

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
 НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
 ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
 КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
 КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«МЕХАНІЗМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ
 СЛУЖБІ»

До захисту
Л.Б. Ларіна
07.12.2023 р.

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
 Шевчук Сніжана Олександрівна

Науковий керівник
 к.пед.н., доц. Ларіна Наталія Борисівна
 Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань
 Студент: Шевчук Сніжана Олександрівна

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри державного управління від «7» грудня 2023., протокол № 10.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
 Корчак Наталія Миколаївна *(підпис)*

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Шевчук С.О. Механізми кар'єрного розвитку персоналу на державній службі. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст анотації. Розкрито сутність та роль кар'єрного розвитку персоналу на державній службі. Встановлено нормативно-правові засади формування кар'єри та її види. Визначено механізми, що впливають на професійний ріст державних службовців. Досліджено виклики, з якими зіштовхуються працівники державних органів на шляху професійного зростання. Проаналізовано зарубіжний досвід формування та реалізації службової кар'єри і виокремлено перспективні напрями, які можуть бути впроваджені в Україні. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення комплексу механізмів кар'єрного розвитку для підготовки високопрофесійного персоналу в умовах сучасного державного управління.

Ключові слова: державна служба, кар'єра, професіоналізація, механізми кар'єрного розвитку, кар'єрний план державного службовця.

ANNOTATION

Shevchuk S. Mechanisms of Career Development for Personnel in Public Service. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

Abstract content. The essence and role of personnel career development in public service are disclosed. Normative and legal foundations for career formation and its types are established. Mechanisms influencing the professional growth of civil servants are identified. The issues faced by public sector employees on the path of professional advancement are investigated. Foreign experience in shaping and implementing career paths is analyzed, and prospective directions applicable to Ukraine are outlined. Proposals for improving the set of mechanisms for career development are substantiated to prepare highly qualified personnel in the context of modern public administration.

Key words: public service, career, professionalization, mechanisms of career development, career plan for civil servants.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАР’ЄНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	8
1.1. Поняття та сутність кар’єри і кар’єрного розвитку персоналу в структурі державної служби.....	8
1.2. Наукові підходи до класифікації видів кар’єри державних службовців	14
1.3. Аналіз стану та проблем кар’єрного розвитку персоналу на державній службі в Україні	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ КАР’ЄРОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	30
2.1. Механізми кар’єрного розвитку персоналу на державній службі: інструменти та практики запровадження.....	30
2.2. Професіоналізація та її вплив на ефективність функціонування персоналу на державній службі	39
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАР’ЄРОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	53
3.1. Імплементация досвіду країн ЄС у реалізації службової кар’єри на державній службі	53
3.2. Шляхи вдосконалення механізмів кар’єрного розвитку персоналу на державній службі на прикладі Хмельницької обласної державної (військової) адміністрації.....	64
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидкого розвитку сучасного суспільства сформування та ефективне управління кадровим потенціалом державної служби стають визначальними факторами для успішності та стійкості державного апарату. Один із ключових аспектів цього процесу полягає у розробці та впровадженні механізмів кар'єрного розвитку для персоналу, що враховують сучасні тенденції управління та вимоги до кваліфікаційної підготовки державних службовців.

Забезпечення успішного професійного зростання не лише задовольняє потреби індивіда в особистому розвитку, але й гарантує державі наявність надійного та конкурентоспроможного персоналу. У нових умовах, де необхідно швидко та якісно реагувати на поточні загрози національним інтересам, підвищення ефективності державного апарату стає ключовим фактором. Тому вивчення статусу державного службовця та механізмів його професійного зростання, як частини системи публічної служби, стає актуальним завданням. Це можливо лише при чіткому розумінні понять «кар'єра», «кар'єрний розвиток» та «механізми професійного зростання».

Актуальність цієї теми визначається потребою знаходження оптимальних шляхів підвищення мотивації та розвитку професійних навичок персоналу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей державного управління в умовах глобалізації. Важливо формувати високопрофесійний інститут публічної служби в Україні та прискорювати перехід від бюрократичних концепцій організації публічної служби до сучасних теорій менеджменту. Застосування сучасних механізмів та підходів до розвитку кар'єри персоналу на державній службі може визначити успіх реформ у сфері управління та впровадження в цей процес передового міжнародного досвіду.

Таким чином, вивчення механізмів кар'єрного розвитку стає важливим напрямом наукового дослідження з метою прискорення адаптації державних службовців до сучасних викликів та досягнення високих стандартів управління.

Вагомий внесок у дослідження людських ресурсів, в тому числі професійної кар'єри публічного службовця та механізмів її розвитку зробили такі вчені: Апостолук О. З., Біла-Тіунова Л. Р., Біскуп В. С., Богач Ю. А., Васіна А. Ю., Газарян С. В., Голяш І. Д., Даниленко Л. І., Желюк Т. Л., Жуковська А. Ю., Куйбіда В. С., Мельников О. Ф., Монастирський Г. Л., Мосумова А. К., Носик О. А., Обушна Н. І., Романів С. Р., Селіванов С. В., Серьогін С. М., Слоньовський М. В., Хаджирадева С. К., Шкільняк М. М. та інші.

Існуючі наукові напрацювання створюють основу для подальших досліджень та розширення в області професійної кар'єри публічних службовців та механізмів її розвитку. Проте, залишається чимало невирішених питань, особливо щодо розробки ефективних механізмів підтримки та впровадження інноваційних підходів та інструментів, які враховували б особливості сучасного етапу управління кар'єрним розвитком. У контексті активного реформування державної служби в Україні і недостатньої розробленості пропозицій щодо модернізації механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців тема магістерської роботи виявляється актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є теоретико-методичне обґрунтування ефективних стратегій та інструментів модернізації механізмів розвитку професійної кар'єри державних службовців та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Для досягнення мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність кар'єри і кар'єрного розвитку персоналу в структурі державної служби;
- дослідити нормативно-правове забезпечення механізмів розвитку професійної кар'єри державних службовців;
- з'ясувати проблемні аспекти впливу на розвиток кар'єри на державній службі в Україні;
- охарактеризувати механізми та інструменти підтримки розвитку професійної кар'єри державних службовців;
- визначити роль професіоналізації та її вплив на ефективність

функціонування персоналу на державній службі;

– проаналізувати зарубіжний досвід формування та реалізації службової кар'єри і виокремити перспективні напрями, які можуть бути впроваджені в Україні;

– обґрунтувати пропозиції щодо модернізації механізмів розвитку професійної кар'єри персоналу на державній службі.

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, що складаються в процесі розвитку професійної кар'єри державних службовців.

Предмет дослідження: механізми кар'єрного розвитку персоналу на державній службі.

