значення (39 %) особистісного параметру «професіоналізм» спостерігається у моделей Типу 1 (Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін») і Типу 2 (Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»). На основі цього можна передбачити, що для керівників ДПС України з такою моделлю розвитку кар'єри одним з проявів професіоналізму є приналежність і вірність одній установі/організації.

Особливо хочемо звернути увагу на відмінності, що пов'язані з кількістю років адміністративного (управлінського) стажу. Так, керівники ДПС України з найбільшим адміністративним стажем з числа респондентів (20 років і більше) по кар'єрній дробині просувалися дуже повільно і змінили в межах професії декілька установ/організацій.

Отже, незначні розбіжності між трьома моделями розвитку кар'єри керівників ДПС України є недостатньою основою для ствердження того, що

існуючі тенденції розрізняються саме по особистісним параметрам «стать» і «професіоналізм». Скоріше за все, ми можемо говорити про домінування в системі ДПС України трьох моделей розвитку керівника:

1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;
2. Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;
3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія», при цьому, в межах цієї роботи у нас немає можливості визначити, які саме фактори впливають на формування цих моделей.

Для розуміння та наукового обґрунтування цих позицій потрібно більш ретельно вивчити індивідуальні кар'єрограми керівників ДПС України, і, можливо, провести лонгітюдні дослідження управлінців у сфері публічного адміністрування.

**Другий блок – ціннісні орієнтації в кар'єрі** – був спрямований на визначення у керівників у сфері ДПС України ціннісних орієнтацій в кар'єрі (за методикою «Якоря кар'єри» Е. Шейна). Вона допомагає визначити ціннісні орієнтації і соціальні установки співробітника за *шкалами*: професійна компетентність, менеджмент, автономія (незалежність), стабільність роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Узагальнені результати щодо особливості ціннісних орієнтацій в кар'єрі керівників ДПС України подано в табл. 2.4.

Згідно з узагальненою характеристикою типових ціннісних орієнтацій, що детермінують певну модель кар'єрної поведінки керівників ДПС України спостерігається наступне. Було встановлено, що ціннісні орієнтації в кар'єрі керівників ДПС України умовно можна поділити на *три рівні*: домінуючі, додаткові і менш виражені «кар'єрні якоря».

*Таблиця 2.4*

**Ціннісні орієнтації в кар'єрі керівників ДПС України**

| Рівень прояву                           | Шкали<br>«Якоря кар'єри»  | Кількісні показники<br>у відсотках (%) |
|-----------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|
| <i>Домінуючі<br/>кар'єрні якоря</i>     | Менеджмент                | 27,2                                   |
|                                         | Стабільність              | 21,4                                   |
|                                         | Інтеграція стилів життя   | 18,1                                   |
| <i>Додаткові<br/>кар'єрні якоря</i>     | Виклик                    | 12,6                                   |
|                                         | Професійна компетентність | 10,5                                   |
|                                         | Підприємництво            | 6,0                                    |
| <i>Менш виражені<br/>кар'єрні якоря</i> | Служіння                  | 2,9                                    |
|                                         | Автономія                 | 1,3                                    |

Так, домінуючими кар'єрними якорями керівників ДПС України є якір:

- «Менеджмент» – виявлено у 27,2 % респондентів;
- «Стабільність» – у 21,4 %;
- «Інтеграція стилів життя» – у 18,1 %.

Зауважимо, що для керівників ДПС України, у яких є присутнім в пріоритетах якір «Менеджмент», велике значення має особистісна орієнтація на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації. Їхня поведінка акцентована на управлінні людьми, проектами, бізнес-процесами тощо. З віком і досвідом ця кар'єрна орієнтація у керівників ДПС України проявляється все сильніше.

Можливості для лідерства, високого доходу, підвищених рівнів відповідальності і внесок в успіх своєї організації є ключовими цінностями і мотивами. Найголовніше для них – управління, при цьому не має принципового значення ким (людьми, проектами, будь-якими процесами). Поняття професійного розвитку для цієї групи керівників ДПС України пов'язано з владою, усвідомленням того, що саме від них залежить прийняття ключових рішень. Причому для більшості керівників ДПС України не є принциповим управління власним проектом, скоріше навпаки, вони більшою мірою орієнтовані на побудову кар'єри в ролі найманого менеджера, але за умови, що їм будуть делеговані значні повноваження.

Отже, керівник ДПС України з такою орієнтацією буде вважати, що не досяг мети своєї кар'єри, поки не займе посаду, на якій буде управляти різними сторонами діяльності органів публічної влади.

Керівникам ДПС України з орієнтацією «Стабільність» важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншому регіоні. Домінуюча цільова настанова – жити вдома, мінімум переїздів, відряджень тощо.

Цей якір притягує кар'єрні орієнтири керівників ДПС України, які відчують потребу в безпеці, захисті і можливості прогнозування і будуть шукати постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Формула життя «стабільна, надійна робота на тривалий час».

Такі керівники ототожнюють свою роботу зі своєю кар'єрою. Їхня потреба в безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти та органи влади з поганою репутацією, швидше за все, їх не приваблюють. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець, і, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом і стабільним становищем органу влади в загальній системі публічного управління та адміністрування.

Як правило, такі керівники ДПС України відповідальність за управління своєю кар'єрою перекладають на організацію.

Характеризуючи якорю «Інтеграція стилів життя» варто звернути увагу на те, що для керівників ДПС України кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри, тобто основна стратегія поведінки – це збереження гармонії яка склалася між особистим життям і кар'єрою. Вони хочуть, щоб організаційні відносини відбивали б повагу до їх особистих і сімейних проблем. Вибирати і підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі. Розвиток кар'єри приваблює керівників ДПС України цієї групи тільки в тому випадку, якщо вона не порушує звичний для них спосіб життя і оточення. Жертвувати чимось одним заради іншого їм явно не властиво.

Додатковими кар'єрними якорями керівників ДПС України є: якір

- «Виклик» – виявлено у 12,6 % респондентів;
- «Професійна компетентність» – у 10,5 %;

- «Підприємництво» – у 6,0 %.

Публічні службовці, з провідним якорем «Виклик» вважають успіхом подолання нездоланих перешкод, рішення нерозв'язних проблем або просто виграш, зокрема це виражається у такій повіденковій моделі як «зробити неможливе – можливим, вирішувати унікальні завдання».

Вони орієнтовані на рішення свідомо складних завдань, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі. Більшість керівників ДПС України цієї групи відчують себе успішними тільки тоді, коли постійно залучені до виконання важких проблем або в ситуацію змагання.

Якір «Професійна компетентність» пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі і, як правило, основний ціннісний концепт людини прив'язується до формули «бути професіоналом, майстром своєї справи». Тому багато хто з керівників ДПС України цієї категорії не розглядають роботу керівника як основний від діяльності, а управління – як необхідну умову для просування у професійній сфері.

Властивості керівників ДПС України, які відносяться до групи якір «Підприємництво», характеризуються тим, що вони «підприємці за духом», і мета їх кар'єри – створити щось нове, організувати свою справу, втілити в життя ідею, цілком належить тільки їм. Для них не прийнятний варіант роботи на інших.

Менш вираженими кар'єрними якорями персоналу ПСУ є якорі: «Автономія» (виявлено у 27,2 % респондентів) і «Служіння» – у 21,4 %.

Ціннісна орієнтація якоря «Служіння» характерна для керівників ДПС України, які бажають реалізувати в роботі головні власні ідеали і цінності. Вони впевнені в тому, що цінності повинні домінувати над здібностями. Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка ворожа його цілям і цінностям. Основна теза побудови їхньої кар'єри – максимально ефективно використовувати свої таланти і досвід для реалізації суспільно важливої мети, орієнтуючись на служіння, товариські і часто консервативні відносини.

Якір «Автономія (незалежність)» – первинна турбота керівників ДПС України з такою орієнтацією – звільнення від організаційних правил, приписів і обмежень. На їхню думку, головне в роботі це свобода і незалежність. Такі керівників ДПС України відчують труднощі, пов’язані з встановленими правилами, процедурами, робочим днем, дисципліною, формою одягу тощо.. Характерною ознакою поведінки більшості керівників ДПС України з цієї групи є те, що вони швидше оберуть низькосортну роботу, ніж відмовляться від автономії і незалежності. Для них першочергове завдання розвитку кар’єри – це отримати можливість працювати самостійно, самому вирішувати, як, коли і що робити для досягнення тих чи інших цілей, саме тому рамки і суворе підпорядкування відштовхнуть їх навіть від зовні привабливою вакансії. Така людина не може працювати в організації, яка не забезпечує достатній ступінь свободи.

Отже, проведений аналіз ціннісних орієнтацій керівників ДПС України дозволяє говорити про актуальність запровадження спеціальних навчальних курсів або тренінгових програм з розвитку ціннісних орієнтацій державних службовців, корпоративної культури, визначення особистісних стратегій професійного розвитку і т. ін.

**Третій блок** анкети-опитувальника спрямований на визначення ступеню розвитку кар’єрних інтуїції, кар’єрної причетності і кар’єрної стійкості керівників ДПС України. Діагностика здійснювалася із застосуванням методики «Мотивація до кар’єри» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубера, в перекладі і адаптації Е. Могилевкіним. Дана методика дає можливість додатково оцінити співробітників з точки зору їх мотивації до побудови кар’єри. Опис змісту опитувальника та методики оцінювання респондентів подано у 3 блоці Додатку «Б».

Детальна інтерпретація результатів кількісного та якісного аналізу рівневих показників мотивації до кар’єри керівників ДПС України наведено у табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

### Мотивація до кар'єри керівників податкової служби України (%)

| Критерії оцінювання       | Ступінь розвитку мотивації до кар'єри |                 |                |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------------|
|                           | <i>низький</i>                        | <i>середній</i> | <i>високий</i> |
| Кар'єрна інтуїція         | 17,9 %                                | 44,7 %          | 37,4 %         |
| Кар'єрна причетність      | 21,3 %                                | 57,5 %          | 21,2 %         |
| Кар'єрна стійкість        | 39,6 %                                | 42,4 %          | 18,0 %         |
| <b>Загальний показник</b> | <b>26,3 %</b>                         | <b>48,4 %</b>   | <b>25,3 %</b>  |

За підсумками аналізу результатів дослідження рівневих показників мотивації до кар'єри керівників ДПС України визначено що у більшості керівників ДПС України (48,4 %) середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри; у 26,3 % – низький, а у 25,3 % – високий. Деталізуємо отримані результати відповідно до обраних показників.

Високий рівень кар'єрної інтуїції (інсайт) було визначено у 37,4 % керівників ДПС України. Кар'єрна інтуїція цих керівників будується на реалістичності його кар'єрних очікувань і на знаннях, що стосуються сильних і слабких сторін, інтересів, здібностей, переваг і недоліків для досягнення конкретних кар'єрних цілей. У 44,7 % керівників ДПС України констатовано середній рівень кар'єрної інтуїції. Такі керівники реально оцінюють свої кар'єрні перспективи, спираються на усвідомлене розуміння своїх сильних і слабких сторін відносно професійного та посадового просування. Вони постійно вагаються у своїх рішеннях щодо кар'єрного просування, однак вміло модифікують свої кар'єрні цілі й активно діють у досягненні цих цілей. Особливо слід сказати про керівників ДПС України (17,9 %) з низькою кар'єрною інтуїцією, які зазвичай недостатньо ефективно використовують свої особисті ресурси і відрізняються неадекватними кар'єрними очікуваннями, вони рідко відкриті до нових ідей і методів роботи.

Кар'єрна причетність більшості керівників ДПС України (57,5 %) має середній рівень. Як правило поведінка таких керівників характеризується

постійним пошуком способів професійного просування по кар'єрі та отриманням визнання в професії і в суспільстві. Високий рівень кар'єрної причетності зафіксовано у 21,2 % керівників ДПС України, готових працювати з максимальною віддачею заради досягнення перш за все, цілей організації та здатних достатньо тривалий період часу працювати понаднормово і безоплатно, демонструючи модель поведінки «відмовлятися від робіт, які заважають досягненню організаційних цілей». Такі працівники згодні взяти на себе будь-який тягар організації, який вона вимушена нести в ускладнених обставинах. Низький рівень розвитку кар'єрної причетності характерний для 21,3 % керівників ДПС України, що реалізують у кар'єрі, насамперед, особисті цілі, що недостатньо враховують інтереси організації. Такі співробітники не схильні «викладатися» на роботі, вважаючи за краще направляти свою активність в інші сфери життя.

Високий рівень кар'єрної стійкості (гнучкість) наявний лише у 18,0 % керівників ДПС України, саме вони найчастіше проявляють ініціативу, вміють правильно структурувати проблеми і знайти способи їх вирішення, здатні зберігати високу працездатність і ефективність навіть в складних обставинах. Дуже важливою особистою рисою є професійна мобільність. Середній рівень кар'єрної стійкості зафіксовано у 42,4 % керівників ДПС України. Зауважимо, що вони здатні адаптуватися до нових обставин і долати негативні робочі ситуації, але дається це їм дуже важко – особливо психологічно. Щодо керівників ДПС України з низькою кар'єрною стійкістю (39,6 %), варто акцентувати на тому, що вони менш гнучкі, складно підлаштовуються під нові обставини, не здатні приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та ризиків, а це може гальмувати їх професійне і посадове зростання у сфері публічного управління та адміністрування.

Отже, можна зробити висновки про те, що керівників ДПС України:

– з високим рівнем мотивація до кар'єри характерні такі ознаки: а) кар'єрні очікування ґрунтуються на знаннях, що стосуються сильних і слабких сторін, інтересів, здібностей, переваг і недоліків для досягнення конкретних

кар'єрних цілей; б) готові працювати з максимальною віддачою заради досягнення перш за все, цілей організації та здатних достатньо тривалий період часу працювати понаднормово; в) часто проявляють ініціативу, вміють правильно структурувати проблеми і знайти способи їх вирішення; г) здатні зберігати високу працездатність і ефективність навіть в складних обставинах; д) особистою рисою є професійна мобільність;

– *із середнім рівнем мотивації до кар'єри:* а) при оцінюванні своїх кар'єрних перспектив спираються на усвідомлене розуміння своїх сильних і слабких сторін; б) постійно вагаються у своїх рішеннях щодо кар'єрного просування, однак часто модифікують свої кар'єрні цілі; в) займаються постійним пошуком способів професійного просування по кар'єрі та отриманням визнання в професії і/або в суспільстві; г) рано наступає професійне виснаження та бажання змінити роботу;

– *із низьким рівнем мотивації до кар'єри:* а) недостатньо ефективно використовують свої особисті ресурси; б) відрізняються неадекватними кар'єрними очікуваннями, вони не готові до нових ідей і методів роботи; в) мають особисті цілі, що недостатньо враховують інтереси організації; г) не схильні «викладатися» на роботі, вважаючи за краще направляти свою активність в інші сфери життя; д) менш гнучкі, складно підлаштовуються під нові обставини.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу кар'єрної спрямованості керівників ДПС України можемо стверджувати таке:

– в системі ДПС України домінують три моделей кар'єрного розвитку:

1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;
2. Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;
3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія».

Однак, в межах даного дослідження нам не вдалося чітко визначити які саме фактори впливають на формування цих моделей;

– ціннісні орієнтації в кар'єрі керівників ДПС України умовно можна поділити на *три рівні*: домінуючі (Менеджмент; Стабільність; Інтеграція

стилів життя), додаткові (Виклик; Професійна компетентність; Підприємництво) і менш виражені (Автономія; Служіння) «кар'єрні якоря»;

– у більшості керівників ДПС України (48,4 %) середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри; у 26,3 % – низький, а у 25,3 % – високий.

## **2.2. Проблеми вибору та планування молоддю професійної кар'єри у сфері Державної податкової служби України**

Метою проведеного опитування молоді (студенти вищих навчальних закладів України, які здобувають освіту у галузях знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», а саме спеціальність 051 «Економіка»; 07 «Управління та адміністрування»; 08 «Право»; 28 «Публічне управління та адміністрування» та ін.) є виявлення проблем їхнього залучення на державну службу у сфері ДПС України. Розроблений нами опитувальник-анкета складається з 4 блоків запитань.

Так, перший блок включає запитання про соціально-рольовий статус респондентів (стать; вік; освіта; галузь знань/спеціальність; трудова зайнятість; сімейний стан). Другий – спрямований на виявлення пріоритетних цільових настанов та ціннісних орієнтацій молоді в контексті планування ними кар'єри у сфері ДПС України. Третій – на встановлення рівня інституційної привабливості державної служби у сфері ДПС України для сучасної молоді. Четвертий – на визначення переліку організаційно-адміністративних та соціально-психологічних бар'єрів, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби у сфері ДПС України. Повний зміст опитувальника-анкети «Проблеми залучення молоді на державну службу» подано у Додатку В. Представимо основні результати проведеного опитування відповідно до вищезазначених блоків опитувальника.

**Блок 1. Характеристика соціально-рольового статусу респондентів.** Формування вибірки відбувалось у відповідності із вимогами та смисловою орієнтацією опитування. В опитуванні взяло участь 965 респондентів, з них: 53

% жінок та 47 % чоловіків. Вибірка представлена молодими людьми віком від 18 до 30 років, що проживають в Україні. Узагальнено інформацію про трудову зайнятість респондентів, що брали участь в опитуванні подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Трудова зайнятість респондентів, що брали участь в опитуванні (у %)**

| <i><b>Сфера трудової діяльності</b></i> | <i><b>Вік респондентів</b></i> |                    |                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                         | <i>18-21 рік</i>               | <i>22-25 років</i> | <i>26-30 років</i> |
| Державна служба                         | 0,3 %                          | 6,8 %              | 20,4 %             |
| Інші сфери економіки                    | 24,9 %                         | 39,1 %             | 52,2 %             |
| Не працюю                               | 73,8 %                         | 54,1 %             | 28,1 %             |

Дані табл. 2.6. свідчать про те, що в системі державної служби працюють 0,3 % респондентів віком 18-21 рік, 6,8 % – 22-25 років, 20,4 % – 26-30 років. Працюють в інших сферах економіки: 24,9 % респондентів віком 18-21 рік, 39,1 % – 22-25 років, 52,2 % – 26-30 років. Найбільша кількість молоді віком від 18-21 року (73,8 %) не працює, відповідно 54,1 % – 22-25 років та 28,1 % – 26-30 років.

Формування відношення до державної служби у сфері ДПС України формується в тому числі й через призму сімейних відносин, що зумовлюють особливий тип ставлення до відповідного місця роботи. Відповідні співвідношення, з урахуванням вікових груп, подано у табл. 2.7.

За даними табл. 2.7. можемо констатувати, що сімейний стан респондентів віком від 18-21 року характеризується такими показниками: неодружений/незаміжня – 79 %, одружений/заміжня – 17 %, розлучений/розлучена – 4 %. Респонденти віком 22-25 років: неодружений/незаміжня – 60 %, одружений/заміжня – 33 %, розлучений/розлучена – 7 %. Респонденти віком 26-30 років: неодружений/незаміжня – 29 %, одружений/заміжня – 53 %, розлучений/розлучена – 18 %.

Таблиця 2.7

**Інформація про сімейний стан респондентів, що брали участь в  
опитуванні (у %)**

| <i>Сімейний стан</i>     | <i>Вік респондентів</i> |                    |                    |
|--------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
|                          | <i>18-21 рік</i>        | <i>22-25 років</i> | <i>26-30 років</i> |
| Неодружений / не заміжня | 79 %                    | 60 %               | 29 %               |
| Одружений / заміжня      | 17 %                    | 33 %               | 53 %               |
| Розлучений / розлучена   | 4 %                     | 7 %                | 18 %               |

**Блок 2. Ціннісні орієнтації, мотивація та цільові настанови молоді в контексті планування ними кар'єри у сфері ДПС України.** Зауважимо, що ціннісна орієнтація – це і є вибір особистістю такого типу поведінки (вчинку), в основі якого лежать певні, різною мірою усвідомлені (чи взагалі не усвідомлені) цінності. Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх на моральні потреби і моральні інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного державного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та цільових настанов молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на державну службу.

У зазначеному контексті наша дослідницька увага була сконцентрована на *трьох позиціях*: 1) типовій моделі ціннісних орієнтацій студентської молоді; 2) цільовій настанові та професійна мотивація студентської молоді щодо вступу на державну службу; 3) ставлення до парадигми компетентностей сучасного державного службовця (див. 2 блок додатку В).

Представимо основний зміст типової моделі ціннісних орієнтацій молоді. Респондентам було запропоновано провести ранжування ряду стверджень за шкалою диференціації від 1 до 6, де 1 – це найвищий пріоритет, а 6 – найнижчий. За результатами проведеного аналізу можемо констатувати наступне: а) освіченість, хороша робота і хороше матеріальне становище; б) конкурентноспроможність; в) життя і здоров'я як вищі життєві цінності;

г) духовно-моральна стійкість; д) розвиток власних здібностей і індивідуальності тощо.

Як бачимо з поданого ранжування, збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей не є першорядним для сучасної молоді.

Стосовно цільових настанов молоді щодо вступу на державну службу у сфері ДПС України ми отримали такі результати: більшість респондентів (47 %) підтвердили своє бажання вступити на державну службу у сфері ДПС України; 34 % – не пов'язують свої життєві та професійні перспективи з державною службою у сфері ДПС України; 19 % – зазначили, що їм важко відповісти на це питання.

Більше половини опитаних вважає, що люди працюють в державних органах у сфері ДПС України заради корисних зав'язків (26 %), додаткових пільг (18 %) чи стабільності робочого місця (14 %). 12 % опитаних вбачають мотивуючим фактором престижність державної служби у сфері ДПС України, 7 % – отримувати достойну заробітну платню, а 8 % назвали основним мотиваційним чинником ідею служіння суспільству і країні. Лише 3 % респондентів вказали, що люди працюють в держслужбі заради можливості додаткового навчання.

Констатуючи ставлення молоді до парадигми компетентностей сучасного державного службовця у сфері ДПС України зазначимо, що відповіді на запитання «Яка професійна компетентність, на Вашу думку, є найважливішою для сучасного державного службовця?» логічно представити від більшого до меншого показника (*див. рис. 2.1*).

Так, 30 % респондентів вважають, що це освіченість і грамотність. В поясненнях молоді акцентувалася увага на тому, що основа будь-якої діяльності, за умови що вона планується успішною та такою, що здатна дати продукт високої якості, просто не в змозі обійтися без грамотних та освічених працівників – основи будь-якої ініціативи, організації, установи чи підприємства. Дійсно, державна служба, що представляє собою колосальну систему керування і підпорядкування, насправді неможлива без вкладу

кожного окремого її компонента – рядового співробітника, і кожен, без виключення повинен бути освіченим і грамотним хоча б в межах тих обов'язків, що на нього покладаються.



**Рис. 2.1.** Ставлення молоді до професійних компетентностей державного службовця.

Лише за умови інтелектуальної та професійної відповідності працівника займаній посаді можливе якісне виконання поставлених завдань і успіх відповідної установи загалом. Тому не є дивним той факт, що саме цей варіант відповіді набрав найбільшу кількість голосів респондентів.

22 % респондентів зазначили таку професійну компетентність державних службовців як «клієнтоорієнтованість, бажання допомогти». У відповідях підкреслювалося, що клієнтоорієнтованість як основна ідея концепту сервісної держави повинна бути однією з найбільш характерних властивостей державних службовців у сфері ДПС України. Основною причиною такого погляду, на думку автора, є той факт, що надання відповідних послуг громадянам є основним функціональним завданням державних службовців у сфері ДПС України, тому громадяни мають абсолютно зрозуміле бажання отримувати кваліфіковану допомогу із широкого спектру питань, при цьому отримувати їх без властивого державним установам стресу, пов'язаного, в першу чергу, із небажанням державних

службовців надавати допомогу клієнтам, а також похідних і детермінант такого небажання, серед яких: прокрастинація, відсутність мотивації, невелика заробітна платня, байдужість, професійна інертність, високий рівень емоційної напруги та конфліктогенність.

13 % респондентів з огляду на те, що кваліфікована допомога громадянам з питань, що охоплюють широкий спектр тем, неможлива без ґрунтовних знань в області законодавства, спеціальних знань з огляду на профіль відповідної державної установи, загальної ерудиції та можливості одночасно працювати з великими об'ємами інформації, віддали перевагу компетентності «вміння працювати з великим об'ємом інформації».

11 % респондентів вважають, що нульова толерантність до корупції не є найголовнішою професійною властивістю державних службовців у сфері ДПС України і цьому є пояснення. На думку опитуваних, по-справжньому відчутною є корупція на найвищих рівнях державної служби у сфері ДПС України, тоді як нижчі рівні, навіть за наявності корупції в тому чи іншому вигляді, не впливають на загальний стан речей. Слід зазначити, що така думка є однозначно хибною, оскільки корупція будь-якого рівня є негативним елементом державної служби, при тому як з огляду на сам факт отримання неправомірної вигоди, так і на негативний приклад, що одразу ж підхоплюється оточенням хабарника і де табується в рамках колективу, стаючи чимось звичним і буденним.

Згідно думки 6 % опитаних, володіння іноземною мовою не є надважливою характеристикою державних службовців у сфері ДПС України, оскільки більшість з них не стикаються із необхідністю нею оперувати. Питання володіння іноземною мовою на сьогоднішній день врегульоване Законом України «Про державну службу», низкою нормативно-правових актів, що регулюють проходження конкурсу на державну службу, та загальною побудовою конкурсної системи, де проходження тестування на знання іноземної мови є обов'язковим етапом конкурсного відбору на відповідну посаду державної служби.

За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що ціннісно-орієнтаційний портрет сучасної молоді виглядає приблизно так:

«...Матеріальне забезпечення дає впевненість у собі, своїх силах. Любов та спілкування з друзями прикрашає життя. Задоволення приємних потреб є також важливим, але на них сьогодні не вистачає часу і грошей. Абсолютно впевненим можна бути тільки в одному – сьогодні слід розраховувати тільки на свої сили, здібності та можливості».

Залучені до аналізу експерти переконують, що у свідомості сучасної молоді формується тип особистості, характерний для західного суспільства – особистості, яка передусім цінує себе і вважає, що її діяльність, успіх у житті тощо, залежать, в першу чергу, саме від неї.

З одного боку, це непогано, адже орієнтація на власні сили, розум, здібності при досягненні життєвих цілей вимагає роботи над собою, наполегливого оволодіння знаннями тощо. Але головне, щоб при виконанні цих завдань не формувалася людина-егоїст, яка зможе переступити через усе, знівелювати будь-які моральні норми заради досягнення своєї мети.

**Блок 3. Інституційна привабливість державної служби для сучасної молоді.** Для встановлення рівня інституційної привабливості державної служби для сучасної молоді в опитувальнику-анкеті було передбачено два запитання, а саме: «Що для Вас є найбільш привабливим у державній службі?» та «Чому державна служба не є привабливою особисто для Вас?» (див. 3 блок Додатку В).

Зауважимо, що перехресні запитання дозволяють максимально врахувати точку зору респондента у дискурсі, що має характер конструктивного та деструктивного діалогу.

Перше запитання покликане дізнатися, що ж саме є тим найбільшим приваблюючим фактором, що здатен схилити людину до вибору на користь державної служби у сфері ДПС України. Питання є слушним з огляду на дві основні думки стосовно нього та прямо детерміновані основною метою дослідження.

*По-перше*, ми точно змогли побачити, що є основним фактором приваблення людей на державну службу у сфері ДПС України. Відповідь на це питання, в свою чергу, корелює із загальним іміджем державної служби, адже опитувані, як правило, ніколи предметно не стикалися із державною службою і не були частиною державного апарату. Їх очікування прямо продиктовані тим візуальним образом, що вони вибудовують для себе, орієнтуючись на загальний набір уявлень про державну службу у сфері ДПС України (почуте та побачене).

*По-друге*, ми матимемо змогу робити акцент на наших сильних сторонах, максимально підсилюючи і без того існуючі в думках респондентів сильні (а тому привабливі) сторони державної служби у сфері ДПС України. Узагальнено інформацію про найбільш привабливі сторони державної служби подано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Узагальнена інформація відповідей молоді про найбільш привабливі сторони державної служби.

Стабільність робочого місця посідає на перше місце за рейтингом найбільшої привабливості державної служби для молоді – 22 % респондентів зазначили цей компонент. На їхню думку, стабільність – це упевненість

молодої людини в тому, що він потрібен організації, керівник цінує його навички і досвід, саме стабільність є детермінантою реальних можливостей кар'єрного зростання.

Також має сенс протиставлення стабільності і плинності кадрів, адже будь-яка плинність кадрів негативно відбивається на загальному стані речей. Більш того, стабільність є гарантією того, що намагання і ресурси, внутрішні і зовнішні, що були вкладені кандидатом в шлях до омріяної посади на державній службі, не були марними.

Слід також додати, що тенденція останнього року на стрімке скорочення робочих місць через пандемію COVID-19 ще більше підсилила роль стабільності в уявленнях молодих людей і зробила її по-справжньому визначним фактором при виборі вектору свого подальшого розвитку.

Для 12 % респондентів найбільш привабливою стороною державної служби у сфері ДПС України є ідея служіння суспільству. Респонденти вважають, що професійна поведінка державних службовців у сфері ДПС України повинна ґрунтуватися на прагненні найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті у суспільстві як норма. Вони підтримують думку про те, що державні службовці у своїй діяльності повинні керуватися принципами етики державної служби, що ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавстві про державну службу та запобігання корупції, а саме: служіння державі і суспільству; гідної поведінки; доброчесності; лояльності; політичної нейтральності; прозорості і підзвітності; сумлінності.

У своїй сукупності ці пункти дають достатньо чітке уявлення про настрої потенційних кандидатів на посади державної служби у сфері ДПС України. І загальний високий рівень відповідей респондентів з обранням цього пункту говорить про те, що прагматизм інколи все ж не превалює над ідеєю служіння і допомоги.

14 % респондентів зауважили на можливості кар'єрного зростання. Кар'єрне зростання класично знаходиться у топ-3 відповідей за популярністю,

адже загальний концепт уявлень про державну службу у сфері ДПС України з, безсумнівно, великою кількістю прогалін, що можуть бути заповнені лише через власний емпіричний досвід, представляє собою систему вертикального підпорядкування, де за замовченням є керівники і підлегли. І саме роль керівника та лідера завжди була і залишається найбільш привабливою перспективою не тільки державної, але й будь-якої служби в цілому. Тому не дивним є той факт, що велика кількість потенційних державних службовців керуються мрією про статус керівника, що є невід'ємною складовою кар'єрного зростання.

13 % – на престижність роботи в органах державної влади. Молодь акцентує на тому, що престиж роботи грає важливу роль в соціальному плані. Те, як людина заробляє на життя, багато в чому визначає ставлення до нього з боку інших людей (та й до самого себе теж). Престиж нехай і абстрактно, але безумовно сприймається молоддю як невід'ємна властивість хорошої професії. Вони не можуть детально обґрунтувати, але відчують, що одна робота цінніша, ніж інша.

На наш погляд, на поверхні лежать асоціативні фактори, в першу чергу пов'язані з владою (державні лідери або чиновники), високим доходом (бізнесмени, знаменитості) і інтелектуальністю процесу (медицина, наука).

Гнучкість престижу пояснюється його суб'єктивним сприйняттям. У будь-якому випадку орієнтація на престиж роботи часто є чи не найвизначнішим фактором при виборі місця роботи, і саме в цьому випадку державна служба у сфері ДПС України (з огляду на середню та найвищі її ланки) є безумовним гарантом престижності.

Слід також додати, що історичний і культурний контекст України виробив достатньо чіткий образ можновладця як людини, що наділена великими зв'язками, має більш ніж достатні засоби до існування і користується авторитетом у суспільстві, навіть якщо зворотною стороною цього авторитету є нерідкі звинувачення чиновництва в усіх бідах держави.

Можливість навчання приваблює 7 % респондентів, які зазначили, що

постійне навчання є ще однією популярною можливістю, яку дарує державна служба. Ідея постійного підвищення своєї кваліфікації за багатьма напрямками є прерогативою пасіонарних, активних та амбіційних людей, що вбачають у державній службі у сфері ДПС України не лише можливість задовольнити свої потреби у повазі з боку оточуючих і кар'єрному зростанні, а й усвідомлюють необхідність гідно відстоювати інтереси держави. А це, в свою чергу, неможливо без постійного покращення власних інтелектуальних та професійних кондицій. Саме тому можливість навчання займає своє місце в першій половині найбільш привабливих моментів державної служби.

Додаткові пільги важливі для 9 % респондентів, а достойна заробітна плата для 6 %. У суспільстві є певний дисбаланс сприйняття реальності справ в цій сфері. Так, в очах звичайних громадян України імідж державного службовця – це коштовні іномарки біля Кабінету Міністрів чи Верховної Ради України. У турботах же більшості державних службовців – як вижити на зарплатню, що складає порівняно із зарплатнею в бізнесі невеликі суми, яких вистачає переважно на їжу. Також важливим є питання щодо рівня зарплат в розрізі конкретних управлінь чи відділів окремих органів влади. Адже великі навантаження на одні ланки державної установи у сфері ДПС України на практиці не компенсуються в достатній мірі порівняно із повільною роботою в інших. Без урахування відповідальності працівників, яку вони несуть, процес такого управління викликає плинність кадрів та веде до дисбалансу високопрофесійних кадрів.

Станом на сьогодні, враховуючи досвід проведених конкурсних відборів на державну службу у сфері ДПС України, кваліфікаційні вимоги до кандидатів є високими, але винагорода за придбані раніше досвід та знання – низькими.

Тому ДПС України не може на рівних конкурувати з тими організаціями приватного сектору, що платять зарплату вище середньої. Більше того, нові працівники поступають у систему державної служби на нижчому рівні. Й хоча цей рівень відкритий для молодих спеціалістів, але саме для цієї вікової групи

існують кращі можливості поза держслужбою.

Окрім цього, за умови недостатнього забезпечення та мотивації посилюється дисбаланс у системі державного управління: більшість становлять молоді спеціалісти, для яких це тимчасове місце роботи для здобуття досвіду (відтік кадрів у цій групі найвищий), старші працівники, яким небагато залишилося до настання пенсійного віку, з неохотою навчаються новому.

Привабливість же можливості отримання пільг, в свою чергу, прямо зумовлена недостатнім грошовим забезпеченням молодих державних службовців.

Такі сторони державної служби у сфері ДПС України як корисні зв'язки 8 % і можливість лобіювання бізнес-інтересів приваблює 6 % респондентів, а 3 % респондентів бачать можливість незаконного збагачення.

Отже, можемо говорити про те, що більшість опитаних виявилися реалістами та людьми, що не схильні до міщанського світогляду, де зв'язки, можливість приймати участь у корупційних схемах і лобіювати чужі бізнес-інтереси завжди є майже синонімічними поняттями.

Корисні зв'язки, якщо розглядати їх у контексті особистісного розвитку та ідеї служіння і допомоги суспільству є достатньо корисною категорією державної служби, проте, згідно результатам опитування, далеко не найбільш привабливою.

Щодо другого запитання «Чому державна служба не є привабливою особисто для Вас?», то воно покликане, покладаючись на його результати, виявити ті елементи державної служби у сфері ДПС України, які потребують найшвидшої оптимізації задля підвищення її привабливості в очах молоді та підвищення престижу в суспільстві. Узагальнена інформація про найбільш вагомі показники непривабливості державної служби у сфері ДПС України для молоді подано на рис. 2.3.

Так, 36 % респондентів вважають, що непривабливість державної служби особисто для них пов'язано із засиллям бюрократії. Вони акцентували

на тому, що найгірший ворог будь-якої активної молоді людини – бюрократія в класичному її розумінні та уявленні. Отже, це є свідченням того, що в суспільстві міцно утвердилося примітивно-схематичне уявлення про бюрократію і бюрократизм як про якусь практику монотонної писанини і пустослів'я, засідательської суєти, нарад і обговорень, рутини і шаблонів.



**Рис. 2.3.** Узагальнена інформація про найбільш вагомні показники непривабливості державної служби для молоді.

Однак, слід зауважити і на тому, що на думку багатьох вчених, практиків, експертів та ін., за престиж і інтелектуальний рівень бюрократію варто ставили вище багатьох інших соціальних верств. Вони призивають:

а) високо цінити бюрократію ідеального типу, бачити у чиновникові професійно-ефективного, неупередженого виконавця-управлінця;

б) раціональну бюрократію розглядати як органічну складову оптимального розподілу праці і добре налагодженого механізму управління, як неодмінну умову успішного і динамічного розвитку індустріального суспільства;

с) вишколена бюрократія – основа справжньої діловитості і демократії, запорука успішності політики, в тому числі в забезпеченні належного

правопорядку і реалізації новаторських ініціатив.

23 % респондентів зазначили, що вони не бажають бути причетними до корупції. Високий результат за цим пунктом питання можна пояснити абсолютним несприйняттям корупції в суспільстві, а особливо серед молоді, як його найбільш реакційної частини. Долаючи корупційну традицію, що майже стала частиною культури українського народу, саме молоді під силу розірвати порочне корупційне коло. В свою чергу, небажання брати участь в корупційних діяннях є прямим свідомством поступового морального оздоровлення і зростання продержавницьких настроїв молодого покоління.

12 % респондентів на державній службі у сфері ДПС України не приваблює невелика заробітна платня. На думку молоді, рівень заробітної платні є наскрізним показником, що має місце під час будь-яких розмов стосовно державної служби, тому в рамках політики наближення до Європи, збільшення престижу, залучення молоді та утримання кваліфікованих кадрів від переходу в комерційні приватні структури, питання заробітної плати повинне бути врегульоване в найкоротші терміни. Найбільш болісним все ще залишається питання заробітної плати державних службовців у сфері ДПС України, при чому найбільша увага прикута до службовців нижчих рівнів.

Непривабливим для молоді виявився і такий показник як «високий рівень стресу» – про це в опитувальнику-анкеті вказали 6 % опитаних. Акцентуємо на тому, що це специфічна форма порушення фізіологічної та психічної діяльності державних службовців, яка виникає у відповідь на негативний вплив управлінсько-професійної ситуації в органах державної влади і обумовлена як характеристиками персоналу, так і соціально-психологічними особливостями підрозділу, в якому працюють державних службовці. Стрес на державній службі, в силу ряду властивих їй особливостей (наприклад, високої відповідальності за прийняті рішення, жорстка вертикальна підпорядкованість) негативно відображається не лише на суті діяльності організації, але й на кінцевих отримувачів тієї чи іншої державної послуги, а тому і на державі загалом. Така позиція властива і експертам з

питань стресостійкості на державній службі.

6 % молоді відверто зазначили, що їх лякає на державній службі незбалансованість роботи і особистого життя. Цей показник свідчить, що питання балансу між особистим і професійним життям не надто хвилює молодь, що стає, беручи приклад з Європи, все більше орієнтованою на кар'єру, часто з готовністю (тією чи іншою мірою) поступатися особистим життям.

Для 7 % респондентів непривабливість державної служби пов'язана з надто важкою роботою і трудомісткою професійної діяльності державних службовців у сфері ДПС України.

У 3 % респондентів є застереження, що державна служба це статус, а не спеціальність, тому професіоналізація в цій сфері людям з інженерною, юридичною, економічною тощо, освітою буде складно. Існує багато ризиків кар'єрного зростання та професіоналізації.

Трохи більше 7 % респондентів назвали слабе уявлення про державну службу основною причиною власного небажання ставати державним службовцем у сфері ДПС України. Вони зазначили, що державна служба закрита для них через відсутність стажувань/виробничих практик в органах державної влади різного рівню та цільової спрямованості.

На запитання – Чи престижно сьогодні мати статус державного службовця? – наші респонденти дали такі відповіді: так – 47 %; скоріше так – 20 %; ні – 28 %; важко відповісти – 5 %.

Зауважимо, що питання підвищення престижу державної служби у сфері ДПС України має величезне практичне значення. Неможливо залучити на державну службу у сфері ДПС України високопрофесійних службовців без забезпечення високого престижу даного виду діяльності. А без професіоналів високого рівня, не можна претендувати на ефективне державне управління у сфері ДПС України.

Таким чином, перш ніж ставити завдання підвищення престижу державної служби у сфері ДПС України необхідно розуміти систему

цінностей у сучасному українському суспільстві та сформувати механізми інтеграції цих цінностей у державну службу.

Ефективна престижна державна служба у сфері ДПС України слугує елементом конкурентної переваги сучасної держави на глобальному ринку. Дослідження, що проводяться сьогодні в країнах Європи, передбачають оцінювання престижності та якості державної служби у сфері ДПС України на основі таких основних показників, як: заробітна плата державних службовців, середня заробітна плата/рік, кількість громадян, що припадає на одного чиновника, населення, коефіцієнт дохідності, дохід на душу населення, ВВП на душу населення тощо.