Методи дослідження. У магістерському дослідженні використано різноманітні загальнонаукові та специфічні методи дослідження, а саме:

системний аналіз використовувався для розкриття сутності та особливостей розбудови кар'єри на державній службі;

аналіз і синтез, індукція і дедукція були використані для уточнення понять «кар'єра» та «розвиток професійної кар'єри персоналу державної служби»;

метод класифікації був застосований для виділення видів і підвидів кар'єри державного службовця та механізмів її розвитку;

формалізація використовувалася для обґрунтування елементів механізму розвитку професійної кар'єри;

класифікаційно-аналітичний метод був застосований для класифікації факторів, що впливають на розбудову професійної кар'єри;

структурно-логічний метод був використаний при визначенні основних шляхів удосконалення механізмів кар'єрного розвитку і управління кар'єрою;

порівняльно-правовий і компаративний методи були застосовані для дослідження зарубіжного досвіду правового регулювання та організаційного забезпечення службової кар'єри;

графічний метод був використаний для наочного подання отриманих результатів;

метод моделювання був використаний при розробці практичних

рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління кар'єрою з використанням інноваційних інструментів планування.

Інформаційною базою дослідження були: Конституція України, закони України, нормативно-правові документи, монографічну літературу, періодичні видання, наукові праці провідних вчених. Також розглядаються матеріали діяльності Хмельницької обласної державної (військової) адміністрації.

Теоретична новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико-правових засад модернізації механізмів розвитку професійної кар'єри державних службовців.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати мають практичне значення в контексті того, що теоретичні положення та рекомендації, розроблені у роботі з модернізації механізмів розвитку професійної кар'єри державних службовців, можуть бути використані в роботі публічного органу для формування ефективних управлінських рішень.

Апробація дослідження. Отримані результати роботи були апробовані на тематичному семінарі для державних службовців апарату, структурних підрозділів Хмельницької обласної військової адміністрації та районних військових адміністрацій. Зокрема, на семінарі під назвою «Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій» (15 жовтня 2023 року) були представлені та обговорені результати.

Публікації автора:

Шевчук С. Аналіз стану та проблем кар'єрного розвитку персоналу на державній службі в Україні: *матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби* (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С.181-183.

Структура випускної кваліфікаційної магістерської роботи. Випускна кваліфікаційна робота розглядається на 87 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, а також включає список використаних джерел із 81 найменуванням. У роботі подано 12 рисунків та включено 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Поняття та сутність кар'єри і кар'єрного розвитку персоналу в структурі державної служби

У контексті розвитку сучасного суспільства, роль державної служби стає надзвичайно важливою управлінською складовою суспільних процесів. Необхідність правильної організації та ефективного розвитку персоналу виявляється як один із ключових аспектів оптимального функціонування державного апарату. Для досягнення високого ступеня професіоналізму та удосконалення роботи державних органів, важливо розуміти сутність кар'єри та процесів кар'єрного розвитку персоналу в межах державної служби.

Слід відзначити, що кар'єра є характеристичною для будь-якої ієрархічної системи, а службова кар'єра не є лише властивою державній службі, але й є ключовим чинником у структурі інституту державної служби. Це пов'язано не лише із самим вступом на державну службу, але й з усіма супутніми аспектами, такими як просування по службі, правовий статус державного службовця, припинення державної служби та регулювання режиму державної служби. Таким чином, службова кар'єра виступає важливим мотиваційно-правовим зв'язком між державним органом і державним службовцем, який може суттєво впливати на інститут державної служби, забезпечуючи об'єктивність у формуванні кадрового потенціалу, підготовці державних службовців на високому професійному рівні, підвищенні статусу та значення державно-службової діяльності, а також об'єктивному оцінюванні діяльності державних службовців та гарантуванні реалізації їх правового статусу [3].

Викладене свідчить про те, що для розкриття сутності службової кар'єри необхідно глибше дослідити поняття і зміст кар'єри, розглядаючи її як невід'ємну складову інституту публічної служби. Це особливо актуально, враховуючи, що досить недавно сама службова кар'єра, як адміністративно-правова категорія, не визнавалася і практично не вивчалася, а лише після її

законодавчої легалізації у 1993 році набула як наукового, так і нормативно-правового визнання.

Різні науки вже розглядали кар'єру як об'єкт управління, зокрема, соціологія внесла вагомий внесок у її дослідження. Останні роки сприяли уточненню уявлень про кар'єру як процес професійного зростання людини у контексті різних ієрархій, таких як виробнича, майнова, соціальна, адміністративна та інші. Більшість визначень соціологів вказують на те, що кар'єра розглядається як модель переміщення індивідів від нижчих суспільних позицій до вищих.

Концепція кар'єри входить в сферу наукових і практичних досліджень менеджменту. У стандартному посібнику з управління персоналом, під редакцією А.Я. Кібанова, кар'єру визначають як поступове рухання особистості вперед у конкретній сфері діяльності, що супроводжується зміною навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних із цією діяльністю [21]. Ця визначення базується на двох аспектах: процедурному, як поступовому просуванні, і виробничому, як сфері діяльності, кваліфікаційних можливостях та винагороді.

У контексті визначення Н.П. Тарнавської і Р.М. Пушкар, кар'єра розглядається як індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язана із трудовим досвідом і активністю протягом трудового життя людини [46]. Таким чином, автори акцентують увагу на суб'єктивно-індивідуальному аспекті - «індивідуально-усвідомленій позиції».

У підсумку виокремлюється той факт, що кар'єра представляє собою індивідуально-психологічний аспект того, як кожен окремий працівник ставиться до виконання своїх професійних обов'язків та як усвідомлює свій професійний майбутній розвиток. Це ставлення формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, взаємодія яких формує особистісні якості, такі як рівень відповідальності, характер, інтроверсія або екстраверсія.

Ортікова Н. В. виділяє дві взаємопов'язані групи чинників, які впливають на кар'єрний розвиток: зовнішні (соціальні, організаційні) та внутрішні (індивідуально-психологічні).

Зовнішні чинники пов'язані з впливом навколишніх людей, таких як родина, колеги, а також з соціально-професійним середовищем, типом організації та організаційно-управлінськими процесами, що визначають кар'єрний розвиток працівника в конкретному органі влади. Зовнішні фактори також включають прийняті організаційні стандарти кар'єри, цінності, систему стимулювання кар'єрного зростання та ефективність управлінської діяльності. До них також відносяться обставини, ситуації та події в професійному та особистому житті працівника, які впливають на розвиток його кар'єри, і професійне середовище, яке сприяє максимальному використанню природного потенціалу.

Фактори внутрішнього плану безпосередньо пов'язані з мотиваційною, емоційно-вольовою та інтелектуальною сферою конкретного працівника. Це включає мотивацію до кар'єрного зростання, комунікативні та організаторські навички, високий рівень професійної відповідальності, особистісно-професійне самосвідомлення, організаційно-ділові якості, стиль діяльності та інше. До внутрішніх чинників кар'єрного розвитку також відносяться потреба в особистісно-професійному зростанні, здатність мобілізувати наявні професійні можливості в даний момент, концентрація на цілях та відновлення після значних психологічних витрат [43].

Отже, можна визначити, що більшість дослідників виділяють два основні пов'язані фактори, які визначають кар'єрний розвиток: внутрішній (індивідуально-психологічний) та зовнішній (соціальний, організаційний).

Маючи на увазі зовнішні фактори, слід враховувати відносини на рівнях макро-, мезо- та мікросередовища. Макросередовище охоплює глобальні чинники, такі як місце проживання, рівень економічного добробуту, технологічний прогрес, соціальна нерівність та можливості отримання якісної освіти. Мезосередовище визначає стартові умови, загальний напрямок розвитку, особистісні та суб'єктно-діяльні характеристики, а також рівень «стелі», яку людина може досягти. Соціальне мікросередовище включає в себе родину та друзів [7].

Серед ключових факторів розвитку професійної кар'єри також слід відзначити матеріальні стимули, такі як бажання покращити рівень життя та

покращити фінансове становище при здобутті вищої посади. Схематично фактори впливу на розвиток професійної кар'єри зображено на рис. 1.

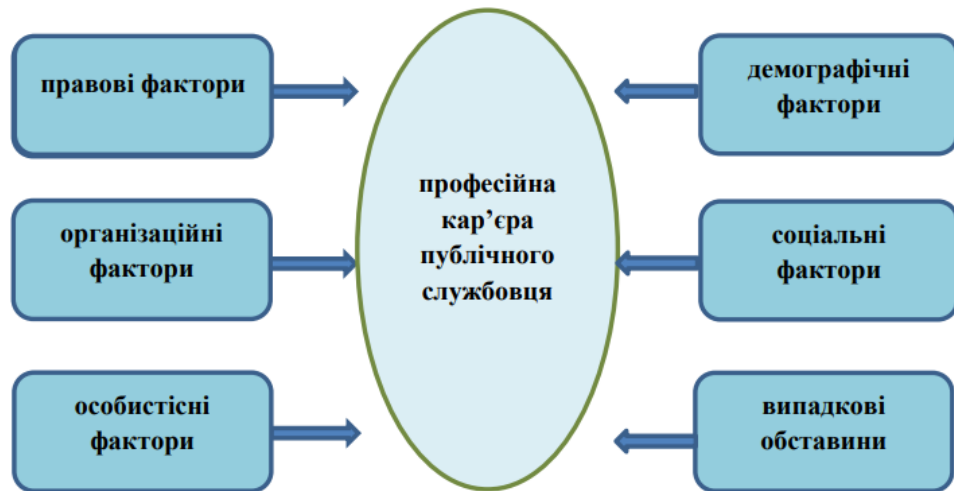


Рис. 1 Фактори впливу на розвиток професійної кар'єри публічного службовця

Примітка: сформовано на основі джерел [1,6]

Отже, до юридичних аспектів можна віднести результати конкурсного відбору, методи призначення на посаду, висновки атестаційної комісії та інші аспекти, що визначають процедури та умови при розвитку професійної кар'єри службовця в державному органі. Організаційні фактори включають в себе аспекти структури та організації владних структур, такі як наявність вакантних посад та інші структурні особливості. Особистісні фактори обумовлені кваліфікацією, освітою, мотивацією, стресостійкістю, бажанням саморозвитку та поліпшення професійних навичок службовця.

До демографічних аспектів можна віднести вікові та гендерні характеристики публічного службовця. Наприклад, тривалість відпустки по догляду за дитиною до трирічного віку не враховується у стажі для присвоєння чергового рангу відповідно до категорії посади. Серед соціальних аспектів важливими є економічний статус і можливості отримання якісної освіти.

Всі вищезазначені фактори, які впливають на професійний розвиток, взаємодіють між собою, і складно визначити, які саме фактори мають вирішальний вплив на цей процес. Таким чином, аналіз зазначених факторів свідчить про те, що для ефективного розвитку професійної кар'єри

державного службовця важливо враховувати взаємодію всіх цих впливових факторів.

В управлінні часто спостерігається змішування термінів «кар'єра» і «службово-професійне просування», хоча вони є схожими, але не тотожними концепціями. «Службово-професійне просування» є загальноприйнятим терміном, тоді як «кар'єра» майже не використовується в українській спеціальній літературі та на практиці. Під «службово-професійним просуванням» розуміється послідовність різних шаблів, таких як посади, робочі місця та становища в колективі, яку пропонує організація. З іншого боку, «кар'єра» є більш широким поняттям, що охоплює систему взаємопов'язаних елементів [30].

Загалом, введення терміну «службова кар'єра» у офіційну державну термінологію можна розглядати як позитивний крок, спрямований на підтримку професіоналізму державних службовців. У радянські часи термін «кар'єра» мав негативний відтінок, пов'язаний з поняттям «кар'єризму» - стрімкою прагненням до особистого успіху через честолюбство або корисливі мотиви, яке шкодить суспільним інтересам. Тільки Закон України «Про державну службу» у 1993 році вперше закріпив термін «службова кар'єра» у назві п'ятого розділу, який включає в себе важливі елементи кар'єри, такі як ранги державних службовців, просування по державній службі, оцінювання результатів службової діяльності, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Однак закон не надає визначення поняттю «службова кар'єра», етапам її проходження та управлінню службовою кар'єрою. Одночасно із цим слід зазначити, що чинне законодавство, що регулює державну службу, не встановлює прямих обмежень стосовно можливості розвитку службової кар'єри. Проте, на підставі окремих положень можна припускати, що державний службовець не може скористатися можливістю службової кар'єри у таких випадках: 1) під час випробування при заміщенні державної посади; 2) під час дії дисциплінарного стягнення, внаслідок порушення кримінальної справи або під час проведення службового розслідування; 3) при досягненні граничного віку для перебування на державній службі [49].

Беручи до уваги різні аспекти та компоненти поняття «службова кар'єра» та особливості її реалізації у сфері державної служби, важливо відзначити, що *службова кар'єра представляє собою систематичний процес просування по службі з метою задоволення державних інтересів та досягнення власних цілей, що реалізується через здобуття вищої посади або присвоєння вищого рангу*. Службова кар'єра виступає як неот'ємна частина системи державної служби, яка, в свою чергу, є невід'ємним компонентом державного управління [33]. Отже, всі закономірності, що характерні для державного управління, знаходять своє відображення в службовій кар'єрі державного службовця.

Ключовою особливістю службової кар'єри є її стратегічний характер, оскільки вона пов'язана з систематичним рухом вгору службових сходин. Процес службової кар'єри розпочинається з прийняття на державну службу і включає такі етапи, як вступ, становлення, стабільність, зрілість та завершення. Порядок вступу на посаду залежить від особливостей статусу державного органу, категорії державної посади та шляхів її заміщення [69].

Оскільки розвиток службової кар'єри службовця не є лінійним, стратегічним завданням його управління є сам процес просування у бажаному або можливому напрямі, або його розгалуження. Таким чином, суть розвитку кар'єри персоналу у контексті державної служби включає у себе специфічні аспекти та охоплює комплекс заходів і підходів, спрямованих на створення умов для зростання професійної кваліфікації, підвищення рівня компетентності та розвитку особистих якостей службовців.