За висновками експертів, джерело високого престижу – це узагальнений, ідеалізований образ представників даного виду діяльності, закріплений у стереотипі. Стереотипне ставлення до окремих, найяскравіших представників професії переноситься на всю професійну діяльність у цілому, а потім і на її типових, середніх представників, формуючи престижні оцінки.

Нажаль, сьогодні образ державного службовця у сфері ДПС України має виражене негативне забарвлення, тому підвищення престижу діяльності державних службовців нерозривно пов'язане з руйнуванням сформованого стереотипу.

Отже, критеріями престижних оцінок є актуальні потреби взагалі й можливості професійної діяльності для їх задоволення. Найважливіший фактор престижу – система мотивів і бажань стати престижним чи увійти в престижну групу. Подібного роду мотивація змушує індивіда виконувати престижну роботу для знаходження або утримання престижу.

Подібний механізм формування престижних оцінок типовий. Однак існує ймовірність виникнення потужних девіацій залежно від специфіки актуальної ситуації та індивідуальних уявлень, переживань, сприйняття. З часом девіації можуть стати еталонами. Ризик подібного явища підсилюється в нестабільних суспільствах, що характеризуються корінним руйнуванням цінностей.

Підбиваючи підсумок можна зробити декілька значущих висновків:

*По-перше*, престижність державної служби у сфері ДПС України, як квінтесенція усіх її гіпотетичних переваг і недоліків, та відображення їхнього співвідношення є надважливою характеристикою та соціальною оцінкою цього виду діяльності. Більшість людей просто не мають часу і бажання на глибинну оцінку явищ, що їх оточують, а тому керуються при оцінці будь-чого наявними у своєму оточенні стереотипами, міфологемами та чутками.

Суспільна думка ж, в свою чергу, поширюючись і викривляючись, має здатність до частих видозмін та перебільшень, проте без втрати первинного забарвлення, позитивного або негативного. Відповідно до цього, позитивне уявлення здатне, будучи підхопленим у суспільстві, набути ще більш позитивного відтінку. Проте і негатив стосовно явища або події здатен миттєво розростися до масштабів глобальної проблеми.

Саме тому державна служба у сфері ДПС України так сильно потерпає в іміджевому аспекті, адже кількість негативних ремінісценцій, як в окремого громадянина, так у суспільства в цілому, значно перевищує кількість позитивних думок.

*По-друге*, престиж – це наскрізний показник кінцевої ефективності, гарантій і можливостей, що їх може показати будь-яка організація, державна інституція або підприємство. В контексті державної служби у сфері ДПС України престиж є її найпростішою та найбільш ілюстративною характеристикою. Рівень престижу є прямим відображенням реального стану речей в державному секторі.

*По-третє*, згідно результатів престижність державної служби є найбільш привабливим фактором, що здатен змусити молодь йти на державну службу у сфері ДПС України. Можна зануритися у глибини людської психології, досліджуючи, скажімо, теорію мотивації А. Маслоу, де престижність (тобто потреба у визнанні) є однією із основоположних потреб людини як соціальної істоти, проте значно більш простішим є висновок про те, що не залежачи від мотивів окремих респондентів і потенційних

державних службовців, підтримка і постійне зростання рівню престижу державної служби у сфері ДПС України є надважливим чинником підвищення її популярності серед молоді.

**Блок 4. Організаційно-адміністративні та соціально-психологічні бар'єри, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби.** Для виміру організаційно-адміністративних та соціально-психологічних бар'єрів, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби у сфері ДПС України, було застосовано два запитання із певним переліком відповідей – респонденту необхідно було зазначити лише один із варіантів відповідей (див. 4 блок додатку В).

Узагальнено інформацію про результати опитування щодо існуючих організаційно-адміністративних та соціально-психологічних бар'єрів, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби подано на рис. 2.4.



**Рис. 2.4.** Узагальнена інформація про організаційно-адміністративні та соціально-психологічні бар'єри, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби.

За результатами аналізу було встановлено, що 36 % респондентів вважають, що основним бар'єром, що заважає молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби у сфері ДПС України є

корупція. Так, 21 % респондентів основним бар'єром вважають бюрократію та формалізм. Молодь погоджується з тим, що у певному сенсі поняття «бюрократія» є синонімом терміну «державна влада», але зауважують, що однозначно негативні асоціації від нього детерміновані його особливими характеристиками, серед яких наступні: засилля чиновників; організаційна неорганізованість і, як наслідок, низька результативність; неринкова організація, фінансована з державного бюджету; неефективна система управління, відсутність узгодженості між різними ієрархічними рівнями; виключно формалізована модель комунікації; загальна громіздкість системи.

7 % респондентів акцентували на тому, що до основного бар'єру слід віднести безвідповідальність державних службовців у сфері ДПС України. Молодь акцентує, що безвідповідальність у поведінці державних службовців може бути обумовлена як свідомим небажанням людини брати на себе відповідальність та діяти відповідно до існуючих суспільних вимог, так і неприйняттям нею актуальних для суспільства норм та цінностей на індивідуальному рівні.

За висновками експертів, поширення явища соціальної безвідповідальності на державній службі у сфері ДПС України пов'язане, з одного боку, з недосконалістю правових механізмів регулювання публічно-службових відносин, суперечливістю діючих правових норм, відсутністю політичної волі щодо вирішення існуючих проблем. З іншого боку, формування соціально відповідальної поведінки у державних службовців неможливе без поєднання позитивної (добровільної) та негативної (примусової) відповідальності.

При цьому слід ураховувати, що досконалість та «законність» правових норм, які регулюють питання забезпечення соціальної відповідальності на державній службі, наявність механізму притягнення до відповідальності та його реалізація стають пріоритетними, оскільки виконують одночасно декілька суспільних функцій: виховну, превентивну, сигналізаційну тощо.

Таким чином, соціальна безвідповідальність державних службовців є

одним із невід'ємних атрибутів концепту уявлень про державну службу у сфері ДПС України і, відповідно, негативно відбивається на бажанні молодих людей ставати частиною державного апарату.

До бар'єрів респонденти (7 %) також відносять низький рівень інновацій та оновлення системи, процесів, методів, інструментів державного управління у сфері ДПС України. На думку молоді, сюди можна віднести не лише банальні, проте надважливі, елементи всезагальної комп'ютеризації, але й ведення нових корпоративних правил, сучасних методів оптимізації процесу управління, постійне посилення інтелектуального потенціалу державних службовців тощо.

Недостатня увага до інновацій з боку керівників, звичність до старого способу ведення справ та загальна індиферентність державних службовців до системи, частиною якої вони є, не дає державному сектору України йти у ногу із часом та відповідати сучасним вимогам і трендам, що в країнах розвиненої демократії вважаються нормою.

Також експертами було встановлено, що проблема впровадження інновацій приховується в самих людях. Для подолання цих бар'єрів потрібно запроваджувати нові, сучасні принципи і платформи для старту інноваційних процесів, а для цього потрібні ініціативи найвищого рівня.

По 5 % респондентів зазначили низьку ефективність роботи державної служби та низький рівень професійної кваліфікації державних службовців у сфері ДПС України. У відповідях зазначалось, що низька ефективність роботи прямо детермінована усіма переліченими в цьому питанні проблемами державної служби, оскільки є кінцевим результатом загальної неврегульованості і наслідком низки проблем, з якими кожного дня стикається державний апарат.

У випадку питання недостатньої кваліфікації державних службовців, проблему можна розчленувати на дві рівнозначні частини: освіта, якої набуває потенційний кандидат і навички/уміння, що отримує вже діючий державний службовець в рамках програм підвищення кваліфікації. І якщо перше є

наслідком системних недоліків в сучасній вищій освіті України, то друге безпосередньо торкається процесів, що відбуваються всередині системи державної служби у сфері ДПС України.

Сьогодні ми не маємо достовірного виявлення істинних потреб державних службовців у сфері підвищення кваліфікації. Як результат, тематика навчальних програм, які надаються закладами післядипломної освіти, установами підвищення кваліфікації, часто не відповідає навіть базовим потребам державної служби у сфері ДПС України.

Відсутня також належна і дієва система моніторингу і оцінки якості освітніх послуг у сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері ДПС України. Результат – низька (а часто і вкрай низька) якість навчальних програм. А де низька якість, там є мало мотивації для слухачів такі програми відвідувати. А якщо зіставити недостатню мотивацію та низьку якість окремо взятої навчальної програми, то на виході ми отримуємо лише нераціональну витрату ресурсів без кінцевого результату.

3 % респондентів зазначили, що основним бар'єром слід вважати існуючу на державній службі у сфері ДПС України формулу: «У роботі фокус на керівника, а не на людину-клієнта». Так, відсутність фокусу на людину-клієнта пояснюється все ще існуючими сьогодні суто-пострадянськими шаблонами творення державної служби, яка була зорієнтована на служіння правлячому політичному класу, а не служінню суспільним інтересам та обслуговування в першу чергу потреб громадян.

5 % респондентів до бар'єрів віднесли безініціативність, а 2 % – невміння будувати діалог з клієнтами та колегами. Доводиться, що більшість проблем, винесених у це питання, є лише наслідками більш масштабних за своїм обсягом і охопленням проблем, серед яких, в першу чергу, засилля бюрократії, формалізму, шаблонного мислення і неможливості вийти за межі власного посадового статусу, задля налагодження комунікації з різними за своїм характером і поглядами клієнтами/громадянами. Експерти також зазначають, що безініціативність та невміння будувати діалог з клієнтами та

колегами, не є найбільшими проблемами державної служби у сфері ДПС України, насправді, властиві абсолютно будь-якому виду професійної діяльності.

9 % респондентів до бар'єрів віднесли показник «невміння адаптуватися до сучасних викликів та змін», що, перш за все, демонструє нездатність кваліфіковано та з урахуванням особливостей українського менталітету в частині ведення справ, інтегрувати сучасні підходи до ведення державницької діяльності. Нерідкими є випадки сприйняття лише частини зовнішнього вираження нововведення, без урахування або з помилковим трактуванням змістової частини.

Отже, переважна більшість опитаних вказали, що основними проблемами держслужби у сфері ДПС України є корупція (36 %), бюрократія та формалізм (21 %).

П'ятірку «лідерів» переліку найбільш гострих проблем державної служби у сфері ДПС України, на думку респондентів, доповнюють: невміння адаптуватися до сучасних викликів (9 %), безвідповідальність працівників (7 %), низький рівень інновацій (7 %). Невеликий відсоток опитаних (3 %) не змогли остаточно визначитися з відповіддю.

Стосовно останнього питання «Що, на Вашу думку, повинно бути пріоритетним напрямком роботи державної служби?», то ми мали на меті не лише дізнатися думку респондентів стосовно найбільш актуальних, з точки зору суспільного запиту, напрямів роботи державних органів, але й виявити найбільш помітні та об'ємні кластери державницької діяльності, що мають бути підсилені та максимізовані з точки зору ефективності роботи та отримання кінцевого результату.

Більш того, враховуючи психологічні та ідеологічні особливості молоді з притаманною їм реакційністю та пасіонарністю, можна, з урахуванням відповідей на попередні питання, прогнозувати на яких саме напрямках діяльності ДПС України можна було б задіяти молодий актив державної служби. Узагальнено інформацію про результати аналізу відповідей

респондентів подано на рис. 2.5.

32 % респондентів до пріоритетних напрямків роботи державної служби у сфері ДПС України відносять надання якісних державних послуг громадянам. В якості висновків, які можна зробити з огляду на кількість відданих респондентами голосів у цьому пункті, можна зазначити наступні умовиводи:

1) по-справжньому якісні державні послуги європейського гатунку все ще залишаються об'єктом бажання і метою, яка наразі не була досягнута;

2) невдоволення респондентами якістю надаваних сьогодні послуг є відображенням стану державної служби загалом, адже якість кінцевого продукту (державної послуги) детермінована процесом її створення, а недоліки процесу завжди виливаються у недоліки вихідного продукту.



**Рис. 2.5.** Результати аналізу відповідей респондентів щодо пріоритетних напрямків роботи державної служби у сфері ДПС України.

20 % респондентів дотримуються думки, що це повинно бути забезпечення економічного зростання. Така думка молоді обґрунтовується тим, що без міцного економічного фундаменту неможливе існування по-

справжньому ефективної держави, а значить і досягнення високих цілей, що ставляться сьогодні перед нею.

12 % респондентів – за забезпечення безпеки громадян та суверенітету країни. Проблема забезпечення національної безпеки є сьогодні центральною із стратегічно значущих для розвитку країни.

11 % респондентів віддали свої голоси за забезпечення мінімальних соціальних стандартів для громадян, а 5 % – за створення нових робочих місць. Питання створення робочих місць не є, на думку респондентів, завданням першого порядку, але, можливо, через загальне незнання ринку праці і відсутність загального досвіду роботи або її пошуку діючими студентами.

Слід звернути увагу і на те, що в умовах соціально-економічного розвитку та глобалізації світового економічного простору, розвиток трудового потенціалу молоді неможливий без ефективного державного регулювання, що буде комплексно та своєчасно вирішувати проблеми зайнятості молоді.

Специфіка працевлаштування молоді як об'єкта державного регулювання зумовлено особливостями молоді робочої сили: відсутністю досвіду роботи, професійною незрілістю, мобільністю, соціальним динамізмом, інноваційністю.

Актуальними для системи ДПС України в сучасних реаліях є: розвиток системи професійної орієнтації та інформаційної підтримки молоді; вдосконалення діяльності молодіжних центрів праці; створення місць для проходження оплачуваної виробничої практики; розвиток системи наставництва у сфері ДПС України тощо.

10 % респондентів вважають, що одним із найбільш актуальних питань протягом всього існування людства і сьогодні залишається питання прав людини, можливість їх повної реалізації та всебічного захисту. Утвердження, забезпечення, реалізація прав людини є важливим показником, що вказує на демократичність та соціальність держави, а також на те, що така держава є правовою. Гарантії дотримання прав людини та їх захисту закріплені як в

національних, так і в міжнародних нормативних актах. Так, частиною п'ятою статті 55 Конституції України, кожному гарантується захист своїх прав, свобод та інтересів від порушень і протиправних посягань будь-якими не забороненими законом засобами. Такий підхід відповідає проявам верховенства права, що не обмежується лише законодавством, а містить і інші соціальні регулятори, норми моралі, традиції, звичаї тощо.

Завданням державної служби у сфері ДПС України, в цьому випадку, є неухильне дотримання усіх норм і приписів, що регулюють і захищають права людини та не допускають їх порушень як локально, так і в загальнодержавному вимірі.

По 5 % респондентів визначили такі пріоритети як: забезпечення рівних можливостей для реалізації потенціалу кожного громадянина та розвиток культури. Спираючись на результати дослідження, стало можливим зробити головні висновки відповідно до поставлених завдань.

### **2.3. Фактори кар'єрного розвитку персоналу у сфері Державної податкової служби України**

Визначення факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України здійснювалося із застосуванням методів експертного оцінювання, ранжування, векторного аналізу тощо. В сучасному науковому дискурсі детально описано змістовий контент, інструментарій, технології вищезазначених методів для проведення емпіричних досліджень [31; 56; 100 та ін.], зауважимо лише на деяких ключових моментах нашої діяльності.

По-перше, за результатами проведеного контент аналізу наукової літератури нами було визначено перелік факторів, що найбільше, за висновками вчених (А. Єріна, Т. Кабаченко, В. Лозовецька, В. Поляков, Д. Сьюпер та ін.), впливають на кар'єрний розвиток персоналу у сфері публічної служби [70; 80; 94; 135; 148; 171; 264 та ін.]. Зазначені в науково-методичній літературі фактори умовно можна поділити на чотири групи:

політико-правові, організаційно-адміністративні, інтелектуально-особистісні та соціально-поведінкові. У кожній з цих груп було визначено по чотири показники за якими оцінюватиметься вплив фактору на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

Другий крок був спрямований на відбір експертів, яким необхідно було за десятибальною шкалою оцінити рівень впливу (від 0 до 4 – низький; від 5 до 7 балів – середній; від 8 до 10 – високий) перелічених факторів на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України. Експертна група представлена 19 висококваліфікованими фахівцями зі сфери публічного управління та адміністрування.

Третій крок – збір, обробка та аналіз емпіричних даних. Зауважимо, що для первинної обробки отриманих даних від експертів, було застосовано відповідну таблицю, де фіксувалися сирі бали проведених розрахунків (див. табл. 1 Додатку Д). Деталізуємо кількісні дані щодо ступеня прояву показників, за якими оцінювався рівень впливу чотирьох факторів на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

Показники «політична орієнтація», «законодавче регулювання кар'єри», «протекціонізм», «інституційна спроможність ДПС України» характеризують політико-правовий фактор. На рис. 2.6 подано результати аналізу ступеня прояву показників, за якими оцінювався рівень впливу політико-правового фактору на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

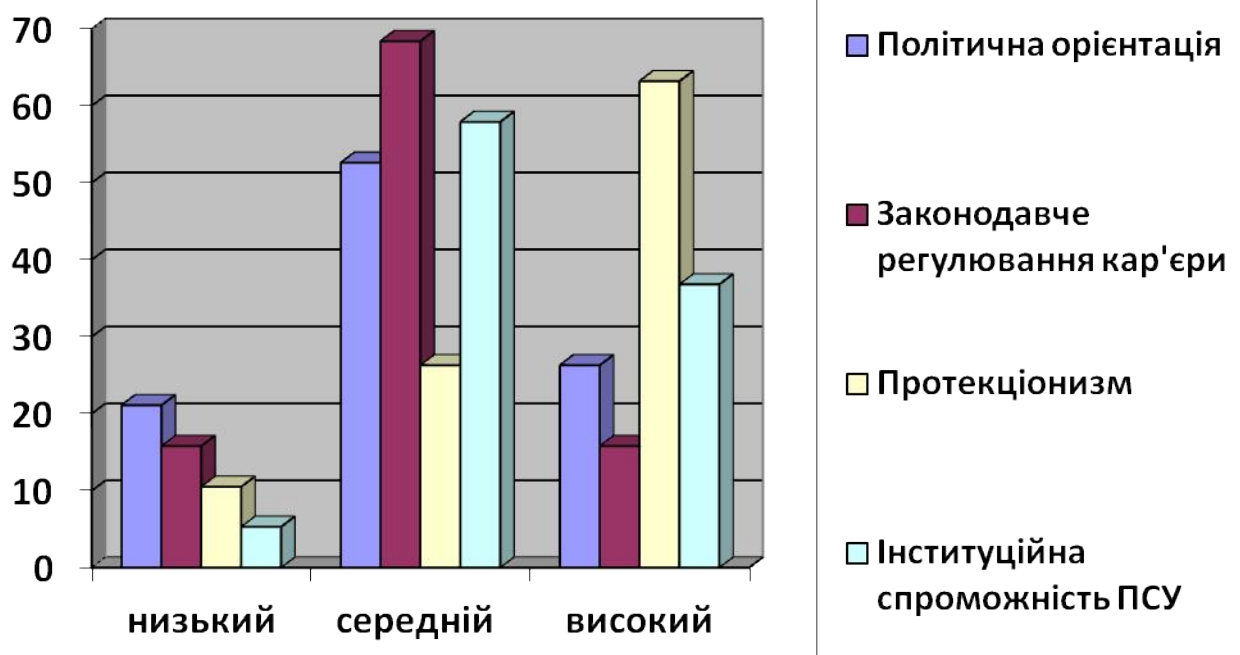


Рис. 2.6. Ступень прояву показників, за якими оцінюється політико-правовий фактор впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

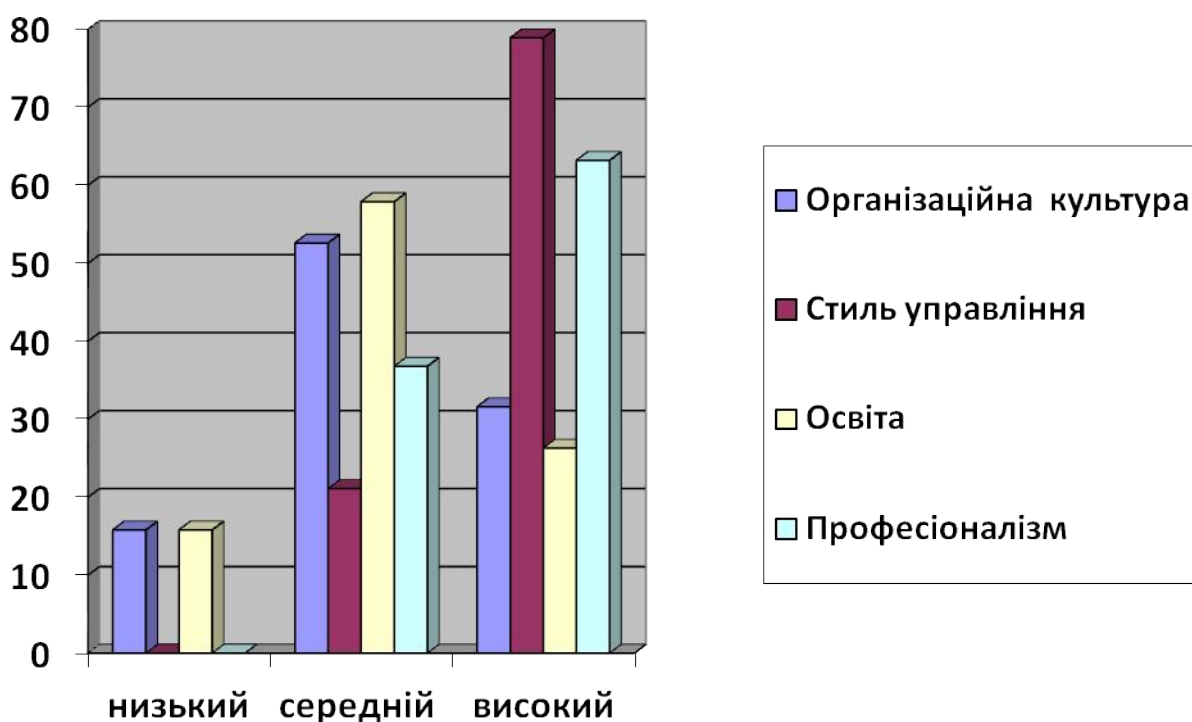
Так, на думку 63,2 % експертів показник «протекціонізм» має найбільш високий ступень впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України, 26,3 % експертів зазначили середній ступень впливу даного показника, а 10,5 % експертів – низький. 57,9 % експертів вважають, що ступень впливу показника «інституційна спроможність ДПС України» на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України є середнім; 36,8 % експертів – високий; 5,3 % експертів – низький.

За висновками 68,4 % експертів ступень прояву показника «законодавче регулювання кар'єри» та його вплив на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України є середнім; 15,8 % вважають, що високим, а 15,8 % – низьким. 52,6 % експертів зазначили середній ступень впливу показника «політична орієнтація» на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України, тоді як 26,3 % експертів вважають, що даний показник має високий ступень впливу, а 21,1 % – низький.

Показники «організаційна культура», «стиль управління», «освіта» та «професіоналізм» характеризують організаційно-адміністративний фактор. На

рис. 2.7 подано результати аналізу ступеня прояву показників, за якими оцінювався рівень впливу даного фактору на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

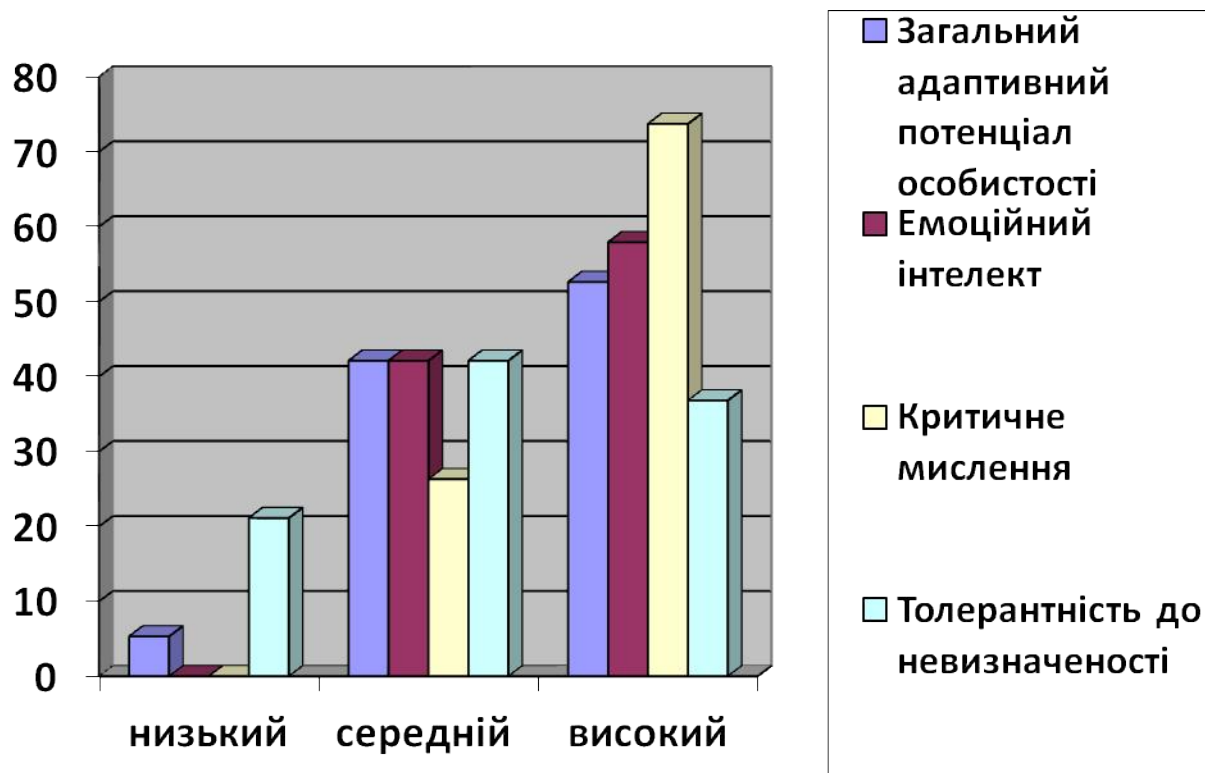
За даними рис. 2.7, високий ступень прояву показника «організаційна культура» визначається 31,6 % експертів, середній – 52,6 %, низький – 15,8 %. Більшість експертів (78,9 %) зазначили високий, а 21,1 % середній ступень прояву показника «стиль управління». За висновками 57,9 % експертів ступень прояву показника «освіта» та його вплив на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України є середнім; 26,3 % вважають, що високим, а 15,8 % – низьким. Також зауважимо і на кількісних даних щодо ступеню прояву показника «професіоналізм»: 63,2 % експертів вважають високим, а 36,8 % – середнім.



**Рис. 2.7.** Ступень прояву показників, за якими оцінюється організаційно-адміністративний фактор впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

За показниками «загальний адаптивний потенціал особистості», «емоціональний інтелект», «критичне мислення» та «толерантність до невизначеності» оцінюється вплив інтелектуально-особистісного фактору на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України. Наочно деталізовані кількісні дані подано на рис. 2.8.

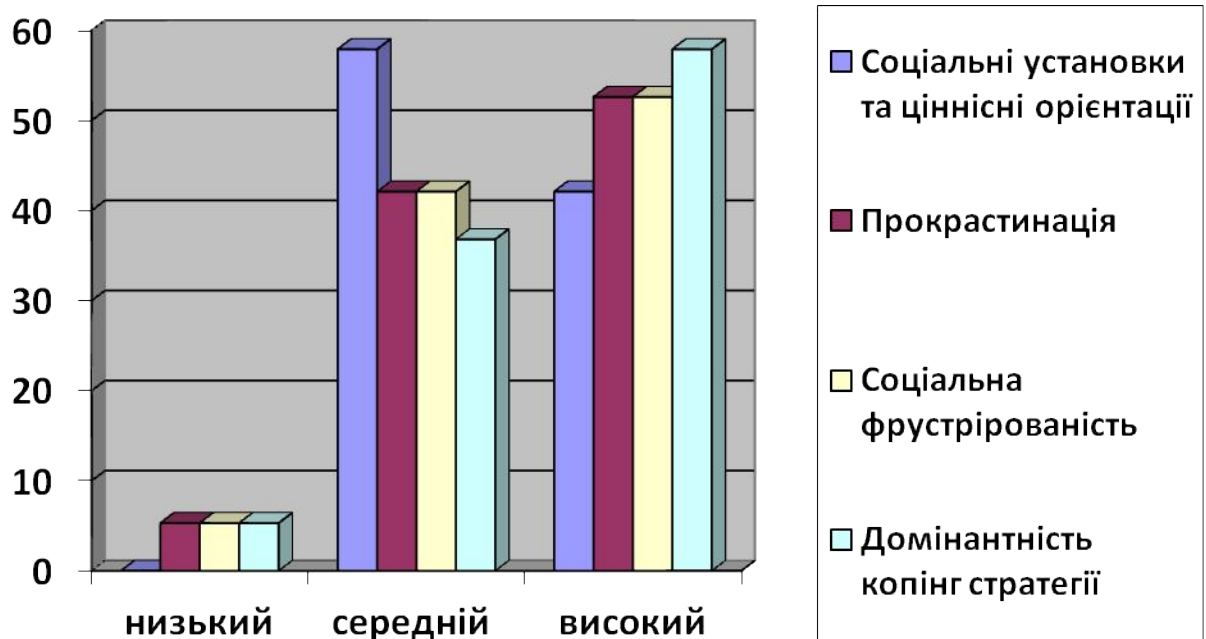
Як ми бачимо з рис. 2.8, ступень прояву показника «загальний адаптивний потенціал особистості» має таку оцінку експертів: високий рівень зазначають 52,6 % експертів, середній – 42,1 %, низький – 5,3 %. На високому ступені прояву показника «емоційний інтелект» та його впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України наполягають 57,9 % експертів, на середньому – 42,1 %. Жодний з експертів не зазначив низький рівень. 73,7 % експертів своїм голосом підтвердили високий, а 26,3 % середній ступень прояву показника «критичне мислення» та його важливість у кар'єрному розвитку персоналу у сфері ДПС України. Щодо показника «толерантність до невизначеності» голоси експертів розділились таким чином: 42,1 % експертів зазначили середній рівень впливу цього показника на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України, 36,8 % – високий, а 21,1 % – низький.



**Рис. 2.8.** Ступень прояву показників, за якими оцінюється індивідуально-особистісний фактор впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

Показник «соціальні установки і ціннісні орієнтації», «прокрастинація», «соціальна фрустрованість» та «домінантність копінг-стратегії» застосовувались для визначення впливу соціально-поведінкового фактору на кар'єрну спрямованість персоналу у сфері ДПС України. Кільсні дані подано на рис. 2.9.

Як свідчать дані рис. 2.9, ступень прояву показника «соціальні установки та ціннісні орієнтації» 42,1% експертів визначають як високий, 57,9 % – як середній. 52,6 % експертів констатують високий (42,1 % – середній, 5,3 % – низький) ступень прояву показників «прокрастинація» і «соціальна фрустрованість». Високий ступень прояву показника «домінантність копінг-стратегій» зазначають 57,9 % експертів, 36,8 % – середній, 5,3 % – низький.



**Рис. 2.9.** Ступень прояву показників, за якими оцінюється соціально-поведінковий фактор впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

Ґрунтуючись на кількісному аналізі ступеня прояву 16 показників (політична орієнтація; законодавче регулювання кар'єри; протекціонізм; інституційна спроможність ДПС України; організаційна культура; стиль управління; освіта; професіоналізм; загальний адаптивний потенціал особистості; емоціональний інтелект; критичне мислення; толерантність до невизначеності; соціальні установки та ціннісні орієнтації; прокрастинація; соціальна фрустрація; доміантність копінг стратегії) нам вдалося визначити рівні впливу чотирьох факторів на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України.

Розрахунки здійснювалися за формулою 
$$B_c = \frac{B_1 + B_2 + B_3 + B_4}{4},$$
 де  $B_c$  – середній показник високого рівня впливу на кар'єрну спрямованість персоналу у сфері ДПС України;  $B_1$  – високий рівень політико-правового фактору,  $B_2$  – високий рівень організаційно-адміністративного фактору,  $B_3$  – високий рівень індивідуально-особистісного фактору,  $B_4$  – високий рівень

соціально-поведінкового фактору. Аналогічно визначали середнє арифметичне для середнього та низького рівнів впливу вищезазначених факторів на кар'єрну спрямованість персоналу у сфері ДПС України. Узагальнено інформацію про фактори впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України подано в табл. 2.8.

За даними табл. 2.8, більшість експертів (89,9 %) зазначили, що високий рівень впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України має організаційно-адміністративний фактор. Середній рівень впливу цього фактору визначили 9,6 % експертів, а низький – відповідно 0,6 %.

Таблиця 2.8

**Фактори впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС  
України**

| <i>Назва фактору, що впливає на<br/>кар'єрний розвиток персоналу у<br/>сфері ПСУ</i> | <i>Рівень впливу (у %)</i> |                 |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------|
|                                                                                      | <i>Низький</i>             | <i>Середній</i> | <i>Високий</i> |
| Політико-правовий                                                                    | 2,4                        | 28,3            | 69,3           |
| Організаційно-адміністративний                                                       | 0,6                        | 9,6             | 89,8           |
| Інтелектуально-особистісний                                                          | 42,0                       | 39,9            | 18,1           |
| Соціально-поведінковий                                                               | 39,5                       | 31,8            | 28,7           |

Вплив політико-правового фактору на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України, на думку 69,3 % експертів є високим, тоді як 28,3 % експертів вважають його середнім, а 2,4 % – низьким.

Говорячи про індивідуально-особистісний фактор акцентуємо на тому, що більшість (42,0 %) експертів вважають, що цей фактор має низький рівень впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України (відповідно 39,9 % – середній, 18,1 % – високий).

При визначенні рівнів впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України соціально-поведінкового фактору голоси респондентів

розподілилися таким чином: високий рівень – 28,7 %, середній – 31,8 %; низький – 39,5 %.

Якісний аналіз результатів експертного оцінювання, зокрема кореляційний аналіз між усіма показниками факторів впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України дозволив констатувати, що кожний з визначених факторів може мати як конструктивні, так і деструктивні ознаки. Тобто кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України напряду залежить від того, наскільки ефективною є кадрова політика та система управління персоналом в цій сфері. Зауважимо на ключових деструктивних проявах, що існують сьогодні в кар'єрному розвитку персоналу у сфері ДПС України, а саме:

- ~ низький рівень організаційної культури у сфері ДПС України;
- ~ високий рівень прояву протекціонізму в управлінні персоналом у сфері ДПС України;
- ~ недосконалість системи оцінювання професійної компетентності та визначення професійної кваліфікації державних службовців у сфері ДПС України.

Саме організаційна культура у сфері ДПС України є вираженням соціальної значущості властивих державним службовцям станів, на основі яких формуються певні культурні зразки професійної поведінки, зокрема, і коли моделюється професійна кар'єра. Ці зразки є реальними механізмами пристосування, що допомагають державним службовцям вирішувати конкретні завдання поведінки в організаціях ДПС України, у процесі якої загальні зразки переходять в індивідуальні навички.

Проблемне інституційне середовище ускладнює створення цивілізованих умов для розвитку системи ДПС України. Багато «проблемних ланок» в інституційному середовищі ДПС України пов'язані саме із фактором культури: не дотримання (або часткове дотримання) правових і етичних норм, дискримінація, низький рівень взаємної довіри, неефективність різного роду

ділових об'єднань та ін. В таких умовах кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України буде хаотичним і деструктивним.

Отже, ми погоджуємося з думкою вчених про те, що у структурі організаційної культури ДПС України повинні знайти відображення такі ціннісні установки державних службовців, а саме норми: у «стабільності» – ввічливість, повага до колег і традицій ПСУ; у самореалізації – прагнення кар'єрного зростання, відповідальність, вибір власних цілей, широта поглядів, честолюбство, допитливість; у «рівності» в колективі – скромність, обов'язковість, поміркованість, охайність, чесність; у «духовності» – креативність у професійній діяльності, вірність цінностям організацій [87; 116; 162; 193 та ін.].

Важливо підкреслити і роль домінуючих стилів керівництва у сфері ДПС України та їх вплив на кар'єрний розвиток персоналу. Так, при тривалому дотриманні диктаторського стилю керівництва починаються деструктивні впливи на кар'єру державних службовців ДПС України. Це пов'язано, перш за все, з підвищенням плинності кадрів, зниженням мотивації, низькою зацікавленістю результатами роботи та особистісними досягненнями державних службовців тощо.

Перевагами ж впливу наставницького стилю на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України є те, що наставник допомагає працівнику побачити сильні та слабкі сторони, допомагає порадою щодо розв'язання проблемних ситуацій, конфліктів тощо. Недоліком – потрібен додатковий час на спілкування з підлеглими, коучинг, аналіз помилок. В таких умовах не всі державні службовці мають рівні можливості кар'єрного розвитку, часто з'являється модель «підготовка приємника».

Деструктивні наслідки авторитетного стилю керівництва у сфері ДПС України спостерігаються у випадках, коли кваліфікація підлеглих вище, ніж у керівника – персонал в таких умовах не бачить для себе перспектив розвитку.

При демократичному стилі керівництва деструктивним для кар'єрного розвитку є те, що більшість державних службовців дезорієнтовані у істинних

стратегічних цілях ДПС України, це в свою чергу демотивує і знижує їхню кар'єрну активність в цій сфері.

При еталонному стилі – керівники такого рівня, як правило, не враховують людський фактор (усі повинні бути такими як «Я»), із засторогою довіряють підлеглим. В таких умовах знижується мотивація колективу (я не зможу бути таким як він), з'являється відчуття безпорадності у випадках відсутності керівника.

Щодо батьківського стилю керівництва у сфері ДПС України, то деструктивним, у більшості випадків, є заміна статусно-рольових відносин в організації на міжособистісні, що призводить до зниження стандартів, посередні результати і т. ін. В таких умовах на ключові посади призначаються не за рівнем кваліфікації і досягнень, а за принципом суб'єктивних оцінок («подобається – не подобається», «свій – чужий», «це мій давній друг» і т. п.).

Коли говоримо про високий рівень прояву протекціонізму в управлінні персоналом у сфері ДПС України згадуємо існуючі суперечності, які жваво обговорюються в сучасному науковому дискурсі, а саме – між рівнем професійного розвитку, рівнем освіти, рівнем культури людини, з одного боку, і не справедливими умовами їх використання у сфері ДПС України, деформаціями суспільної моралі, що стали нормами відносин у вигляді корупційних зав'язків, протекціонізму, влади грошей і відкритого нехтування нормами права, з іншого [18].

Ознаками неефективної кадрової політики у сфері ДПС України є недостатнє правове та наукове забезпечення її основ, розмитість принципів, відповідно до яких здійснюється її «матеріалізація», стійка латентність кадрових процедур, олігархічна поліцентрічність, келійність, суб'єктивізм, протекціонізм, патрімоніальність, фаворитизм тощо. Суб'єкти такої нераціональної кадрової політики не помічають талановитих працівників і висувають на відповідні посади людей зі слабкими задатками до управлінської діяльності, що не мають достатніх професійних заслуг і досвіду. У зазначеному контексті важливо звернути увагу на девальвацію професійних

і моральних цінностей, розподіл посад не за принципом не за принципом професіоналізму і компетентності, а на основі «політичних уподобань», «земляцтва», «приятельських відносин», «особистої вигоди», інших протекціоністських угод. Зауважимо, що саме неформальні відносини у сфері ДПС України, які виникають на ґрунті протекціонізму, створюють умови для зміцнення корупційного потенціалу органів ДПС України, стимулюють діяльність організованих злочинних груп і організацій у боротьбі за владу і вплив, складають їх стратегії і тактики.

Говорячи про деструктивний вплив на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України варто акцентувати і на недосконалості системи оцінювання професійної компетентності та визначення професійної кваліфікації державних службовців у цій сфері. Так, робота з оцінювання рівня професійної компетентності і кваліфікації проводиться формально і не відповідає сучасним стандартам і вимогам. Відсутність таких базових документів як «Галузева рамка кваліфікацій у сфері ДПС України», «Професійний стандарт державного службовця у сфері ДПС України» та ін. Ці питання також не відображені в HR-стратегії ДПС України. На думку експертів, проблемним у сфері ДПС України є питання призначення на посади державної служби за політичною орієнтацією, що є неприпустимим відповідно до Закону України «Про державну службу».

Отже, оцінюючи вплив політико-правового, організаційно-адміністративного, індивідуально-особистісного та соціально-поведінкового факторів на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України встановлено необхідність розв'язання трьох ключових проблем, що найбільш деструктивно впливають на цей процес, зокрема: 1) сприяти підвищенню рівня професіоналізму у сфері ДПС України; 2) зниження рівня (в далекій перспективі усунення) протекціонізму в управлінні персоналом у сфері ДПС України; 3) удосконалення системи оцінювання професійної компетентності та визначення професійної кваліфікації державних службовців у сфері ДПС України на засадах сучасної наукової методології управління персоналом.

## Висновки до другого розділу

За результатами проведеного емпіричного дослідження можна констатувати сучасні тенденції кар'єрної спрямованості персоналу у сфері податкової служби України, зокрема що стосується кар'єрної спрямованості керівників ДПС України, проблеми вибору та планування молоддю професійної кар'єри державного службовця у сфері ДПС України, а також факторі, що впливають на кар'єрну спрямованість персоналу у сфері ДПС України.

1. Характерними ознаками кар'єрної спрямованості керівників ДПС України є:

– в системі ПСУ найчастіше застосовуються *три моделі розвитку кар'єри*, а саме: *Модель 1* – Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; *Модель 2* – Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; *Модель 3* – Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія»;

– *домінуючими кар'єрними якорями персоналу ДПС України є*: якір «Менеджмент» – виявлено у 27,2 % респондентів, «Стабільність» (у 21,4 %); «Інтеграція стилів життя» (у 18,1 %); менш вираженими – якорі «Автономія» (у 27,2 %) і «Служіння» (у 21,4 %); додатковими – є якорі «Виклик» (у 12,6 %); «Професійна компетентність» (у 10,5 %) і «Підприємництво» (у 6,0 %);

– *у більшості керівників ДПС України (48,4 %) визначено середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри*; у 26,3 % – низький, а у 25,3 % – високий.

2. До основних проблем, які заважають вибору та плануванню молоді професійної кар'єри державного службовця у сфері ДПС України, відносимо:

по-перше, *стереотипи щодо державної служби*. Велика частина молодих людей, що потенційно могли б поповнити команду державних службовців у сфері ДПС України, обирають кар'єрні шляхи, що є або більш

інтуїтивно зрозумілими для них, або мають більш низький поріг теоретичного і практичного входження. Інституційна привабливість ДПС України все ще залишається низькою, очевидно поступаючись сферам діяльності, що не мають під собою властивих для державної служби особливостей і характеристик, як то високий рівень відповідальності, підзвітність, підпорядкованість великій кількості норм, стандартів і регламентів;

по-друге, *організаційно-адміністративні бар'єри*. Саме вони не дозволяють молоді робити вибір на користь державної служби, згідно з результатами опитування є звичні для системи ДПС України – корупція, бюрократія та високий рівень стресу;

по-третє, *соціально-психологічні стоп-фактори*. Потребує перегляду ціннісна система пріоритетів в управлінні персоналом; механізми та методи психосоціальної підтримки, особливо ті, що спрямовані на зниження рівня емоційного та професійного вигорання, підвищення рівня комунікативної компетентності та навичок ефективного вирішення конфліктів методом медіації і т. ін.

Встановлено, що найбільш високий рівень впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України мають, за висновками експертів, організаційно-адміністративний (89,8 %) і політико-правовий (69,3 %) фактори, а низький – інтелектуально-особистісний (42,0 %) і соціально-поведінковий (39,5 %).

Слід зауважити, що названі проблеми не є автономними і такими, що існують лише в системі ДПС України. Вони детерміновані системними недоліками державного апарату в цілому, і без глобальних перетворень локальні зміни стосовно державної служби майже неможливі.

### РОЗДІЛ 3

#### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ

## **У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Дослідженням передбачено обґрунтування шляхів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління розвитком професійної кар'єри у сфері ДПС України. Ураховуючи результати аналізу сучасних тенденцій розвитку професійно-службової кар'єри у сфері ДПС України та власний досвід роботи у цій сфері було виокремлено ряд проблем, що потребують першочергового вирішення. Саме для їх вирішення нами було:

- а) розроблено рекомендації та обґрунтовано можливості імплементації кращих міжнародних практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців у систему управління персоналом ДПС України;
- б) презентовано акме-стратегію управління розвитком кар'єри у сфері ДПС України;
- в) обґрунтовано необхідність запровадження сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування кар'єри та професіоналізацію персоналу ДПС України. Опишемо це детальніше.

### **3.1. Імплементація кращих міжнародних практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців у систему управління персоналом Державної податкової служби України**

Аналіз зарубіжного досвіду та кращих практик з управління професійною кар'єрою у сфері публічної служби розпочнемо з риторичного питання, яке задає читачам у своїй книзі «Кар'єра менеджера» легенда американського менеджменту Лі Якокка стосовно визначення того, хто досяг більшого успіху – його батько, який завершив свій трудовий шлях на посаді керівника відділу великої міжнародної корпорації (що також свідчить про його зростання по службі) і прожив 92 роки, маючи багато онуків і правнуків, чи його університетський товариш, який очолював цю корпорацію і помер у 43 роки? Даний приклад вказує на те, якою бачить свою кар'єру, свій

життєвий шлях та чи інша особа, що є у більшості випадків визначальним при плануванні власної кар'єри.

За ствердженнями більшості вчених (В. Капіци, О. Орлової, К. Шурупової, І. Шпекторенка та ін.), кар'єра має подвійний характер [74;194; 195; 212 та ін.]. Тобто, кар'єра відрізняється від стану задоволення людини діяльністю як наслідком гармонії з її внутрішньою природою, оскільки є результатом відповідності діяльності людини уявленням, що склалися в суспільстві, і правовим, моральним нормам.

Зарубіжні практики управління професійною кар'єрою вказують на те, що кар'єрний розвиток є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами будь-якої публічної служби, в якій вмотивований і талановитий працівник може обґрунтовано розраховувати на чітку та довгострокову стратегію щодо своєї кар'єри [215; 254]. Така чітка та довгострокова стратегія, перш за все, виражається через сучасну практику розвитку кар'єри в системі управління людськими ресурсами, що застосовується та досліджується в публічному секторі багатьох країн: Канада, Австралія, Нова Зеландія, Ірландія [207; 223; 323]. Слід зазначити, що досвід даних країн можна вважати більш корисними для вирішення практичних проблем, пов'язаних з кар'єрою публічних службовців, ніж таким, який може бути використаний при побудові теоретичних моделей управління професійною кар'єрою.

На погляд вчених (Т. Бріджмен, Д. Гьест, П. Гудерхем, А. Де'ат, О. Нордхауг та ін.), концепція управління кар'єрою відігравала ключову роль у дослідженнях і практиці управління персоналом та управління людськими ресурсами протягом останніх трьох десятиліть [247; 242; 219]. В основному ці дослідження зосереджуються на тому як управління людськими ресурсами зі стратегічної точки зору може сприяти розвитку кар'єри та успіху окремої організації. При цьому основний акцент ставиться на тому, що люди та зростання їх професійних можливостей є ключовим ресурсом і критичним елементом ефективності організації.

Основне обґрунтування такого підходу, на думку Д. Фарнхема, полягає в тому, що завдяки інтеграції стратегії організації з кар'єрним зростанням її персоналу та застосуванням певних наборів політик і практик у сфері кар'єрного зростання можна більш ефективно керувати працівниками, покращити індивідуальну та організаційну ефективність, а отже, досягти загального успіху організації [239].

Розглянутий у попередній частині дисертаційної роботи термін управління кар'єрою з точки зору стратегічного та узгодженого підходу до управління людьми, який сприяє поєднанню досягненню цілей організації з баченням професійного зростання її персоналу, останніми роками увійшов до лексикону публічного управління як певне продовження терміну «управління людськими ресурсами». Вживання у даному контексті терміну «стратегічний» підкреслює необхідність визначення в сфері публічного управління довгострокових цілей щодо кар'єрного зростання кадрового потенціалу, необхідних для підвищення ефективності функціонування усіх складових системи публічного управління.

Ми погоджуємося з думкою вчених, експертів, практиків про те, що у стратегіях розвитку кар'єри ключовою особливістю є поєднання цілей організації та окремого працівника [79; 254; 327 та ін.]. Співробітники зобов'язані знати, які їхні навички та здібності, яку підтримку вони можуть отримати від керівництва для виконання нових обов'язків.

Сказане чітко просліджується у проведеному опитуванні працівників Федеральної державної служби Канади, в якому вони успішну кар'єру пов'язують із а) задоволенням від роботи та власного внеску в загальні результати організації, б) підвищенням відповідальності та просуванням по службі; в) зовнішнім визнанням досягнень окремого працівника в роботі (винагороди та відзнаки); в) зростанням через навчання та розширення можливостей реалізації власного потенціалу; г) відчуттям причетності до позитивних змін в організації [233].

Отже, сучасний підхід до управління професійною кар'єрою можна

представити як поєднання прагнення окремої особи до кар'єрного зростання з підтримкою цього прагнення з боку безпосередніх керівників та менеджерів підрозділів з управління персоналом організації.

Однак, зарубіжна практика вказує, що на заваді такому поєднанню стоїть низка організаційних проблем, які пов'язані недостатньою дієвістю підрозділу та мотивації керівника, в якому працює особа, які не сприяють індивідуальному професійному розвитку, так як система управління кар'єрою надто ієрархічна, перевантажена підготовкою різного роду документів і не акцентована на людях, на підтримці їх прагнення до отримання нових знань та розширенні компетентностей [233]. Слід відзначити, що дана ситуація характерна і для вітчизняної практики роботи з персоналом.

Окремі дослідження вказують на те, що для управління кар'єрою можуть застосовуватися два підходи: жорсткий і м'який. Жорсткий підкреслює необхідність управління людьми як і будь-яким іншим ресурсом важливим для отримання від нього максимальної віддачі, тоді як м'який підхід підкреслює, що до працівників потрібно ставитися як до найбільш цінного активу і джерела зростання конкурентоздатності організації завдяки їхній відданості та високій якості навичок і продуктивності. При цьому зазначається, що на практиці більшість організацій поєднують обидва підходи [273].

В той же час зазначається, що зміни в теоріях і практиках управління кар'єрою зумовлені змінами в соціальному, економічному, політичному та інституційному контексті, які відбувалися наприкінці 1980-х років у Північній Америці та Великобританії і були направлені на відновлення конкурентоспроможності промисловості [283]. Невдовзі ці зміни поширилися на інші сектори, у тому числі на державний.

Однак, окрім організаційних вимог до ефективності та прагнення до якості роботи персоналу, більш значний вплив на підходи до управління кар'єрою відбувався завдяки стрімкому технологічному розвитку, глобалізаційним процесам, зміні структури робочої сили та зростанню вимог

до професіоналізму персоналу в державному секторі [279; 334].

Крім того, зміщення акценту з управління людськими ресурсами у бік управління кар'єрою стало результатом зростання професіоналізму працівників по роботі з персоналом та їх бажання бути стратегічними партнерами в процесах розробки кадрової політики та прийняття на найвищому рівні рішень з управління кар'єрою, як елементу системи управління людськими ресурсами [242].

Поява концепції управління людськими ресурсами (УЛР) на державній службі збіглася з появою у 1980-х роках нового державного менеджменту (НПМ), який характеризується значною децентралізацією управління державними послугами та ставить акцент на адміністративній ефективності та гнучкості. Ключові елементи планів реформування публічної служби в рамках застосування НПМ включали створення систем управління продуктивністю, розвиток ділового ставлення державних службовців та підкреслення культури управління [258].

З метою розуміння відмінностей та спільних рис НПМ та УЛР, розглянемо їх основні елементи, порівняння яких дозволить виявити особливості їх зв'язку з управлінням професійною кар'єрою в публічній сфері (табл. 3.1).

У той час як підхід НПМ наголошував на децентралізації, принісши з собою нові елементи діяльності на макро-рівень публічного управління або рівень державних послуг, УЛР акцентувало свою увагу на мікро-рівні, тобто на рівні організації [306; 227]. У відповідь на проблеми фрагментації та департаменталізму, які спричинені реформуванням НПМ, УЛР концентрує увагу на координації, співпраці та синергії між адміністративними системами та всередині них, зосереджуючись на посиленні ролі управління публічною службою, виробленні спільних цінностей і цілей [227].

Посилення стратегічного лідерства на верхніх рівнях системи публічного управління, встановлення управління заснованого на цінностях і розвиток персоналу є типовими елементами НПМ, які знайшли своє

відображення в УЛР, поруч з такими як управлінська відповідальність за людський персонал та спільні цінності [232].

Таблиця 3.1

**Основні елементи НПМ та УЛР в державному секторі\***

| Місце                                            | Елементи в НПМ                                                                                                                                                                                                                                                                     | Елементи в УЛР                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішнє середовище                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ринкова орієнтація, використання конкуренції при наданні державних послуг</li> <li>- Орієнтація на клієнта.</li> <li>- Акцент на організаційній ефективності</li> <li>- Акцент на скорочення витрат, аутсорсинг і приватизацію</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на ринок і клієнта</li> <li>- Індивідуалістичне, гнучке та конкурентоспроможне поняття трудових відносин</li> <li>- Акцент на перевагах людських ресурсів, отже, УЛР інтегровано в організаційну стратегію</li> </ul> |
| Організаційні структури та процеси               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Децентралізація, дебюрократизація, гнучкість структур</li> <li>- Передача відповідальності</li> <li>- Акцент не на процесі, а на результаті</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Організаційна гнучкість</li> <li>- Децентралізація, лінійні структури</li> <li>- Передача відповідальності за персонал</li> </ul>                                                                                                |
| Системи управління продуктивністю та вимірювання | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Заходи, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності</li> <li>- Систематична оцінка ефективності за допомогою стандартів, показників, систем вимірювання та контролю</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наголос на внеску працівників у заходи щодо підвищення продуктивності та відданості</li> <li>- Систематичне оцінювання успішності</li> </ul>                                                                                     |
| Роль менеджменту та менеджерів                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наголос на «дозволу менеджерам керувати», управлінському розсуді та підзвітності</li> <li>- Примат функції управління</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція УЛР в лінійне управління</li> <li>- Акцент на ролі топ-менеджменту та його партнерстві з менеджерами персоналу</li> </ul>                                                                                             |
| Співробітники та організаційна культура          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення можливостей працівників, акцент на «діловому» ставленні державних службовців</li> <li>- Акцент на лідерстві</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Важливість формування довіри співробітників, спільних цінностей і відданості роботі й організації</li> <li>- Акцент на лідерстві</li> </ul>                                                                                      |

\*Джерела: [306; 273; 231; 239; 227; 215]

Має місце ще одна причина, чому державна служба продовжує залишатися важливим середовищем для впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в системі публічного управління, серцевиною якого є кар'єрне зростання публічних службовців. Дана причина лежить в площині економічних питань та проблем розвитку країни, викликаних потребою у професіоналах високого рівня та підвищенням ролі персоналу фінансово-економічних, у тому числі і податкових, служб, які

починають займати більш центральне місце в системі публічного управління порівняно з іншими його суб'єктами.

Існуючі застереження щодо надмірного спрощення значення концепції УЛР для кар'єрного зростання показав, що в основному вони були пов'язані з відсутністю загальновизнаного бачення концепції УЛР [204; 205]. Перш за все це було пов'язано з припущенням щодо наявності для всіх організацій єдиного найкращого способу досягнення ефективності управління людськими ресурсами та кар'єрним зростанням персоналу за будь-яких умов. У якості аргументу зазначалось, що вибір конкретних наборів практик управління людськими ресурсами і кар'єрним зростанням персоналу залежить від стратегії організації та її внутрішнього і зовнішнього середовища, які, зазвичай, є різними [239].

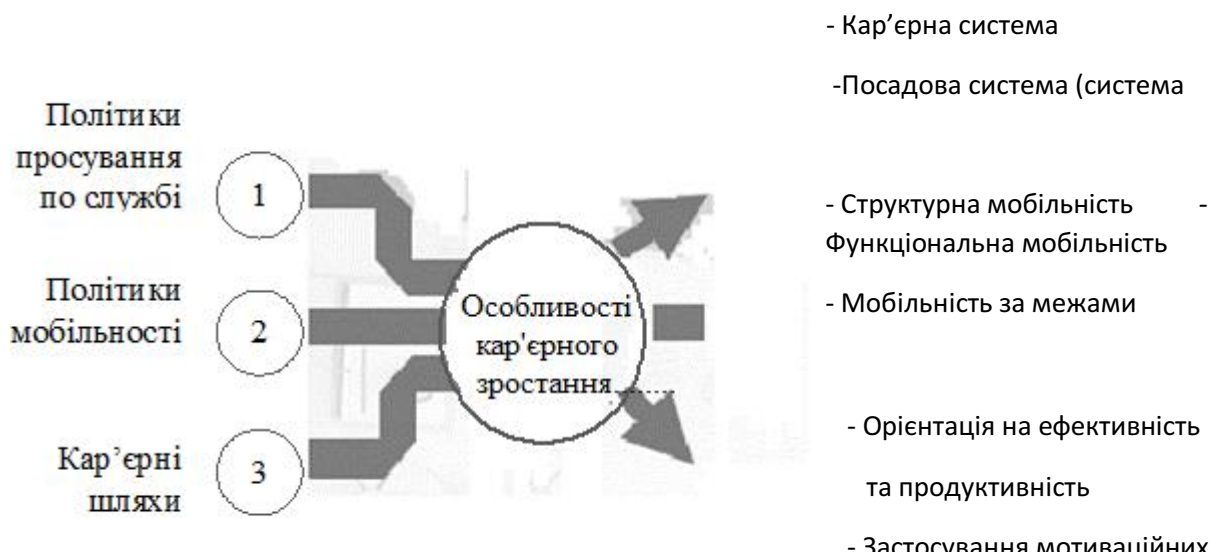
Аналіз подібних думок вказує на прагнення до поєднання найкращих методів управління персоналом з пошуком універсального підходу та моделі управління кар'єрою, який певною мірою ігнорує особливості різних служб в системі публічного управління, особливо коли це стосується його окремих, досить специфічних сфер, таких як податкова служба.

Беручи до уваги розвиток досліджень з управління людським розвитком, можна стверджувати, що протягом 1980-х років вони переважно зосереджувалися на концептуальних питаннях, а саме – створенні теоретичних основ УЛР, які у подальшому (1990-ті роки) знайшли своє відображення під час проведення досліджень впливу професіоналізації на продуктивність організації [274; 247].

Сучасні тенденції в дослідженнях управління професійною кар'єрою направлені на пошук відповідей на питання, що продовжує привертати увагу дослідників, а саме, як людський капітал або системи управління персоналом впливають на ефективність організації та які проблеми управління кар'єрою виникають при цьому.

Для цього розглянемо суттєві відмінності між системами розвитку кар'єри в країнах Європейського Союзу, які дуже добре ілюструють основні

особливості кар'єрного зростання з точки обраної в цих країнах: а) політики просування по службі (прим. у вітчизняній термінології під просуванням розуміється кар'єрне зростання); б) політики мобільності та в) кар'єрних шляхів державних службовців вищого рівня, діяльність яких суттєво впливає на процеси, що забезпечують ефективність державної служби, у тому числі пов'язаних з формуванням висококваліфікованого персоналу державної служби (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Складові елементи відмінностей в системах управління кар'єрою в країнах Європейського Союзу (складено автором).

Одним з важливих факторів цих відмінностей є різні концепції та філософії управління публічною службою, а саме – впровадження системи кар'єрного зростання на відміну існуючої десятиліття системи посад [236].

- *Політика просування.* Політика просування по службі є необхідною умовою для привабливої системи розвитку кар'єри, так як ґрунтується на кваліфікації та заслугах службовця із чітко визначеними можливостями кар'єрного зростання та перспективою отримання посад вищого рівня, для яких характерна і більша відповідальність. Важливим питанням у цьому контексті є те, наскільки існуючі можливості просування по службі найбільш

компетентних і вмотивованих державних службовців можуть бути реалізовані на практиці.

- *Політика мобільності якраз і має сприяти реалізації можливостей кар'єрного просування, однак, за умови належного управління нею.* Наявність системи управління мобільністю, завдяки якій розширюються шляхи для розвитку кар'єри та отримання різноманітного досвіду роботи, вказує на переваги державної служби в цілому. Мобільність є потенційно цінним інструментом для професійного збагачення через набуття нових компетенцій, нового досвіду роботи в інших професійних середовищах і культурах. Крім того, вона може бути використана у якості інструменту запобігання звільненню державних службовців із секторів, що скорочуються, до тих, що розширюються [235].

- *Кар'єрні шляхи для вищих державних службовців.* Як у державному, так і в приватному секторі спосіб організації керівних посад є ключовим елементом у залученні та утриманні кваліфікованих людей і в розвитку привабливої системи розвитку кар'єри. Тут відіграє роль багато факторів, таких як шанси та умови доступу до таких посад, привабливі кар'єрні перспективи, можливості різноманітного досвіду роботи, рівень винагороди, стимули для винагороди та визнання тощо.

Останніми роками в ряді країн спостерігається зростання кількості звільнень та відтік висококваліфікованих кадрів з державної служби в приватний сектор, головним фактором чого, як вказується в окремих зарубіжних дослідженнях, є не стільки, як вважається, більш висока заробітна плата, скільки саме відсутність чітких шляхів кар'єрного розвитку [224; 303].

Автори цих досліджень відзначають наявність розриву між прагненнями державних службовців і тим, що державна служба сприймає як досягнення. Іншими факторами, наприклад, в державній службі Ірландії, є обмежені можливості для розвитку та просування молодих амбітних службовців по службі, а також буденність виконуваної роботи [240].

В дослідженнях міжнародних організацій та окремих авторів відзначається, що загальне ставлення державних службовців до своєї роботи та кар'єри змінилося внаслідок економічних, технологічних змін, а також і змін у стилі життя, які сприймають свою роботу вже не так, як їхні колеги тридцять років тому. Сьогодні державні службовці віддають перевагу можливості вдосконалити свої навички, мати робоче середовище поєднане з ротацією і горизонтальною мобільністю, а також отримати нові знання та досвід і бути визнаними, а не безперервній роботі на одному місці [284; 299; 245; 278; 253].

Наступний висновок полягає в тому, що у даний час відповідальність за свою роботу та її результати, а також відданість роботі цінуються набагато вище, ніж відданість організації, що вказує на підвищений попит в отриманні на робочому місці нових знань та більшу мотивацію розвивати свої кар'єрні шляхи [298].

У більшості держав-членів ЄС традиційно існує досить жорсткий підхід до розвитку кар'єри в державному секторі, у тому сенсі, що «старшинство» є набагато важливішим, ніж «заслуги та навички», через що державні службовці дуже часто досягають вершини в ієрархічній структурі у досить молодому віці без подальших кар'єрних перспектив або можливостей для розвитку, що доволі часто стоїть на заваді зростання продуктивності державної служби [296].

Подібна ситуація склалася внаслідок а) існування незалежного від результатів роботи фіксованого порядку просування по службі з малою ймовірністю визнання індивідуальних заслуг; б) відсутності чітких кар'єрних шляхів та недостатнього планування кар'єри, з одного боку, а з іншого, в) набуттям важливості таких елементів, як індивідуальне навчання, підтримка кар'єри та консультування, управління компетенціями, створенням можливостей кар'єрного зростання для державних службовців вищого рівня, а також посиленням ролі системи оцінювання [298].

У зв'язку з цим розглянемо більш детально згадані вище три особливі відмінності між системами управління професійним розвитком та кар'єрою в окремих країнах Європейського Союзу. У державах-членах ЄС мають місце дві різні системи кар'єрного просування [212].

1. Перша стосується систем просування (кар'єрна система), зокрема основних критеріїв відбору для просування по службі та тенденцій реформування політики просування. Дана система передбачає присвоєння державному службовцю певного рангу, що дає йому можливість підійматися по службовій ієрархії та обіймати різні посади. Підвищення посадових окладів відбувається переважно за вислугою років.

У другій системі просування, а саме, - системі посад, державні службовці наймаються на певні посади в державній службі. Їх набирають на роботу за їхніми компетенціями, які відповідають вимогам вакантної посади. За таких умов кар'єрне зростання не передбачено. Якщо державний службовець налаштований на розвиток кар'єри, він має змінити роботу. Можна сказати, що у системі посад просування по службі (кар'єра) є індивідуальною проблемою, тоді як у системі кар'єри це проблема організації.

В країнах ЄС ці дві системи в різних міністерствах змішані таким чином, що в одному система просування більше відповідає кар'єрній системі, а в іншому – системі посад. Відповідно до класифікації EIPA державні служби Бельгії, Німеччини, Іспанії, Греції, Франції, Ірландії, Люксембургу, Австрії та Португалії мають домінуючі риси кар'єрної системи, тоді як державні служби Данії, Італії, Нідерландів, Фінляндії, Швеція та Великобританія мають ознаки посадової системи [214]. Крім того, слід зазначити, що між ними існують тенденції до зближення.

Перевагою кар'єрної системи є її висока стабільність і те, що державні службовці мають право на кар'єрний розвиток, проте вона використовує досить жорсткий і уніфікований підхід до управління людськими ресурсами, в якому перевага надається індивідуальним компетенціям та продуктивності, незалежно від посади та місця в ієрархії.

Порівняння систем управління кар'єрою в державних службах держав-членів ЄС показує, що в більшості державних служб країн ЄС просування по службі визначається не одним, а декількома критеріями, серед яких найважливішими є вислуга років, кваліфікація, продуктивність і компетентність. Коли мова йде про службову кар'єру, в одних країнах особлива увага приділяється вислугі років. Наприклад, у Греції [261], після встановленого терміну служби державні службовці вищої ланки з необхідною кваліфікацією майже автоматично отримують наступний ранг. У Португалії, поряд із позитивною оцінкою результатів роботи, стаж роботи залишається основним критерієм просування (через конкурс, елементом якої є атестація) та слугує підставою для підвищення посадових окладів в рамках відповідних категорій [261].

Останнє характерно для державних служб Австрії [261] та Бельгії [261], в яких має місце шкала заробітної плати, за якою встановлюється її розмір, а в Австрії, крім цього, ще і з гарантованим законом підвищенням кожних два роки.

В Іспанії [293] , як і у Франції [290], крім вимоги щодо стажу, необхідного для зайняття певної посади, система розвитку кар'єри має додаткові вимоги, які стосуються мобільності та наявності досвіду роботи на різних посадах. Така зміна посад свідчить про набутий досвід іншого характеру і є передумовою для просування по державній службі.

Характерною ознакою кар'єрної системи державної служби Німеччини є те, що у рішеннях щодо просування по службі більше уваги приділяється критеріям, які пов'язані з універсальністю співробітника, продуктивністю та стабільністю результатів його роботи протягом тривалого періоду. Водночас скасовано мінімальний стаж для просування по службі, однак все ще важливий загальний стаж та стаж роботи на певній посаді, як такі що позитивно впливають на кар'єру [291]. В уряді Італії окрім стажу, враховуються такі елементи як кваліфікація, навчання, професійний досвід тощо, основна мета застосування яких полягала в тому, щоб посадовці з

багаторічним стажем роботи, але без спеціальної кваліфікації чи професійного досвіду, мали мотивацію та можливості отримати просування за посадою, водночас підвищуючи свій професійний рівень [260].

Як згадувалося вище, просування по службі в посадових системах ґрунтується на навичках і компетенціях, які, як правило, відображені в посадових інструкціях. Запровадження посадової системи кар'єрного зростання в Ірландії дало змогу урядові встановлювати оптимальну відповідність між кваліфікацією та компетенціями окремого службовця, з одного боку, та компетенціями і рівнем відповідальності, які притаманні вакантній посаді, з іншого [261].

Попри те, що трудовий стаж і тривалість служби все ще є ключовими критеріями для кар'єрного зростання, появилися нові тенденції в державних політиках кар'єрного зростання країн ЄС, в яких системи управління кар'єрою орієнтуються на:

а) Запровадження системи винагород за заслуги, що підвищує мотивацію, особливо молодих державних службовців, до прискорення кар'єрного зростання, при якому стаж має другорядне значення. Зокрема це стосується державної служби Франції, в якій більше уваги приділяється заслугам, особливо коли це стосується рангів чи посад вищого рівня. Здійснювана в Австрії реформа заробітної плати на державній службі також мала на меті подолати вади кар'єрної системи, пов'язаної з вислугою років, акцентуючи більшу увагу на продуктивності та винагородах за результатами роботи, а не за віком та стажем роботи [260]. Політика диференціації та впровадження системи винагород за індивідуальні заслуги шляхом застосування інструменту оцінки продуктивності, була підтримана урядами Великобританії, Італії, Португалії і стала складовою новостворюваних систем управління кар'єрою [260; 261; 292; 294].

б) Друга тенденція відображає зусилля окремих урядів країн ЄС у запровадженні більш чітких критеріїв відбору та просування на державній службі, що вказує на посилення мотиваційного аспекту політики кар'єрного

зростання за рахунок підвищення об'єктивності та прозорості існуючих систем.

Одним із таких кроків на даному шляху стало запровадження урядами Ірландії, Нідерландів компетентнісного підходу, метою якого, у першому випадку, було створення більш раціональної та ефективної основи для відбору персоналу як на етапах найму, так і при просуванні по службі, а у другому, забезпечення як вертикального, так і горизонтального розвитку кар'єри, базованому на підвищенні компетентності [294].

У Бельгії також просування по службі все більше залежить від успішності вимірювань компетентності за кожною посадою відповідно до встановлених критеріїв, що призведе до її класифікації за функціями, пов'язаними з трьома шкалами заробітної плати. Заходи зі встановлення чітких і прозорих критеріїв відбору і просування по службі знайшли підтримку в урядах Греції, Данії, Німеччини, Фінляндії при плануванні кар'єрних шляхів, в основу яких покладено: а) програми розвитку кар'єри; б) профорієнтаційні матеріали; в) інструменти для перевірки індивідуальних кар'єрних прагнень; г) консультативні ради з розвитку кар'єри та талантів та ін. [306].

2. Другою відмінністю між системами розвитку кар'єри в країнах Європейського Союзу є особливості в політиці мобільності працівників державного сектору, збалансованість якої є досить важливою як для підвищення мотивації до зростання, так і для оптимізації використання людських ресурсів та індивідуального професійного розвитку [288].

Слід відзначити, що в багатьох країнах ЄС мобільність набуває значення як інструмент управління персоналом, а сприяння мобільності все більше розглядається як невід'ємна частина політики управління кар'єрою [236]. При цьому, в основному, застосовуються наступні форми мобільності, кожна з яких має свої можливості.

а). Перша форма – структурна мобільність. Мобільність даної форми характерна для переміщення працівників, яке відбувається між

департаментами та міністерствами і обмежується зміною місця роботи без зміни її змісту. Подібна форма мобільності використовується не лише як елемент індивідуального планування та розвитку кар'єри. Головним чином вона спрямована на запобігання формуванню окремих адміністративних субкультур («корпоративного клімату під керівника») та на стандартизацію ставлення, поведінки і покращення внутрішньої координації, базованій на загальних для державної служби цінностях та принципах.

б). Функціональна мобільність є другою формою. Така мобільність насамперед зосереджена на зміні сфери компетенції, яка може відбутися або шляхом переходу до іншого департаменту, або шляхом переходу до іншого міністерства, агентства тощо. Це допомагає запобігти «тунельному» обмеженому баченню та демотивації серед державних службовців, які бажають отримати досвід роботи в різних сферах діяльності. Функціональна мобільність приносить також користь і організації, наприклад, полегшуючи переміщення персоналу з підрозділів, що скорочуються, до підрозділів, що розширюються.

в). Мобільність за межами державного сектору. Дана форма мобільності може включати переміщення до приватного сектору та/або до міжнародних організацій, що відкриває для окремих державних службовців нові можливості розширення та покращення роботи через отримання досвіду роботи в іншій сфері, ознайомлення з новими та різними методами та практиками роботи, а також різними професійними контекстами та культурою. Мобільність до приватного сектору також може допомогти підвищити кваліфікацію та управлінські навички, а також принести свіжі ідеї в державний сектор.

Як показано в наведеній нижче табл. 3.2, можливості переходу на іншу роботу в державному секторі, пропонуються майже в усіх державах-членах ЄС. Однак слід чітко розмежовувати державні служби країн, в яких мобільність всередині міністерства та міжміністерська мобільність особливо не заохочується, як от у Греції, Італії та Люксембурзі, і тих, де це легше або

через організаційні характеристики державного сектору (Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Великобританія) або завдяки наявності проактивних інструментів, що заохочують переміщення персоналу (Іспанія, Ірландія, Франція чи Німеччина) або через поєднання цих обох факторів (Великобританія, Швеція та Фінляндія), де управління людськими ресурсами децентралізоване на рівні агентств або міністерств і де просування по службі набагато більше залежить від особи, її індивідуальних навичок і компетенцій, ніж від стажу [260; 295].

Таблиця 3.2

**Мобільність в державних службах окремих країн Європейського Союзу\***

| Країна         | Міжвідомча/між міністерствами     | Міністерства та інші державні організації | Державний і приватний сектор |
|----------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|
| Австрія        | Дані відсутні                     | Дані відсутні                             | Підтримується                |
| Бельгія        | Підтримується                     | Підтримується                             | Дані відсутні                |
| Великобританія | Підтримується                     | Підтримується                             | Підтримується                |
| Греція         | Можливо, але не на керівні посади | Можливо, але не на керівні посади         | Ні                           |
| Данія          | Підтримується                     | Підтримується                             | Можливо                      |
| Ірландія       | Підтримується                     | Підтримується                             | Підтримується                |
| Іспанія        | Підтримується                     | Підтримується                             | Можливо                      |
| Італія         | Можливо лише на керівні посади    | Можливо лише на керівні посади            | Дані відсутні                |
| Люксембург     | Можливо                           | Можливо                                   | Підтримується                |
| Нідерланди     | Підтримується                     | Підтримується                             | Дані відсутні                |
| Португалія     | Підтримується                     | Підтримується                             | Підтримується                |
| Фінляндія      | Підтримується                     | Підтримується                             | Підтримується                |
| Франція        | Підтримується                     | Підтримується                             | Підтримується                |
| Швеція         | Підтримується                     | Підтримується                             | Підтримується                |

\*Джерело (складено на підставі [235; 236; 308; 324] )

Як бачимо, більшість країн ЄС підтримують схеми, які сприяють обміну досвідом між державним і приватним секторами. Такі схеми в основному представляють інтерес для державних службовців, які бажають працювати в приватному секторі протягом певного часу, щоб розширити або поглибити свої знання та досвід, але вони також можуть бути ефективними

інструментами для залучення кваліфікованих кандидатів із корисним професійним досвідом із приватного сектору.

Розглядаючи питання мобільності службовців державного сектору та її значення для кар'єрного зростання, слід брати до уваги, чи є вона добровільною і виступає у якості активного інструменту просування по службі, чи є обов'язкою і здійснюється виключно в інтересах влади. Наприклад, у деяких країнах функціональна чи структурна мобільність є обов'язковою умовою кар'єрного зростання. Зокрема це стосується державної служби Іспанії, в якій функціональна або структурна мобільність є обов'язковою умовою для просування по кар'єрних сходах [293].

В окремих країнах ЄС обов'язкова мобільність обмежується лише керівними посадами. Наприклад, у Франції функціональна мобільність може бути умовою для просування по службі або доступу до певних посад у вищій державній службі, наприклад, для призначення на керівні посади (начальник відділу, заступник або помічник директора) центральних органів [290]. Функціональна мобільність також стала неминучою у багатьох підрозділах німецької вищої державної служби [291].

Окрім наведених вище прикладів, підтвердження часу, проведеного на різних посадах у більшості країн ЄС, майже не впливає на просування по службі, тобто в тому сенсі, що більш мобільні чиновники швидше підніматимуться по службовій драбині, а у Великобританії, попри активну урядову політику мобільності, як чудового методу розвитку, вона є цілком добровільною. В інших країнах ЄС, зокрема таких як Ірландія, Данія, мобільність, як правило, не враховується коли йдеться про просування по службі, але вона розглядається як позитивний чинник розвитку персоналу та можливість отримання нових навичок та досвіду, які можуть бути корисними для кар'єрного зростання.

По суті, тенденція в політиці мобільності багатьох країн ЄС полягає в тому, що мобільність все більше розглядається як важливий інструмент у сфері кадрової політики, який слід використовувати не лише в інтересах

державних органів влади, але й в інтересах самих службовців. В той же час, концепція мобільності, як активної частини сучасної кадрової політики, є відносно недавнім явищем, на що вказує практика активного сприяння мобільності в країнах ЄС лише в останні десять років.

Однак, судячи зі скупої статистики, можливостей для мобільності на державній службі є ще недостатньо, особливо це стосується мобільності державних службовців до приватного сектору. Очевидно, цьому існує багато причин, окрім індивідуального небажання окремих осіб залишати своє місце роботи. Дану ситуацію можна пояснити, наприклад, різноманітністю шкал заробітної плати та/або схем надбавок у різних департаментах/міністерствах або той факт, що департаменти дуже зосереджені на внутрішніх справах, також можуть значною мірою перешкоджати переміщенню.

3. Третя відмінність в системах управління кар'єрою в країнах ЄС полягає у наявності чи відсутності шляхів кар'єрного зростання державних службовців, які знаходяться на найвищих посадах. Загальна мета передбачення кар'єрних шляхів для даної групи державних службовців полягає, з одного боку, у зміцненні єдності та згуртованості державної служби шляхом посиленого керівництва, а з іншого – у підвищенні професіоналізму та ефективності державного сектору шляхом зосередження уваги на управлінських навичках та підвищення відповідальності за кінцеві результати.

Для реалізації даного підходу уряди Нідерландів, Великобританії, Бельгії, Фінляндії, Італії та Ірландії запровадили спеціальну схему централізованого управління кар'єрою для вищих посадових осіб, в основі якої є забезпечення стабільності та професіоналізму основної групи топ-менеджерів, посилення координації та узгодженості між різними державними службами, а також стимулювати передачу знань із приватного сектору [278]

Як бачимо, чимале місце в системі кар'єрного зростання починає займати управління продуктивністю персоналу, відсутність вимірювання та оцінки якої доволі часто призводить до відсутності мотивації, зниження відданості роботі або навіть спонукати державних службовців шукати роботу

в приватному секторі. Для усунення цього недоліку деякі країни ЄС прийняли більш персоналізований/індивідуалізований підхід до управління людськими ресурсами, пов'язуючи систему просування по службі, наприклад, з хорошими результатами та/або запроваджуючи систему оцінювання, спрямовану на покращення розвитку персоналу через особисту підтримку та консультування та/або налаштування грошове заохочення за хороші індивідуальні результати [260]. Проте порівняння між різними державами-членами ЄС показує, що існують величезні відмінності щодо впровадження більш специфічної системи управління для вищого корпусу державної служби [317].

Найдосконаліша система була запроваджена Великобританією в середині 90-х років, одним із головних компонентів якої стало запровадження єдиного управління продуктивністю та загальної системи оплати праці. Ця система базується на річній угоді про продуктивність між службовцем та його безпосереднім керівником. В ній визначаються загальні робочі цілі, цілі особистого розвитку, а також містяться положення, які включають шість показників зростання компетенцій для вищого корпусу державної служби та використання отриманих професійних навичок і знань [318; 319].

Підводячи підсумок огляду зарубіжних практик управління кар'єрою в країнах ЄС, слід відзначити основну їх тенденцію, яка ознаменувала перехід від систем винагороди, заснованих виключно на вислугі років та стажі, до систем винагороди, заснованих на компетенціях, навичках і продуктивності, а також запровадження регулярного оцінювання діяльності вищого корпусу державної служби. Це стане ще більш значимим, якщо в державному секторі вдасться створити системи кар'єрного зростання, які, з одного боку, підвищать його ефективність і продуктивність, а з іншого створюють мотиваційні стимули для окремих працівників як на мікро, так і на макро рівні державного управління.

### **3.2. Акме-стратегія кар'єрного розвитку персоналу Державної податкової служби України**

Під акме-стратегією кар'єрного розвитку персоналу ДПС України будемо розуміти загальний, недеталізований план дій ДПС, що охоплює довготривалий проміжок часу та спрямований на досягнення персоналом професійного «акме». Професійне «акме» – це кульмінація, пік, оптимум професійного розвитку людини на даному відрізку життєвого шляху. Б. Ананьєв під кульмінацією розумів момент найвищої продуктивності творчості і найбільшої значимості створених людиною цінностей [27; 168; 179 та ін.].

Акме-стратегія як спосіб дій ДПС України стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети – формування та розвиток лідерів і професіоналів, здатних ефективно працювати на досягнення організаційних цілей ДПС України – недостатньо наявних ресурсів.

Отже, деталізуємо складові структури розробленої нами акме-стратегією кар'єрного розвитку персоналу ДПС України за такою логікою: по-перше, базові положення (концепти) вищезазначеної акме-стратегії; по-друге, стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії; по-третє, сучасні персонал-технології, методи оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку кар'єри; і, по-четверте, організаційно-функціональну структуру акмеологічної служби.