Типи службової кар'єри можна класифікувати за різними ознаками: посадова, професійна, потенційна, реальна, прискорена, стрімка, вертикальна, горизонтальна, динамічна, статична, типова, стала [4].

Таким чином, кар'єра представляє собою складний та динамічний процес особистого і професійного розвитку, який включає в себе послідовний ряд етапів та досягнень у роботі. У сфері державної служби поняття кар'єри відображає не лише рух по службовій ієрархії, але й виявляється у здатності до самовдосконалення, прийняття стратегічних рішень та впровадження

інновацій.

Можна констатувати, що розуміння особливостей кар'єрного розвитку в державній службі вимагає урахування не лише аспектів організаційної структури та ієрархічності, але й суспільного контексту та вимог до функціонування державних органів. Для досягнення успішного кар'єрного розвитку в державній службі необхідний високий рівень професійної компетентності, вміння працювати в екосистемі громадських інтересів та готовність адаптуватися до швидких змін у соціальних реаліях.

1.2. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців

При дослідженні службової кар'єри важливе значення мають питання, пов'язані з визначенням і характеристикою її видів. У чинному законодавстві про державну службу це питання, а також визначення поняття службової кар'єри та її принципів, залишається невирішеним. В теорії державного управління ці аспекти не отримали достатньої уваги.

Останні зміни на ринку праці вплинули на можливості досягнення кар'єри та спричинили переосмислення уявлень про неї. Раніше умови кар'єри були визначені внутрішнім ринком праці та передбачали стабільну довгострокову зайнятість, регулярне та передбачуване просування, відданість професії та організації. Однак зараз умови формуються зовнішнім ринком та процесами глобалізації.

Загалом, кар'єра, розглядана як процес і результат внутрішньо вмотивованого та індивідуально визначеного особистісного шляху, є багаторівневим і структурно розгалуженим феноменом соціального життя. Різні підходи до вивчення кар'єри дозволяють виділити її різні аспекти та види з урахуванням певних ознак. Визначення виду кар'єри допомагає зрозуміти особливості її виникнення, спрямованості, внутрішньої організації та взаємодії з зовнішнім середовищем [3, с. 348].

У контексті службової кар'єри як правового явища можна визначити її багатогранність та різноаспектність. З урахуванням специфіки державної служби, особливостей проходження та просування, виокремлення видів

службової кар'єри за різними класифікаційними підставами, такими як місце



проходження, зміст, напрямок розвитку, можливість здійснення та швидкість просування, є доцільним (рис. 1.1)

Рис. 1.1. - Види службової кар'єри

1. За місцем проходження службова кар'єра може бути класифікована як:
 - Внутрішньо-організаційна: державний службовець в процесі своєї діяльності послідовно пройшов всі етапи професійного розвитку, такі як навчання, прийняття на державну службу, професійний ріст, розвиток індивідуальних професійних здібностей, до завершення службової кар'єри всередині одного державного органу. У більшості випадків цей тип кар'єри регулюється чинним Законом України «Про державну службу», суміжними законами, які визначають принципи окремих видів спеціалізованої державної служби, а також підзаконними нормативними актами.
 - Міжорганізаційна (перехід з одного державного органу до іншого): державний службовець в процесі своєї діяльності пройшов усі етапи професійного розвитку, зазначені вище, але в межах кількох державних органів. Це означає переведення державних службовців, що в сучасних умовах регламентується ст. 41 чинного Закону, який вперше визначив переведення державних службовців як інститут адміністративного

права, відповідно до європейських стандартів публічної служби.

2. За змістом службова кар'єра може бути класифікована як:

- Посадова: цей тип кар'єри визначається просуванням за посадами відповідно до посадової ієрархії. Посадова кар'єра може реалізовуватися як в межах одного державного органу (внутрішньо-організаційна), так і в межах декількох державних органів (міжорганізаційна). В Україні цей вид кар'єри є основним і найбільш нормативно врегульованим чинним законодавством.
- Професійна: у цьому випадку державний службовець розвиває свою кар'єру, не змінюючи посаду. Основним змістом професійної кар'єри є підвищення рівня професійної компетентності (освітньо-професійний рівень, досвід, захист дисертації, курси, стажування тощо). Важливо відзначити, що підвищення професійного рівня є як правом (ст. 7), так і обов'язком (ст. 8) державного службовця. Цей вид кар'єри є привабливим, оскільки може бути реалізований незалежно від наявності вакансії, як це має місце у посадовій кар'єрі. Підвищення професійного рівня також є умовою для подальшого просування за посадами.

3. За професійною спрямованістю службова кар'єра може бути розділена на два види:

- Спеціалізована: в цьому випадку державний службовець просувається в професійному плані, переходячи через різні стадії кар'єри, які можуть включати переходи від одного державного органу до іншого. Проте ці переходи відбуваються в межах одного професійного напрямку чи галузі діяльності (наприклад, від начальника юридичного відділу райдержадміністрації до головного спеціаліста юридичного департаменту облдержадміністрації). Цей вид кар'єри сприяє підвищенню професійного рівня і є важливою кваліфікаційною вимогою для державного службовця.
- Неспеціалізована: в основі цього виду кар'єри лежить ідея того, що державний службовець повинен бути універсальним фахівцем, здатним працювати в будь-якому державному органі, не обмежуючись певною функцією чи галуззю. Продвигаючись по службовій драбині,

службовець отримує можливість розширювати свою універсальність на професійно-службовому та організаційно-управлінському рівнях, не фіксуючись на одній посаді більше, ніж на три-чотири роки (наприклад, переміщення керівника державного органу - керівника ДБР - на посаду Генерального прокурора України). Відзначимо, що при такій кар'єрі службовець підвищує свій організаційно-управлінський рівень, але втрачає можливість значного підвищення професійного рівня.

4. За напрямом розвитку службова кар'єра може поділятися на два види:
- Вертикальна: цей тип кар'єрного росту визначається просуванням вгору за ієрархією посад. Заміщення вищої посади державної служби призводить до розширення владних повноважень, присвоєння більш високого рангу, збільшення винагороди, підвищення службового статусу та створення нових можливостей для кар'єрного росту. Цей вид кар'єрного руху є важливим для державних службовців і ретельно регулюється чинним законодавством, що визначає особливості різних видів спеціалізованої державної служби.
 - Горизонтальна: цей тип кар'єрного росту відбувається на тому ж рівні посади чи в іншому державному органі, який виконує схожі функції. Він також може з'явитися при виконанні конкретної службової ролі, яка не має штатного закріплення в організаційній структурі. Горизонтальна кар'єра може розвиватися як в межах одного державного органу, так і між декількома органами, і при цьому вона не завжди сприймається оточуючими як очевидний шлях кар'єрного зростання.
 - Східчаста кар'єра представляє собою поєднання елементів горизонтального та вертикального руху вгору в службовій ієрархії. Продвиження державного службовця може відбуватися за допомогою змішання вертикального росту із горизонтальним, що призводить до значних результатів. Цей тип кар'єрного руху є доволі поширеним в державній службі і може приймати форми як внутрішньоорганізаційного, так і міжорганізаційного просування.

- Доцентрова (прихована) кар'єра є унікальним видом, який має прихований характер. Сам термін «доцентрова» свідчить про те, що цей вид кар'єри спрямований на просування державного службовця «до центру», тобто до керівництва державного органу. У здійсненні цього типу кар'єрного руху не важливі такі аспекти, як а) конкретна посада державної служби (і її категорія), яку займає особа; б) рівень професійної компетентності особи; в) обсяг її службових повноважень та інші. Цей вид службової кар'єри відкритий обмеженому колу державних службовців, переважно тим, хто володіє значними бізнес-зв'язками як у межах державного органу, так і за його межами. Навіть якщо цей напрямок кар'єри є менш очевидним, у багатьох випадках він виявляється привабливим для державних службовців, які прослідковують власні інтереси, зокрема, в плані збільшення важливості своєї ролі у державному органі.

Чинне законодавство, регулюючи державну службу, не встановлює правових принципів для цього виду службової кар'єри. Однак жоден нормативний акт не забороняє здійснення цього типу кар'єрного руху, і відсутність закріплення принципів, таких як поступовість, послідовність та об'єктивність, свідчить про відсутність чітких визначень у цьому питанні. Варто відзначити, що цей вид службової кар'єри, за практикою, часто має негативний вплив на державний орган і, як показує практика в Україні, є досить поширеним.

5) за можливістю здійснення:

- Потенційна кар'єра: цей вид службової кар'єри характеризується плануванням і очікуваннями державного службовця або керівника щодо його кар'єрного росту. Управління потенційною кар'єрою включає в себе планування з обох сторін - державного службовця і суб'єкта призначення. Цей вид кар'єри є важливим елементом в управлінні державною службою і визначенні кар'єрного росту.
- Реальна кар'єра: навпаки, реальна кар'єра є конкретним підтвердженням успіхів державного службовця на певний момент.

Вона визначається досягненнями, такими як рівень державного органу, категорія посади, ранг, рівень професійної компетентності та потенційні можливості подальшого росту. Реальна кар'єра служить як об'єктивна оцінка здібностей та досягнень державного службовця, визначаючи його можливості для майбутнього кар'єрного росту [5];

б) за швидкістю просування:

– рівномірна: цей вид службової кар'єри характеризується тим, що державний службовець протягом певного періоду (зазвичай, тривалістю у три роки) обіймає одну і ту саму посаду в державній службі на одному рівні (розряді, званні). За цей період відбувається послідовне заміщення вищих посад згідно із посадовою ієрархією, із відповідним присвоєнням вищих рангів, розрядів чи звань. Таким чином, стабільна службова кар'єра передбачає професійний та посадовий розвиток, відбуваючись без нестандартних умов, таких як дострокове чи позачергове просування. Цей вид кар'єри є основним для більшості державних службовців, за винятком керівників структурних підрозділів чи державних органів, і є потенційною можливістю для посадового зростання.

– прискорена: На відміну від попереднього типу кар'єри, прискорена кар'єра передбачає, що найбільш професійні та компетентні службовці проводять менше трьох років на одній посаді. В цьому випадку основними критеріями скороченого терміну перебування на одній посаді є досягнення значних успіхів, таких як суттєве підвищення освітньо-професійного рівня, успішне вирішення складних завдань, володіння особливими вміннями і навичками тощо, за термін, який суттєво менший, ніж передбачено чинним законодавством [37].

Відповідно до чинного законодавства про державну службу прискорена службова кар'єра є цілком можливою і допустимою, і практика свідчить, що вона досить часто здійснюється у державній службі. При цьому важливим є запровадження такого кар'єрного процесу, за якого ті державні службовці, які мають на це підстави, могли би здійснювати прискорену службову кар'єру, водночас, вона не має поширюватися на всіх без виключення державних службовців. Таким чином, державному

службовцю необхідно заслужити своєю службовою діяльністю (у позитивному розмінні) право на прискорену службову кар'єру, а сама кар'єра має бути скоріше як досягнута із правил, ніж як автоматична;

– стрімка: цей вид кар'єри застосовується до конкретного кола державних службовців, зазвичай тих, хто займає керівні посади, і полягає в несподіваному заміщенні таких посад. При реалізації цього типу кар'єри не враховуються такі фактори, як планування кар'єри, досвід службової діяльності, послідовність заміщення посад, терміни заміщення та наявність необхідного рівня професійної компетентності. Зазвичай стрімка службова кар'єра ґрунтується на особистих зв'язках, яким надається пріоритетне значення. Такий кар'єрний підхід, як правило, має від'ємне значення для інституту державної служби, оскільки процес його здійснення не відповідає таким принципам, як професіоналізм, послідовність, об'єктивність, прозорість, пріоритет публічних інтересів та рівність перед законом. Більше того, стрімка службова кар'єра зорієнтована на реалізацію, переважно, особистих кар'єрних інтересів, а не на задоволення публічних інтересів [4].

Додатковий аналіз різноманітних наукових досліджень у цьому питанні дозволив розширити класифікацію кар'єр за кількома додатковими критеріями, які визначають конкретні види кар'єр. Зокрема, ці критерії включають:

- за гендерною ознакою;
- за спеціалізацією (спеціалізована, неспеціалізована);
- за ставленням до співробітників («японська модель», «американська модель»);
- за мобільністю;
- за цілеспрямованістю (ситуативна кар'єра, системна кар'єра);
- за швидкістю переходів між робочими місцями;
- з позиції індивідуальної мети (професійна, посадова кар'єра);
- залежно від рівня самооцінки, прагнень і покладань;
- за етапами тощо. [14; 19; 21].

Якщо вважати, що кар'єра полягає в поступовому проходженні та зміні професійного статусу працівника, то ми отримуємо звичайне розуміння її

сутності, де основні етапи вказані на рис. 1.2.