***Базові положення (концепти) акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України.*** В останні роки успішно розвивається новий науковий напрямок – акмеологія, що розглядає розвиток як постійне вдосконалення, а підсумком його є результат, досягнутий особистістю й суспільством. Новий аспект наукового пізнання вимагав перегляду традиційних поглядів на розвиток людини, підкресливши роль і значення зрілої людини в сучасних умовах. Актуальним стали як розробка життєвого шляху людини, так і досягнення результату на цьому шляху [196; 16; 17; 50;

179 та ін.]. По-новому вченими (В. Гладкова, О. Дубасенюк, В. Огнев'юк, О. Сакалюк, В. Федоров, Т. Щербакова та ін.) осмислюється основний принцип акмеології – вершинність, як методологічна база спрямованості в майбутнє, зростає розуміння змісту і стратегії життя, категорії соціального оптимізму, що дає підставу для вироблення цілепокладання особистості, мотивації та формування акме [17; 113 та ін.].

Спираючись на вищевказані положення, можна виділити низку узагальнених характеристик акме, як-от: інтенсивність життєдіяльності людини, пік її розвитку, максимальне використання професійних та особистісних ресурсів, максимальна змобілізованість, актуалізація здібностей, задоволення від досягнення вершини розвитку.

Важливим засобом оцінювання і стимулювання професіональних акме є професіограма і акмеограма. Професіограма – це документ, в якому зафіксовані вимоги до професіональної діяльності і до особистості спеціаліста, які необхідні для досягнення людиною високого результату. в професіограмі розкриваються необхідні професійні завдання, засоби, прийоми і технології, результати праці, а також бажані якості особистості працівника. Акмеограма – система акмеологічних вимог, умов і факторів, які сприяють розвитку професіоналізму конкретних суб'єктів праці. Акмеограма вимагає дуже кропіткої індивідуальної роботи. Вона є основою для індивідуального особистісно-професійного розвитку. У загальному, акмеограма – це індивідуальний зріз резервів у суб'єкта, перспектив, оцінки його потенційних можливостей. Розробка акмеограми здійснюється по єдиній типовій методичній схемі.

В акмеології розроблено різні види технологій, що застосовуються для розвитку дорослої людини та сприяння досягненню ним професійного акме. Основні з них: *діагностичні* (письмова психолого-педагогічна характеристика з метою виявлення особистісних якостей суб'єкта професійної діяльності); *технологічні карти* (складання характеристики організації: склад, структуру, стратегію, типи корпоративної культури, соціально-психологічний клімат);

*тесттренажерні практикуми* (з використанням психодіагностик); *розвиваючі* (серед яких вирізняємо самопізнання, саморозвитку, самореалізації, інвентаризації, самопрограмування, саморегуляції, самоствердження, самопрезентації та ін.); *психотехнології* (розвитку мотиваційної, когнітивної, емоційної, моральної сфер); *соціально-перцептивні* (організаційно-комунікативні, когнітивні, рефлексивні, комплексні); *технології управління особистим часом* та ін.

Виходячи з вищенаведеного можна говорити про те, що сутність кар'єрної стратегії фахівців ДПС України полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

Із такого визначення кар'єрної стратегії випливає, що її головною ціллю є забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді. Стратегічний задум будь-якої людини, яка починає розвивати кар'єру, повинен проходити поетапно, тому що відносно чітко можна визначити тільки близькі цілі. Неможливо передбачити події, які можуть бути на кар'єрному шляху і впливати на його успішність.

При здійсненні індивідуального просування використовуються такі принципи: безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності, примітності. Характеристика цих принципів наведена у табл. 1 Додатку Ж.

Отже, названі принципи кар'єрної стратегії є одночасно і принципами кар'єрної тактики. Кар'єрна стратегія є мистецтво послаблення або усунення дії гальмуючих факторів для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді. Ціллю кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу.

***Стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України.***

Узагальнено стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України подано у табл. 2 Додатку Ж.

Зауважимо, що в акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України нами визначено дві стратегічні цілі: 1) запровадження корпоративної системи визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України; 2) брендінг ДПС України. Конкретизуємо більш детально напрями діяльності в межах кожної із стратегічних цілей та заходи, що необхідні для їх практичної реалізації.

Так, в межах стратегічної цілі 1 – запровадження корпоративної системи визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України – передбачено такі основні напрями діяльності:

*Унормування законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність з визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України. Необхідні заходи:*

- розробка та затвердження Галузевої рамки кваліфікацій у сфері ДПС України;
- Професійних стандартів фахівців (державних службовців) ДПС України;
- Положення про класифікацію посад та грейдингу на державній службі у сфері ДПС України;
- Методичні рекомендації щодо визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України і т. ін.

*Створення Центру кар'єри ДПС України. Основні заходи:*

- Розробка та постійне оновлення інформаційно-ресурсно-методичного комплексу з розвитку професійної кар'єри фахівців у сфері ДПС України;
- Проведення оцінювання щодо визначення рівня професійної кваліфікації кандидатів на посади у сфері ДПС України, зокрема і професійної компетентності на посади державної служби;
- Проведення професійного навчання, тренінгів з професійного та особистісного розвитку, стажувань на посаді тощо;

- Проведення профорієнтаційної роботи та залучення молоді на державну службу у сфері ДПС України, зокрема таких заходів як «День відкритих дверей ДПС України», «Ярмарок вакансій ДПС України», стратегічні сесії.

*Оновлення системи мотивації та психосоціальної підтримки персоналу ДПС України на засадах сучасних персонал-технологій, андрогогічних та акмеологічних принципів. Основні заходи:*

- Розробка та затвердження Положення про мотивацію персоналу ДПС України та ресурсне забезпечення відповідних (запланованих) заходів;
- Створення та забезпечення діяльності Бюро медіації, де за допомогою кваліфікованих медіаторів будуть розв'язуватися різні види конфліктів (міжособистісні, особистісно-групові, міжгрупові і т. ін.) зі сфери ДПС України;
- Створення та забезпечення діяльності Студії психосоціального консультування, де працівники ДПС України зможуть не тільки отримати висококваліфіковану психосоціальну допомогу, але і розширити рівень особистої компетентності у питаннях ефективної комунікації, визначення стратегій життєвих перспектив та досягнення особистісних цілей, кар'єрного розвитку тощо.

*Моніторинг та оцінювання кар'єрного потенціалу ДПС України. Основні заходи:*

- Розробка та затвердження Методики оцінювання кар'єрного потенціалу ДПС України;
- Підготовка інформаційно-аналітичних довідок, рекомендацій, дайджестів, буклетів про кар'єрний потенціал ДПС України, зокрема і про кращі практики професійних «акме» (кар'єрних досягнень) у сфері ДПС України тощо;
- Проведення експертного оцінювання стану проблем професійного кар'єрного розвитку персоналу у сфері ДПС України.

Стратегічної цілі 2 – брендінг ДПС України – передбачено такі основні напрями діяльності:

*Осучаснення бренду ДПС України. Основні заходи:*

- Формування корпоративного стилю ДПС України та контроль за дотриманням персоналом норм і правил його використання;
- Інформаційно-комунікаційне забезпечення ефективної взаємодії з органами публічної влади, із цільовою групою «платники податків» та ін.

*Підвищення рівня довіри громадян України до інституцій ДПС. Основні заходи:*

- Проведення громадських обговорень, дискусій з актуальних питань діяльності ДПС України та проблем, що потребують вирішення у сфері бізнесу та/або інших юридичних осіб;
- Інформування громадськості, партнерів, стейкхолдерів, співробітників та інші цільові групи про корпоративні досягнення та стратегічні цілі ДПС України;

*Посилення співпраці з міжнародними партнерами у межах питань євроінтеграційних процесів України, що належать до компетенції ДПС. Основні заходи:*

- Адаптація українського законодавства у фіскальній та податковій сферах до законодавства ЄС;
- Створення Портфелю проєктів ДПС України, управління яким здійснюється на засадах стратегічного та проєктного управління, управління змінами із детермінацією до умов невизначеності та ризиків;
- Посилення діджиталізації та впровадження інноваційних технологій в практику діяльності ДПС України.

Отже, реалізацій зазначених стратегічних цілей акме-стратегії дозволить ефективно впливати на кар'єрний розвиток персоналу ДПС України, що є важливим напрямком роботи служб управління персоналом державних органів.

***Сучасні персонал-технології, методи оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку професійної кар'єри фахівців ДПС України.***

Обґрунтування переваг запровадження акме-стратегії в управлінську практику ДПС України майже неможливо без представлення в ній сучасних персонал-технологій, методів оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку

професійної кар'єри фахівців. Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури дозволяє стверджувати, що сьогодні не існує єдиних підходів до системного представлення а ні персонал-технологій, а ні методів оцінювання кар'єрного потенціалу, а ні розвитку професійної кар'єри [25; 52; 115; 192 та ін.]. Зважаючи на це, в даному дослідженні ми представимо лише ті персонал-технології, методи оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку професійної кар'єри фахівців, які виявилися найбільш ефективні, з точки зору вчених (О. Васильєва, Н. Гончарук, В. Ємельянов, Н. Липовська, Т. Пахомова, А. Рачинський, С. Серьогін, Ю. Сурмін, О. Чебикін, Ю. Шаров, І. Шпекторенко та ін.) та експертів-практиків (Н. Алюшина, В. Волошин, Г. Кудринська, Ю. Марушкевич, Т. Федоренко, С. Хаджирадєва, І. Хребтій та ін.) в управлінні персоналом у сфері публічного управління та адміністрування [4; 6; 53; 143; 195; 203 та ін.].

Так, персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення людських ресурсів організації. Персонал-технології розробляються поза організацією, адаптуються до його організаційної культури, реалізуються відповідно до вимог практичної результативності. Саме персонал-технології дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом організації, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованих компаній працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання, для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг

персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу) [180].

Враховуючи, що для значної частини органів державної влади проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу організаціям знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Вчені також стверджують, що одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання [78; 117; 118; 119; 180 та ін.]. Для отримання належної віддачі від працівника організація має стати клієнтоорієнтованою, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал організації, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу в організації, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу організації як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сам процес діяльності працівника. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику

«Таємний покупець» (Mystery Shopping) [30; 121; 180; 225]. Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими «покупцями», отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

***Організаційно-функціональна структура акмеологічної служби.*** В контексті аналізу запропонованої акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України особлива роль відводиться організаційно-функціональній структурі акмеологічної служби, яка по суті спрямована на забезпечення особистісно-професійного розвитку персоналу, зокрема і в ДПС України.

У зазначеному контексті під акметехнологічним забезпеченням особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України будемо розуміти систему засобів впливу на кар'єрний розвиток персоналу, що функціонує у параметрах цільового, технологічного та результативного компонентів процесу розвитку особистості як суб'єкта професійної діяльності у сфері ДПС України. Ґрунтуючись на засадах акмеологічного підходу більшість вчених (В. Антонов, В. Гладкова, В. Огнев'юк, С. Пожарський С. Сисоева та ін.) акцентують увагу дослідників на тому, що основний принцип цілісного інтегративного дослідження особистості в єдності з внутрішніми та

зовнішніми факторами її розвитку (спадковістю, соціальним середовищем, діяльністю, соціальною суб'єктністю і т. ін.) передбачає розгляд акмеологічних механізмів, закономірностей, траєкторій руху особистості до вершин свого розвитку [8; 9; 27; 168; 338].

Ми підтримуємо думку вчених, зокрема А. Ананьєва, В. Антонова, В. Зазикіна, Н. Протасової та ін.) про те, що акмеологічна служба є структурою, яка забезпечує за допомогою різних засобів успішність професійної діяльності та розвитку її суб'єкта за рахунок актуалізації особистісного потенціалу, збереження та поповнення резервних можливостей суб'єкта діяльності у єдності з активізацією потенціалу середовища, спрямованого на створення психологічно комфортних умов діяльності [8; 40].

Акмеологічна служба, як складова частина, має входити в систему акметехнологічного забезпечення особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України. Представляє собою переважно організовану та структуровану сукупність засобів, спрямованих на розвиток особистості як суб'єкта професійної діяльності у сфері ДПС України. На наш погляд, акмеологічна служба може бути створена на різних рівнях функціонування системи ДПС України: національному (у межах діяльності головного офісу); регіональному (у структурі установ регіонального рівня); первинному (безпосередньо в установах та організаціях). Акмеологічна служба ДПС України, таким чином, може бути розглянута як структура, що забезпечує за допомогою різних засобів успішність професійної діяльності та кар'єрний розвиток персоналу в системі ДПС України, зокрема за рахунок актуалізації особистісного потенціалу персоналу ДПС, та потенціалу середовища, спрямованого на створення психологічно комфортних умов їхньої професійної діяльності.

Основна мета акмеологічної служби у сфері ДПС України – це забезпечення особистісно-професійного та кар'єрного розвитку персоналу в цій сфері. Реалізація даної мети передбачає: а) створення психологічно комфортних умов для досягнення успіху у професійній діяльності у сфері

ДПС України; б) соціокультурне перетворення середовища життєдіяльності персоналу ДПС України; в) надання психологоакмеологічної підтримки в особистісно-професійному та кар'єрному розвитку персоналу ДПС України; г) психологізація та педагогізація середовища як чинника успішності професійної діяльності та кар'єрного розвитку молодих фахівців у сфері ДПС України; д) психологоакмеологічне забезпечення системи підбору, розстановки, атестації та підвищення кваліфікації персоналу ДПС України.

В діяльності акмеологічної служби ДПС України слід передбачити реалізацію таких функцій: зворотний зв'язок; діагностична; оцінювальна; комунікативна; прогностична; стимулююча; конструктивна; профілактична; пропедевтична; просвітницька; інформативна. Цілі акмеологічної служби ДПС України можуть бути конкретизовані в завданнях, до яких належать:

- визначення професійно-кваліфікаційного та психологічного змісту діяльності персоналу у сфері ДПС України;

- вивчення умов та факторів середовища, що впливають на успішність професійної діяльності та кар'єрного розвитку персоналу ДПС України (розгляд середовища можливий у широкому та вузькому значенні цього поняття стосовно діяльності фахівця);

- дослідження процесу та результатів успішності професійної діяльності та кар'єрного розвитку персоналу ДПС України (експертне оцінювання відповідності виконання функціональних обов'язків посадовим та особистісним особливостям спеціаліста, виявлення проблемного психологічного поля тощо);

- визначення особливостей кар'єрного та особистісно-професійного розвитку конкретного фахівця, зокрема його особистісно-професійного профілю;

- виявлення резервних можливостей особистості з метою активізації особистісно-професійного потенціалу персоналу ДПС України;

- технологічне забезпечення особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України;

- розробка акмеограм та складання на їх основі програм особистісно-професійного самовдосконалення персоналу ДПС України;

- проведення моніторингу кар'єрного та особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України;

- аналіз одержуваних даних про персонал ДПС України, їх теоретичне осмислення з метою виявлення закономірностей руху особистості до «акме», ступені «акме» та зони найближчого та віддаленого кар'єрного розвитку.

Варто зауважити і на тому, що діяльність акмеологічної служби ДПС України повинна базуватися на трьох компонентах: науковому, прикладному та власнепроцесуальному. Перший полягає у розробці теоретичних та методичних засад кар'єрного та професійного розвитку персоналу ДПС України на рівні психологоакмеологічного знання. Другий компонент пов'язаний з відбором, розробкою технологій вивчення та розвитку персоналу ДПС України, що передбачає складання програм, рекомендацій їхнього особистісно-професійного та кар'єрного розвитку. Третій полягає у реалізації всіх перерахованих вище функцій та напрямів діяльності у практиці роботи ДПС України.

Акмеологічне забезпечення кар'єрного та особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України передбачає реалізацію в її роботі наступних напрямків:

- інформаційно-аналітичного, що включає цільові соціологічні та соціально-психологічні дослідження факторів та умов, що впливають ззовні на успішність професійної кар'єри у сфері ДПС України;
- систематичне вивчення проблемних ситуацій, які супроводжують професійну діяльність фахівців;
- програмноцільового моделювання професійної діяльності персоналу ДПС України;
- розробки та апробації нормативної та прогностичної моделей професійної діяльності персоналу ДПС України;

- акмеологічних закономірностей досягнення професійної майстерності персоналу ДПС України;
- виявлення критеріїв, показників та рівнів успішності професійної діяльності персоналу ДПС України;
- вироблення акмеологічно значимих зразків діяльності персоналу ДПС України (індивідуальної та групової);
- розробка та обґрунтування психологічного алгоритму продуктивного вирішення професійних завдань у системі роботи з персоналом ДПС України;
- розробка концепції оптимізації професійної діяльності фахівців цього відомства, структури, організації, установи;
- створення психологічно обґрунтованої системи професійно-нормативних вимог до існуючих на сьогоднішній день спеціальностей та посад у сфері ДПС України;
- дослідження функціональних вимог та умов діяльності персоналу ДПС України;
- перегляд та актуалізація професійно-кваліфікаційних вимог, стандартів, професійних характеристик персоналу ДПС України тощо.

Особливе значення має робота з проведення моніторингу особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України, а саме: а) розробка експертних процедур психологічного аналізу та прогнозування успішності професійної діяльності персоналу ДПС України, оцінки їхньої компетентності та кар'єрного потенціалу; б) відбір та розробка інструментарію особистісно-професійної діагностики, оцінювання професійної компетентності та кар'єрного потенціалу персоналу у сфері ДПС України; в) запровадження сучасних методів прогнозу індивідуальної службової перспективи персоналу ДПС України з урахуванням його особистісного потенціалу; г) розробка психологоакмеологічних основ добору, відбору, розміщення та атестації персоналу у сфері ДПС України, а також психологоакмеологічне забезпечення таких процедур; д) відстеження процесів професійної адаптації, професійного зросту та створення бази даних про особистісно-професійний розвиток

персоналу ДПС України; е) розробка науково-практичних рекомендацій щодо проведення психологоакмеологічної експертизи для різних професійних сфер діяльності персоналу ДПС України тощо.

Успішність роботи в цьому напрямку багато в чому буде залежити від акметехнологічного забезпечення кар'єрного та особистісно-професійного розвитку персоналу ДПС України, зокрема психоконсультаційної, корекційної та тренінгової роботи. У зазначеному контексті слід звернути увагу на такі напрями роботи як-от: надання психологічної підтримки керівнику у вирішенні його професійних та особистісних проблем; психологічне забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень; формування та корекція іміджу керівника; проведення акмеологічних тренінгів з розробки оптимальної стратегії та алгоритму успішної професійної діяльності; формування «команди керівника» за критеріями психологічної сумісності; відбір, розробка та використання технологій регулювання міжособистісних відносин; акмеологічне консультування щодо результатів комплексного діагностичного обстеження; розробка акмеограм та складання спільно зі співробітником на їх основі програм особистісно-професійного вдосконалення тощо.

Дані, що отримані внаслідок роботи акмеологічної служби, як правило застосовують у таких напрямках роботи: розробка професіограм та визначення функціональних психолого-професійних вимог до спеціаліста ДПС України – акмеограм фахівців; доборі, відборі та атестації кадрів – розробка системи критеріїв, показників та рівнів продуктивності професійної діяльності фахівців; ротації кадрів – виявлення рольових позицій кадрів різних рівнів, моніторинг особистісно-професійного розвитку; перетворення професійного середовища, оптимізації умов професійної діяльності.

Щодо технологічного оснащення акмеологічної служби зауважимо, що технології, які застосовуються в роботі акмеологічної служби можна розділити на два види: діагностичні інструментарії (вивчення особистісно-професійного розвитку) та акмерозвиваючі технології.

Діагностичні інструментарії включають традиційні методи діагностики: спостереження (включене, опосередковане), що дозволяє провести первинний аналіз та оцінку особливостей особистісно-професійного розвитку спеціаліста у сфері ДПС України або особливостей колективу, групи; експертне опитування, бесіда, що дозволяють виявити проблемне психологічне поле діяльності фахівця.

Особливу значимість має психобіографічний метод, використання якого дає змогу передбачити особливості особистісно-професійного розвитку та проблем такого розвитку. Найпоширеніше застосовується метод психологічного тестування, що дозволяє отримати дані на основі самооцінки кого досліджують. Цей метод має як позитивні, і негативні сторони. Останнє певною мірою знімається за рахунок використання батареї тестів, що дозволяє оцінити особистість багатоаспектно, а також перевіряти ще раз дані, отримані за допомогою одного тесту, даними іншого.

Вихідними даними при відборі психодіагностичних інструментаріїв для роботи акмеологічної служби є такі положення: 1) наявність концептуального підходу до оцінки особистості фахівця; 2) спрямованість методів на отримання інформації для складання акмеологічного діагнозу та прогнозу; 3) чіткість критеріїв та показників успішного фахівця у цій діяльності (основою може бути професіограма фахівця); 4) облік основних (типових) для даної професійної діяльності професійних деформацій особистості і т. ін.

Головне призначення діагностичного інструментарію, що використовується в роботі акмеологічної служби – єдність оцінки психологічної готовності особистості досягти успіху в діяльності у сфері ДПС України та стимулювання рефлексивно-оцінювальної сфери її самосвідомості, спонукання до саморозвитку в процесі діяльності. Підбір діагностичного інструментарію здійснюється на основі концепції оцінки особистісно-професійного розвитку фахівця тієї чи іншої сфери, що розробляється акмеологами або прийнятої ними у складі розроблених психологоакмеологічної наукою. Зауважимо, що концепція служить основою

для розробки програми діагностичного оцінювання особистісно-професійного розвитку фахівця у сфері ДПС України, що включає опис використовуваних діагностичних інструментаріїв, етапи акмедіагностичного обстеження від його початку до завершення.

Розвиваючі акметехнології також різноманітні. В основу відбору таких технологій можуть бути покладено суб'єктно-професійні підструктури особистості: мотиваційно-сміслова, емоційно-чуттєва, соціально-апперцептивна, когнітивна, організаційно-комунікативна, операційно-технологічна, антиципації, ауторегулятивна тощо.

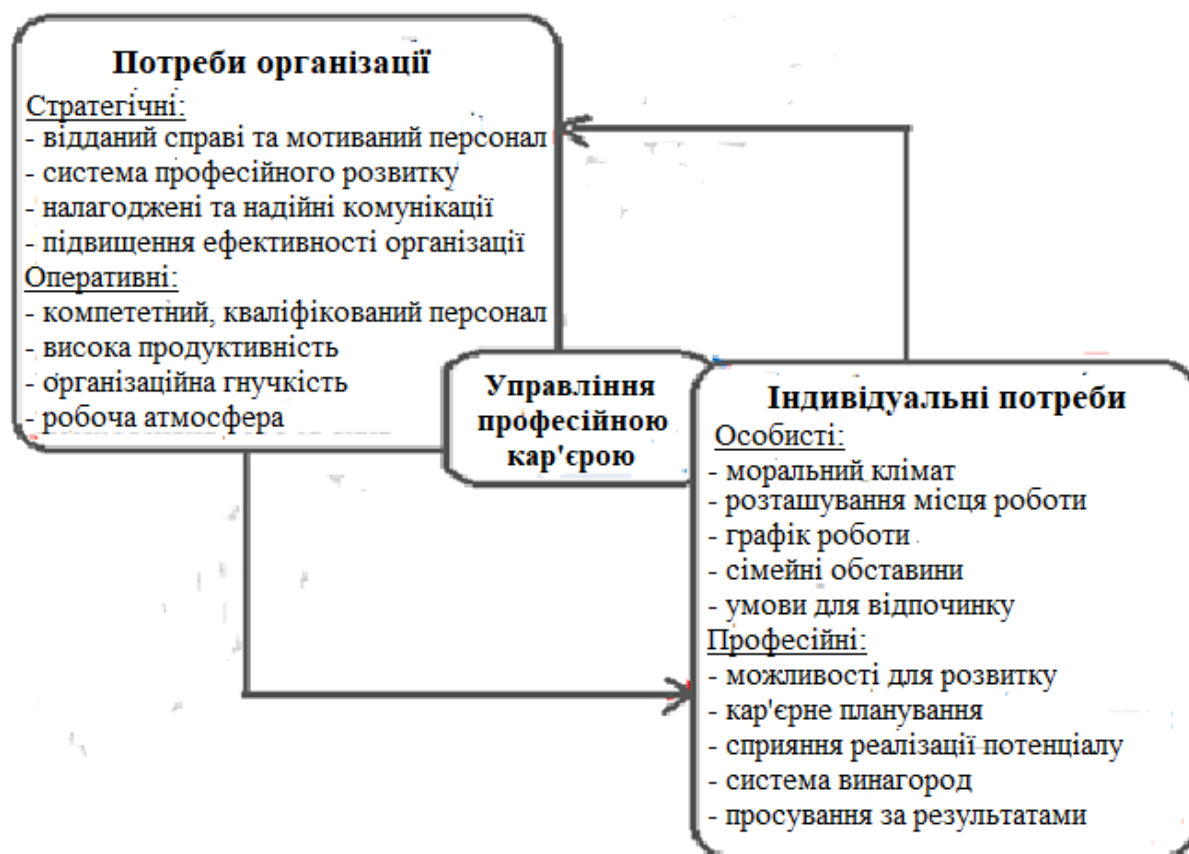
Ми погоджуємося з думкою експертів (Н. Алюшина, І. Бринза, Г. Кудринська, Н. Ларіна, Н. Філатова, Н. Черненко та ін.) про те, що відповідно розвиваючі акметехнології мають бути спрямовані на формування дефіциту параметрів кожної підструктури. Разом з тим з урахуванням інтегративності компонентів підструктури можуть бути використані комплексні акметехнології, що сприяють поряд з розвитком, наприклад, соціально-перцептивної підструктури, параметрів когнітивної та операційно-технологічної підструктур [183 та ін.]. До розвиваючих акметехнології належать різні види тренінгів, спрямованих на актуалізацію особистісного потенціалу, самозбереження, психоемоційну саморегуляцію, рефлетренінги, інтелектуальні завдання, проблемні ситуації, аналіз результатів професійної діяльності, ділові ігри тощо.

Отже, проведений аналіз запропонованої акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України, яка представлена базовими положеннями (концептами) вищезазначеної акме-стратегії; її стратегічними цілями та пріоритетними напрямками діяльності; описом сучасних персонал-технологій, методів оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку кар'єри; а також організаційно-функціональною структурою акмеологічної служби, дозволяє стверджувати, що її впровадження дозволить підвищити рівень ефективності управління персоналом ДПС України.

### **3.3. Запровадження сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування моделей кар'єри та професіоналізацію Державної податкової служби України**

З проведеного у дисертаційній роботі аналізу теорії кар'єри та зарубіжних практик щодо управління професійно-службовою кар'єрою стає зрозумілим, що привабливість професійно-службової кар'єри в державному секторі, зокрема і в системі ДПС України, залежить від багатьох елементів, серед яких наявність системи управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням має вирішальне значення для відбору та утримання висококваліфікованого персоналу, а також допомагає витримати конкуренцію з приватним сектором.

Як показує практика існує два основних фактори, що впливають на ефективність управління кар'єрою [224]. Перший, – це наявність чіткого планування управління кар'єрою, до процесу якого залучені як самі працівники, так і HR-менеджери, від узгоджених та скоординованих дій яких залежить ефективність управління кар'єрою. Другий фактор вказує на зацікавленість керівників державних органів у професійному розвитку підлеглих їм співробітників та підтримку їх прагнення кар'єрного зростання. Така підтримка вказує на інтеграцію кар'єрних прагнень працівника з потребами організації та наявність в організації сприятливого для кар'єри клімату, який заохочує просування по службі, розвиток навичок співробітників і використання дієвих критеріїв оцінювання їх продуктивності для прийняття рішень щодо подальшого професійного розвитку та просування (рис.3.2).



**Рис. 3.2.** Фактори збалансування індивідуальних потреб з потребами організації (складено автором).

Однак, щоб бути ефективними, зусилля з управління кар'єрою повинні досягати балансу між потребами організації та кар'єрними цілями працівників, тобто має відбутися певна інтеграція потреб організації з потребами професійного розвитку та кар'єрного зростання. Крім того, врахування індивідуальних потреб є важливим елементом в процесі розробки мотиваційних стимулів, наявність яких сприятиме як професійному розвитку, так і залученню талановитої молоді до співпраці. Узагальнено інформацію про мотиваційні стимули щодо служби в податковій сфері на стадії кар'єрного планування подано в табл. 1 Додатку 3.

Професійний розвиток означає безперервну освіту та професійну підготовку після того, як особа прийде на роботу, щоб допомогти їй розвинути нові навички, бути в курсі сучасних тенденцій і просунути свою кар'єру [145]. У переважній більшості галузей вимагається від професіоналів

участі в безперервній освіті та безперервному навчанні, які у ряді випадків виступають передумовою збереження роботи. У цих випадках окрема галузь, до якої відноситься і податкова, має особливі вимоги до безперервної індивідуальної освіти або безперервної професійної освіти, яка передбачає проходження навчання через затверджених постачальників безперервної освіти [329], у нашому випадку як у податковій сфері, так і у сфері публічного управління.

Крім безперервної освіти, професійний розвиток передбачає багато різних типів освітніх або навчальних можливостей, пов'язаних з роботою професіонала. Навіть якщо це не так важливо для виконання поточної роботи, працівники, які хочуть досягти успіху у своїй професії, самостійно шукають можливості професійного розвитку та навчання. Професійний розвиток надає їм впевненості і задоволення не лише в рамках своєї професії, а й сприяє реалізації потенційних можливостей та кар'єрному зростанню.

Однак, багато людей не інвестують у свою кар'єру, так як задоволені поточною роботою та станом, або просто не турбуються про своє професійне майбутнє. Проте є професії, які потребують постійного професійного розвитку, необхідність якого продиктована чи то швидкими змінами в законодавстві, чи розвитком технологій та іншими чинниками. До таких професій належить і професія податківця, яка потребує постійного професійного розвитку незалежно від того, чи дбає особа про свою кар'єру, чи ні. Це означає, що, з одного боку, працівник має постійно підтверджувати свій рівень кваліфікації, який відповідає займаній посаді та вимогам до неї і забезпечує високий рівень продуктивності, а з іншого, це спосіб оцінити власні навички та здібності, переглянути життєві цілі та максимізувати можливості реалізації власного потенціалу, у тому числі і шляхом кар'єрного зростання.

Не менш важливо також і те, що у професійному розвитку має бути зацікавлений і роботодавець, для якого успіхи працівника, зростання його продуктивності відображаються на ефективності організації та, певною

мірою, свідчать про сприяння цим успіхам безпосередніх керівників працівника та менеджерів з персоналу, зусиллями яких відбувається інтеграція прагнень працівника з потребами роботодавця.

При цьому слід не забувати, що професійний розвиток є важливим як для молодих, так і для досвідчених професіоналів в умовах глобалізаційних змін [145]. Підтримуємо погляди вчених ( та ін.) про те, що професійний розвиток:

- сприяє розширенню бази знань, обміну досвідом появи нових ідей та створює можливості для подальшої освіти;
- підвищує впевненість у собі і повагу з боку колег;
- створює умови для підвищення заробітку та покращення матеріального стану;
- збільшує цінність працівника для роботодавця;
- забезпечує стабільність в роботі та впевненість у майбутньому;
- розширює можливості для пошуку нової роботи, яка більше відповідає індивідуальним потребам та здібностям;
- робить життя більш наповненим, цікавим, завдяки спілкуванню з людьми та обміну з ними досвідом за межами своєї організації, в іншому професійному середовищі під час навчання, участі в комунікаційних заходах;
- поєднує принципи як особистісного самовдосконалення, так і кар'єрного зростання;
- може відкрити шлях для майбутніх змін у кар'єрі як у своїй галузі, так і для переходу до нової галузі;
- і, що важливо, змушує навчитися визначати пріоритети як для індивідуального, так і для професійного зростання та знайти для цього час [25; 68; 69; 165; 108 та ін.].

Крім цього, професійний розвиток може бути спрямований на покращення окремих видів роботи, яка потребує вдосконалення на основі попередньої оцінки продуктивності, або пов'язаний із новими обов'язками працівника чи майбутніми цілями кар'єри. Оцінка продуктивності (також

відома як атестація) – це офіційний огляд і обговорення того, як окремих працівників виконує покладені на нього обов'язки та завдання (див. табл. 2 Додатку 3). Її основна мета – це оцінити саму роботу (її складність, безпеку, вимоги до кваліфікації тощо), а не роботу посадової особи, та забезпечити послідовний спосіб формулювання вимог (кваліфікаційних характеристик) до роботи за певною посадою [224].

Таке оцінювання продуктивності здійснюється як безпосереднім керівником, колегами (комісією), так і самим працівником на основі самооцінки. Слід зазначити, що процес самооцінки може здійснюватися як на етапі планування кар'єри, так і на етапі оцінки роботи працівника, вимірювання її продуктивності. На етапі планування кар'єри самооцінка допомагає працівникам визначити свою кар'єрну активність, цінності, здібності та поведінкові тенденції. Для цього часто використовуються спеціально зіставлені психологічні тести, які також можуть допомогти працівникам визначити відносну цінність, яку вони надають роботі та відпочинку.

Оцінка продуктивності, як правило, виконується з використанням попередньо встановленого набору критеріїв і запитань із коментарями, які вручну вводяться у форму, що забезпечує об'єктивне ставлення до кожного співробітника. Успіх процесу залежить від готовності оцінювача провести об'єктивну, неупереджену та конструктивну оцінку, а також від здатності персоналу реагувати на пропозиції, погоджуватися встановити нові цілі та працювати зі своїм оцінювачем для досягнення майбутніх цілей.

Оцінювання не повинно бути єдиним інструментом комунікації керівництва ДПС України з персоналом з точки зору огляду його досягнень, але воно важливе для отримання та аналізу інформації про загальну цінність і розвиток окремих державних службовців. Результати оцінювання допомагають керівникам краще зрозуміти здібності персоналу, визнати досягнення, оцінити прогрес у роботі та спланувати навчання для подальшого його розвитку. З точки зору всієї організації ДПС України, оцінювання надає

керівництву інформацію, яка може бути використана для кар'єрного планування, наприклад для навчання, просування по службі та відбору персоналу. Вони є ключовим способом донесення до кожного співробітника стратегічних цілей і завдань.

Іншим, більш оперативним інструментом, є регулярний моніторинг (огляд корегувального характеру), який проводиться упродовж всього часу, що передує оцінюванню (атестації), та забезпечує постійну комунікацію між керівництвом, HR-менеджерами та персоналом ДПС України.

Таким чином, в основі формування системи управління розвитком професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України лежить розуміння організацією того, що являє собою розвиток кар'єри. Чи це процес, за допомогою якого співробітники просуваються через серію етапів, кожен з яких характеризується різним набором завдань розвитку, видами діяльності, взаємодіями та термінами; чи це постійні формалізовані зусилля організації, спрямовані на розвиток і збагачення персоналу організації з огляду на потреби як працівника, так і організації; або це формальний підхід, який використовується організацією, щоб у разі необхідності гарантувати працівнику бажану кваліфікацію та навички.

Багаторічна практика організацій публічного сектору вказує на те, що відповіді на ці питання містяться у цілях, які ставляться перед управлінням професійною кар'єрою. Перш за все, це:

- своєчасне задоволення поточних і майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- інформування особи про можливості та шляхи кар'єри в організації;
- інтеграція індивідуального кар'єрного бачення працівника з потребами організації.

Звертаючись знову до теорії та практики кар'єри, очевидно, що найважливішою метою будь-якої системи управління професійною кар'єрою є надання інструментів і методів, які дозволять працівникам оцінити свій потенціал для досягнення успіху на шляху професійно-службового розвитку.

Крім того, управління професійно-службовою кар'єрою надає змогу керівництву ДПС України зменшити плінність кадрів та пов'язані з нею витрати, а також утримувати найбільш кваліфікованих і цінних для організації працівників. Управління професійно-службовою кар'єрою може позитивно вплинути і на бачення державними службовцями і керівниками ДПС України своєї роботи, слугуючи певним інструментом для узгодження та корегування їх прагнень та потреб.

В контексті викладеного, важливою організаційною частиною в управлінні професійною кар'єрою є процес її планування, пов'язаний зокрема з прогнозуванням потреб організації у кадрах певних кваліфікацій, необхідність в яких викликана очікуваними змінами, з якими може зіткнутися організація (реорганізація, нові технології тощо) як у довгостроковому, так і короткостроковому періоді.

Не менш важливим є індивідуальне планування кар'єри, яке з точки зору персоналу можна розглядати як безперервний життєвий кар'єрний процес, для визначення якого окремі автори використовують поняття «безмежної кар'єри» [206], інші говорять про «посткорпоративну кар'єру» [304] або кар'єру, яка заслуговує на назву «Кар'єра з Лего» [305], якій співробітники повинні будувати та реконструювати свою кар'єру з окремих частин, як то потреби, здібності, можливості, винагороди, імідж, визнання тощо.

Протягом процесу планування кар'єри державний службовець, чи потенційний працівник, узгоджує свої поточні та передбачувані кар'єрні потреби з можливостями, які пропонує ДПС України, і за необхідності переглядає свої плани. Відповідно, індивідуальне планування кар'єри можна описати як процес, у якому державний службовець: а) збирає необхідну йому інформацію про професійне середовище ДПС України та співставляє його зі своїми потребами; б) формує точне уявлення про свої здібності, інтереси, цінності, а також розглядає відповідні йому альтернативні професії, роботи чи посади; в) розробляє реалістичні кар'єрні цілі на основі зібраної інформації;

розробляє та реалізує стратегію, спрямовану на досягнення цілей; г) отримує зворотний зв'язок щодо ефективності стратегії та актуальності кар'єрних цілей. Для узагальнення отриманої інформації і цілісного її сприйняття доцільно заповнювати так званий «робочий зошит» (див. табл. 4 Додатку 3).

Розглянувши сформоване таким чином бачення працівником власної кар'єри, підрозділи по роботі з персоналом в деяких організаціях можуть надавати консультації з питань кар'єри, як складової системи управління кар'єрою організації. Зазвичай, дану роботу виконують консультанти з питань кар'єри, які, можуть також виконувати й інші функції підрозділу.

В процесі такого узгодження розглядаються можливі в організаційних структурах ДПС України шляхи кар'єрного зростання. Враховуючи те, що метою кар'єрного зростання є забезпечення того, щоб державна служба утримувала, розвивала, вимірювала та мотивувала не лише наявних працівників, а також залучала нових компетентних і відданих справі осіб, кар'єрний шлях має відображати послідовність посад, на які співробітників можна просувати, переводити або здійснювати ротацію.

Таким чином, можна говорити про те, що кар'єрний шлях у сфері ДПС України: а) відображає реальні можливостей зростання як по горизонталі (набуття досвіду роботи), так і по вертикалі (зайняття посад більш високого рівня з іншими повноваженнями щодо прийняття рішень); б) сприяє корегуванню змісту та пріоритетів роботи, зміни організаційних потреб; в) визначає компетенції, які необхідні для виконання роботи на кожному рівні кар'єрного шляху; г) визначає рівні відповідальності та надає перелік можливих винагород, характерних для кожного етапу кар'єри і т. ін.

Крім цього, кар'єрний шлях у сфері ДПС України визначається кар'єрними цілями, поставленими особами на етапі планування кар'єри, структурою кар'єрного просування, яка є невід'ємною частиною умов служби персоналу, а також можливостями кар'єрного розвитку, доступними для державних службовців в організаційній структурі ДПС України.