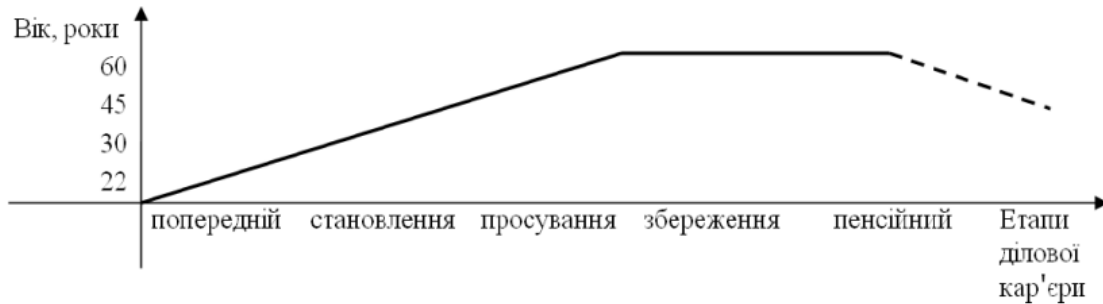


Рис. 1.2. – Етапи ділової кар'єри працівника

Джерело: [10]

Ключовими етапами для працівника є формування та просування. Як вже було відзначено раніше, до віку 22 років повністю формується інтелектуально-емоційний тип особистості майбутнього працівника. Це включає в себе не лише його векторно-психологічну орієнтацію, але й набір спеціальних знань, умінь і навичок, здобутих у навчальному закладі, що служить основою для оволодіння професією. Цей етап зазвичай триває в середньому 5-8 років, під час якого працівник активно вдосконалює свої професійні навички [38].

Перехід на етап просування визначається бажанням працівника зайняти вище місце в службовій ієрархії підприємства. Основу для цього становить його особистий професійний досвід та якості, що в цілому є реалізацією потреби в самовираженні особистості.

Завершенням даного етапу є перехід до фази стабілізації, яка включає зменшення інтенсивності використання працівником своїх інтелектуально-емоційних можливостей. Це проявляється в тривалій роботі на одній посаді без подальшого переведення на більш вищу чи оплачувану [34].

Отже, класифікація видів службової кар'єри є важливою для глибшого розуміння різноманітності кар'єрних можливостей державних службовців. Розгляд аспектів, таких як місце проходження, зміст, напрямок розвитку, можливість здійснення та швидкість просування, допомагає службовцям обрати оптимальний шлях для досягнення своїх професійних цілей. Таким чином, кожен з цих факторів відіграє важливу роль у формуванні і розвитку кар'єри кожного державного службовця.

1.3 Аналіз стану та проблем кар'єрного розвитку персоналу на державній службі в Україні

В кожному з сегментів професійної сфери існують унікальні особливості щодо моделювання кар'єри, і сфера публічної служби вважається однією з привабливих областей для її реалізації. Це обумовлено високим ступенем статусності, стабільності, захищеності та престижності, а також наявністю власного ресурсу і розгалуженої мережі горизонтальних і вертикальних формальних та неформальних зв'язків, що розглядається як соціальний капітал на протязі усього життя.

Більшість експертів і практиків визнають неефективність системи формування та подальшого управління професійною кар'єрою державних службовців, зосереджуючи увагу на таких проблемах, як відсутність послідовності та спадкоємності при зміні кадрового складу, зменшення престижності державної служби, низький рівень оплати праці, непридатність персоналу до моделювання професійної кар'єри, відсутність визначеності щодо професійного розвитку, нерозуміння процесів групової динаміки, зокрема механізмів взаємодії та лідерства в професійних групах і таке інше [18].

Однією з проблем є відсутність послідовності та спадкоємності при зміні кадрового складу, зокрема внаслідок реформування органів виконавчої влади. Останнім часом відзначаються випадки повної зміни персоналу без залишення осіб, які мають досвід та розуміння в даній сфері. Наприклад, при першому наборі до Національної поліції України виникла ситуація, коли більшість новозалучених осіб не мала попереднього досвіду у цій або суміжній області, що ускладнювало їх адаптацію та сповільнювало роботу. Внаслідок цього велика кількість працівників звільнилася вже у перший місяць роботи, підкреслюючи складнощі процесу адаптації [60]. Таким чином, під час реформування організацій невизначеною є можливість повної зміни кадрового складу, і важливо залишати на посадах осіб із відповідним досвідом для надання професійної підтримки та допомоги у критичних

ситуаціях.

Ще однією проблемою є зниження престижності державної служби, яке призводить до постійного недостатнього штату та наявності вакантних посад, а також збільшує навантаження на тих, хто вже працює у державному секторі. Ця ситуація обумовлена низьким рівнем оплати праці, відсутністю стабільності в оплаті та залежністю від рівня преміювання. Також вона характеризується великим робочим навантаженням без відповідного компенсування, відсутністю соціальної мотивації та захисту для державних службовців [39].

Недостатньо стимулюючий рівень оплати праці, який не спонукає працівників розкривати свій потенціал, може призвести до кризи в кадрах у державному секторі та є одним із ключових чинників, що суттєво впливає на професійний розвиток персоналу на державній службі. Фінансові труднощі, виниклі через збільшене навантаження під час воєнного часу, додатково поглибили давню проблему українського державного сектору — дефіциту кваліфікованих кадрів.

Починаючи з літа 2022 року, українська влада прагнула впровадити глобальну реформу державної служби. Однак, згідно з концепцією цієї реформи, яка передбачала діджиталізацію, укрупнення загальних функцій (наприклад, бухгалтерії та відділів кадрів) та об'єднання міністерств та деяких відомств, державний апарат мав би зменшитися практично наполовину. Це, в свою чергу, мало призвести до економії бюджету на рівні до 12 мільярдів гривень щорічно. Однак, на жаль, впровадження цієї реформи практично стоїть на місці. Не було впроваджено чітких KPI, не відбулись зміни у системі винагород для службовців, і не відбулось аутсорсингу окремих функцій в державному апараті. Замість цього, держава почала зменшувати видатки на цей апарат. За даними Національного агентства з питань державної служби, протягом січня-березня 2023 року (останні доступні дані), понад 10,5 тисяч працівників були звільнені з центральних органів виконавчої влади, судів та місцевих адміністрацій [71].

Багато державних органів, введенням мораторію на здійснення контролюючих функцій, а саме проведення перевірок суб'єктів

господарської діяльності, були змушені перевести своїх працівників у режим «простою», забезпечуючи їм лише мінімальну заробітну плату у розмірі посадового окладу у сумі 5 368 гривень.

До початку цього періоду звільнень державі не вистачало десятків тисяч працівників. Зараз ситуація тільки погіршилася. За даними Національного агентства з питань державної служби, на початку 2022 року понад 32 тисячі з понад 207 тисяч посад залишалися вакантними. У першому кварталі 2023 року кількість вакансій перевищила 35 тисяч [64].

Багато державних службовців переходять у недержавний сектор, де працюють за грантовою підтримкою в тих самих галузях. У цьому секторі їхні обов'язки та рівень відповідальності є значно меншими, а заробітна плата вищою. Експерти, які раніше перейшли на державну службу з бізнесу, повертаються назад. Однією з неочікуваних наслідків зниження зарплат у державному секторі є те, що багато колишніх службовців вибирають службу у Збройних Силах України; станом на початок 2023 року їх кількість сягнула майже 4 тисяч осіб [63].