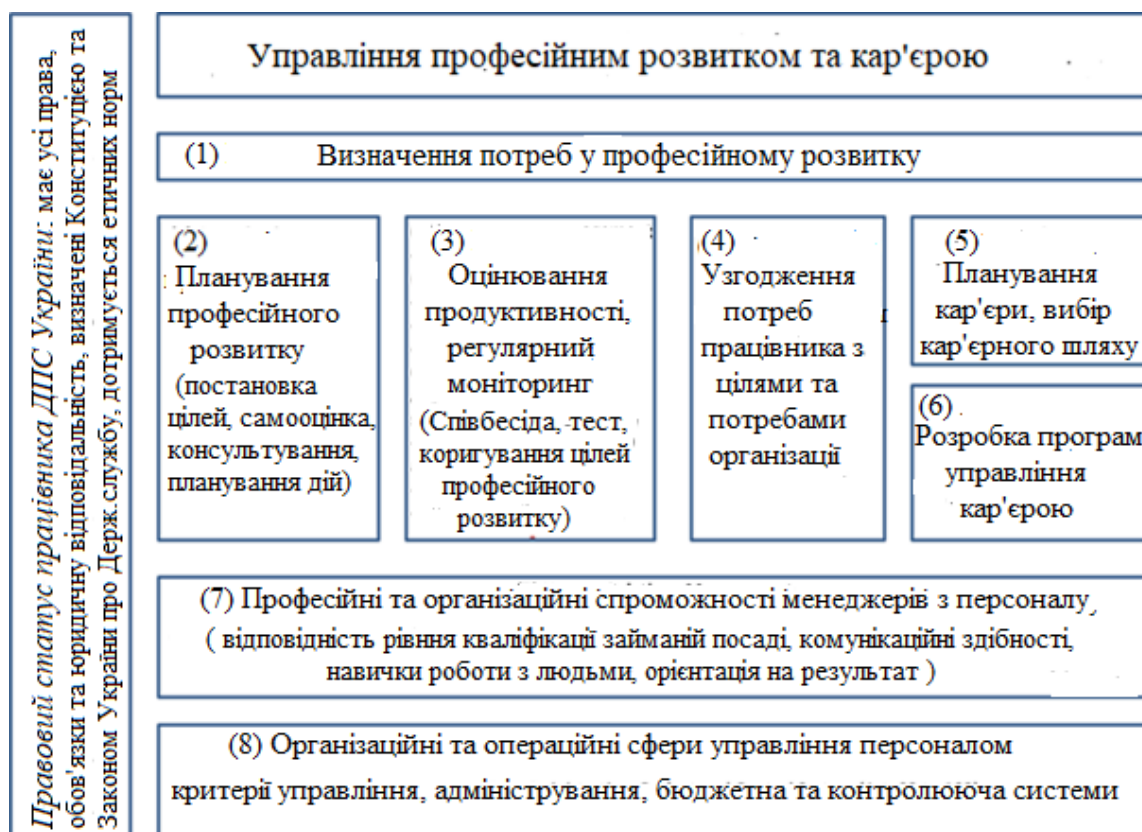
Очевидно, що наявність шляхів кар'єрного зростання не гарантує

автоматичного просування по службі, так як вони лише вказують на існуючі професійні профілі, точно описують вимоги до компетенцій для кожного виду роботи і, таким чином, відображають компетенції, необхідні для виконання конкретної роботи.

Наявність кар'єрних шляхів допомагає персоналу ДПС України розуміти, яке місце він зараз займає в організації та як ця роль впливає на загальний успіх організації, а також побачити, чого вони можуть досягти в майбутньому, якщо вони візьмуть на себе ініціативу для набуття необхідних для зростання компетенцій. Як бачимо, з точки зору персоналу ДПС України планування кар'єри базується на професійних прагненнях та компетентності; доступних кар'єрних шляхах та вимогах організації, а з точки зору керівництва ДПС України часто означає об'єднання компетентних, креативних, відданих своїй справі професіоналів, здатних забезпечити досягнення цілей організації та підвищити її ефективність.

Отже успішне управління розвитком професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України вимагає партнерства між працівниками та керівниками в контексті поєднання, відображених в структурно-логічній схемі, елементів управління нею як певної методичної передумови для розробки моделі управління розвитком професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України (див. рис. 3.3).

З рис. 3.3 стає очевидним, що в процесі управлінні професійним розвитком і кар'єрою задіяні, з одного боку, персонал, а з іншого, керівництво ДПС України. Однак, як показує практика, центральне місце в подібній схемі належить персоналу, проте ключову роль в управлінні професійно-службовою кар'єрою відіграють служби управління персоналом та HR-менеджери, так як саме вони за допомогою розроблених кар'єрних шляхів та програм розвитку кар'єри спрямовують і підтримують розвиток кар'єри, створюючи для неї нові можливості та умови для підвищення індивідуальної продуктивності та ефективності організації.



**Рис. 3.3.** Структуро-логічна схема поєднання елементів управління професійним розвитком та кар'єрою у сфері ДПС (авторська розробка).

Сказане означає, що управління професійно-службовою кар'єрою є однією з функціональних компетенцій служб управління персоналом ДПС України, визначених відповідними документами щодо кваліфікаційних вимог. Компетентність «управління професійно-службовою кар'єрою» пропонується визначати з точки зору трьох рівнів кваліфікації (Рівень 1- базовий, Рівень 2- середній і Рівень 3- просунутий), які описуються далі прикладами поведінки HR-менеджера даного рівня кваліфікації (табл. 3.3).

Очевидно, що подібні взаємодії в процесі управління розвитком професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України мають знайти своє відображення у відповідному документі, який у подальшому будемо називати Індивідуальним Планом Професійного Розвитку та Кар'єрного Зростання (ІППРКЗ). Такий план має містити обов'язки обох сторін (службовця і роботодавця), наявність яких дає можливість не лише слідкувати за процесом професійного розвитку та кар'єрного зростання службовця, а й оцінити

ступінь виконання ним своїх обов'язків, виявити можливі відхилення та вжити необхідних заходів (див. табл. 3 Додатку 3).

Таблиця 3.3

**Розподіл завдань та обов'язків між основними учасниками  
процесу управління професійною кар'єрою (запропоновано автором)**

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>I. Завдання підрозділу з управління персоналом</i></b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Забезпечення наявності політики управління кар'єрою.</li> <li>· Розробка та підтримка кар'єрних шляхів відділу спільно з лінійними керівниками.</li> <li>· Сприяння впровадженню програм розвитку кар'єри в рамках відділу, що підтримує практику утримання співробітників, просування по службі та наступності відповідно до кадрового плану відділу та відповідних приписів.</li> <li>· Консультування та підтримка лінійних керівників з питань управління кар'єрою.</li> </ul>                                                                                                                                  |
| <b><i>II. Ролі та обов'язки безпосереднього керівника працівника</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Проведення бесід з працівниками про розвиток кар'єри.</li> <li>· Допомога працівникам у формулюванні реалістичних кар'єрних цілей, які пов'язані з цілями організації.</li> <li>· Інформування співробітників про можливості, доступні в організації, і їх потенційну придатність для них.</li> <li>· Створення можливостей для показу всередині організації.</li> <li>· Надання зворотного зв'язку щодо продуктивності.</li> <li>· Підтримка планів розвитку співробітників.</li> <li>· Мотивація співробітників для підвищення їхньої компетенції та, отже, продуктивності у зв'язку з цілями відділу.</li> </ul> |
| <b><i>III. Ролі та обов'язки працівника</i></b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Оцінка власних навичок, інтересів, здібностей і потреб розвитку.</li> <li>· Діючи відповідно до своїх кар'єрних цілей і планів дій.</li> <li>· Залишайтеся відкритими, реалістичними та гнучкими.</li> <li>· Взяття на себе відповідальності за розвиток і підтримку своїх компетенцій.</li> <li>· Додавання доказової цінності для організації.</li> <li>· Розуміння природи організації та пов'язаних з роботою компетенцій.</li> </ul>                                                                                                                                                                           |

Для більш точного уявлення державного службовця щодо можливих шляхів професійного та кар'єрного зростання у сфері ДПС України бажано мати в організації Програми управління кар'єрою, які відображали би кар'єрні шляхи, умови просування для кожної посади та надавали би інформацію службовцю щодо функцій, завдань, обов'язків, кваліфікаційних вимог, необхідних для її зайняття.

Розглянуті міжнародні практики вказують на те, що типові індивідуальні кар'єрні плани спрямовані на:

Таблиця 3.4

**Обов'язки HR-менеджерів служб управління персоналом за рівнями кваліфікації (запропоновано автором)**

| Назва компетенції                                                                                                                                                                 | Управління кар'єрою                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення                                                                                                                                                                        | Це здатність впроваджувати програми управління професійною кар'єрою, підтримувати прагнення співробітників щодо просування по службі, реалізовувати практику заміщення посад відповідно до плану кадрового забезпечення та цілей організації |                                                                                                                                   |
| РІВЕНЬ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ОБОВ'ЯЗКИ HR-менеджерів                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |
| Рівень 1                                                                                                                                                                          | Рівень 2                                                                                                                                                                                                                                     | Рівень 3                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Збирає і комплектує дані та інформацію, які необхідні для аналізу та управління професійним розвитком і розробки кар'єрних планів</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Сприяє дослідженню, генерує базову інформацію та координує розробку політики управління кар'єрою.</li></ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Сприяє прийняттю політичних та виконавчих рішень щодо системи управління кар'єрою</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Узгоджує політику управління кар'єрою з стратегіями професійного розвитку та цілями організації</li></ul>                                                                                              |                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Забезпечує оперативну та адміністративну підтримку впровадженню кар'єрних планів</li></ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Консультує лінійних керівників з питань розвитку кар'єри.</li></ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>Сприяє та контролює впровадження політики, управління кар'єрою</li></ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Збирає інформацію для планування кар'єрних шляхів.</li></ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>Розробляє кар'єрні шляхи організації</li></ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Спостерігає за розвитком кар'єрних шляхів</li></ul>                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Зберігає кар'єрні плани</li></ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Допомагає лінійним керівникам у складанні планів кар'єри та сприяє їх реалізації.</li><li>Консультує працівників щодо варіантів кар'єри в організації</li></ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>Забезпечує виконання планів професійного розвитку та кар'єри</li></ul>                      |

– допомогу працівникам оцінити власні сильні та слабкі сторони. Він допомагає працівникам визначити потреби та можливості в навчанні та полегшити їх. Головним чином це досягається шляхом введення процесу зворотного зв'язку та обговорення показників ефективності організації;

– встановлення пріоритетів та конкретних кар'єрних цілей. співробітники отримують інформацію про варіанти кар'єри, доступні в установі. Це допомагає працівникам визначити навички та інші якості, необхідні для поточної та майбутньої роботи. Більшість ІППРКЗ спрямовані на те, щоб зосередити діяльність співробітників на цілях організації, тим самим посилюючи їхню відданість справі;

- надання інформації щодо можливих кар'єрних шляхів та альтернатив професійного розвитку в організації, які вказують на різні варіанти мобільності;

- щорічний огляд керівництвом та само оцінювання прогресу в досягненні працівником поставлених цілей [263; 235].

На відміну від ІППРКЗ програми управління кар'єрою спрямовані на покращення відповідності робочих місць із індивідуальними можливостями та інтересами персоналу, отримання ними задоволення від роботи та власних досягнень. Оцінка навичок і компетенцій персоналу ДПС України може допомогти їм в розміщенні на посадах, які їм більше підходять. Завдяки застосуванню таких практик, як переведення та ротація, ефективність роботи ДПС України можна покращити. Програми управління кар'єрою також можуть призвести до зменшення потреби у залученні працівників ззовні, оскільки працівники з необхідними здібностями виявляються під час планування кар'єри.

Управління професійним розвитком та кар'єрою на державній службі передбачає, що процедури управління кар'єрою, пов'язані з системою управління індивідуальною продуктивністю і мають розроблятися на основі наступних принципів: а) персональної відповідальності працівників за управління своєю кар'єрою; б) безпосередньої відповідальності керівника за найкраще узгодження кар'єрних прагнень персоналу з цілями організації та їх задоволення; в) обізнаності керівника з можливостями роботи, навчання та розвитку, які, можуть допомогти досягненню як кар'єрних прагнень персоналу, так і цілей організації та сприяння у тому, щоб скористався цими можливостями. Слід зазначити, що програми управління кар'єрою, які були впроваджені державними службами деяких країн [235; 223], знаходяться на ранній стадії реалізації, тому надати оцінку їхній ефективності на даний момент складно.

Серед факторів, які не сприяли впровадженню програм управління кар'єрою вчені виділяють наступні: а) застарілі організаційні структури та їх

невідповідність швидким змінам в політичній, соціально-економічній та культурній сферах; б) процеси децентралізації владних повноважень та управління; в) відсутність окремої програми управління кар'єрою на державній службі; г) часті реорганізаційні зміни, під час яких в системі органів державної влади за скороченнями слідує розширення і навпаки та ін. [235; 176; 177 та ін.].

Зарубіжні практики відобразили досвід країн ЦСЄ та процеси, які відбувалися в їх стратегіях управління людськими ресурсами під час євроінтеграції та вказують на необхідність його врахування в Україні. Водночас, розвиток теорій кар'єри та досвід країн ЦСЄ засвідчив наявність роботи у даному напрямі, яка спочатку була спрямована на адаптацію стратегічних моделей управління персоналом приватного сектору країн-членів ЄС, а згодом на їх адаптацію в системи національних державних служб.

Слід відмітити, що політичне середовище в нових демократичних країнах не було стабільним протягом останніх двох десятиліть, особливо в періоди інституційної розбудови та євроінтеграції. Дана ситуація вимагала швидких рішень і змін, яким мав би передувати серйозний аналіз існуючого досвіду. Ключовим викликом, з яким зіткнулися уряди ЦСЄ в умовах перехідного періоду, стала необхідність перегляду позицій відносно перерозподілу щодо прийняття низки важливих рішень між макро- та мікрорівнями у контексті постійно змінюваного як політичного, так і соціально-економічного середовища. Така нестабільність супроводжувалася постійними кадровими перестановками по всій вертикалі державної служби, що наразі має місце і в Україні. Подібне становище ускладнювало створення професійної державної служби та формування до неї довіри як з боку суспільства, так і з боку службовців, які мали би бути відданими державній службі [235].

Таким чином, досвід цих країн вказує на необхідність розгляду питання, пов'язаного з моделлю управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням, здійснювати в контексті розподілу повноважень з кадрових

питань між мікро- та макрорівнем організації.

Беручи до уваги розвиток теорій кар'єри та зарубіжні практики, в даній частині дисертаційної роботи пропонується підхід до створення моделі Управління Професійним Розвитком та Кар'єрним Зростанням (УПРКЗ), який базується на використанні трьох складових, як її майбутньої основи на мікро- та макрорівні, а саме: (i) кадрової стратегії ДПС України; (ii) менеджменту персоналу та (iii) управлінських інструментів (табл. 3.5).

Мікрорівень пов'язаний з окремою організацією державної служби (у нашому випадку це територіальні та місцеві підрозділи ДПС України), тоді як макрорівень включає ДПС України та Національне Агентство з Державної служби, служби яка в багатьох країнах вважається єдиною організацією з розробки кадрової політики, діяльність якої регулюється окремим законом про державну службу. Складові моделі управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням (УПРКЗ) на макро- та мікрорівні включатимуть:

(1) Вертикальну та горизонтальну інтеграцію процесів УПРКЗ, яка передбачає наявність загальнодержавної кадрової стратегії (і відповідної їй стратегії УПРКЗ на рівні ДПС) як основи для розробки, управління та координації мікрорівневих стратегій УПРКЗ в системі ДПС.

(2) Роль менеджерів мікро- та макрорівні в процесах взаємодії, завдяки яким лінійні керівники мікрорівня (рівень територіальних та місцевих підрозділів ДПС) реалізовуватимуть кадрову стратегію ДПС, а лінійні керівники макрорівня здійснюватимуть реалізацію національної стратегії розвитку ДПС разом із науковими та освітніми закладами, професійними асоціаціями.

*Таблиця 3.5*

**Складові моделі управління кар'єрою на мікро- та макрорівнях  
ДПС України (складено автором)**

|             | Кадрова стратегія ДПС                                                             | Менеджмент персоналу                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Макрорівень | - Узгодженість між кадровою стратегією державної служби та зовнішнім середовищем. | - Відповідність повноважень топ-менеджерів з персоналу кадровій політиці |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність державної кадрової стратегії та інституції-координатора.</li> <li>- Узгодженість державної кадрової політики з практиками на мікрорівні</li> <li>- Спільні цінності державної служби</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка політичними лідерами кадрової стратегії державної служби</li> <li>- Стратегічна роль інституції-координатора</li> </ul>          |
| Управлінські інструменти | <p>Оцінка та узгодження потреб і навичок службовця з цілями та вимогами ДПС</p> <p>Удосконалення інструментів та технологій відбору на державну службу</p> <p>Корегування стратегії професійного розвитку та кар'єрного зростання</p> <p>Кар'єрне планування, моделювання кар'єрних шляхів з урахуванням особистісних характеристик, прагнень та компетентності службовців.</p> <p>Моніторинг та оцінка індивідуальної продуктивності</p> <p>Сприяння професійному розвитку та мобільності персоналу</p> <p>Запровадження системи винагород за професійне зростання та підвищення продуктивності</p> |                                                                                                                                                                                     |
| Мікрорівень              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція організаційних і кадрових стратегій</li> <li>- Зв'язок між організаційною стратегією та зовнішнім середовищем</li> <li>- Інтеграція та узгодженість кадрової політики та практики</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження лінійних керівників та менеджерів персоналу</li> <li>- Менеджери з персоналу є стратегічними партнерами керівників</li> </ul> |

(3) Управлінські інструменти, спрямовані на підвищення продуктивності ДПС в цілому через застосування відповідних організаційних механізмів на макрорівні, перш за все, направлених на посилення відданості справі, досягнення цілей, підвищення загальної мотивації до кар'єрного зростання в сфері публічної служби, дотримання її етичних норм, бажання служити суспільним інтересам.

Очевидно, що перший і другий елементи стратегічної моделі УПРКЗ стосуються стратегічної інтеграції управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням і ролі менеджерів з управління персоналом, а також наявності повноважень керівництва вищих рівнів щодо взаємодії з менеджерами по управлінню персоналом, делегування їм відповідальності за управління, що певною мірою сприяє внутрішній відповідності між різними стратегіями, політиками та практиками, породжуючи водночас дилему децентралізації проти централізації в державній службі. Третій елемент містить рекомендації стосовно посилення взаємодій на макро- та мікрорівні, направлених на підвищення продуктивності державних службовців та

ефективності ДПС України, яка, як і вся система державної служби України, має відповідати стандартам Європейського Союзу, членом якого прагне стати Україна.

Інтеграція елементів управління професійною кар'єрою в системі державного управління свідчить про здатність ДПС України інтегрувати завдання професійного зростання персоналу ДПС у стратегічні плани розвитку ДПС України (вертикальна інтеграція) і забезпечити узгодженість різних аспектів управління людськими ресурсами (горизонтальна інтеграція).

Наявність стратегії має забезпечити зв'язок між департаментом людських ресурсів ДПС України та відповідними підрозділами по роботі з персоналом системи ДПС, з одного боку, а з іншого, зі стратегією реформування публічної служби України та зовнішніми силами, які їх формують. Крім того, для того, щоб максимізувати внесок підрозділів по роботі з персоналом у формування загальної стратегії управління професійним розвитком у сфері ДПС України та управління кар'єрою, навчанням, оцінюванням продуктивності, системи винагород та інші питання повинні бути скоординовані.

Модель управління професійним розвитком та кар'єрою у сфері ДПС України може бути успішною за умови, якщо враховуватимуться обмеження правового та політичного середовища, а також вплив політичних, соціально-економічних і культурних факторів як на мікро-, так і на макрорівні.

Політико-правові, економічні та соціально-культурні зміни що відбувалися наприкінці 20-го століття у світі вплинули на стратегії та практику управління персоналом у країнах ЦСЄ, яка була розглянута нами у попередній частині роботи. Як можна було пересвідчитися, процес євроінтеграції, а також світова мода теорії нового публічного управління (NPM) певною мірою вплинули на кадрову політику країн ЦСЄ. Подібний процес може охопити і різні сфери публічного управління України, яка прагне стати повноправним членом ЄС. Особливо це стосується соціально-економічної сфери, провідну роль в якій відграє ДПС України, яка має

перетворитися із служби суто фіскального характеру на службу сприяння економічному розвитку та зростання добробуту громадян країни.

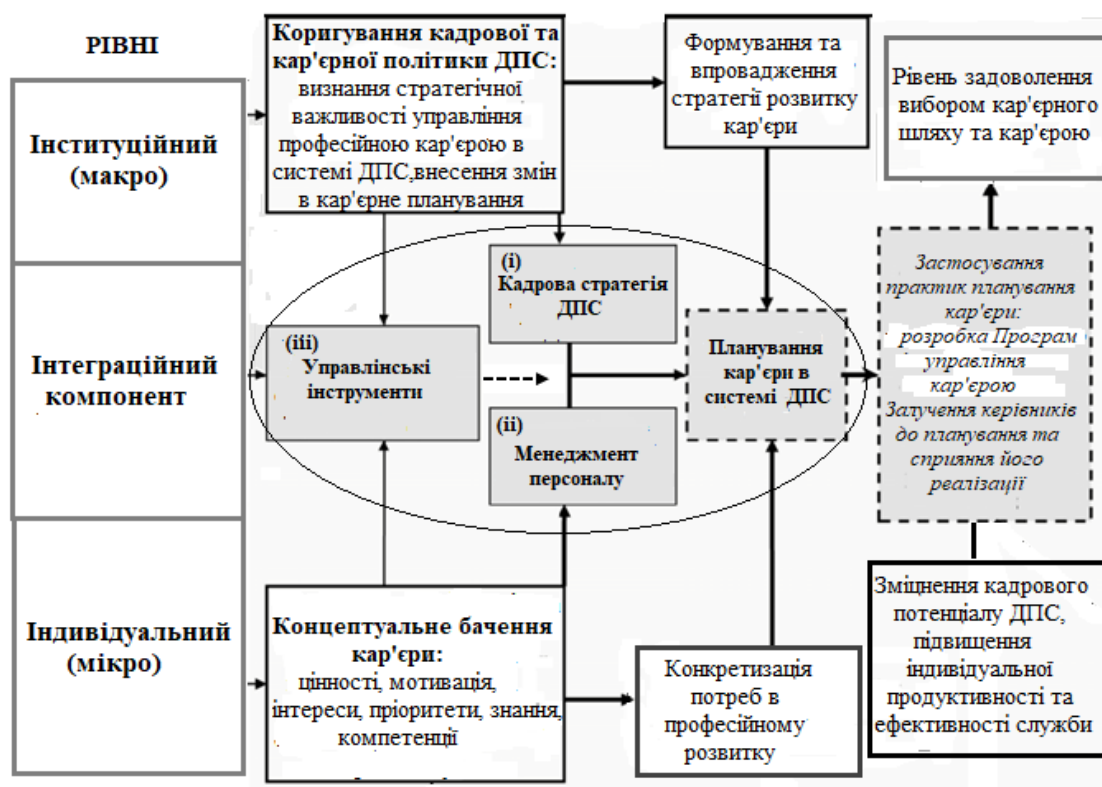
Формуючи нові підходи до управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням в системі ДПС України, доцільно враховувати не лише політико-правові аспекти, а й управлінські, які пов'язані з зміщенням акцентів в роботі ДПС, зокрема це стосується ставлення до кар'єри та професіоналізму персоналу [97; 107]. Як можна було пересвідчитися із розглянутих кар'єрних практик, кар'єрні можливості персоналу вважаються одним з найважливіших критеріїв, на який звертають увагу як працівники, при виборі роботи та місця роботи, так і роботодавці при наборі персоналу [235].

Як показує аналіз зарубіжних практик та емпіричні дослідження теорії кар'єри, основна увага в сучасних системах управління кар'єрою здебільшого зосереджена на розвитку особистості та плануванні шляхів індивідуальної кар'єри [261; 303; 332 та ін.], що суттєво підвищує роль менеджерів з управління персоналом.

Викладене дає підставу для висновку стосовно актуальності для ДПС України питання розробки концепції управління кар'єрою та формування системи управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням, яка би, по-перше, опиралася на положення сучасних теорій та підходів професіоналізації державної служби і, по-друге, враховувала різні контексти розвитку кар'єри на інституційному (макро) та індивідуальному (мікро) рівнях.

При цьому слід мати на увазі, що незважаючи на деяку схожість та універсальність окремих компонент систем розвитку кар'єри, для ДПС України, як і для державної служби у цілому, практично відсутні у науковій літературі моделі системи управління кар'єрою. Причиною цього, на наш погляд, є не лише політико-правові, соціально-економічні та історико-культурні фактори, а, перш за все, специфіка діяльності ДПС, через що управління персоналом в ній не завжди ґрунтується на засадах найефективніших управлінських практик.

Зроблена нами у другому розділі дисертаційного дослідження спроба виявити основні контекстуальні чинники, що впливають на зміни в системі кар'єрного розвитку Державної податкової служби України знайшла своє відображення в запропонованій дворівневій інтеграційній моделі управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері Державної податкової служби України на індивідуальному та інституційному рівнях (рис. 3.4).



**Рис. 3.4.** Дворівнева інтеграційна модель управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС України (авторська розробка).

Розробка даної моделі базувалася на використанні огляду теоретичних концепцій та аналізу кращих практик розвитку кар'єри в державному і приватному секторах, проведеного у першому розділі дисертаційної роботи, а також тенденцій кар'єрної спрямованості персоналу у сфері публічної служби України у другому. Крім цього, її розробка базувалася на дотриманні прав

державних службовців на індивідуальний розвиток, неупереджених процедурах управління персоналом та інших елементах професійного розвитку та кар'єрного зростання у сфері ДПС, а також з урахуванням управлінського, політичного та правового контексту і досвіду з управління персоналом ДПС [178].

Індивідуальний (мікро) рівень управління професійним розвитком і кар'єрою включає процеси, що відбуваються протягом усього життя людини та базуються на тому, що люди постійно шукають роботу та робоче середовище, які відповідають їхньому характеру, здібностям і життєвим цінностям, а також надають можливості розвитку. Люди більш задоволені своєю роботою і життям та більш продуктивніші, коли їхня робота та життєвий досвід сумісні з їхніми власними бажаннями та прагненнями.

Відповідно до концепції безмежної (безперервної) кар'єри [206], працівники стикаються з постійними змінами умов праці, які зобов'язують їх застосовувати індивідуальні, проактивні підходи до управління своєю кар'єрою. Зміни в технологіях, реорганізації та скорочення, що відбуваються в ДПС, а також ставлення керівництва до розвитку співробітників може вплинути на кар'єру службовця. Співробітники, які не відчують професійних та кар'єрних наслідків таких змін у робочому середовищі можуть навіть не знати про наявні для них кар'єрні можливості або приймати неправильні кар'єрні рішення.

Попередні дослідження щодо індивідуального управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням [206; 234] розглядають його як низку окремих кроків або етапів, які проходить працівник в процесі прийняття кар'єрних рішень їх реалізації. Загалом ці кроки здійснюються на *індивідуальному (мікро) рівні* і включають конкретизацію потреб в професійному розвитку, бачення кар'єри, збір інформації про робоче середовище, а також отримання зворотного зв'язку та допомоги в оцінці можливих кар'єрних шляхів та подальшому її плануванні.

*Інституційний (макро) рівень* включає кілька складових (політики; стратегії та практики), які можна екстраполювати на індивідуальний рівень (прагнень працівника) та інтегрувати за допомогою кадрової стратегії ДПС, участі в її реалізації Департаменту кадрового забезпечення та розвитку персоналу разом з відповідними службами територіальних підрозділів ДПС, а також задіяння необхідних для цього інструментів управління.

*Інтеграційний компонент* моделі забезпечує практичну реалізацію заходів, діяльності, практик, передбачених на двох рівнях даної моделі в тій її частині, яка стосується планування та розробки Програм управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС, наявність яких, з однієї сторони, здатна спрямувати здібності, цінності, знання, навички та кар'єрні прагнення працівників на зростання продуктивності та задоволення від роботи, а з іншої, на досягнення цілей ДПС та підвищення її ефективності. Даний компонент має подвійний характер через своє спрямування як на внутрішню (галузеву, в рамках ДПС) інтеграцію стратегій та практик, так і на зовнішню, яка має узгоджуватися з державною кадровою політикою, стратегіями розвитку державної служби України, функціонуючої в системі координат публічного управління країни.

Підсумовуючи слід відмітити, що в процесі розробки даної моделі враховувалися найважливіші контекстуальні чинники та зміни, які можуть мати прямий чи опосередкований вплив на процеси управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС України. Зокрема це стосувалося визначення, поруч з політико-правовим, управлінського контексту та пов'язані з ними зміни в Державній кадровій політиці, напрямках розвитку Державної та податкової служб України.

### **Висновки до третього розділу**

За результатами дослідження доведено, що вдосконалення механізмів управління розвитком професійної кар'єри персоналу ДПС України слід проводити шляхом: розроблення рекомендацій та обґрунтування можливостей імплементації кращих зарубіжних практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців у систему управління персоналом ДПС України; презентації акме-стратегії управління розвитком кар'єри у сфері ДПС України; а також запровадження сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування кар'єри та професіоналізацію ДПС України.

1. Констатовано доцільність імплементації у систему управління персоналом ДПС України практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців, що знаходяться у вимірах трьох політик: просування по службі, мобільності та кар'єрних шляхів. У зазначеному контексті особливу увагу рекомендовано звернути на такі сучасні тенденції розвитку професійної кар'єри публічних службовців ЄС як:

- зміщення акценту з управління людськими ресурсами у бік управління кар'єрою, зокрема посилюється діяльність з планування, мотивації та розвитку професійної кар'єри, контролю кар'єрних досягнень;

- система УЛР в публічній сфері, у відповідь на проблеми фрагментації та департаменталізму, які спричинені реформуванням НПМ, концентрує увагу на координації, співпраці та синергії між адміністративними системами та всередині них, зосереджуючись на посиленні ролі управління публічною службою, виробленні спільних цінностей і цілей;

- підвищення ролі персоналу фінансово-економічних, у тому числі і податкових, служб, які починають займати більш центральне місце в системі публічного управління ЄС порівняно з іншими його суб'єктами;

- професійний кар'єрний розвиток є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами будь-якої публічної служби країн-членів ЄС, в якій мотивований і талановитий працівник може обґрунтовано розраховувати на чітку та довгострокову стратегію щодо своєї кар'єри.

Обґрунтовано, що акме-стратегія як спосіб дій ДПС України стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети – формування та розвиток лідерів і професіоналів, здатних ефективно працювати на досягнення організаційних цілей ДПС України – недостатньо наявних ресурсів. Складовими структури запропонованої акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України є: базові положення (концепти) вищезазначеної акме-стратегії; стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії; сучасні персонал-технології, методи оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку кар'єри; організаційно-функціональна структура акмеологічної служби.

Констатовано, що при запровадженні сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування кар'єри та професіоналізацію ДПС України, необхідно більше приділяти уваги інтеграції управлінських інструментів розвитку кар'єри. Для цього може бути використана розглянута в дисертаційній роботі емпірична база інформації та практик.

Доведено, що кар'єрні можливості дуже часто вважаються одним з найважливіших критеріїв для співробітників під час вибору ними організації, в якій вони хочуть працювати, а також і для організацій, які прагнуть утримати найкращих співробітників та залучати нові таланти. Запропонована дворівнева інтеграційна модель управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС України вказує на шляхи, якими слід іти її департаментам для забезпечення зростання продуктивності персоналу та підвищення ефективності служби та її підрозділів. Сформульовані рекомендації з розробки програми управління професійною кар'єрою для кожної посади сприятимуть цьому.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язано актуальну проблему, яка полягає у науковому обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України. Одержані під час дослідження результати, а також реалізовані мета і завдання дозволяють зробити такі основні висновки:

1. Комплексний аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів з теми дисертації довів, що не існує єдиної, цілісної і всеохоплюючої теорії, яка пояснювала б усі аспекти управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України, з урахуванням сучасних парадигмальних зсувів у науковій галузі публічного управління та адміністрування. Встановлено, що проблема професіоналізації публічної служби неодноразово була об'єктом наукових досліджень, які ґрунтувалися на інституціональному (інституційному), функціональному, особистісному, діяльнісному, компетентнісному та інших підходах. Науковий дискурс щодо професіоналізації публічної служби формується в системі певних категорій і понять, які стають базовими для розуміння її сутнісного та змістовного значення, а саме: «професія», «кваліфікація», «професійна кваліфікація», «публічна служба», «публічний службовець», «професійна діяльність», «компетенція», «компетентність», «професійна кваліфікація публічного службовця», «професійна діяльність публічного службовця», «професійна компетентність/компетенція публічного службовця» і т. ін. Основні характеристики еволюції, якими можна описати вектор змін у трансформації моделей публічної служби (меритократична, класичної бюрократії, нової публічної служби, постмодерністська, партнерська модель публічної служби та ін.), представляються такими дихотомічними зв'язками: «закритість – відкритість», «централізація – децентралізація», «суспільство – людина», «регулювання – послуги», «технологізація – гуманізація», «ієрархія – мережі», «регламентації – інновації», «управління – служіння»;

«субординація – партнерство», «кваліфікація – талант», «бюрократія – полікратія», «повноваження – компетентність», «директиви – цінності», «функції – завдання», «стабільність – конкуренція» та ін.

Обґрунтовано, що професіоналізація публічної служби представляє собою процес становлення професіонала та зростання його професіоналізму в межах професійної та службової діяльності. Викладені уявлення щодо професіоналізації дають підставу до узагальнення та виокремлення певних її рис (характеристик) у сфері публічної служби. Перші дві тісно пов'язані з професією, а саме, (1) із спеціальними знаннями та досвідом, які вона надає, а також (2) з відображенням у професії власного світогляду, трудової етики, цінностей, обов'язків та принципів поведінки.

2. Констатовано, що більшість теорій кар'єрного розвитку є деякою комбінацією двох основних категорій: теорій процесу (зосереджені на русі людини через кілька фаз або етапів, а також способах, як вони змінюються) та теорій змісту (більше зосереджуються на внутрішній ідентичності людини, або контексті, в якому людина живе, і тому, як ці внутрішні характеристики формують напрямок особистості). Послідовна зміна концепцій управління персоналом (від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами) зумовила еволюцію типів управління кар'єрою в публічній сфері: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління цим процесом.

Доведено, що професійно-службова кар'єра публічних службовців є предметом міждисциплінарних досліджень, яка будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра. Під професійною кар'єрою публічного службовця розуміється процес проходження ним різних стадій професійного розвитку, зокрема: 1) професійне навчання; 2) початок трудової діяльності; 3) професійне зростання через послідовний розвиток своїх індивідуальних професійних здібностей, компетентностей, професійно важливих якостей і т. ін.; 4) припинення трудової діяльності. В межах цих стадій особа має різні професійні статусно-рольові позиції (студент, юрист,

економіст, фахівець з державного управління, науковий експерт з місцевого самоврядування і т. ін.), а також здійснює рух шляхом спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності). Під службовою кар'єрою розуміється цілеспрямоване просування персоналу в організації (установі, підприємстві і т. ін.) шляхом заміщення вищої посади та/або присвоєння вищого рангу з метою задоволення потреб як організаційного, так і особистісного розвитку персоналу. Службова кар'єра є субінститутом публічної служби, яка в свою чергу є невід'ємною складовою публічного управління. Отже, всі закономірності притаманні публічному управлінню знаходять свої відголоски і в службовій кар'єрі публічного службовця. Найвищий рівень інтеграції (взаємопроникнення, синергії) цих двох видів кар'єр дає універсальну, науково обґрунтовану модель професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України.

3. З'ясовано особливості управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України із зазначенням протиріч, що потребують першочергового розв'язання та унормування у державно-управлінських рішеннях. Під управлінням професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України розуміється комплекс заходів, що проводяться службою управління персоналом щодо планування, мотивації, розвитку та контролю професійно-службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб та особистісного потенціалу (здатності, здібності, якості і т. ін.), а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов ДПС України. Іншими словами це складова частина системи управління персоналом, яка стосується взаємовідношень «роботодавець – працівник» і детермінується їхніми цілями, потребами та умовами ефективного розвитку.

Обґрунтовано методологію управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України, яка представлена як система уявлень про управлінські дії, що ґрунтується на певних змістових контентах і має такі складові: теоретичні підходи (системний, інституціональний, особистісний,

діяльнісний, компетентнісний); суб'єкти і об'єкти (суб'єктом управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України виступають посадові особи, а також відповідні структурні підрозділи на національному, регіональному та місцевому рівнях, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом)); принципи (науковість, централізм, плановість, перша особа, єдність розпорядження, поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації ідей та ін.); методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, аналітичні та ін.), а також сучасні концепти державної кадрової політики України та вироблені на їх основі HR-стратегії та інші стратегічні документи, що належать до сфери компетенції ДПС України.

Встановлено, що першочергового розв'язання та унормування у контенті державно-управлінських рішеннях потребують такі протиріччя: 1) між потребою забезпечення інтеграційних стратегій України щодо вступу в ЄС, в межах визначених повноважень та компетенцій ДПС України і недосконалістю системи управління людськими ресурсами в ДПС України, зокрема професійно-кваліфікаційні характеристики та вимоги до персоналу ДПС України не відповідають міжнародним стандартам в цій сфері; 2) між потребою удосконалення системи оцінювання професійної кваліфікації персоналу ДПС України і відсутністю таких базових нормативно-правових документів як: Галузева рамка кваліфікацій у сфері ДПС України; Професійні стандарти фахівців (державних службовців, що працюють у сфері ДПС України; HR-стратегія розвитку професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України і т. ін.; 3) між потребою підвищити ефективність професійної діяльності персоналу ДПС України і недосконалістю методів, технологій, інструментів, які застосовуються для визначення його кар'єрного потенціалу та кар'єрної мотивації.

4. Констатовано, що в системі ДПС України найчастіше керівниками застосовуються три моделі розвитку кар'єри, а саме: Модель 1 – Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»;

Модель 2 – Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра по моделі «Трамплін»; Модель 3 – Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра по моделі «Змія». Домінуючими кар'єрними якорями персоналу ДПС України є: якорі «Менеджмент» – виявлено у 27,2 % респондентів, «Стабільність» (у 21,4 %); «Інтеграція стилів життя» (у 18,1 %); менш вираженими – якорі «Автономія» (у 27,2 %) і «Служіння» (у 21,4 %); додатковими – є якорі «Виклик» (у 12,6 %); «Професійна компетентність» (у 10,5 %) і «Підприємництво» (у 6,0 %). У більшості керівників ДПС України (48,4 %) визначено середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри; у 26,3 % – низький, а у 25,3 % – високий.

Встановлено, що основними проблемами, які заважають вибору та плануванню молоді професійної кар'єри державного службовця у сфері ДПС України, віднесено:

- стереотипи щодо державної служби. Інституційна привабливість ДПС України все ще залишається низькою, очевидно поступаючись сферам діяльності, що не мають під собою властивих для державної служби особливостей і характеристик, як то високий рівень відповідальності, підзвітність, підпорядкованість великій кількості норм, стандартів і регламентів;

- організаційно-адміністративні бар'єри. Саме вони не дозволяють молоді робити вибір на користь державної служби, згідно з результатами опитування є звичні для системи ДПС України – корупція, бюрократія та високий рівень стресу;

- соціально-психологічні стоп-фактори. Потребує перегляду ціннісна система пріоритетів в управлінні персоналом; механізми та методи психосоціальної підтримки, особливо ті, що спрямовані на зниження рівня емоційного та професійного вигорання, підвищення рівня комунікативної компетентності та навичок ефективного вирішення конфліктів методом медіації і т. ін.

Встановлено, за результатами експертного оцінювання, що найбільш

високий рівень впливу на кар'єрний розвиток персоналу у сфері ДПС України мають організаційно-адміністративний (89,8 %) і політико-правовий (69,3 %) фактори. Низький рівень впливу констатовано щодо факторів інтелектуально-особистісний (42,0 %) і соціально-поведінковий (39,5 %). Зауважимо, що названі у межах цих факторів проблеми не є автономними і такими, що існують лише в системі ДПС України. Вони детерміновані системними недоліками державного апарату в цілому, і без глобальних перетворень локальні зміни стосовно державної служби майже неможливі.

6. Констатовано доцільність імплементації у систему управління персоналом ДПС України практик з розвитку професійної кар'єри публічних службовців, що знаходяться у вимірах трьох політик: просування по службі, мобільності та кар'єрних шляхів. У зазначеному контексті особливу увагу рекомендовано звернути на такі сучасні тенденції кар'єрного розвитку публічних службовців у країнах ЄС як:

- зміщення акценту з управління людськими ресурсами у бік управління кар'єрою, зокрема посилюється діяльність з планування, мотивації та розвитку професійної кар'єри, контролю кар'єрних досягнень;

- система управління людськими ресурсами в публічній сфері, у відповідь на проблеми фрагментації та департаменталізму, які спричинені реформуванням нового публічного менеджменту, концентрує увагу на координації, співпраці та синергії між адміністративними системами та всередині них, зосереджуючись на посиленні ролі управління публічною службою, виробленні спільних цінностей і цілей;

- підвищення ролі персоналу фінансово-економічних, у тому числі і податкових, служб, які починають займати більш центральне місце в системі публічного управління ЄС порівняно з іншими його суб'єктами;

- професійно-службовий кар'єрний розвиток є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами будь-якої публічної служби країн-членів ЄС, в якій мотивований і талановитий працівник може обґрунтовано розраховувати на чітку та довгострокову стратегію щодо своєї кар'єри.

Обґрунтовано, що акме-стратегія як спосіб дій ДПС України стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети – формування та розвиток лідерів і професіоналів, здатних ефективно працювати на досягнення організаційних цілей ДПС України – недостатньо наявних ресурсів. Складовими структури запропонованої акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України є: базові положення (концепти) акме-стратегії; стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії; сучасні персонал-технології, методи оцінювання кар'єрного потенціалу та розвитку кар'єри; організаційно-функціональна структура акмеологічної служби.

Констатовано, що при запровадженні сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів у планування кар'єри та професіоналізацію персоналу ДПС України, необхідно більше приділяти уваги інтеграції управлінських інструментів розвитку кар'єри. Запропонована дворівнева інтеграційна модель управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням у сфері ДПС України вказує на шляхи, якими слід іти її структурним підрозділам для забезпечення зростання продуктивності персоналу та підвищення ефективності ДПС та її підрозділів. Сформульовані рекомендації з розробки програми управління професійною кар'єрою для кожної посади сприятимуть цьому.

Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо у вивченні механізмів підвищення мотивації до розвитку професійно-службової кар'єри публічних службовців, а також оцінювання кар'єрного потенціалу кандидатів на зайняття посад державної служби.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 3(84). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 254 с.
2. Акімов О. О. Психологічні аспекти проявів корупції в державному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 181–188.
3. Алексєєва С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
4. Алюшина Н. Кіберпрофесіоналізація фахівців публічної сфери. *Вісник національної академії прокуратури України*. Київ : НАПУ, 2017. № 3(49). С. 57–63.
5. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2022. № 16. С. 284–313.
6. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. *Експерт : Парадигми юридичних наук і державного [Електронне наукове видання]*. Київ : Вид-во Ліра-К. 2021. № 3(15). С. 226–236.
7. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2022. № 1 (60). 144 с.
8. Антонов В. М. Прикладна та професійна акмеологія : монографія. К. : «Аграр Медіа Груп». 2014. 351 с.
9. Антонов В. М. Кібернетична акмеологія: технологія розвитку та удосконалення Людини : монографія. К. : ВПЦ «Київський ун-т». 2011. 290 с.
10. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. С. 29–36.

11. Арпентьева М. Р. Профессионализм и карьера современного специалиста. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Познание»*. 2017. № 3–4. С. 28–32.
12. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
13. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) / за заг. ред. О.Я. Чебикіна. Одеса : Видавець СВД М.П.Черкасов, 2008. 232 с.
14. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні : монографія. Одеса : Фенікс, 2011. 540 с.
15. Білуха М. Т. Методологія наукових досліджень. К. : АБУ, 2002. 480 с.
16. Бородін Є. Медіація в публічному управлінні як форма інституціонального компромісу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 3. С. 6–11.
17. Бодалёв А. А., Ганжин В. Т. Основные акмеологические закономерности человеческой жизни. *Мир психологии*. 1999. № 2. С. 11–23.
18. Бондарчук О. Корупційно-небезпечна поведінка в діяльності публічних службовців. *Право і суспільство*. 2013. № 6. С. 160–164.
19. Ботвінов Р. Г. Публічна служба особливого призначення в Україні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 279 с.
20. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. К. : НАДУ, 2008. 336 с.
21. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління: підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. К.: НАДУ, 2015. 204 с.
22. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / [редкол. вид. : В. Я. Тацій та ін.] ; Нац. акад. прав. наук України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава

- Мудрого. Т. 3 : Загальна теорія права / [редкол.: О. В. Петришин (голова) та ін.]. Харків : Право, 2017. 951 с.
23. Волик В. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 205–214.
  24. Воронов О. І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.
  25. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2011. 36 с.
  26. Галкіна Н. М. Окремі правові аспекти професійного розвитку державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 180–183.
  27. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 320 с.
  28. Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості: дослідження категорії громадянське суспільство / пер. з нім. А. Онишко. Львів : «Літопис», 2000. 319 с.
  29. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324272272.pdf> (дата звернення: 03.05.2022).
  30. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія і практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.
  31. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

32. Гришук А. Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2021. № 65. С. 227–232.
33. Губанов О. Адміністративна відповідальність публічних службовців за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 3. С. 127–130.
34. Гудков Д. В. Конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання в національ-ному законодавстві. *Право і суспільство*. 2014. № 1-2. С. 120–124.
35. Гуменний О. Д. Становлення професійної кар'єри майбутніх фахівців як запорука гідної праці : монографія. Київ. Міленіум, 2016. 261 с.
36. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2008. 418 с.
37. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи: / За заг. ред. проф.-ів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка; матер. Всеукраїнської науково-практ. конфер. (м. Київ, 24 червня 2015 р.). К. : Вид-во Ліра-К, 2015. 244 с.
38. Державне управління : навч. посіб. А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Мельник. К.: Знання-Прес, 2003. 343 с.
39. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики : Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://dovidnyk.in.ua/directories/profesii> (дата звернення: 03.05.2022).
40. Деркач А., Зазікин В. Акмеология : учебное пособие. СПб. : Питер, 2003. 256 с.
41. Дідик Н., Павлович-Сенета Я. Публічні службовці: поняття та адміністративна відповідальність. Вісник Національного університету

«Львівська політехніка». Випуск 6, Номер 911 (21), 2019. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-911-21-2019/publichni-sluzhbovci-ponyattya-ta-administratyvna>.

42. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2020. № 8. С. 541–563.
43. Доценко Т. Питання залучення молоді до державної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2021. №12. С. 538–545.
44. Доценко Т. Управління професійною кар'єрою в органах виконавчої влади України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 199–201.*
45. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р.
46. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 липня 2019 року № 542-р (зі змінами і доповненнями, внесеними розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 року № 569-р)
47. Доценко Т. А. Створення Центру розвитку кар'єри державних службовців / 100 ідей для Президента та Уряду України: Зб. наук. пр. (інформ.-аналіт. зб. проєктів у сфері публ. упр.): у 2т. / ред. кол.: Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадева (голова). Київ: НАДУ, 2020. Т. 2. С. 57–60.
48. Доценко Т. А. Управління професійною кар'єрою державних службовців в умовах повоєнної трансформації: європейський досвід для України. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації : зб. тез учасників щорічного міжнародного круглого*

- столю до Дня державної служби України, 17 чер. 2022 р., м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 136–139.
49. Доценко Т. А. Формування системи аудиту персоналу податкової служби України на засадах акмеологічного та компетентнісного підходів. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі* : матер. II Всеукраїнської наук.-практик. конф. за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листоп. 2019 р.) : / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрось, І. О. Дегтярьової. Київ: НАДУ, 2019. С. 85–87.
  50. Дубасенюк О. А. Фундаментальна акмеологія: засади вдосконалення професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів. *Акмеологія в Україні: теорія і практика*. 2010. № 1. С. 18–26.
  51. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посібник / за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін Юре, 1999. 244 с.
  52. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*. 2001. № 2. С. 65–84.
  53. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
  54. Євтушенко О. Н. Публічне управління: теоретико-методологічні основи / Авт. кол. : О. Н. Євтушенко, В. М. Беглиця, Т. В. Лушагіна та ін. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 133 с.
  55. Есимова А. Современные технологии в системе государственной службы. *Університетські наук. записки: Часопис Хмельниць. ун-ту управління та права*. 2007. № 3(23). С. 87–103.
  56. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. пос. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.

57. Жебелева П. В. Основні принципи наративного підходу та перспективи його використання у психологічній практиці. *Український науково-медичний молодіжний журнал*. 2014. № 3(82). С. 143–145.
58. Жмінка С. П. Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу в державне управління. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2013. Вип. 37. С. 451–458.
59. Жмінка С. П. Упровадження типових профілів професійної компетентності посад державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3(46). С. 216–230.
60. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського торговельно-економічного університету*. 2017. № 4. С. 48–56.
61. Загороднюк С. В., Акімов О. О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. № 36. С. 277–286.
62. Задихайло О. А. До питання щодо визначення в адміністративному праві України поняття посадової особи. *Збірник наукових праць Харківського нац. пед. ун-ту імені Г. С. Сковороди. Серія «Право»*. 2010. Вип. 14. С. 10–15.
63. Землянська В. Вивчення досвіду Польщі у сфері медіації. *Право України* : загальнодержавне наук.-практ. період. юридичне видання. Київ, 2004. №3. С. 137.
64. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби*. 2006. № 1. С. 18–22.
65. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : кол. моногр. / Л. В. Гонюкова, Є. І. Таран, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.

66. Ірхін Ю. Б., Федоренко В. Л. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні : навч. посібник / За ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. К. : Вид-во Ліра-К, 2015. 114 с.
67. Ідеальний держслужбовець очима українців: міф чи реальність? URL: [https://tns-ua.com/news/idealniy-derzhsluzhbovets-ochima\\_ukrayintsiv-mif-chi-realnist](https://tns-ua.com/news/idealniy-derzhsluzhbovets-ochima_ukrayintsiv-mif-chi-realnist) (дата звернення: 01.06.2021).
68. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні : Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.
69. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
70. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
71. Кагановська Т. Є. Вплив бюрократії на організацію управлінської діяльності: історико-правовий аналіз. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Право*. 2019. № 28. С. 11–18.
72. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
73. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг / за заг. ред. О. І. Васильєвої, Н. В. Васильєвої, О. С. Ігнатенка. Київ: НАДУ, 2018. 284 с.
74. Капіца В. Ф., Орлова О. І., Шурупова К. В. Професійна кар'єра успішного фахівця : монографія / Під заг. наук. редакцією д.ф.н., проф. В. Ф. Капіци. Кривий Ріг : Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013. Том 1. 508 с.
75. Карамушка Л. М. Психологія управління. К. : Міленіум, 2003. 344 с.

76. Карпа М. І., Дудник А. І. Публічна служба: основні тенденції розвитку. *Науковий вісник*. 2009. Вип. 3. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik3/fail/+Karpa.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Karpa.pdf). (дата звернення: 16.07.2021).
77. Карпінський Б., Залуцька Н. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах Державної податкової служби. *Управління персоналом*. 2004. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/12345-6789/20058/08-Karpinskiy.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 09.02.2019).
78. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104–110.
79. Кішіловська І., Кішіловський М. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра в сфері державного управління. К. : Основи. 2017. 368 с.
80. Концептуальні засади взаємодії політики та управління : метод. та дидакт. матеріали до частини модуля «Політична теорія та історія» / укл. В. П. Солових. Х. : Видво ХарРІ НАДУ «Магістр», 2007. 40 с.
81. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 лип. 2005 р. № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради*. 2005. № 35–37, ст. 446.
82. Колісніченко Н. М., Стойкова Г. Г. Особливості професіоналізації держав-них службовців: етапи, стадії, підходи. *Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр.: ОРІДУ НАДУ*, 2009. Вип. 4. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R\\_3/09knmesp.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf). (дата звернення: 26.01.2020).
83. Кондаков М. И., Сухарев А. В. Методологические основания зарубежных теорий профессионального развития. *Вопросы психологи*. 1989. № 5. С. 158–164.
84. Котляр Л. І. Взаємозалежність дезадаптації та прокрастинації державних службовців в різні періоди кар'єрного зростання. *Публічне управління та регіональний розвиток : науковий журнал*. 2021. № 12. С. 433-453.

85. Курасова Є. Є. Престиж державних службовців: сутність та особливості. *Вісник Академії митної служби України. Державне управління*. 2011. № 2. С. 132–138.
86. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1618> (дата звернення: 12.09.2022)
87. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середо-вищі. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 3. С. 123–131.
88. Линдюк О. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4(27). С. 187–199.
89. Липовська Н. Особливості інституційного розвитку державної служби України. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Вип. 2(2). URL : [www.dpuara.dp.ua/zbirnik](http://www.dpuara.dp.ua/zbirnik). (дата звернення: 09.02.2022).
90. Липовська Н. А. Соціально-психологічний потенціал митників: діагностика та управління : монографія. Дніпропетровськ : АМСУ, 2005. 225 с.
91. Литовченко І. В. Структурно-функціоналістська парадигма в дослідженнях соціальних інститутів. URL : <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/VisnikPK/article/view/9424/11760> (дата звернення: 13.09.2021).
92. Ліненко А. Ф. Професійна діяльність та готовність до неї. *Вісник Одеського інституту внутрішніх справ*. 1998. № 2. С. 168–170.
93. Літературознавча енциклопедія : у 2 т. / авт.-уклад. Ю. І. Ковалів. Київ : ВЦ «Академія», 2007. Т. 1. 624 с.
94. Лозовецька В. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. 2019. № 9(176).С. 44–50.
95. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах праці : монографія. Київ, 2015. 244 с.

96. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2011. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>
97. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
98. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, доп. й перероб. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 251 с.
99. Матяж С. В. Взаємодія громадськості й органів публічної влади: європейський досвід для України. *Сучасні інтеграційні проблеми : європейський досвід та українські реалії*. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2015. 168 с.
100. Мельниченко А. А., Радченко Ю. В. Імплементация інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 104 –110.
101. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби України : дис. на здоб. наук. ступ. докт. філос. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеська політехніка, 2022. 289 с.
102. Методичні рекомендації для визначення рівня професійних кваліфікацій за Національною рамкою кваліфікацій (Схвалено – рішення Національного агентства кваліфікацій від 17.09.2021 року, протокол № 12 (48). URL : <https://drive.google.com/file/d/15b6cMXzVhm-Scp6pyQ5hnJpS9XDLkImT/view> (дата звернення: 11.03.2022).
103. Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (Затверджені наказом НАДС від 27.11.2017 р., протокол № 237). URL : <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2021).

104. Мінаєва І. М. Складові поняття «публічна влада». Державне будівництво. 2008. № 1. Режим доступу. : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_1\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_69).
105. Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні : монографія / Авт. кол. : О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Київ : НАДУ, 2020. 552 с.
106. Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: [навч. посіб. у схемах, таблицях] /Авт. кол. : О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов В. І. Андріяш. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.
107. Момот М. Ф. Управління кар'єрним зростанням працівників державної податкової адміністрації. *Право і безпека*. 2005. № 1. С. 135–138.
108. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 277 с.
109. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра. Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. 152 с.
110. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
111. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис... канд. наук. з держ. управління: 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України. К., 2005. 20 с.
112. Нор-Аревян О. А., Посухова О. Ю., Шаповалова А. М. Профессиональная идентичность как предмет научно-исследовательских практик. *Социально-гуманитарные знания*. 2016. № 11. С. 65–75.
113. Огнев'юк В. О. Розвиток в університетській освіті акме-компетентнісного потенціалу майбутнього фахівця. *Акмеологія – наука XXI століття : мат-ли III Міжнар. наук.-практ. конфер.* К. : Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2011. С. 6–9.

114. Олуйко В., Саєнко В. Зарубіжний досвід організації державної служби. *Вісник державної служби України*. 2004. № 3. С. 34–39.
115. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан та перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2006. 326 с.
116. Об'єднані територіальні громади Миколаївщини в умовах децентралізації [монографія] / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О. Н. Євтушенко, д. держ упр. проф. В. М. Ємельянова. Миколаїв, 2021. 320 с..
117. Організаційна поведінка / Авт. кол. : Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг; переклад з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 473 с.
118. Організація праці менеджера / Авт. кол. : М. Виноградський, А. Виноград-ська, О. Шканова; Київ. економ. ін-т менеджм. К. : Кондор «Центр навчальної літератури», 2002. 516 с.
119. Основи професіографії / Авт. кол. : С. Я. Карпіловська, Р. Й. Мітельман, В. В. Синявський, О. М. Ткаченко, Б. О. Федоришин, О. О. Ящишин. К. : МАУП, 1997. 148 с.
120. Панейко Ю. Л. Наука адміністрації і адміністративного права / У 2-х томах. Т. 1. Загальна частина. Авгсбург, 1949. 115 с.
121. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр.; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2005. 20 с.
122. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія. К. : ФАДА-ЛТД, 2010. 296 с.
123. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 56–65.

124. Педагогічні основи формування змісту підготовки кваліфікованих робітників за інтегрованими професіями: посібник / Авт. кол.: С. Г. Кравець, Ю. І. Кравець, Н. П. Дерев'янка, О. Г. Оліферчук. К. : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. 152 с.
125. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
126. Петренко О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні : автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 20 с.
127. Петришин А. В. Государственная служба. Историко-теоретические предпо-сылки, сравнительно-правовой и логико-понятийный анализ : монографія. Харков : Факт, 1998. 168 с.
128. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
129. Розпутенко І. В. Управління державними видатками у перехідних економіках. К. : Основи, 1993. 223 с.; Розпутенко І. В., Федів І. О. Державні фінанси: формування і використання на державному рівні. К. : УАДУ, 1997. 104 с.
130. Піддубчак О. А. Соціалізація молодих політико-управлінських кадрів на державній службі в умовах суспільної трансформації в Україні : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. К, 2013. 20 с.
131. План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 липня 2019 р. № 542-р.
132. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред.

Т. Мотренко. Київ : Центр адапт. держ. служби до стандартів ЄС, 2010. 396 с.

133. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р.
134. Пиц В. Відтворення людського потенціалу: теоретична концептуалізація та сучасний прагматизм. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 187–193.
135. Побірченко Н. С. Компетентнісний підхід у вищій школі: теоретичний аспект. *Освіта та педагогічна наука*, 2012. № 3. С. 24–30.
136. Помилуйко В. Ю. Психологічні механізми розвитку ключових компетентностей у дорослому віці. *Психологія: реальність і перспективи*. 2017. Вип. 8. С. 225–230.
137. Попадюк Н. І. Механізми формування державно-управлінської еліти: вітчизняний та зарубіжний досвід : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К, 2013. 20 с.
138. Попова О. В. Поняття та ознаки публічної служби в Україні. *Форум права*. 2011. № 4. С. 583–587.
139. Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів. Наказ Міністерства соціальної політики України від 22.01.2018 № 74 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 лютого 2018 р. за № 165/31617). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text> (дата звернення: 02.04.2022).
140. Про затвердження 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 : Наказ Національного агентства України з питань державної

служби 15.01.2021 № 4-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 02.04.2022).

141. Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. Постанова КМУ від 31 травня 2017 р. № 373. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.04.2022).
142. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 12 лютого 2020 р. № 98). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.03.2022).
143. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / Авт. кол. : Т. Е. Василевська, І. Г. Сурай, О. І. Васильєва та ін.; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
144. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, В. В. Шпекторенко. К. : НАДУ, 2018. 256 с.
145. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін: монографія [Авт. кол. : В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадєва та ін.]. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.
146. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Монографія / [С. К. Хаджирадєва, Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.]. Під заг. ред. проф. С. К. Хаджирадєвої. К. : НАДУ, 2017. 256 с.
147. Прудиус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
148. Психологічний тренінг як інструмент розвитку корпоративної культури : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. К., 2003. С. 317–357.

149. Психологія праці та професійної підготовки особистості / За ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. Хмельницький : ТУП, 2001. 330 с.
150. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
151. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики : наук. розроб. / О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 64 с.
152. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель та ін.; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика; Центр політико-правових реформ. К. : Конус-Ю, 2007. 735 с.
153. Публічне управління : термінол. слов. / Уклад. : В. С. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
154. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07-08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг.ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, В. Л. Федоренка. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. 520 с.
155. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.
156. Романів С. Р. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки : Матер. наук. інтернет-конференції.* Кам'янець-Подільський, 2011. С. 244–245.
157. Рудакевич М. І. Етика державних службовців : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 360 с.

158. Рунова Н. О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3. С. 269–273.
159. Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р.
160. Севтунов М. А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі. *Державне будівництво*. 2008. № 1(57). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_57) (дата звернення: 02.06.2021).
161. Скворцов Н. Н. Формула делового успеха: экономико-психологическое эссе. К. : МАУП, 1999. 360 с.
162. Смолінська О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С. 129–136.
163. Соколова А. С., Сергеева М. Г. Научные основы построения и развития профессиональной карьеры. К. : Региональный финансово-экономический институт, 2017. 396 с.
164. Соціальна психологія управління: курс лекцій / уклад. : Л. В. Бондар, Н. М. Проскурка. К. : НАУ, 2014. 146 с.
165. Сурай І. Г. Еволюційність парадигмальних змін у публічному управлінні – публічній службі – управлінні персоналом. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Переяслав, 30 жовтня 2020 р. С. 178–185.
166. Сурай І. Г. Сутність та визначення поняття «публічна служба». *Науковий вісник Академії муніципального управління* : зб. наук. пр. 2009. Вип. 1(7). С. 74–83.
167. Сурай І. Г., Чалих С. Г. Теоретико-методологічні засади унормування поняття «публічна служба». *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. С. 37-70.
168. Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: колективна монографія / авт. кол. В. Антонов та ін.; ред. кол. : В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоева. К. : Ун-т ім. Б. Гринченка. 2016. 912 с.
  169. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні : монографія / М. М. Іжа, С. А. Попов, Т. І. Пахомова, С. К. Хаджирадева, О. І. Воронов, І. В. Нагорна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса, 2009. 220 с.
  170. Сушинський О. І. Правоохоронні органи України: проблемні аспекти статусу : монографія. Львів : Львів. держ. ін-т новіт. технологій та упр. ім. В. Чорновола, 2010. 248 с.
  171. Сьюпер Д. Е. Развитие карьеры: теория представления о самом себе. Приемная комиссия Колледжа Принстон. 1963. 35 с.
  172. Тимків В. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Публічне управління: теорія і практика* : зб. наук. пр. 2012. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book> (дата звернення: 17.03.2021).
  173. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою КМУ від 23.08.2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.09.2021).
  174. Ткалич М. Г. Психолого-організаційні особливості типів гендерної взаємодії персоналу організацій. *Психологічні перспективи*. 2015. Вип. 25. С. 229–240.
  175. Управління діловою кар'єрою / Авт. кол. : Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.
  176. Управління змінами в публічній сфері / Авт. кол.: С. К. Хаджирадева, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фищук, Д. М. Букатова. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

177. Управління персоналом в умовах децентралізації : монографія / Авт. кол.: В. М. Олуйко, Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман, Р. Б. Примуш, Н. С. Карвацька, Т. В. Назарчук; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ. 2018. 504 с.
178. Управління персоналом на основі компетенцій: ключ до успіху організації державного сектора / Домейкієне Ю., Жукаускас Е. Матеріали програми ЄС «Прямуємо разом» (EU4PFM). [URL : https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencyu/?lang=uk#more-3984](https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencyu/?lang=uk#more-3984) (дата звернення: 17.03.2021).
179. Федоров В. Д. Психолінгвістичний ракурс поняття акмеології. *Акмеологія в Україні: теорія і практика*. 2010. № 1. С. 27–39.
180. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Авт. кол. : Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
181. Хаджирадєва С., Гречко Т., Пустоваров А. Передумови впровадження процесного менеджменту в органах державної влади України. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]*. Вип. 1(81). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 88-97.
182. Хаджирадєва С., Шевцова О. Ефективність реалізації Європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні // *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 13. 2021. С. 797-816.
183. Хаджирадєва С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. *Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє*. Київ: НАДУ, 2019. С. 144–172.
184. Хаджирадєва С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.

185. Хаджирадева С., Доценко Т., Пукір Ю. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток* : Науковий журнал. 2020. № 9. С. 857–888.
186. Хомуленко Т. Б., Фоменко К. І. Губристична мотивація у структурі кар'єрної спрямованості особистості. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія*. Вип. 51. Х. : ХНПУ, 2015. С. 256-267.
187. Хорошенюк О. В. Організація публічної служби в Україні: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 251 с.
188. Хорошенюк О. В. Уточнення переліку та груп суб'єктів публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 230–238.
189. Чуйко О. М. , Куравська Н. В. Гендер і кар'єра : посібник / ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2019. 372 с.
190. Шайгородський Ю. Ціннісні трансформації в період суспільних змін. *Соціальна психологія*. Наук. журнал [гол.ред. Ю. Шайгородський]. 2009. № 3. С. 86–94.
191. Шатілова О. С. Західні теорії кар'єрного розвитку. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019 р., № 4, Т. 2. С. 151–158.
192. Шевцова Ю. М. Суспільні механізми залучення молоді до управлінської діяльності в органах державної влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. К., 2011. 20 с.
193. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. ... к. н. держ. упр.: 25.00.02. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 263 с.

194. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.
195. Шпекторенко І. В. Термін «професіоналізм» в сучасному політико-управлінському дискурсі. *Управленческое консультирование*. 2011. № 1. С. 221-234.
196. Шиліна А. А., Євсигнєєва К. В. Особливості самовідношення фахівців з різним рівнем прокрастинації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія*. 2011. № 985, вип. 48. С. 41–45.
197. Якубовський О. П., Приходченко Л. Л. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні. Одеса : ОФ УАДУ, Оптимум, 2001. 173 с.
198. Янюк Н. Е. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні. *Вісник Львівського університету*. 2010. Вип. 51. С. 162–167.
199. A National Implementation Framework towards the Professionalisation of the Public Service. Staatskoerant, Republic of South Africa: Government Gazette, 2020. No. 44031. P. 62. URL: <https://www.gov.za/documents/national-implementation-framework-towards-professionalisation-public-service-comments> (дата звернення: 17.01.2022).
200. Abbott A. The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 452 p.
201. Ackroyd S. Sociological and organisational theories of professions and professionalism: *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism*. Abingdon, Routledge. 2016. P. 15–31. URL: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315779447.ch1> (дата звернення: 12.03.2022).
202. Aliushyna N. Spatio-temporal organization of civil servants' work in the conditions of Covid-19. *Journal of Community positive practices*. 2022. Issue SI. Volume 22. P. 112-125. URL: <https://ideas.repec.org/a/cta/jcppxx/si229.html> (дата звернення: 12.03.2022).

203. Aliushyna N., Fedorenko T., Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. Public policy and administration. 2021. Vol. 20, No 4. P. 357-370. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/6602> (дата звернення: 12.03.2022).
204. Armstrong M. How To Be An Even Better Manager. Six Edition, 2004. 353 p. URL: [https://pksworld.com/wpcontent/uploads/2019/05/PKS/Motivational%20Power%20Bank/How%20To%20Be%20An%20Even%20Better%20Manager\\_074944262X.pdf](https://pksworld.com/wpcontent/uploads/2019/05/PKS/Motivational%20Power%20Bank/How%20To%20Be%20An%20Even%20Better%20Manager_074944262X.pdf) (дата звернення: 19.04.2022).
205. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 4th edn. London: Kogan Page, 2008. 248 p. URL: [https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912\\_2018-10-6-18-43-1.pdf](https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf) (дата звернення: 03.04.2022).
206. Arthur M. B., Rousseau D. M. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press, 1996. 234 p.
207. Australian Public Service Commission. Managing succession in the Australian Public service. Commonwealth of Australia. 2014. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/view/27452723/managing-succession-australian-public-service-commission> (дата звернення: 02.02.2022).
208. Banuri S., Keefer Ph. Pro social motivation, effort and the call to public service. *European Economic Review*. 2016. № 3(C). P. 139–164.
209. Barrett K., Greene R. Can Government Hiring Get Out of the Stone Age? *Governing. The Future of States and Localities*. 2016. URL: [www.governing.com/topics/mgmt/gov-governmenthiring-best-practices.html](http://www.governing.com/topics/mgmt/gov-governmenthiring-best-practices.html) (дата звернення: 23.01.2022).
210. Baruch Y. Managing careers: Theory and practice. Harlow: Prentice Hall. 2004. URL: [https://www.researchgate.net/publication/260036459\\_Managing\\_Careers\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/260036459_Managing_Careers_Theory_and_Practice) (дата звернення: 05.04.2022).

211. Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*. 2009. № 3(1). P. 65–107.
212. Bercu Ana-Maria. Career of European Civil Servants. A Theoretical Approach. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2013. P. 229–237. URL: <https://www.jopafl.com/uploads/issue4/.pdf> (дата звернення: 23.03.2022).
213. Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V., Spadafora E., Essen M. Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*. 2018. № 44(1). P. 89–130.
214. Bossaert D., Demmke C., Moilanen T. The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. URL: [http://aei.pitt.edu/39385/1/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://aei.pitt.edu/39385/1/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (дата звернення: 12.06.2022).
215. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 3rd edn. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 408 p.
216. Boyatzis R. E. The competent manager: A Model for Effective Performance. New York: Wiley, 1982. 328 p. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/135050768301400208> (дата звернення: 12.04.2022).
217. Bram S. HRM and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *The EGPA Conference in Potsdam*. September 2002. URL: [https://www.researchgate.net/publication/242497483\\_HRM\\_and\\_job\\_satisfaction\\_in\\_the\\_Dutch\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/242497483_HRM_and_job_satisfaction_in_the_Dutch_public_sector) (дата звернення: 28.07.2022).
218. Braun S., Peus C., Weisweiler S., Frey D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*. 2013. Volume 24. Issue 1. P. 270–283. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312001075?via%3Dihub> (дата звернення: 23.03.2022).
219. Bridgman T., De'ath A. Early career development in the public sector: Lessons from a social constructionist perspective. *Australian Journal of Career*

- Development*. 2017. 26(2). P. 43–51. URL: <https://doi.org/10.1177/> (дата звернення: 17.07.2022).
220. Brown M. T., Lum J. L., Voyle K. Roe Revisited. A Call for the Reappraisal of the Theory of Personality Development and Career Choice. *Journal of Vocational Behavior*. 1997. Volume 51. Issue 2. P. 283–294. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879197915839> (дата звернення: 26.03.2022).
221. Brown S. D., Lent R. W. Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work. Second Edition. New Jersey: Hoboken, 2013. 708 p. URL: [https://www.hzu.edu.in/uploads/2020/9/Career%20Development%20and%20Counseling\\_%20Putting%20Theory%20and%20Research%20to%20Work.pdf](https://www.hzu.edu.in/uploads/2020/9/Career%20Development%20and%20Counseling_%20Putting%20Theory%20and%20Research%20to%20Work.pdf) (дата звернення: 12.04.2022).
222. Burrage M. Revolution and the Making of the Contemporary Legal Profession: England, France and the United States. New York: Oxford University Press, 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/281654800\\_Revolution\\_and\\_the\\_Making\\_of\\_the\\_Contemporary\\_Legal\\_Profession\\_England\\_France\\_and\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/281654800_Revolution_and_the_Making_of_the_Contemporary_Legal_Profession_England_France_and_the_United_States) (дата звернення: 20.04.2022).
223. Career development in the Federal Public Service : building a world-class workforce: research report / by Linda Duxbury, Lorraine Dyke and Natalie Lam. URL: <https://publications.gc.ca/site/eng/84011/publication.html?wbdisablee> (дата звернення: 20.04.2022).
224. Career smart fast-forward your career. URL: <https://careersmart.org.uk/your-career/appraisals-evaluations-reviews/job-evaluation> (дата звернення: 20.04.2022).
225. Careersmart a guide to planning and developing your career. New Prospect House, London. 2020. 40 p. URL: <https://careersmart.org.uk/sites/default/files/guide/Practical-Guide-to-Planning-and-Developing-Your-Career.pdf> (дата звернення: 20.04.2022).

226. Choi J. Social Cognitive Theory (Bandura). URL: <https://leadershipcenter.tistory.com/180> (дата звернення: 19.04.2022).
227. Christensen T., Laegreid P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 2007. 67 (6). P. 1059–1066.
228. Denis J-L., Veronesi G., Regis C., Germain S. Collegiality as political work: Professions in today's world of organizations. *Journal of Professions and Organization*. 2019. 6 (3). P. 323–341.
229. Dessler G. Human resource management, 2005. 10 Edition. 31 p. URL: <https://yunus.hacettepe.edu.tr/~nadi/hrm10.pdf> (дата звернення: 27.03.2022).
230. Dessler G. Human resource management, 2013. 15 Edition. 725 p. URL: <https://ibfbzu.edu.pk/wp-content/uploads/2020/08/Human-Resource-Management-by-Gary-Dessler-15th-ed.pdf> (дата звернення: 27.03.2022).
231. Diefenbach T. New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration*. 2009. 87 (4). P. 892–909.
232. Drechsler W. The Re-Emergence of 'Weberian' Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective. *Administrative Culture (Halduskultuur Journal)*. 2005. 6. P. 94–108.
233. Duxbury L., Dyke L., Lam N. Career development in the Federal Public Service: building a world-class workforce: research report. Ottawa - Ontario: Treasury Board of Canada Secretariat, 1999. 136 p. URL: <https://publications.gc.ca/site/eng/84011/publication.html?wbdisable=true> (дата звернення: 05.04.2022).
234. Eby L. T., Butts M., Lockwood A. Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*. 2003. № 24. P. 689–708.
235. EU good practices on sustainable mobility planning and SUMP. Interreg Europe Reform. 41 p. URL: <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/>

- fileadmin/user\_upload/tx\_tevprojects/library/file.pdf (дата звернення: 19.09.2022).
236. EUPAN. European and international mobility of public workers. 2022. URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Summary-EUPAN-survey-2022-Mobility.pdf> (дата звернення: 14.08.2022).
237. European Commission. A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28. 2017. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19208&langId=en> (дата звернення: 03.05.2022).
238. European Commission. Use of Internet Services. Digital Economy and Society Index Report 2018. Use of Internet Services, 2018. URL: [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/3\\_desi\\_report\\_use\\_of\\_internet\\_services\\_18E82700-A071-AF2B-16420BCE813AF9F0\\_52241.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/3_desi_report_use_of_internet_services_18E82700-A071-AF2B-16420BCE813AF9F0_52241.pdf) (дата звернення: 03.05.2022).
239. Farnham D. Human Resource Management in Context: Strategy, Insights and Solutions. 3rd edn. London: CIPD, 2010.
240. Goffee R., Scase R. Organizational Change and the Corporate Career: The Restructuring of Managers. *Job Aspirations in: Human Relations*. 1992. Vol. 45. N 4. P. 365.
241. Goode W. Encroachment, charlatanism and the emerging profession: Psychology, sociology and medicine. *American Sociological Review*. 1960. 25. P. 902–914.
242. Gooderham P., Nordhaug O. One European Model of HRM? Cranet Empirical Contributions. *Human Resource Management Review*. 2011. 21. P. 27–36. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482210000458> (дата звернення: 12.04.2022).
243. Gornitzka Â., Larsen I. M. Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*. 2004. № 47. P. 455–471. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ733333> (дата звернення: 17.04.2022).

244. Gottfredson L.S. Gottfredson's theory of circumscription and compromise, 1981. URL: <https://www1.udel.edu/educ/gottfredson/reprints/1996CCtheory.pdf> (дата звернення: 10.05.2022).
245. Green M. E. Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future. *Public Personnel Management*. 2000. Winter. Vol. 29. N. 4. P. 435–443.
246. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. Career Management for Life. 5th Edition. Routledge. 2018. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315205991> (дата звернення: 12.05.2022).
247. Guest D. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 1997. 24 (5). P. 503–521.
248. Hall D. T., Marvis P. H. The new career contact developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*. 1995. Vol. 35. P. 45–67.
249. Hansen Sunny S. Using Integrative Life Planning (ILP) in Your Professional Development. URL: [https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset\\_manager/get\\_file/531352?ver=0](https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset_manager/get_file/531352?ver=0) (дата звернення: 17.05.2022).
250. Hansen L. S. New goals and strategies for vocational guidance and counseling. *International Journal for the Advancement of Counseling*. 1981. № 4 (1). P. 21–34.
251. Hargreaves A. Four Ages of Professionalism and Professional Learning. *Teachers and Teaching: theory and practice*. Vol. 6. No. 2. 2000. P. 151–182. URL: <https://doi.org/10.1080/713698714> (дата звернення: 01.02.2022).
252. Henökl T. What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/269331964\\_What\\_are\\_Public\\_Services\\_Good\\_at\\_Success\\_of\\_Public\\_Services\\_in\\_the\\_Field\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/269331964_What_are_Public_Services_Good_at_Success_of_Public_Services_in_the_Field_of_Human_Resource_Management) (дата звернення: 19.08.2022).
253. Herzberg. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 2003. January. P. 87–96.

254. Higgins M., Dillon J. R. Career Patterns and Organizational Performance. Gunz H. & Peiperl M. (Eds.). Handbook of Career Studies. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
255. Hodgson G. M. The revival of Veblenian institutional economics. *Journal of Economic Issues*. 2007. № 41(2). P. 325–340.
256. Holland's Theory of Career Choice. Career Key site. URL: <https://www.careerkey.org/fit/personality/hollands-theory-of-career-choice> (дата звернення: 23.04.2022).
257. Holland's Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Career Research. URL: <http://career.iresearchnet.com/career-development/hollands-theory-of-vocational-personalities-and-work-environments/> (дата звернення: 03.05.2022).
258. Hood C. It's Public Administration, Rod, but maybe not as we Know it: British Public Administration in the 2000s. *Public Administration*. 2011. 89(1). P. 128–139.
259. Hoyle E. Teaching as a Profession. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2001 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767024505> (дата звернення: 10.05.2022).
260. Huerta Melchor O. Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2008. No. 12. URL: 10.1787/227141782188OECD (дата звернення: 17.04.2022).
261. Human Resources Management. Country Profiles. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/> (дата звернення: 19.02.2020).
262. Ilies Camelia-Olivia. Career management perspective in public administration. URL: <http://revecon.ro/articles/2011-2/2011-2-11.pdf> (дата звернення: 12.04.2022).
263. Individual Development Plan for Organizational Enhancement, Career Ladders, and Career Development. Division of Personnel Department of Administrative Services State of New Hampshire. 2008. URL:

<https://www.coursehero.com/file/13904265/IDP-Individual-Development-Plan-Model/> (дата звернення: 12.04.2022).

264. Iris K. Barret. Some Relations between Job and Life Satisfaction and Job Importance. *Journal of Applied Psychology*. 1972. Vol. 56. P. 301–304.
265. Johnson P., Robinson P. Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement? *Review of Policy Research* 31. 2014. N. 4. P. 349–357
266. Johnson T. Professions and Power. Abingdon: Routledge Revivals, 2016. URL: <https://www.routledge.com/Professions-and-Power-Routledge-Revivals/Johnson/p/book/9781138203563> (дата звернення: 12.06.2022).
267. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskyi A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Volume XIII, Number 1, Summer 2020. P. 81-109.
268. Khadzhyradieva S., Docsenko T., Sitsinska M., Baiun Y., Pukir Y. Prerequisites for process management implementation in the public administration of Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*, 2020, N 9, P. 2825–2833.
269. Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*. 2019, T. 18, Nr. 3/2019, Vol. 18, No 3, p. 95-113.
270. Kröll C., Doeblér P., Nüesch S. Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017. № 26 (5). P. 677–693.
271. Kroukamp H., Cloete F. Improving professionalism in South African local government. *Acta Academica*. 2018. 50(1). P. 61–80. URL: <http://dx.doi.org/10.18820/24150479/aa50i1.4> (дата звернення: 25.05.2022).
272. Krumboltz J. D. The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*. 2009. V. 17. № 2. P. 135–154. URL: [https://www.researchgate.net/publication/237555830\\_The\\_Happenstance\\_Learning\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/237555830_The_Happenstance_Learning_Theory) (дата звернення: 25.05.2022).

273. Legge K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan, 2005. 430 p. URL: <https://www.worldcat.org/title/56730524> (дата звернення: 12.04.2022).
274. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade L. S., Drake B. Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review*. 2009. 19. P. 64–85. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000035> (дата звернення: 24.03.2022).
275. Lent R.W., Brown S.D., Hackett G. Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice and Performance. *Journal of Vocational Behavior*. 1994. 45. P. 79–122. URL: [https://www.researchgate.net/publication/230557657\\_Toward\\_a\\_Unifying\\_Social\\_Cognitive\\_Theory\\_of\\_Career\\_and\\_Academic\\_Interest\\_Choice\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/230557657_Toward_a_Unifying_Social_Cognitive_Theory_of_Career_and_Academic_Interest_Choice_and_Performance) (дата звернення: 03.06.2022).
276. Lester S. The development of self-regulation in four UK professional communities. *Professions and Professionalism*. 2016. № 6(1). P.1–14.
277. Levine Felice J., Bell Nathan E. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), 2015. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780080970868410664> (дата звернення: 03.06.2022).
278. Managing the Senior Public Service. 1998. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/1900113.pdf>. (дата звернення: 11.10.2022).
279. Mayrhofer W., Larsen H. H. 2006. European HRM: A Distinct Field of Research and Practice. *Managing Human Resources in Europe: A Thematic Approach*. New York, London: Routledge. 2006. P. 1–17. URL: <https://vdoc.pub/documents/managing-human-resources-in-europe-a-thematic-approach-routledge-global-human-resource-management-series-2seud4hclur0> (дата звернення: 17.05.2022).