Так, з початку 2023 року держава припинила виплачувати надбавки більшості службовців органів виконавчої влади, і ця ситуація буде зберігатися і в 2024 році. Різноманітні надбавки, такі як за інтенсивність праці, вислугу років, науковий ступінь, можуть становити до 70% від заробітної плати, отриманої посадовцем після вирахування податків та зборів. Зменшення надбавок призвело до значного зростання числа звільнень. Тепер працівники, які залишилися на державній службі, мають виконувати значно більше обов'язків за гіршу оплату. Збільшення обсягу робіт для залишених працівників стає додатковою мотивацією для зміни місця роботи або менш ефективного виконання завдань [11].

Ще однією важливою проблемою є відсутність єдиної системи управління персоналом на рівні всієї країни. Особливо це стосується окремих органів виконавчої влади, які визнаються пріоритетними під час реформ. Наприклад, Національна поліція України та Державна фіскальна служба перебувають під впливом реформ, тоді як інші органи, такі як Державна служба України з надзвичайних ситуацій та Державна архівна служба

України, не впроваджують нові методики управління персоналом та критерії для оцінки їх роботи та розвитку.

Важливо відзначити, що службовець державного органу виступає в ролі посередника між державою та суспільством, а саме між тими, хто керує державою і визначає її політику, та працівниками, які безпосередньо виконують завдання. Одночасно він є сполучною ланкою в управлінському ланцюгу всередині самої системи.

Запропонований підхід робить державну службу уразливою перед можливими конфліктами між застарілими методами управлінської діяльності та об'єктивними вимогами сучасного етапу розвитку українського суспільства [62]. Така служба, як стверджується, схильна до використання авторитарних підходів і засобів соціального управління, а також має тенденцію до інформаційної закритості та недостатньої «прозорості».

Ураховуючи вказані обставини і факт, що багато працівників у сфері публічної влади не мають відповідної професійної підготовки або великого досвіду роботи в органах публічної влади, громадяни демонструють високий рівень недовіри до діяльності таких органів [55]. Отже, виходом з цієї ситуації може стати розвиток системи професійної підготовки, спрямований на підготовку кадрів, що забезпечить органи публічної влади необхідним числом службовців, чиї професійні якості повністю відповідають вимогам, пред'явленим до публічних службовців.

Об'єктивність відносно зазначених особистісних рис і характеру вказаного конфлікту підтверджується тим, що, наряду з виконанням завдань, спрямованих на забезпечення правового та соціального захисту населення, державні службовці також повинні економити матеріальні ресурси. Це може призводити до неефективної реалізації окремих рішень та дій [10]. Зобов'язання додержуватися нормативної регламентації роботи державних службовців, з одного боку, і потреба у наявності творчого елемента в ній, з іншого боку, породжує конфлікти, які виникають між змістом та формою праці цієї категорії працівників. Це протиріччя виникає з постійного конфлікту між необхідністю приймати самостійні, іноді ризиковані, рішення

в галузі публічного управління і обов'язком беззаперечно виконувати формально встановлені норми посадового регламенту і службового контракту.

Дисбаланс у статевому-віковому складі державних службовців, часті реорганізації та необґрунтовані звільнення призводять до того, що професійний розвиток державних службовців, в значній мірі, стає залежним від особистісних оцінок їхньої діяльності керівниками. Переважання управлінців із непрофільною освітою та незбалансованість професійного складу службовців виникають внаслідок відтоку фахівців до комерційних структур [12].

Ще одним важливим фактором є складність та неординарність завдань, які стоять перед системою публічного управління, і постійне підняття рівня вимог до публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Серед цих вимог виділяються професіоналізм, компетентність, ділова ефективність, а особливо моральні чесноти, такі як почуття гідності та відповідальність за долю власної країни. Все це разом створює потребу в своєчасному оновленні світоглядно-концептуальних, нормативно-правових та організаційних засад для всебічного забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

Сучасний стан організаційно-структурних умов професійно-посадового розвитку персоналу державної служби визначається наступними аспектами: нестабільність організаційних та посадових структур органів державної влади (постійна реорганізація); відсутність організаційного проектування органів державного управління на всіх рівнях і недостатність науково-методичного та теоретичного забезпечення; відсутність (недостатність, незалученість) спеціалістів, здатних виконувати проектування органів державного управління; проектування організаційно-штатних структур органів державної влади обмежується лише встановленням загальної чисельності посад у структурному підрозділі.

На жаль, розгляд питань організаційного проектування часто обминає найважливіший етап — розробку функцій посади державної служби, таких як

профіль посади, профіль компетентності посади, та паспорт посади. Цей етап визначає кінцевий рівень розподілу влади, повноважень і відповідальності для державного органу. Крім того, на цьому етапі встановлюється повний перелік професійно-кваліфікаційних вимог до посади, визначається структура професійного досвіду, необхідного для даної організаційної структури, і визначаються особові та інші характеристики, які вимагаються від кандидатів на посаду [40].

Співробітники державної служби часто самостійно складають свої службові обов'язки, переписують їх зі старих зразків або розробляють у поспіху, «до ранку», інколи не маючи повної усвідомленості про їхнє існування в організації. Це може призводити до створення неоптимальних організаційних структур, дублювання функцій і завдань підрозділів, а також відкритої несумісності між записаними в посадовій інструкції обов'язками та фактичними функціями державного службовця.

Практика організаційного проектування в органах державної влади свідчить, що державна служба лише починає формувати організаційно-структурні умови для впровадження стратегічного та тактичного управління кар'єрою державного службовця, а також управління його посадовою кар'єрою.

У період воєнного стану особливу важливість та спеціальний статус отримав Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX, порівняно із Законом № 889-VIII. Це стало відомо завдяки положенням частини третьої статті 1 закону № 2136-IX, які чітко визначають, що положення законодавства про працю, а також законів України, таких як «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», інші нормативно-правові акти, які регулюють діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, не поширюються на відносини, що регулюються цим Законом [57].

Відповідно до пункту 2 частини 2 статті 2 Закону № 2136-IX, з метою оперативного привертання нових працівників до виконання робіт, а також для розв'язання проблеми кадрового дефіциту та відсутності робочої сили, зокрема через фактичну відсутність працівників, які евакуювалися, перебувають у

відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавець може укласти строкові трудові договори із новими працівниками на період дії воєнного стану або для заміщення тимчасово відсутнього працівника [57]. Важливо відзначити, що період тимчасової відсутності основного працівника може бути тривалим у часі.

З аналізу вищезазначеної правової норми випливає, що нові працівники, з якими укладені строкові трудові договори, будуть звільнені після закінчення строку, на який їх було укладено (у разі припинення чи скасування воєнного стану або фактичного повернення на роботу основного працівника, який тимчасово відсутній). Таким чином, значна кількість державних службовців - висококваліфікованих фахівців, які працюють на підставі строкових трудових договорів, стане безробітними. Опыт управлінської діяльності органів виконавчої влади, що склався після 24 лютого 2022 року, свідчить про те, що відновлення кваліфікованих кадрів для заміщення тимчасово відсутніх працівників є проблематичним завданням.