280. McCann L., Granter E. Beyond "blue-collar professionalism": Continuity and change in the professionalization of uniformed emergency services work. *Journal of Professions and Organization*. 2019. 6 (2). P. 213–232.
281. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. № 1. P. 1–14. URL: <https://www.therapie-breve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (дата звернення: 17.06.2022).
282. McLeod Saul. Albert Bandura's Social Learning Theory. Simply Psychology site. 2016. URL: <https://www.simplypsychology.org/bandura.html> (дата звернення: 17.07.2022).
283. Millmore M., Lewis P., Saunders M., Thornhill A., Morrow T. Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues. Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2007.
284. Mir A., Mir R., Mosca J. B. The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee- Organization Relations. *Public Personnel Management*. 2002. Summer. Vol. 31. N. 2. P. 187–200.
285. Mle T. Professional and Ethical Conduct in the Public Sector. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*. 2012. 1(1). P. 26–37. URL: <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v1i1.22> (дата звернення: 12.04.2022).
286. Mosher F. C. Democracy and the Public Service (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press, 1982. URL: <https://www.worldcat.org/title/democracy-and-the-public-service/oclc/7597210> (дата звернення: 17.01.2022).
287. Myrdal G. Institutional economics. *Journal of Economic Issues*. 1978. № 12(4). P. 771–783.
288. NISPAcee. European Administrative Space: Spreading Standards, Building Capacities. Bratislava, 2017. 272 p. URL: <https://www.nispa.org/files/publications/proceedings/NISPAcee-Proceedings-2016-Zagreb.pdf> (дата звернення: 24.08.2022).
289. O’Riordan J., Humphreys P.C. Career progression in the Irish Civil Service. 2002. URL:

- <http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Career%20Progression%20in%20the%20Irish%20Civil%20Service.pdf> (дата звернення: 03.05.2022).
290. OECD. Human Resources Management Country Profiles. France. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20France.pdf> (дата звернення: 03.05.2022).
291. OECD. Human Resources Management Country Profiles. Germany. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf> (дата звернення: 03.05.2022).
292. OECD. Human Resources Management Country Profiles. OECD Publications: Greece. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Greece.pdf> (дата звернення: 03.05.2022).
293. OECD. Human Resources Management Country Profiles. Spain. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Spain.pdf> (дата звернення: 03.05.2022).
294. OECD. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf> (дата звернення: 12.05.2022).
295. OECD. Managing the Senior Public Managing the Senior Public Service. Public Management Committee of the OECD. 1997. URL: <http://www.oecd.org/puma/links.htm> (дата звернення: 12.05.2022).
296. OECD. Managing the Senior Public Service. A Survey of OECD Countries. Paris, 1998. P.27. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/1900113.pdf> (дата звернення: 19.05.2022).
297. OECD. Preparing Public Administrations for the European Administrative Space. SIGMA Papers, 2017. No. 23. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/5kml6143zd8p-en> (дата звернення: 17.09.2022).

298. OECD. Public Sector - An Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer Project by Kirsi Aijala. Paris, 2001.
299. OECD/PUMA. HRM in the Public Sector. Paris, 2002. P. 2–14.
300. Oxford Learner's Dictionaries. URL: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/career\\_1](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/career_1) (дата звернення: 14.04.2022).
301. Page E. C., Wright V. From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations. New York: Palgrave Macmillan, 2007. URL: <https://www.gbv.de/dms/sub-hamburg/369606981.pdf> (дата звернення: 03.09.2022).
302. Parsons F. Choosing a vocation. National Career Development Association. 2005. URL: [https://openlibrary.org/works/OL4419367W/Choosing\\_a\\_vocation](https://openlibrary.org/works/OL4419367W/Choosing_a_vocation) (дата звернення: 03.09.2022).
303. Patton W., McMahon M. L. Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. Rotterdam: Sense Publishers, 2006.
304. Peiperl M., Baruch Y. Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*. 1997. No. 25(4). P. 7–22.
305. Pink D. H. Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live. New York: Warner Books, 2001.
306. [Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 2nd edn. Oxford: Oxford University Press, 2000. 367 p.](#)
307. Professions and Professionalism. URL: [https://www.tutorialspoint.com/engineering\\_ethics/professions\\_and\\_professionalism.htm](https://www.tutorialspoint.com/engineering_ethics/professions_and_professionalism.htm) (дата звернення: 17.03.2022).
308. Public Employment in EU Member States. STATE SECRETARIAT FOR THE PUBLIC SERVICE. DIRECTORATE-GENERAL OF THE PUBLIC SERVICE Madrid. 2010. URL: [https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presid%C3%A2ncias/Public\\_Employment\\_EUMS.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%A2ncias/Public_Employment_EUMS.pdf) (дата звернення: 19.06.2022).

309. Reed M. I. Elites, professions, and the neoliberal state: Critical points of intersection and contention. *Journal of Professions and Organization*. 2018. 5(3). P. 297–312.
310. RIASEC Theory. Holland's Theory. URL: <https://self-directed-search.com/riasec-theory/> (дата звернення: 17.04.2022).
311. Sahling M., Hinrik J., Yesilkagit K. Differential Legacy Effects: Three Propositions on the Impact of Administrative Traditions on Public Administration Reform in Europe East and West. *Journal of European Public Policy*. 2011. 18 (2). P. 311–322.
312. Saks M. Analyzing the professions: The case for a neo-Weberian approach. *Comparative Sociology*. 2010. 9 (6). P. 887–915.
313. Saks M. Defining a profession: The role of knowledge and expertise. *Professions and Professionalism*. 2012. T. P.1–10.
314. Saks M. Professions and power: A review of theories of professions and power. / Edited by Dent M., Bourgeault I., Denis J-L., Kuhlmann E./ The Routledge Companion to the Professions and Professionalism. Abingdon: Routledge, 2016.
315. Schein Edgar H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*. 1996. Vol. 10, No. 4 URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1996.3145321> (дата звернення: 12.09.2022).
316. Schlossberg Nancy K. Revitalizing retirement: Reshaping your identity, relationships, and purpose. Washington, 2009. DC: American Psychological Association. URL: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1chrs82> (дата звернення: 23.05.2022).
317. Senior Civil Service (SCS). Performance Management and Reward. Guide to Performance Management in the SCS. 2003. April. 1 p. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/senior-civil-service-performance-management-and-reward> (дата звернення: 29.09.2022).

318. Senior Civil Service. Performance Management Arrangements for the Senior Civil Service. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1080684/SCS-PM-Updated\\_Guidance-APRIL-2022-V.2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1080684/SCS-PM-Updated_Guidance-APRIL-2022-V.2.pdf) (дата звернення: 09.12.2022).
319. Senior Civil Service. Performance Management Framework. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1093916/SCS\\_Performance\\_Management\\_Framework\\_2023-2024.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1093916/SCS_Performance_Management_Framework_2023-2024.pdf) (дата звернення: 09.12.2022).
320. Serhii A. Romaniuk, Nataliia O. Aliushyna, Vladyslav O. Nikolaiev, Iaroslav M. Lashchuk, Igor L. Hasiuk. The certain issues of modern conceptualization of institutionalism for social development. *Agr. Ext. Special Issue (02) 2021*. 175-187.
321. Sox H. C. The ethical foundations of professionalism: A sociologic history. *CHEST Journal*. 2007. 131 (5). P. 1532–1540.
322. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons Inc., 1993. 372 p. <https://gebesh.moy.su/Knigi/spenser.pdf> (дата звернення: 23.04.2022).
323. State Services Commission. Career progression and development survey 2005. Results for the New Zealand Public Service. New Zealand: SSC, 2006. URL: <https://www.scoop.co.nz/stories/PO0605/S00011.htm> (дата звернення: 12.03.2022).
324. Study on the EU and its Member States mobilizing Public Sector Expertise for Development. Final Report. DAI Brussels, 2019. 90 p. URL: [https://www.dev-practitioners.eu/media/key\\_documents/Session\\_2\\_PSE\\_Study\\_Phase\\_I\\_0\\_compressed\\_1.pdf](https://www.dev-practitioners.eu/media/key_documents/Session_2_PSE_Study_Phase_I_0_compressed_1.pdf) (дата звернення: 19.11.2022).
325. Suddaby R., Muzio D. Theoretical perspectives of the professions. / Edited by Empson L., Muzio D., Broschak J., Hinings B./ *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*/ Oxford: Oxford University Press, 2015.

326. Super D. E. Career education and the meaning of work. Washington : U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education. U.S. Govt. Print. Off., 1976. 47 p.
327. Super D. E. Super's Career Development Theory. /Edited by Greenhaus J.H., Callanan G.A./ Encyclopaedia of Career Development. Volume 2. London. UK: SAGE Publications. P. 786–792. URL: <https://career.iresearchnet.com/career-development/supers-career-development-theory/> (дата звернення: 04.10.2022).
328. Sutton J. What Is Bandura's Social Learning Theory? 3 Examples. *Positive Psychology site*. 2021. URL: <https://positivepsychology.com/social-learning-theory-bandura/> (дата звернення: 12.06.2022).
329. The Free Dictionary by Farlex. URL: <https://www.thefreedictionary.com/career> (дата звернення: 17.01.2022).
330. The Social Cognitive Theory. Behavioral Change Models. URL: <https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/mph-modules/sb/behavioralchangetheories/behavioralchangetheories5.html> (дата звернення: 23.10.2022).
331. Tremaine K. How to Get Millennials into Government. *Government Executive*. 2018. URL: <https://www.govexec.com/management/2018/08/how-get-millennials-government/150241/> (дата звернення: 21.09.2022).
332. Upton M. G. Towards a Multilevel Theory of Career Development: Advancing Human Resource Development Theory Building. Ph. D. diss. Texas A&M University, 2006.
333. Van Bockel J. Identities of public servants: performance-driven, but professional public managers. *EGPA Conference*. 2005. Bern. URL: [https://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/235824/1/Bockel\\_identities+of+public+servants.pdf](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/235824/1/Bockel_identities+of+public+servants.pdf) (дата звернення: 20.11.2022).
334. Van Buren H. J., Greenwood M. Sheehan C. Strategic Human Resource Management and the Decline of Employee Focus. *Human Resource Management Review*. 2011. 21. P. 209–219.

335. Viechnicki P. Understanding Millennials in government. Deloitte Insights. 2015. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/millennials-in-government-federal-workforce.html>. (дата звернення: 17.09.2022).
336. Vinney C. Social Constructionism Definition and Examples. 2019. URL: <https://www.thoughtco.com/social-constructionism-4586374> (дата звернення: 24.07.2022).
337. What Is Bandura's Social Learning Theory? 3 Examples. Positive Psychology site. URL: <https://positivepsychology.com/social-learning-theory-bandura/> (дата звернення: 12.11.2022).
338. Zeldin S., Gauley J., Krauss S. E., Kornbluh M., Collura J. Youth–adult Partnership and Youth Civic Development: Cross-National Analyses for Scholars and Field Professionals. *Youth & Society* 49. 2017. N. 7. P. 851–878.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1. Посадові обов’язки фахівців податкової служби США\*

| Посада | Обов’язки | Середня по країні зарплата (\$, рік) |
|--------|-----------|--------------------------------------|
|--------|-----------|--------------------------------------|

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Спеціаліст з оплати праці    | керують платіжним процесом забезпечення дотримання федеральних, державних і місцевих податкових норм, часто збирають, записують і перевіряють присутність співробітників і відпрацьовані години для обчислення заробітної плати, комісійних і відрахувань усунення помилок із неправильними платежами та ведення баз даних інформації про персонал                                                                                                                                                                                                                                      | 34 612 |
| Податковий спеціаліст        | ведення федеральних, державних і місцевих декларацій про доходи фізичних осіб або компаній, визначення юридичних винятків для зменшення податкового тягаря, звітування про податкові зобов'язання та консультування клієнтів щодо змін у податковому законодавстві, збирають відповідні фінансові записи, такі як платіжні відомості та звіти про доходи, і вводять ці дані в програмне забезпечення або базу даних податкових декларацій                                                                                                                                               | 39 263 |
| Ревізор                      | допомагають окремим особам, організаціям і державним установам аналізувати фінансові процеси та документи на відповідність податковому законодавству. використовують податкове законодавство для перевірки процедур аудиту, підготовки звітів про податкові перевірки та збору несплачених податків, часто включають оцінку відшкодування податків, рекомендації стратегій управління податками та дослідження податкового законодавства та практики аудиту. можуть визначати оподатковуваний дохід, застосовні податкові відрахування та неоподатковувані витрати.                     | 61 087 |
| Фахівець з податкової служби | щоквартально та щорічно керують дотриманням федеральних податків і міжнародних податкових вимог. часто готують, обробляють і ведуть всю документацію, пов'язану з бухгалтерським циклом. Інші обов'язки можуть включати дослідження податкового законодавства, пояснення найкращих практик клієнтам і допомогу в державних перевірках, можуть підтвердити точність записів і депозитів для податкової звітності та підготовки. можуть зберігати записи письмової та усної комунікації між організацією та будь-якими відповідними зовнішніми регуляторними органами та постачальниками. | 61 830 |

## Продовження додатку

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Податковий юрист        | перевіряють фінансові документи, щоб забезпечити дотримання податкового законодавства; працюють з командами інших фінансових професіоналів, включаючи бухгалтерів, щоб визначити та мінімізувати податкові зобов'язання шляхом впровадження стратегій зниження податків; можуть досліджувати податкові проблеми, допомагати з податковими перевітками та консультуватися з клієнтами, щоб переглянути їхню податкову інформацію та відповісти на запитання чи проблеми; консулює роботодавців щодо пільг щодо охорони здоров'я працівників, компенсації та систем бухгалтерського обліку            | 62 423 |
| Податковий аналітик     | готує, перевіряє та подає податкові декларації та форми для окремих клієнтів і компаній; здійснюють підготовку необхідної документації, розробка прогнозів для податкових кредитів і управління рахунками головної податкової книги; аналізують робочі документи, бухгалтерську та податкову інформацію, щоб забезпечити точність і дотримання відповідних законів; ведуть записи транзакцій з питань бізнесу та реагування на податкові помилки для придбання власності та портфельних інвестицій.                                                                                                 | 62 960 |
| Податковий бухгалтер    | несе відповідальність за допомогу окремим особам і підприємствам у сплаті податків відповідно до відповідних правових норм; веде податкову базу даних компанії, вирішує податкові питання у зв'язку з неправильними деклараціями та виявлення законної податкової економії; готують графіки податкових положень, декларації, платежі та звіти; гарантують, що їхні клієнти дотримуються федерального, державного та місцевого податкового законодавства                                                                                                                                             | 64 649 |
| Фінансовий планувальник | допомагають людям розробляти стратегії управління своїми поточними та майбутніми фінансами; робота з клієнтами з конкретних податкових питань, підготовка податкових звітів, максимізація податкових декларацій і пом'якшення податкового впливу на баланси; можуть перевірити фінансовий стан і цілі особи, щоб створити план заощаджень та інвестування. Фінансовий планувальник може створювати особисті бюджети, контролювати витрати та розробляти стратегії накопичення багатства                                                                                                             | 70 807 |
| Фінансовий радник       | відповідає за визначення фінансових потреб і цілей своїх клієнтів, щоб допомогти їм розробити плани управління. Ці фахівці можуть спеціалізуватися на податкових питаннях і надавати своїм клієнтам поради щодо вирішення податкових проблем, податкового планування та підготовки декларацій. Вони мають низку обов'язків, включаючи координацію стратегій інвестиційного планування, управління капіталом, страхового покриття та планування виходу на пенсію. Фінансові консультанти часто готують і тлумачать фінансові документи, такі як прогноз доходу та звіти про ефективність інвестицій. | 74 486 |

## Продовження додатку

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Податковий консультант     | готують податкові декларації для клієнтів або допомагають окремим особам заповнити їх власні податкові декларації, надаючи інформацію та консультації. Ці фахівці часто працюють з клієнтами протягом фінансового року, щоб мінімізувати податкові зобов'язання. Вони відповідають за дослідження податкового законодавства, роз'яснення податкових питань і забезпечення виконання клієнтами своїх податкових зобов'язань. Інші обов'язки можуть включати підготовку податків із заробітної плати бізнесу та впровадження податкових процедур для зменшення непотрібних зборів. | 74 815  |
| Менеджер податкової служби | контролюють щоденну роботу бухгалтерії та податкової служби. До їхніх обов'язків часто входить забезпечення дотримання податкових декларацій, аналіз впливу податкового законодавства та впровадження стратегій для вдосконалення податкових процедур компанії. Ці фахівці відповідають за виявлення податкових проблем і розробку рішень. Вони можуть інформувати своїх співробітників про зміни в податковому законодавстві та надавати повні відповіді та графіки для підготовки до податкових перевірок.                                                                     | 102 643 |

\* Джерело: Baruch, Y.: Managing careers: Theory and practice. Harlow. Prentice Hall. 2004. <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Baruch-Managing-Careers-theory-and-practice/PGM579580.html>

Таблиця 2. Кар'єрні шляхи в податковій службі Великобританії

| Базовий рівень                         | Обов'язки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Специфікація особи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Податковий Стажер</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Складання розрахунків податкового обліку</li> <li>• Аналіз фінансових даних комплексного характеру</li> <li>• Провести податкове дослідження та узагальнити результати</li> <li>• Дотримання податкового законодавства</li> <li>• Дізнайтеся про PAYE та складіть консультацію PAYE</li> <li>Відповідайте на кореспонденцію HMRC і допомагайте із запитам</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Складання розрахунків податкового обліку</li> <li>• Аналіз фінансових даних комплексного характеру</li> <li>• Провести податкове дослідження та узагальнити результати</li> <li>• Дотримання податкового законодавства</li> <li>• Дізнайтеся про PAYE та складіть консультацію PAYE</li> <li>• Відповідайте на кореспонденцію HMRC і допомагайте із запитам</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Дипломований податковий стажист</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Навчання для отримання професійної кваліфікації (АТТ, СТА або АСА)</li> <li>• Розвивайте міцні робочі відносини з колегами, клієнтами та податковими органами</li> <li>• Здатний збалансувати своє робоче навантаження з тиском навчання для здобуття професійної кваліфікації</li> <li>• Допомагайте клієнтам щодо дотримання податкового законодавства, заповнюйте податкові декларації та обчислення, а також проводите дослідження складних податкових запитів</li> <li>• Допомога в наданні податкових консультацій щодо портфелів клієнтів і спеціальних завдань у разі їх виникнення</li> <li>• Проводити аналіз і складати звіти, щоб передати рекомендації клієнтам</li> <li>• Надавати підтримку в плануванні проектів і досліджувати технічні питання щодо консультаційної роботи, як-от продаж активів/бізнесу, планування спадкоємства та питання нерезидентства.</li> <li>• Огляд бізнес-структур клієнтів, операцій і особистих фінансових домовленостей для надання рішень для їхніх фінансових цілей і бізнес-потреб</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Частково кваліфікований</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Стажист податкового бухгалтера</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовка фінансової інформації для управлінських і статутних цілей</li> <li>• Робота з дотримання податкового законодавства та планування</li> <li>• Допомога в процесі подання податкової звітності та процесу дотримання податкового законодавства, включаючи подання податкових декларацій і податкових платежів до відповідних податкових органів</li> <li>• Допомога в процесі складання податкового бюджету та планування</li> <li>• Взаємодія з фінансовими командами, аудиторами, податковими радниками та органами влади</li> <li>• Допомога в спеціальних консультаційних проектах</li> <li>• Досліджуйте та аналізуйте податкові питання відповідно до повсякденної роботи та проектів</li> <li>• Надання адміністративної допомоги за потреби</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливо, АССА хоче перейти від бухгалтерського обліку до оподаткування</li> <li>• Попередній вплив оподаткування, наприклад досвід роботи на іншій податковій посаді, написання дисертації на тему оподаткування, початок кваліфікації АТТ</li> <li>• Відмінні розмовні та письмові знання англійської мови та право працювати у Великобританії</li> <li>• Відмінні ІТ-навички та хороший рівень загальної комерційної обізнаності</li> <li>• Хороший рівень знання поточних податкових правил Великобританії буде перевагою. Ви повинні вміти сумлінно працювати в складних умовах</li> </ul> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Податковий бухгалтер  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відображення технічного розуміння податкової звітності, наданої в різних податкових формах, що гарантує, що інформація, яка надається клієнтам і HMRC, є сумісною та точною</li> <li>Забезпечує відповідність звітності процедурам департаменту, а також положенням Кодексу внутрішніх доходів</li> <li>Належним чином визначає та повідомляє про проблеми у звітності, повідомляючи керівництво, якщо це необхідно</li> <li>Допомагає в розробці, тестуванні та впровадженні нових робочих процесів і процедур для внесення змін у систему або форми HMRC</li> <li>Співпрацює з різними сегментами бізнесу, постачальниками та операційними командами, які впливають на податкову звітність, щоб забезпечити точне та своєчасне вирішення проблем</li> <li>Визначає тенденції відділу та рекомендує покращення ефективності робочого процесу</li> <li>Переглядайте та обробляйте щоденні, щотижневі та/або місячні звіти за правилами підрозділу</li> <li>Підтримує зовнішніх і внутрішніх клієнтів, надаючи оперативну, ввічливу та точну інформацію як у телефонному, так і в письмовому листуванні</li> <li>Проактивно підтримує та документує оновлення процедур відділу, намагаючись розробити повні ресурси, які можуть бути використані на всіх рівнях бізнесу</li> <li>Навчає членів підрозділу та відділу виконувати різні посадові обов'язки відповідно до призначених, щоб стажист міг виконувати завдання відповідно до необхідних стандартів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ступінь бакалавра (бажано бухгалтерський облік або фінанси) або еквівалентне поєднання навчання та досвіду</li> <li>Досвід роботи в бізнесі не менше двох років</li> <li>Бажано досвід утримання податків або звітності</li> <li>Сильна увага до деталей</li> <li>Продемонстрована здатність дотримуватись термінів</li> <li>Сильні організаторські здібності та навички вирішення проблем</li> <li>Відмінні аналітичні здібності, навички дослідження та управління часом</li> <li>Хороші навички роботи з ПК з Microsoft Word та Excel</li> <li>Ефективні навички письмового та усного спілкування</li> </ul> |
| <b>Кваліфікований</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Податковий юрист      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Управління взаємовідносинами з низкою податкових клієнтів фізичних осіб</li> <li>Контроль за підготовкою податкової декларації фізичних осіб для деяких податкових баз фізичних осіб</li> <li>Надання клієнтам консультацій з технічного та податкового планування високого рівня, робота за необхідності зі старшими керівниками, менеджерами та партнерами</li> <li>Підтримання актуальних технічних знань щодо можливостей персонального податкового планування</li> <li>Вирішення питань консультування клієнтів і планування, які виникають у зв'язку з фізичними особами, що працюють із податковими особами</li> <li>Участь у розвитку бізнесу у вашому регіоні</li> <li>Керівні обов'язки працівників податкової служби</li> <li>Своєчасно готувати та подавати щорічні податкові декларації та розрахунки, P11D та інші різноманітні форми HMRC (наприклад, декларації за схемою часткових акцій працівників, CGT, PAYE та Trust, залежно від</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Кваліфікований АТТ</li> <li>Наявна мережа приватних контактів клієнтів у місцевому регіоні</li> <li>Здатність приймати рішення та працювати без пильного нагляду</li> <li>Здатність проактивно керувати існуючими відносинами з клієнтами та розвивати нові відносини</li> <li>Здатність продемонструвати розуміння питань управління ризиками</li> <li>Здатність сприяти діловим пропозиціям і привертати увагу менеджерів до можливостей</li> </ul>                                                                                                                                                           |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>можливостей)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготуйте податкові декларації</li> <li>• Надання оглядів корпоративного оподаткування</li> <li>• Збирайте та зберігайте інформацію про клієнта</li> <li>• Вести листування та розглядати запити клієнтів щодо їхніх податкових питань і зобов'язань, забезпечуючи передачу будь-яких невирішених питань відповідному Партнеру; включаючи початкову обробку/виявлення питань податкового планування та податкового розслідування</li> <li>• Підтримуйте прямі контакти з клієнтами, HMRC, соліситорами, іншими бухгалтерськими</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Дипломований податковий радник | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дослідження, аналіз та тлумачення змін у податковому законодавстві щодо їхніх послуг</li> <li>• Розслідування HMRC / Податкові трибунали</li> <li>• Складання відповідної документації для правильної реалізації своєї продукції</li> <li>• Створення нових професійних пенсійних схем / перерахування пенсій</li> <li>• Створення та структурування сімейних трастів, як офшорних, так і офшорних</li> <li>• Робота з товарними знаками, ліцензіями та роялті</li> <li>• Нагляд за впровадженням дочірньої компанії на Нормандських островах</li> <li>• Вивчіть та оцініть нові податкові структури, представлені компанією через адвокатів / QC</li> <li>• Інструктування адвоката з різних тем</li> <li>• Виконання будь-якої судової роботи, яку може потребувати компанія</li> <li>• Перегляд і внесення змін у всю існуючу зовнішню документацію компанії (наприклад, угоди про нерозголошення, угоди про ознайомлення, листи про зобов'язання)</li> <li>• Переглядайте та змінюйте нашу внутрішню документацію (наприклад, трудові договори)</li> <li>• Перевірка того, що компанія відповідає нормам FSA/HMRC</li> <li>• Допомога команді з питань оподаткування бізнесу під час значних операцій, таких як відчуження/придбання юридичних осіб/активів Великобританії</li> <li>• Допомога в ініціативах корпоративного податкового планування</li> <li>• Допомога в розрахунку будь-яких коригувань трансфертного ціноутворення</li> <li>• Відповідальність за управління та оновлення податкової політики, систем і документації Групи, а також аналіз впливу нового податкового законодавства, стандартів податкового обліку та практики оподаткування, оскільки вони впливають на портфоліо ваших клієнтів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розуміння вимог DOTAS</li> <li>• Діяльність податкового законодавства Великобританії та положення HMRC</li> <li>• Глибоке знання пенсійної системи Великобританії, бажано як схвалено, так і не схвалено</li> <li>• Розуміння планування нерухомості / податкового резидентства / питань проживання</li> <li>• Відмінні навички спілкування, слухання та спілкування по телефону</li> <li>• Інтерес до фінансових продуктів і ринків</li> <li>• Хороші математичні та комп'ютерні навички</li> <li>• Здатність аналізувати та досліджувати інформацію</li> <li>• Відмінне вміння складати звіти компанії</li> <li>• Сильне бажання взяти новий відділ і перетворити його на щось процвітаюче</li> </ul> |

## Додаток Б

## Опитувальник-анкета

«Кар’єрна спрямованість керівників Державної податкової служби України»

## Блок 1. Соціально-рольовий статус

Інструкція 1.1: Просимо підкреслити ті пункти, що характеризують Ваш соціально-рольовий статус

|                                                     |                                                                                |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стать</b>                                        | <input type="checkbox"/> Жінка,                                                |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Чоловік,                                              |
| <b>Вік</b>                                          | <input type="checkbox"/> До 30 років,                                          |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Від 31 до 45 років;                                   |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Від 46 до 60 років                                    |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Старше 60 років                                       |
| <b>Освіта</b>                                       | <input type="checkbox"/> Бакалавр,                                             |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Магістр,                                              |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Доктор філософії                                      |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Інше _____                                            |
| <b>Галузь знань (спеціальність)</b>                 | <input type="checkbox"/> 051 Економіка,                                        |
|                                                     | <input type="checkbox"/> 07 Управління та адміністрування,                     |
|                                                     | <input type="checkbox"/> 08 Право,                                             |
|                                                     | <input type="checkbox"/> 28 Публічне управління та адміністрування,            |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Інше _____                                            |
| <b>Місця роботи</b>                                 | <input type="checkbox"/> Система державної служби,                             |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Інші сфери економіки,                                 |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Не працюю                                             |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Інше _____                                            |
| <b>Сімейний стан із зазначенням наявності дітей</b> | <input type="checkbox"/> Неодружений / незаміжня                               |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Одружений / заміжня                                   |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Розлучений / розлучена                                |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Одна або двоє дітей                                   |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Більше 2 дітей                                        |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Не має дітей                                          |
| <b>Посада</b>                                       | <input type="checkbox"/> Керівник                                              |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Заступник керівника, керівник структурного підрозділу |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Інше _____                                            |
| <b>Картограма особистої кар’єри</b>                 | <input type="checkbox"/> Стрімко                                               |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Поступове                                             |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Повільно-безініціативно                               |

## Блок 2. Ціннісні орієнтації в кар'єрі

Діагностична методика «Якір кар'єри» Е. Шейна, в перекладі і адаптації В. Чікер, В. Вінокурова

**Інструкція 2.1:** Вам необхідно відзначити в бланку, наскільки важливим є для вас кожне з тверджень (абсолютно важливо, винятково неважливо, важливо).

Під час оцінки відповідей повна згода з твердженням або його виняткова важливість отримує 10 балів, а абсолютна незгода з твердженням або його неважливість – 1 бал.

| Твердження                                                                                                       | Бал                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1                                                                                                                | 2                    |
| 1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2. Здійснювати спостереження і контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3. Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами якої-небудь організації                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4. Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 5. Використовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 6. Працювати над проблемами, які здаються майже нерозв'язними                                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри були урівноважені                                     | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8. Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм твором або ідеєю                                              | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9. Краще продовжувати роботу за своєю спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з моєю спеціальністю | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10. Бути першим керівником в організації                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 11. Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 12. Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 13. Використовувати свої вміння та здібності, щоб зробити світ кращим                                            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 14. Змагатися з іншими та перемагати                                                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 15. Будувати кар'єру, яка дозволить мені не зраджувати моєму способу життя                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 16. Створити нове комерційне підприємство                                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 17. Присвятити все життя обраній професії                                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 18. Посідати високу керівну посаду                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 19. Мати роботу, яка дає максимум свободи й автономії у виборі занять, часу виконання                            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 20. Краще залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

|                                                                                                                                        |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 21. Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для служіння важливій меті                                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 22. Єдина дійсна мета моєї кар'єри – знаходити та вирішувати важкі проблеми незалежно від того, в якій області вони виникли            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 23. Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй сім'ї та кар'єрі                                                                     | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 24. Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дадуть мені можливість почати та побудувати власну справу                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 25. Я погоджусь на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона знаходиться у сфері моєї професійної компетентності                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 26. Я хотів би досягти такого положення на фірмі, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 27. У моїй професійній діяльності я понад усе піклувався про свою свободу й автономію                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 28. Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення в                                            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 29. Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим                                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 30. Змагання і виграш – це найбільш важливі сторони моєї кар'єри                                                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 31. Кар'єра має сенс тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яке мені подобається                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 32. Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри                                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 33. Я б швидше пішов з організації, ніж почав займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 34. Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 35. Я не хочу, щоб мені заважала яка-небудь організація або світ бізнесу                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 36. Я вважаю, що краще працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт                                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 37. Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети                                                            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 38. Я відчуваю себе такою людиною, що досягає успіху тільки тоді, коли я постійно залучений у вирішення важких проблем або в змагання  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 39. Вибрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж добиватися успіху в кар'єрі                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 40. Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 41. Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

### Блок 3. Мотивація до кар'єри

Діагностична методика «Мотивація до кар'єри» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубера, в перекладі і адаптації Е. Могилевкіним

**Інструкція 3.1:** Вам пропонується оцінити, якою мірою ви згодні з наведеними твердженнями, використовуючи шкалу від 1 до 5, де «1» означає «дуже незначною мірою» або «дуже рідко», а «5» – «найбільшою мірою» або «дуже часто».

| Твердження                                                                                                     | Оцінка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Ви маєте конкретну мету кар'єри                                                                             |        |
| 2. Ви плануєте свою кар'єру                                                                                    |        |
| 3. Ви усвідомлюєте свої сильні та слабкі професійні якості                                                     |        |
| 4. Вас цікавить думка значущих для вас колег                                                                   |        |
| 5. Ви міняєте або переглядаєте цілі своєї кар'єри на підставі нової інформації відносно вас або вашої ситуації |        |
| 6. Ви прагнете до виконання такої роботи, яка направлена на досягнення мети вашої кар'єри                      |        |
| 7. Ви часто працюєте понаднормово                                                                              |        |
| 8. Ви часто думаєте про свою роботу у вільний час                                                              |        |
| 9. Для вас важливі ваше посадове становище та статус                                                           |        |
| 10. Ви підвищуєте свою професійну кваліфікацію на спеціалізованих курсах                                       |        |
| 11. Ви в курсі стану справ вашої організації загалом                                                           |        |
| 12. Ви безпосередньо берете участь у визначенні основних напрямів вашої роботи                                 |        |
| 13. Ви добре обізнані зі стратегічними планами керівництва вашої організації                                   |        |
| 14. Ви заохочуєте самі себе після закінчення конкретного робочого завдання                                     |        |
| 15. Ви ставите перед собою складні, але досяжні цілі в своїй роботі, безпосередньо пов'язані з кар'єрою        |        |
| 16. Ви беретеся за виконання завдань, в яких у вас відсутня або не вистачає інформації                         |        |
| 17. Ви шукаєте можливості до взаємодії з впливовими особами вашої організації                                  |        |
| 18. Ви допомагаєте вашим колегам по роботі                                                                     |        |
| 19. Ви встановлюєте дружні взаємини з колегами з інших підрозділів вашої організації                           |        |
| 20. Ви можете виконати свою роботу у відсутність вашого безпосереднього керівника                              |        |

Додаток В

**Опитувальник-анкета**  
**«Проблеми залучення молоді на державну службу»**

**Блок 1. Соціально-рольовий статус респондентів**

**Інструкція 1.1:** *Просимо підкреслити ті пункти, що характеризують Ваш соціально-рольовий статус*

|                                     |                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Стать</b>                        | <input type="checkbox"/> Жінка,                                     |
|                                     | <input type="checkbox"/> Чоловік                                    |
| <b>Вік</b>                          | <input type="checkbox"/> 18-21 років,                               |
|                                     | <input type="checkbox"/> 22-25 років;                               |
|                                     | <input type="checkbox"/> 26-30 років                                |
| <b>Освіта</b>                       | <input type="checkbox"/> Бакалавр,                                  |
|                                     | <input type="checkbox"/> Магістр,                                   |
|                                     | <input type="checkbox"/> Доктор філософії                           |
|                                     | <input type="checkbox"/> Інше _____                                 |
| <b>Галузь знань (спеціальність)</b> | <input type="checkbox"/> 051 Економіка,                             |
|                                     | <input type="checkbox"/> 07 Управління та адміністрування,          |
|                                     | <input type="checkbox"/> 08 Право,                                  |
|                                     | <input type="checkbox"/> 28 Публічне управління та адміністрування, |
|                                     | <input type="checkbox"/> Інше _____                                 |
| <b>Трудова зайнятість</b>           | <input type="checkbox"/> Система державної служби,                  |
|                                     | <input type="checkbox"/> Інші сфери економіки,                      |
|                                     | <input type="checkbox"/> Не працюю                                  |
| <b>Сімейний стан</b>                | <input type="checkbox"/> Неодружений / незаміжня                    |
|                                     | <input type="checkbox"/> Одружений / заміжня                        |
|                                     | <input type="checkbox"/> Розлучений / розлучена                     |

**Блок 2. Цільові настанови, мотивація та ціннісні орієнтації молоді в контексті планування ними кар'єри у сфері ПСУ**

**Інструкція 2.1:** *Вам необхідно провести ранжування нижче поданого ряду стверджень за шкалою диференціації від 1 до 6, де 1 – це найвищий пріоритет, 6 – найнижчий.*

|                          |                                                                                                                                                  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Освіченість, хороша робота і хороше матеріальне становище.                                                                                       |
|                          | Конкурентоспроможність, прагнення до професійної самореалізації, що будується на впевненості в собі, підприємливості, самостійності, завзятості, |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| відповідальності, самовдосконаленні (в умовах появи нових можливостей, жорсткості конкуренції і вимог до професіоналізму).                                                                                                                                                                                    |
| <input type="checkbox"/> Збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей.                                                                                                                                                                                                                             |
| Активні соціальні контакти і соціальна компетентність, тобто встановлення сприятливих відносин у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація своєї соціальної ролі (в даний час затребуване вміння працювати в команді, бачити можливі перспективи кар'єрного росту). |
| Першорядність духовно-моральних опор, таких як щастя, любов, хороша сім'я, майбутнє дітей, дружба, що особливо важливо в умовах нестабільності та життєвого середовища.                                                                                                                                       |
| Креативність, розвиток своїх здібностей та індивідуальності, збереження духовної незалежності і самоповаги (оскільки в даний час затребувані здатності приймати нестандартні рішення, створювати оригінальні проекти, критично мислити, відстоювати свою позицію і т.п.).                                     |

**Інструкція 2.2:** У лівому стовпчику сформульовано запитання, а в правому – запропоновані варіанти відповідей. Просимо Вас підкреслити лише один з варіантів відповіді, що характеризує Вашу особисту позицію та ставлення до предмету запитання.

|                                                                                          |                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Чи хотіли б Ви вступити на державну службу?</b>                                       | <input type="checkbox"/> Так.                                            |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Ні.                                             |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Важко відповісти.                               |
| <b>Основна мотивація людини, яка планує вступити на державну службу?</b>                 | <input type="checkbox"/> Додаткові пільги.                               |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Достойна заробітна плата.                       |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Ідея служіння суспільству.                      |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Корисні зв'язки.                                |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Можливість лобювання бізнес інтересів.          |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Можливість кар'єрного росту.                    |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Можливість навчання.                            |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Можливість незаконного збагачення.              |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Престижність роботи.                            |
| <b>Яка професійна компетентність є найважливішою для сучасного державного службовця?</b> | <input type="checkbox"/> Стабільність робочого місця.                    |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Інше _____                                      |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Вміння працювати із великим об'ємом інформації. |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Володіння іноземною мовою.                      |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Клієнтоорієнтованість.                          |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Нульова толерантність до корупції.              |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Освіченість, грамотність.                       |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Стратегічне мислення.                           |
|                                                                                          | <input type="checkbox"/> Інше _____                                      |

### Блок 3. Інституційна привабливість державної служби для сучасної молоді

**Інструкція 3.1:** У лівому стовпчику сформульовано запитання, а в правому – запропоновані варіанти відповідей. Просимо Вас підкреслити лише один з варіантів відповіді, що характеризує Вашу особисту позицію та ставлення до предмету запитання.

|                                                                                           |                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Які ознаки державної служби є найбільш привабливими для пересічного громадянина?</b>   | <input type="checkbox"/> Додаткові пільги.                             |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Достойна заробітна плата.                     |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Ідея служіння суспільству.                    |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Корисні зв'язки.                              |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Можливість кар'єрного росту.                  |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Можливість навчання.                          |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Можливість незаконного збагачення.            |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Престижність роботи.                          |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Стабільність робочого місця.                  |
| <b>Чому державна служба не є привабливою особисто для Вас?</b>                            | <input type="checkbox"/> Інше _____                                    |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Важка трудомістка робота.                     |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Високий рівень стресу.                        |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Засилля бюрократії.                           |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Маю недостатню уяву про державну службу.      |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Небажання бути причетним до корупції.         |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Незбалансованість роботи та особистого життя. |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Низька заробітна плата.                       |
| <b>Чи погоджуєтесь Ви зі твердженням, що сьогодні престижно бути державним службовцем</b> | <input type="checkbox"/> Робота не за спеціальністю.                   |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Інше _____                                    |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Так, є престижною.                            |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Скоріше так, ніж ні.                          |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Не є престижною.                              |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Важко відповісти.                             |
|                                                                                           | <input type="checkbox"/> Інше _____                                    |
|                                                                                           |                                                                        |

**Блок 4. Організаційно-адміністративні та соціально-психологічні бар'єри, що заважають молоді вступати на державну службу**

**Інструкція 4.1:** У лівому стовпчику сформульовано запитання, а в правому – запропоновані варіанти відповідей. Просимо Вас підкреслити лише один з варіантів відповіді, що характеризує Вашу особисту позицію та ставлення до предмету запитання.

|                                                                 |                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Що на Вашу думку, є головною проблемою державної служби?</b> | <input type="checkbox"/> Корупція.                                           |
|                                                                 | <input type="checkbox"/> Бюрократія та формалізм.                            |
|                                                                 | <input type="checkbox"/> Безвідповідальність державних службовців.           |
|                                                                 | <input type="checkbox"/> Низький рівень інновацій в державній службі.        |
|                                                                 | <input type="checkbox"/> Низька ефективність роботи органів державної влади. |
|                                                                 | <input type="checkbox"/> Низький рівень кваліфікації                         |

|                                                                                                    |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | державних службовців.                                                               |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> У роботі фокус на керівника, а не на людину клієнта.       |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Безініціативність персоналу.                               |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Невміння будувати діалог з клієнтами та колегами.          |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Невміння адаптуватися до сучасних викликів.                |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Інше __                                                    |
| <b>Назвіть один із найбільш пріоритетних напрямів розвитку державної служби в сучасних умовах?</b> | <input type="checkbox"/> Забезпечення економічного зростання.                       |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Надання громадянам якісних державних послуг.               |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Створення нових робочих місць.                             |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Забезпечення безпеки громадян.                             |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Забезпечення мінімальних соціальних стандартів.            |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Захист юридичних прав і свобод громадян.                   |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Забезпечення рівних можливостей вступу на державну службу. |
|                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Інше __                                                    |

| Назва                                                 | Рівні впливу | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | всього | %    |
|-------------------------------------------------------|--------------|---|----|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|------|
| Політико-правовий                                     |              |   |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |      |
| Політична орієнтація                                  | Високий      |   | 8  |   |   |   | 8 |   |   | 8  | 8  |    |    |    |    |    | 8  |    |    |    | 8,0    | 26,3 |
|                                                       | Середній     |   |    | 6 |   | 5 |   |   | 5 |    |    | 5  | 7  | 5  | 6  | 6  |    | 7  | 6  |    | 5,8    | 52,6 |
|                                                       | Низький      | 2 |    |   | 4 |   |   | 3 |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 7  | 6  | 4      | 3,3  |
| Законодавче регулювання кар'єри                       | Високий      |   |    |   |   |   | 8 |   |   |    |    | 9  |    |    |    |    |    |    | 8  |    | 8,3    | 15,8 |
|                                                       | Середній     | 7 | 7  |   | 7 | 5 |   |   | 7 | 5  | 5  |    | 5  | 7  |    | 5  | 6  | 7  |    | 7  | 6,2    | 68,4 |
|                                                       | Низький      |   |    | 3 |   |   |   | 2 |   |    |    |    |    |    | 4  |    |    |    |    |    | 3,0    | 15,8 |
| Протекціонізм (неформальна підтримка, «зв'язки» тощо) | Високий      |   | 10 | 9 |   |   | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 9  | 9  |    | 8  |    | 8  |    |    | 9  | 8,8    | 63,2 |
|                                                       | Середній     |   |    |   | 6 | 7 |   |   |   |    |    |    |    |    |    | 7  |    | 7  | 7  |    | 6,8    | 26,3 |
|                                                       | Низький      | 3 |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | 3  |    |    |    |    |    |    | 3,0    | 10,5 |
| Інституційна спроможність ПСУ                         | Високий      | 8 |    |   | 8 |   | 9 |   |   | 8  |    | 8  |    | 8  |    |    | 8  |    |    |    | 8,1    | 36,8 |
|                                                       | Середній     |   | 6  | 6 |   | 6 |   |   | 7 |    | 6  |    | 7  |    | 6  | 7  |    | 5  | 7  | 7  | 6,4    | 57,9 |
|                                                       | Низький      |   |    |   |   |   |   | 3 |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3,0    | 5,3  |
| Організаційно-адміністративний                        |              |   |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |      |
| Організаційна (корпоративна) культура                 | Високий      |   |    |   |   |   |   |   | 8 |    |    |    | 9  | 8  | 8  | 8  |    |    | 8  |    | 8,2    | 31,6 |
|                                                       | Середній     |   | 7  | 6 | 5 | 7 |   |   | 5 | 6  | 7  |    |    |    |    |    | 7  | 6  |    | 5  | 6,1    | 52,6 |
|                                                       | Низький      | 4 |    |   |   | 3 |   | 2 |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3,0    | 15,8 |
| Стиль управління                                      | Високий      | 9 | 9  |   | 8 |   | 9 |   | 9 | 8  | 10 | 9  | 10 | 9  | 8  | 9  |    | 8  | 8  | 9  | 8,8    | 78,9 |
|                                                       | Середній     |   |    | 6 |   | 6 |   | 7 |   |    |    |    |    |    |    |    | 7  |    |    |    | 6,5    | 21,1 |
|                                                       | Низький      |   |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 0,0    | 0,0  |
| Рівень і профіль освіти                               | Високий      |   |    |   | 9 |   | 9 |   |   |    | 10 |    |    | 10 |    |    |    | 8  |    |    | 9,2    | 26,3 |
|                                                       | Середній     |   | 7  |   |   | 6 |   | 5 | 6 |    |    | 7  | 6  |    | 7  | 7  | 6  |    | 5  | 5  | 6,1    | 57,9 |
|                                                       | Низький      | 3 |    | 4 |   |   |   |   |   | 3  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3,3    | 15,8 |
| Стан здоров'я та працездатність                       | Високий      | 8 | 9  |   | 9 |   | 9 |   | 8 |    |    | 10 | 8  | 8  | 8  | 8  |    | 8  | 8  |    | 8,4    | 63,2 |
|                                                       | Середній     |   |    | 7 |   | 7 |   | 6 |   | 5  | 7  |    |    |    |    |    | 7  |    | 7  |    | 6,6    | 36,8 |
|                                                       | Низький      |   |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 0,0    | 0,0  |
| Інтелектуально-особистісний                           |              |   |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |      |
| Загальний адаптивний потенціал особистості            | Високий      |   | 8  | 8 |   |   | 8 |   |   | 8  | 10 | 10 | 8  | 10 |    |    |    | 8  |    | 9  | 8,7    | 52,6 |
|                                                       | Середній     | 6 |    |   | 6 | 6 |   | 7 | 5 |    |    |    |    |    | 7  |    | 7  |    |    |    | 6,4    | 42,1 |
|                                                       | Низький      |   |    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | 4  |    |    |    |    | 4,0    | 5,3  |
| Емоціональний інтелект                                | Високий      | 8 | 8  | 9 |   | 8 | 8 |   |   | 8  | 9  | 10 | 9  | 10 |    |    | 8  |    |    |    | 8,6    | 57,9 |
|                                                       | Середній     |   |    |   | 7 |   |   | 5 | 5 |    |    |    |    |    | 7  | 5  |    |    |    |    |        |      |

## Додаток Ж

Таблиця 1. Характеристика принципів кар'єрного процесу

| № п/п | Принципи       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Безперервності | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Жодна із досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або стати приводом для зупинки.</li> <li>✓ Відповідність займаній посаді або статусу повинно підтверджуватись процесом реалізації службових чекань або вимог.</li> <li>✓ Просування по службі може уповільнюватися або перериватись у зв'язку з труднощами, що виникли, або кризовим характером.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2.    | Осмислення     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до індивідуальних та загальних цілей.</li> <li>✓ Кар'єрний рух повинен забезпечувати оптимальність вибору маршруту та тактики його проходження.</li> <li>✓ Необхідна об'єктивна оцінка досягнутого положення, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.    | Швидкості      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Швидкість просування по службі підтверджується порівнянням з загальним рухом.</li> <li>✓ У будь-якому русі є лідери і відстаючі.</li> <li>✓ Успішна кар'єра – це просування у групі лідерів.</li> <li>✓ Кар'єрне просування командою вважається більш надійним.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4.    | Маневреності   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прямолінійний рух можливий тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості може викликати зіткнення з іншими або катастрофу.</li> <li>✓ Кар'єрний маневр передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>– пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу;</li> <li>– “пропуск уперед” на загрозливій ділянці;</li> <li>– “обхід бар'єру” без зміни маршруту;</li> <li>– знання “обхідних” шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху;</li> <li>– рух “зігзагом” на крутому підйомі;</li> <li>– вихід на інший службовий маршрут.</li> </ul> </li> <li>✓ Всі названі та інші способи маневру треба уміло використовувати як кар'єрне мистецтво</li> </ul> |
| 5.    | Економічності  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів.</li> <li>✓ Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох практично все життя.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |             | ✓ Треба уміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями.                                                                                                                                                             |
| 6. | Примітності | ✓ Людина, яка використовує вищеназвані принципи рано або пізно буде заміченою, але ж чим раніше, тим краще.<br>✓ Талановиті люди завжди мають невдачі у кар'єрі у зв'язку з непримітністю.<br>✓ Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле. |

**Таблиця 2. Стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності щодо реалізації акме-стратегії кар'єрного розвитку персоналу ДПС України.**

| Стратегічні цілі                                                                                      | Напрями діяльності                                                                                                                       | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Запровадження корпоративної системи визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України</b> | Унормування законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність з визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України | Розробка та затвердження: <ul style="list-style-type: none"> <li>Галузевої рамки кваліфікацій у сфері ДПС України;</li> <li>Професійних стандартів фахівців (державних службовців) ДПС України;</li> <li>Положення про класифікацію посад та грейдингу на державній службі у сфері ДПС України;</li> <li>Методичні рекомендації щодо визначення професійних кваліфікацій у сфері ДПС України;</li> <li>і т. ін.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                       | Створення Центру кар'єри ДПС України                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розробка та постійне оновлення інформаційно-ресурсно-методичного комплексу з розвитку професійної кар'єри фахівців у сфері ДПС України;</li> <li>Проведення оцінювання щодо визначення рівня професійної кваліфікації кандидатів на посади у сфері ДПС України, зокрема і професійної компетентності на посади державної служби;</li> <li>Проведення професійного навчання, тренінгів з професійного та особистісного розвитку, стажувань на посаді тощо;</li> <li>Проведення профорієнтаційної роботи та залучення молоді на державну службу у сфері ДПС України, зокрема таких заходів як «День відкритих дверей ДПС України», «Ярмарок вакансій ДПС України», стратегічні сесії;</li> </ul> |
|                                                                                                       | Оновлення системи мотивації та психосоціальної                                                                                           | Розробка та затвердження Положення про мотивацію персоналу ДПС                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | підтримки персоналу ДПС України на засадах сучасних персонал-технологій, андрологічних та акмеологічних принципів | <p>України та ресурсне забезпечення відповідних (запланованих) заходів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення та забезпечення діяльності Бюро медіації, де за допомогою кваліфікованих медіаторів будуть розв'язуватися різні види конфлікту (міжособистісні, особистісно-групові, міжгрупові і т. ін.) зі сфери ДПС України;</li> <li>• Створення та забезпечення діяльності Студії психосоціального консультування, де працівники ДПС України зможуть не тільки отримати висококваліфіковану психосоціальну допомогу, але і розширити рівень особистої компетентності у питаннях ефективної комунікації, визначення стратегій життєвих перспектив та досягнення особистісних цілей, кар'єрного розвитку тощо;</li> </ul> |
|                                | Моніторинг та оцінювання кар'єрного потенціалу ДПС України                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка та затвердження Методики оцінювання кар'єрного потенціалу ДПС України;</li> <li>• Підготовка інформаційно-аналітичних довідок, рекомендацій, дайджестів, буклетів про кар'єрний потенціал ДПС України, зокрема і про кращі практики професійних «акме» (кар'єрних досягнень) у сфері ДПС України тощо;</li> <li>• Проведення експертного оцінювання стану проблем професійного кар'єрного розвитку персоналу у сфері ДПС України;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2. Брендінг ДПС України</b> | Осучаснення бренду ДПС України                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування корпоративного стилю ДПС України та контроль за дотриманням персоналом норм і правил його використання;</li> <li>• Інформаційно-комунікаційне забезпечення ефективної взаємодії з органами публічної влади, із цільовою групою «платники податків» та ін.;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                | Підвищення рівня довіри громадян України до інституцій ДПС                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення громадських обговорень, дискусій з актуальних питань діяльності ДПС України та проблем, що потребують вирішення у сфері бізнесу та/або інших юридичних осіб;</li> <li>• Інформування громадськості, партнерів, стейкхолдерів, співробітників та інші цільові групи про корпоративні досягнення та стратегічні цілі ДПС України;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                | Посилення співпраці з міжнародними партнерами у межах питань євроінтеграційних процесів                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптація українського законодавства у фінансовій та податковій сферах до законодавства ЄС;</li> <li>• Створення Портфелю проєктів ДПС</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | України, що належать до компетенції ДПС | України, управління яким здійснюється на засадах стратегічного та проєктного управління, управління змінами із детермінацією до умов невизначеності та ризиків;<br>• Посилення діджеталізації та впровадження інноваційних технологій в практику діяльності ДПС України; |
|--|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Додаток 3

**Таблиця 1. Мотиваційні стимули щодо служби в податковій сфері на стадії кар'єрного планування**

| Стимули                                 | Загальна характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Грошова винагорода як мотивація         | Рівень заробітної плати та наявність грошових винагород доволі часто використовуються у якості успішного стимула, якщо вони визнаються одним із пріоритетів кар'єрного зростання і є відображенням реальних досягнень працівника.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Розробка мотиваційних програм           | В процесі розробки мотиваційної програми важливо мати на увазі декілька стимулюючих варіантів, окрім рівня заробітної плати та грошової винагороди. Зокрема, бажано враховувати особистісні характеристики працівника, його цінності та пріоритети, серед яких можуть бути стимули морального та іміджевого характеру.                                                                                                                                             |
| Публічне визнання                       | Коли програми визнання розроблені добре, співробітники відчують реальність своїх досягнень, що сприяє продуктивності. Слід мати на увазі, що публічне визнання впливає не лише на працівника, а й на його оточення.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Розвиток кар'єри                        | Пропонуючи працівникам кар'єрний шлях, цим самим визначаються цілі і напрямки спрямування їх зусиль щодо зростання продуктивності, а наявність регулярного зворотного зв'язку допомагає співробітнику постійно її підвищувати, виконувати, а при необхідності, вдосконалювати план професійного розвитку та кар'єрного зростання.                                                                                                                                  |
| Лідерство та підвищена відповідальність | Надання співробітникам можливостей для виконання ролі лідера у певній роботі не тільки цим самим їх винагороджує, але й допомагає керівництву визначити кандидатів для майбутнього підвищення. Підвищена відповідальність може спонукати працівників бути більш продуктивними та надавати додаткової цінності організації. Автономія в роботі доповнює це, надаючи працівнику більше простору для розвитку та отримання нових навичок в процесі вирішення проблем. |
| Робоче середовище                       | Для значної частини людей робоче середовище, його клімат має першочергове значення, так як лише у сприятливому середовищі можна розкрити свій потенціал, отримати можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Навчання та оцінка                      | Підтримка співробітника у розвитку та надання можливостей постійно підвищувати свою кваліфікацію вказує на турботу про нього та цінування як працівника, що мотивує його до підвищення                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | продуктивності та бажання «віддавати».                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Робочий час та графік           | Досить часто робочий графік та кількість вихідних є важливим стимулом для тих хто прагне мати, наприклад, вільний час для сім'ї чи любимого заняття поза межами роботи.                                                                                                                      |
| Соціальні та оздоровчі програми | Відпустка може бути також дуже важливою для деяких працівників, навіть більш цінною за гроші. Наявність соціальних та оздоровчих програм підвищує відчуття турботи та цінності працівника для організації, сприяючи цим самим зменшенню плинності кадрів та підвищенню їх відданості справі. |

**У підсумку:** застосування тих чи інших мотиваційних стимулів залежить від характеру та цінностей співробітника.

## Таблиця 2. Форма оцінки та планування діяльності

ПІБ співробітника \_\_\_\_\_

Посада, класифікація, ранг: \_\_\_\_\_

Підрозділ: \_\_\_\_\_

ПІБ керівника: \_\_\_\_\_

Період оцінювання: від \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_

Тип і дата оцінювання: ☐ Новий працівник Дата \_\_\_\_\_

☐ Річна оцінка \_\_\_\_\_

**Призначення:** Мета оцінювання полягає в тому, щоб надати співробітникам підсумковий відгук про результати роботи за рік, а також чіткі цілі та плани розвитку на наступний рік. Оцінки РЕР будуть використовуватися для прийняття рішень щодо оплати праці та інших кадрових рішень.

**Примітка:** Необхідно заповнити всі поля запропонованої форми.

| Розділ 1: Оцінювання за минулий рік                                                                                            | Розділ 2: План на наступний рік                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Розділ 1A: Посадові обов'язки<br>Розділ 1B: Індивідуальні цілі<br>Розділ 1C: Поведінка<br>Розділ 1D: Загальна оцінка менеджера | Розділ 2A: Цілі на наступний рік<br>Розділ 2B: План розвитку |

### Рівні оцінювання та вибіркові критерії

| Потребує вдосконалення (В)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Успішно (У)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Винятково (Вн)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Особи, які є новачками в навчанні та все ще освоюють ключові посадові обов'язки</li> <li>Непоследовно демонструє або, можливо, вивчає необхідні рольові знання та ще не повністю виконує всі вимоги та обов'язки</li> <li>Робота регулярно незавершена та/або не відповідає мінімальним стандартам щодо кількості чи якості; часто зриває терміни</li> <li>Практично не проявляє ініціативи, навіть після зауважень</li> <li>Вимагає більшого, ніж очікуваний, рівня нагляду через нижчу якість роботи або рівень навчання, необхідний для успішного виконання ролі</li> </ul> <p>Непоследовна взаємодія з колегами та/або керівництвом</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Особи, які регулярно відповідають, а іноді й перевищують очікування та рольові вимоги</li> <li>Досягає цілей, поставлених на рік</li> <li>Володіє повною глибиною та широтою знань за посадою</li> <li>Сприймається колегами, менеджерами та клієнтами як кваліфікований і надійний</li> </ul> <p>Постійно ефективно взаємодіє з колегами та/або з керівництвом</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Особи, які значно і постійно перевищують очікування та вимоги посади</li> <li>Перевищує цілі, поставлені на рік</li> <li>Демонструє надзвичайну глибину та широту знань за посадою, високо визнані колегами та клієнтами</li> </ul> <p>Демонструє приклад поведінки для наслідування персоналом</p> |

**Розділ 1А: Оцінка виконання посадових обов'язків**

|                                                                                                                                       |                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Оцінка виконання посадових обов'язків<br><br><input type="checkbox"/> В<br><input type="checkbox"/> У<br><input type="checkbox"/> ВнІ | Зауваження щодо виконання посадових обов'язків |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|

**Розділ 1Б: Оцінка індивідуальних цілей**

|                                                                                                                             |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка індивідуальних цілей<br><br><input type="checkbox"/> В<br><input type="checkbox"/> У<br><input type="checkbox"/> ВнІ | Коментарі щодо виконання індивідуальних цілей (вимірні дії та результати) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

**Розділ 1В: Оцінка поведінки**

|                                                                                                                                   |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Оцінка продемонстрованої поведінки<br><br><input type="checkbox"/> В<br><input type="checkbox"/> Т<br><input type="checkbox"/> Вн | Коментарі щодо продемонстрованих форм поведінки |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|

**Розділ 1Г: Загальна оцінка керівника (обов'язковий розділ)**

|                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підсумкове оцінювання<br><br><input type="checkbox"/> В<br><input type="checkbox"/> У<br><input type="checkbox"/> ВнІ | Підсумовуються результати роботи співробітника, обговорюючи сильні сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Надається загальна оцінку. |
| Співробітник коментує будь-який аспект оцінки ефективності.                                                           |                                                                                                                                            |

**Розділ 2А: Цілі на наступний рік**

| Goal | Description and Measures |
|------|--------------------------|
| 1.   |                          |
| 2.   |                          |

**Розділ 2Б: План розвитку**

| Область розвитку | Опис діяльності з розвитку |
|------------------|----------------------------|
| 1.               |                            |
| 2.               |                            |

Підписи:

|          |              |                     |
|----------|--------------|---------------------|
| _____    | _____        | _____               |
| Керівник | Співробітник | Планований керівник |
| _____    | _____        | _____               |
| Дата     | Дата         | Дата                |

Таблиця 3. Зразок індивідуального плану професійного розвитку

| ПІБ працівника                                                                                | Розряд                                                                                                    | Назва посади                     | Відділ,<br>управління ....                                | Ім'я керівника |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Розділ I – ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПІДВИЩЕННЯ АБО КАР'ЄРНІ ЦІЛІ</b>                                  |                                                                                                           |                                  |                                                           |                |
| <i>Короткострокові цілі (1-2 роки)</i>                                                        |                                                                                                           |                                  | <i>Довгострокові цілі (2-5 років)</i>                     |                |
| Розвивати навички та знання, необхідні для ефективної роботи на посаді податкового бухгалтера |                                                                                                           |                                  | Перейти на посаду податкового бухгалтера                  |                |
| <b>Розділ II - ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ</b><br>(Заповнюється керівником і співробітником) |                                                                                                           |                                  |                                                           |                |
| <i>Цілі розвитку, необхідні для досягнення мети</i>                                           | <i>Розвиваючі завдання тощо, включаючи цільові дати виконання.</i>                                        |                                  | <i>Інші види діяльності</i>                               |                |
| 1. Вивчити внесені зміни в методи ведення бухгалтерського обліку. ФОП                         | Знайти відповідні програми (курси) підвищення кваліфікації в одному із сертифікованих навчальних закладів |                                  | Вказуються адреси закладів, контакти, відповідальні особи |                |
| 2, 3, 4... Заповнюються за потреби                                                            |                                                                                                           |                                  |                                                           |                |
| <b>Розділ III – ФОРМАЛЬНИЙ ГРАФІК НАВЧАННЯ ТА УСПІШНОСТІ</b>                                  |                                                                                                           |                                  |                                                           |                |
| <i>Зауваження</i>                                                                             | <i>Формальне навчання (наприклад, міжвідомче, позавідомче, приватний сектор, заочне навчання тощо)</i>    | <i>Планована дата завершення</i> | <i>Фактична дата завершення</i>                           |                |
| Навички написання звітів, тайм-менеджмент, організація – все це частина                       |                                                                                                           | 15.10.??                         | 15.11.??                                                  |                |

|                                      |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|
| індивідуального<br>розвитку кар'єри. |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|

Підпис працівника

Дата

Підпис керівника працівника

Дата

Підпис керівника підрозділу

Дата

**Таблиця 4. Шаблон робочого зошита з визначення потреб у професійному розвитку та кар'єрному зростанні**

**Частина I. Анкета співбесіди з працівником**

Анкета може бути використана під час формального обговорення розвитку кар'єри між працівником і консультантом з питань кар'єри або HR-практиком.

**1. Персональні дані**

ПІБ \_\_\_\_\_

Назва \_\_\_\_\_ посади

Спеціальність \_\_\_\_\_

—

Підрозділ \_\_\_\_\_

—

ІД  
номер \_\_\_\_\_

**2. Аналіз кар'єри**

Підсумок кар'єри працівника на момент анкетування:

(Поточні та попередні посади, ролі та пов'язані з ними обов'язки)

| Посада | Ролі та обов'язки |
|--------|-------------------|
|        |                   |
|        |                   |

- Чи правильно вказана поточна посада? Якщо ні, вкажіть причини:

\_\_\_\_\_

—

- Який термін перебування на цій посаді? Які компетенції були розвинуті?

\_\_\_\_\_

—

- Які є прогалини щодо компетенцій в цій роботі?

### 3. Особисте бачення

- Опишіть свої:

Інтереси (справи, заняття тощо)

Здібності (те, що ви можете зробити)

Особистість (якості, які роблять вас унікальними)

Цінності (у що ви вірите)

Шляхи кар'єри або потреби у навчанні, які потрібно вивчити

### 4. Кар'єрні прагнення

Яка наступна кар'єра, до якої ви прагнете?

|         |         |
|---------|---------|
| Вибір 1 | Потреби |
| Вибір 2 | Потреби |
|         |         |

Чому ви вважаєте, що цей вибір професійної кар'єри задовольнить ваші потреби?

1-й вибір

---



---



---

2-й вибір

---

Чи відповідають наявні компетенції щодо вибору професійної кар'єри? *Так / Ні*

Якщо ні, то чого бракує в компетенціях?

1-й вибір

---

---

2-й

вибір

---

Які сфери необхідно розвивати чи покращувати далі, щоб підвищити ваші шанси відповідати вимогам для вибору кар'єри?

---

Яким буде мінімальний період часу для позиціонування, щоб вплинути на вибір шляху кар'єри?

---

## 5. Рекомендації

Рекомендації особи, яка вела співбесіду:

---

Дата подальшого обговорення (за необхідності)

## **Рекомендації з розробки програми управління професійною кар'єрою**

### **Вступ**

У даному додатку містяться рекомендації щодо розробки та впровадження програми управління кар'єрою у сфері ДПС, які сформовані на основі отриманих результатів дисертаційного дослідження, зокрема проведеного опитування посадових осіб Державної податкової служби України.

### **I. Загальна інформація**

Програма управління кар'єрою - це інструмент координації, моніторингу та контролю узгодженості інтересів та потреб співробітника з цілями та потребами ДПС України, який надає змогу продемонструвати співробітникам турботу про їхні кар'єрні прагнення, розкриває перед ними шляхи професійного розвитку та кар'єрного зростання, водночас забезпечуючи досягнення цілей та підвищенню ефективності ДПС.

Розробка та реалізація програм управління кар'єрою має супроводжуватися ретельним процесом консультацій, який включатиме безпосереднього керівника, менеджера або керівника підрозділу по роботі з персоналом.

Цілі програм управління кар'єрою:

- допомога працівникам у покращенні їх продуктивності; Беручи активну участь у програмах, спрямованих на управління кар'єрою та дотримуючись рекомендацій, співробітники можуть покращити якість своєї роботи та стати більш цінними членами команди;

- уточнення доступних варіантів кар'єри; Програми та можливості розвитку кар'єри можуть бути чудовим способом підтримувати зацікавленість та мотивацію співробітників;

- узгодження прагнень співробітників з цілями організації; Наявність стратегічного і планомірного підходу до роботи, може допомогти керівництву ДПС модифікувати структуру та процеси на тому чи іншому робочому місці (посаді) для підвищення продуктивності співробітників та досягнення спільних цілей.

### **II. Планування професійної кар'єри та процесу просування**

На успіх програми управління професійною кар'єрою впливає наскільки Департамент кадрового забезпечення та розвитку персоналу ДПС загалом підтримує програму. При розробці таких програм результати планування кар'єри та формування її шляхів повинні бути узгоджені з державною кадровою політикою та стратегією професійного розвитку та кар'єрним зростанням ДПС.

Планування кар'єри – це інтегрований процес вибору кар'єрного шляху, у якому роботодавець може надати допомогу працівнику відповідно до його власних потреб і пріоритетів. Наступні процеси керуються роботодавцем проте можуть здійснюватися працівниками разом зі своїми керівниками та менеджерами з управління персоналом.

Кар'єрний шлях і планування є безперервним процесом, але працівники та їхні керівники повинні регулярно зустрічатися (наприклад кожних два роки), для обговорення та оцінки продуктивності працівника, а також брати участь у корегуванні плану кар'єри. Процес планування кар'єри повинен складатися з наступних компонентів:

(а) Обговорення поточної продуктивності співробітника (Додаток Б)

Зворотній зв'язок має бути наданий працівнику щодо оцінки керівництвом діяльності працівника на його поточній посаді. Після завершення оцінювання роботи працівника його знайомлять з результатами оцінювання.

Під час цього обговорення важливо звернути увагу на сильні та слабкі сторони працівника, що стосуються його роботи на поточній посаді. На основі слабких сторін визначаються потреби у розвитку. Роботодавець повинен звернути увагу на сильні сторони працівника та використати їх для можливого просування, яке буде корисним як працівнику, так і роботодавцю.

(б) Визначення та оцінювання кар'єрних цілей працівника

Працівнику має бути надана можливість окреслити свої кар'єрні цілі та очікування в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Після обговорення продуктивності на поточній посаді, кар'єрні очікування, визначені працівником, повинні бути співставними з наявною продуктивністю.

Для цього проводиться оцінка кар'єрних цілей й очікувань працівників, а також визначаються вимоги, необхідні для досягнення цих цілей. Поруч з цим проводиться оцінювання рівня поточної кваліфікації, досвіду, навичок і потенціалу працівника та їх порівнянням з вимогами, які висуваються до посад, визначених кар'єрними очікуваннями працівника. Це дає можливість перевірити реальність досягнення поставлених кар'єрних цілей в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.

На основі такого аналізу можлива зміна працівником кар'єрних цілей в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.

(в) Визначення кваліфікаційних вимог та узгодження з потребами організації.

Встановлюються вимоги організації щодо конкретних навичок і компетенцій працівника, які відповідають цілям організації. Даний етап потребує від керівників підрозділів повного розуміння організаційної структури ДПС: її підрозділів, функцій, рівнів та посадових характеристик для кожного рівня. Керівники також повинні бути обізнані щодо посад, функцій, які потребують зміцнення. Для чого постійно проводиться аудит організаційних потреб (визначення вузьких місць), наявність якого дозволяє підвищити результативність процесу управління кар'єрою.

Вимоги роботодавця та його очікування від працівника мають бути чітко прописані. Керівник має переконатися, що цілі, визначені на цьому етапі, є досяжними для працівника, враховуючи поточний рівень його навичок і компетентності, а також вимог до розвитку для просування на посади згідно з обраним кар'єрним шляхом.

(д) Узгодження можливих шляхів кар'єри працівника в організації

Виходячи з кар'єрних цілей працівника та пріоритетів і очікувань роботодавця, розробляються можливі кар'єрні шляхи працівника, якими передбачається поєднання цілей працівника з пріоритетами роботодавця.

Крім цього, кар'єрні шляхи повинні ґрунтуватися на потребах в професійному розвитку працівника (наступний компонент розробки програми), а отже переглядатися після визначення потреб у розвитку.

На цьому етапі відповідно до кожного рівня кар'єрного шляху мають бути чітко сформульовані вимоги для просування (досвід, навички, кваліфікація тощо). Можна визначити декілька шляхів кар'єри, за умови, що вони не відрізняються один від одного. Однак різноманітність кар'єрних шляхів ускладнить прийняття рішень щодо розвитку кар'єри.

(е) Визначення потреби розвитку кар'єри

На основі кар'єрних шляхів, розроблених для працівника, і вимог щодо кожного рівня просування, визначених даним кар'єрним шляхом, визначаються потреби в розвитку кар'єри. Ці потреби мають бути враховані в індивідуальному плані професійного розвитку працівника.

Залежно від обраного шляху кар'єри, потреби в розвитку можуть передбачати спеціальну підготовку, досвід, який необхідно отримати, і навички, які необхідно розвивати. Подібне навчання також має бути зазначено в індивідуальному плані професійного розвитку.

План професійного розвитку кожного працівника необхідно надіслати до навчального підрозділу або особі, відповідальній за координацію навчання. Організація курсів та визначення можливих навчальних заходів здійснюється підрозділом або особою, відповідальною за навчання, з урахуванням потреб у навчанні, визначених у планах розвитку.

Окрім навчання, може передбачатися посадова ротація, мобільність, стажування, як додаткові ефективні інструменти професійного зростання, що сприяють отриманні нового досвіду роботи та розширенню знань. Подібні заходи також відображаються в індивідуальному плані професійного розвитку та варіантах кар'єрного шляху працівника.

Слід мати на увазі, що дані інструменти можуть бути використані для кар'єрного зростання талановитих співробітників вузькоспеціалізованих спеціальностей, які мають певні обмежені можливості щодо просування на державній службі за межами отриманої спеціальності.

Під час розробки програми управління кар'єрою особливу увагу слід приділити наступним видам діяльності, які підтримують кар'єрне зростання:

- управлінню продуктивністю;
- створенню скоординованої програми кар'єрного зростання у підрозділах із стратегією та програмами кадрового розвитку ДПС;
- аудиту організаційних потреб;
- опис та характер роботи за посадою.

### **III. Види діяльності програми управління кар'єрою.**

#### **3.1. Управління продуктивністю.**

Програма управління кар'єрою не має обмежуватися лише ініціативами та шляхами щодо просування на посади вищих рівнів. Вона також має бути зосереджена на вимогах до співробітника щодо покращення своєї роботи на робочому місці за займаною посадою. Таким чином, ключем до реалізації прагнень співробітника щодо кар'єрного зростання має стати стабільна та висока якість його роботи.

Особливий акцент в управлінні продуктивністю має бути зроблено на забезпечення зворотного зв'язку з співробітником, під час якого він буде націлюватися на певні дії, які потрібно здійснити для його вдосконалення.

#### **3.2. Створення скоординованої програми кар'єрного зростання.**

Задоволення потреб розвитку працівників, визначених в їхніх індивідуальних планах розвитку, має здійснюватися у певній координації з ідентифікацією та плануванням навчальних заходів в рамках департаментів ДПС.

Роль навчального компоненту (координатора) полягатиме у визначенні спільних потреб співробітників ДПС у навчанні, взятих з різних індивідуальних планів розвитку співробітників департаменту та сприянні в організації такого навчання. За таких умов програма управління кар'єрою повинна враховувати функціональні потреби департаментів ДПС та може включати набір стандартних курсів, які працівники департаменту різних рівнів і професій можуть відвідувати щороку. Зміст курсів має постійно оновлюватися відповідно до потреб та вимог щодо конкретних навичок, знань чи інших компетенцій.

Перевага такого підходу полягає в тому, що всі деталі курсів (мета, цілі, програма та короткий зміст курсу, а також дата та місце його проведення) будуть доступні всім керівникам та допоможуть їм у процесі планування кар'єри.

#### **3.3. Аудит організаційних потреб.**

Потреби кожного окремого департаменту ДПС щодо конкретних навичок співробітників за посадами повинні постійно доводитися до керівників відповідних територіальних підрозділів служби. Для їх виявлення необхідно проводити щорічний аудит потреб в конкретних навичках та визначати компоненти, які потребують зміцнення робочої сили.

У випадках, коли були виявлені слабкі місця та прогалини у певних професійних компонентах конкретних співробітників з метою їх усунення слід здійснити корегування заходів, передбачених індивідуальним планом кар'єри, та забезпечити їх виконання.

#### **3.4. Опис та характер роботи за посадою.**

Згідно з встановленим порядком, департаменти ДПС зобов'язані розробляти посадові інструкції, в яких надається опис компетенцій, знань, умінь і досвіду, що потрібні для виконання функцій та завдань за посадою. Посадові інструкції, як складова програми управління кар'єрою, повинні бути доступні для всіх співробітників, перш за все керівників, щоб допомогти їм визначити вимоги до просування (або ротації) на конкретні посади. Наявність доступу до посадових інструкцій також дозволить співробітникам мати уявлення щодо кваліфікаційних вимог, характеру роботи за тією чи іншою посадою та скорегувати, за потреби, свої кар'єрні прагнення.

#### **ІУ. *Огляд прогресу, досягнутого завдяки впровадженню програм управління кар'єрою.***

Такий огляд має здійснюватися щорічно відповідною комісією ДПС, яка оцінює прогрес, досягнутий департаментами та їх підрозділами на всіх рівнях системи щодо впровадження програм управління кар'єрою в частині: а) планування кар'єри; в) варіантів кар'єрних шляхів; г) розвитку кар'єри; і д) відповідності посадових інструкцій потребам.

#### **У. *Переваги впровадження програм управління кар'єрою.***

##### **5.1. Підвищують мотивацію співробітників.**

Наявність програм управління кар'єрою дозволить керівникам вищої ланки об'єктивно оцінювати, визнавати та винагороджувати досягнення співробітників, які відчуватимуть свою причетність і внесок у досягнення загальних цілей, відчуватимуть себе більш мотивованими до підвищення продуктивності.

Менеджери з персоналу також можуть підтримувати своїх співробітників за допомогою низки передбачених програмою інструментів, як стажування, ротація, підвищення кваліфікації, мобільність та ін., що вказує на зацікавленість служби в роботі співробітників.

##### **5.2. Сприяють зростанню відданості співробітників.**

Відчуття справедливого ставлення та оцінка реальних здобутків в роботі може сприяти бажанню співробітників продовжувати роботу, допомагає їм долати труднощі, з якими вони повсякденно стикаються.

##### **5.3. Підвищують моральний дух.**

Підвищення морального духу може бути ефективною стратегією підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Через це наявність програм управління кар'єрою дає співробітникам зрозуміти можливості їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання.

##### **5.4. Допомагають визначити інтереси та покращити навички.**

Завдяки програмам управління кар'єрою співробітники можуть отримати нові та розвинути наявні навички, допомагають визначити власні інтереси та розглянути їх через призму цілей і потреб державної служби, що є певною запорукою успішного кар'єрного зростання.

##### **5.5. Зменшують плінність кадрів.**

Наявність чіткого бачення співробітниками свого кар'єрного шляху сприяє підвищенню їхньої впевненості у майбутньому під час проходження ними державної служби, що безумовно не може не відобразитися на зменшенні плінності кадрів, особливо в середовищі молодих та здібних співробітників.

#### **УІ. *Проблеми, яких слід уникати при розробці програм управління кар'єрою.***

Є деякі проблеми, які можуть стати на заваді ефективному плану розвитку кар'єри, а також кілька тверджень, яких слід уникати під час цього процесу.

##### **6.1. Безпідставні обіцянки.**

В процесі розробки програми слід уникати положень щодо кар'єрного просування, яке не забезпечено наявними для нього можливостями. За таких обставин краще визначити перелік заходів, здійсненню яких організація сприятиме, не перешкоджаючи індивідуальним зусиллям співробітника щодо професійного розвитку.

##### **6.2. Недостатнє знання законодавства.**

Програми управління кар'єрою є певним правовим документом, в якому вказуються можливості, умови й певною мірою, зобов'язання співробітника і роботодавця дотримуватися її положень, і який підписується обома сторонами. При цьому обом сторонам слід враховувати можливі адміністративно-правові наслідки у разі порушення (невиконання) зазначених у ньому положень.

#### 6.3. Адміністративний підхід.

Розробка програм управління кар'єрою має здійснюватися у першочерговому порядку з урахуванням потреб і бачення професійного розвитку співробітником, як його життєвого шляху, та формуватися з урахуванням можливостей і потреб організації. При цьому не допускається одностороннє з боку адміністрації встановлення рамок професійного розвитку.

**Примітка.** Окремі рекомендації надані з урахуванням змін, які відбуваються або можуть відбутися в сфері податкової служби, на тлі прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, так як податкова служба є визначальною в системі публічного управління соціально-економічними відносинами країни.

**Додаток Л****Довідки про впровадження результатів дослідження**



МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
 вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, 08205  
 тел. +38 (04597) 60-294, 11.02@dpu.edu.ua, код ЄДРПОУ 44550814

21.04.2023 № 908/01-23  
 на \_\_\_\_\_

#### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Доценко Тетяни Анатоліївни з теми «Управління професійно-службовою кар'єрою у  
 сфері Державної податкової служби України»

Результати дисертаційного дослідження Тетяни Доценко були неодноразово презентовані на науково-комунікативних заходах у Державному податковому університеті, зокрема рекомендації аспіранта про те, що першочергового розв'язання та унормування у контенті державно-управлінських рішень потребують такі протиріччя:

1) між потребою забезпечення інтеграційних стратегій України щодо вступу в ЄС у межах визначених повноважень та компетенцій ДПС України і недосконалістю системи управління людськими ресурсами в ДПС України, зокрема професійно-кваліфікаційні характеристики та вимоги до персоналу ДПС України не відповідають міжнародним стандартам у цій сфері;

2) між потребою удосконалення системи оцінювання професійної кваліфікації персоналу ДПС України і відсутністю таких базових нормативно-правових документів, як: Галузева рамка кваліфікацій у сфері ДПС України; Професійні стандарти фахівців (державних службовців, які працюють у сфері ДПС України); HR-стратегія розвитку професійно-службової кар'єри персоналу ДПС України та ін.;

3) між потребою підвищити ефективність професійної діяльності персоналу ДПС України і недосконалістю методів, технологій, інструментів, які застосовуються для визначення його кар'єрного потенціалу та кар'єрної мотивації.

Заслужовують на увагу результати проведеного емпіричного дослідження. Зокрема, дисертантом визначено сучасні тенденції кар'єрного розвитку державних службовців, які обіймають керівні посади у сфері ДПС України, та базові проблеми, з якими стикаються здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями публічне управління та адміністрування, економіка, право, фінансовий менеджмент, під час вибору та планування кар'єри у сфері ДПС України.

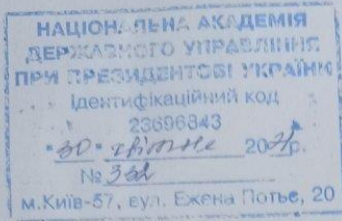
Науковці та експерти університету брали участь в експертному оцінюванні рівня впливу організаційно-адміністративного, індивідуально-особистісного, політико-правового та соціально-поведінкового чинників на кар'єрний розвиток персоналу ДПС України. На базі отриманих результатів Т. Доценко були розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління професійно-службовою кар'єрою у сфері ДПС України на засадах акмеології, сучасних інноваційно-технологічних HR-трендів, кращих міжнародних практик з розвитку професійної кар'єри та професіоналізації публічних службовців.

В. о. проректора з наукової роботи

Олександра СМІРНОВА

Новицький Сергій 0677932390





### ДОВІДКА

про участь у науково-дослідній роботі

Видана ДОЦЕНКО Тетяні Анатоліївні з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (державний реєстраційний номер 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- 2020 році – виконавець на громадських засадах (наказ від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи “Інституціоналізація публічної служби в Україні: теорія та практика”, державний реєстраційний номер 0120U101668.

Т.в.о. директора Інституту  
експертно-аналітичних  
та наукових досліджень  
к.держ.упр., доцент

**Наталія КЛИМЕНКО**