Отже, для збереження висококваліфікованих кадрів і уникнення подібних ситуацій в майбутньому, щодо швидкого залучення на вакансії посад державної служби достойних фахівців, видається доцільним відновлення кадрового резерву. Кадровий резерв є важливою складовою державної служби, оскільки дозволяє швидко вибрати кандидатуру для конкурсу на заміщення вакантної посади в разі потреби [16, с. 160].

Висновки до розділу 1

Кар'єрний шлях та професійний розвиток персоналу в сфері державної служби представляють собою складний та багатоаспектний процес, що охоплює розвиток професійних компетенцій, особистісних якостей, а також стратегічне планування і визначення кар'єрних цілей та шляхів досягнення успіху в даній сфері.

Проведений аналіз різновидів кар'єри за місцем проходження, змістом, напрямком розвитку, можливістю здійснення та швидкістю просування

допомагає працівникам обрати оптимальний шлях для досягнення своїх професійних цілей.

Зазначено, що більшість експертів і практиків визнають неефективність системи будівництва та управління професійною кар'єрою публічних службовців. Серед проблем виділяють відсутність послідовності та спадкоємності при зміні кадрового складу, зменшення престижу державної служби, низький рівень оплати праці, неприготовність персоналу до моделювання професійної кар'єри, а також невизначеність професійного розвитку та інші проблеми [61].

Введення воєнного стану внаслідок незаконного вторгнення Росії на територію України призвело до значних змін не лише на економічному та соціальному рівнях, але й у сфері кадрового та кар'єрного розвитку взагалі. Процес набору кадрів на державну службу став важливим етапом, де врахування принципів та завдань державної служби в умовах війни набуло особливого значення. Збереження якісного кадрового потенціалу, представленого кваліфікованими фахівцями, які прийшли на заміну тимчасово відсутнім державним службовцям, стало запорукою ефективної реалізації принципів державної служби та неперервної та згуртованої роботи всіх структурних підрозділів органу судової влади. Це особливо важливо для надання якісних державних послуг та виконання державних функцій.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Механізми кар'єрного розвитку персоналу на державній службі: інструменти та практики запровадження

Сучасна Україна переживає період системної модернізації різних сфер суспільного та державного життя. Здійснюється активний перехід до сучасних європейських методів роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, а також заохочення ініціативності. Вивчення досвіду європейських країн сприяє формуванню нового власного бачення механізму забезпечення ефективності управління персоналом.

Стратегічне управління службовцями, в межах нового підходу до управління, виявляє значні переваги у раціональному використанні обмеженого ресурсу – персоналу. Оцінка діяльності працівників у сфері публічного управління залишається актуальною в Україні та у всьому світі. Сумлінна та результативна робота державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування визначає якість прийнятих управлінських рішень, продуктивність діяльності органів публічної влади та, в кінцевому підсумку, впливає на рівень добробуту суспільства та загальне процвітання країни.

Оскільки кар'єрне зростання державних службовців є комплексним процесом, що визначається різноманітними факторами, такими як освіта, кваліфікація, досвід, компетенції, результативність, мотивація, інтереси тощо, механізм кар'єрного розвитку включає різноманітні засоби та методи впливу на професійне зростання службовців. Ключовими елементами цього механізму є різні кадрові технології, серед яких можна визначити щорічне оцінювання, систему навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), роботу з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотиваційні заходи та інші.

Також важливе значення мають технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці державних службовців з метою вирішення організаційних завдань: своєчасної зміни структури та штату, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, внесення змін у реєстр посад державної служби та розробки програм професійного навчання [2, с. 168].

Механізм розвитку професійної кар'єри державного службовця — це комплекс процедур, які відбуваються під час його службової діяльності, включаючи просування за посадами та рангами, професійне навчання та оцінювання професійної діяльності.

У цьому механізмі розвитку професійної кар'єри державного службовця визначаються ряд принципів. Серед них можна визначити принцип безперервності кар'єрного просування, об'єктивності оцінки, раціональності розвитку, осмисленості, гнучкості та маневреності. Розвиток професійної кар'єри державного службовця має відбуватися в рамках чітко визначених правових норм, і, отже, можна акцентувати на принципі неухильного дотримання юридичних процедур [19].

Для забезпечення ефективного функціонування та надання якісних публічних послуг необхідний дієвий механізм розвитку професійної кар'єри публічних службовців, який неможливий без чіткої правової регламентації. Основу нормативної бази цього механізму складають закони, підзаконні нормативно-правові акти, такі як накази Національного агентства України з питань державної служби, а також локальні нормативні акти.

Враховуючи викладене, механізми кар'єрного розвитку персоналу на державній службі мають вирішальне значення для забезпечення оптимального функціонування апарату влади та надання якісних громадянам публічних послуг.

Основні засоби розвитку професійної кар'єри державних службовців включають:

1. Професійний розвиток та навчання:

Забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців в різних аспектах їхньої роботи.

Інструменти: семінари, тренінги, курси, майстер-класи, навчальні

програми, конференції.

2. Стажування та практика:

Надання можливостей для здобуття практичного досвіду та навичок у конкретній сфері роботи.

Інструменти: стажування у вищих навчальних закладах, робота в інших державних органах.

3. Менторство та наставництво:

Надання можливостей для отримання консультацій та підтримки від більш досвідчених колег.

Інструменти: призначення ментора, регулярні наставницькі сесії.

4. Оцінка та звітування:

Систематичне оцінювання результативності роботи держслужбовців.

Інструменти: атестація, щорічні або квартальні оцінки, обговорення планів подальшого розвитку.

5. Внутрішні переміщення та ротація:

Дозволяє змінювати посади та відділи для розширення досвіду та навичок.

Інструменти: внутрішні конкурси, програми ротації.

6. Створення кар'єрних шляхів та планів:

Розробка індивідуальних планів та стратегій для досягнення кар'єрних цілей.

Інструменти: обговорення кар'єрних амбіцій з керівником, розробка плану розвитку.

7. Визнання та нагородження:

Винагороди за досягнення, вагомий внесок у справу державної служби.

Інструменти: премії, подяки, грамоти.

8. Участь у стратегічних проектах:

Включення у важливі проекти, що дозволяє продемонструвати навички та внесок у важливі завдання.

Інструменти: участь у розробці стратегічних планів, управління ключовими проектами.

Впроваджуючи зазначені вище стратегії та дбаючи про професійний розвиток свого персоналу, органи влади створюють благоприятний та підприємницький робочий оточення, що призводить до підвищення мотивації та відданості працівників, а також сприяє збереженню управлінських традицій. Наголошується на тому, що навчання та розвиток повинні не лише відповідати потребам державного органу, але й враховувати індивідуальні особливості, можливості, амбіції та потенціал кожного співробітника.

Ще однією формою професійного навчання державних службовців та методом підвищення їхнього рівня кваліфікації є отримання вищої освіти в рамках освітньо-професійних програм магістратури за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Згідно зі Стандартом вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», схваленим наказом Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001 [54], основною метою такого навчання є «підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування, здатних ефективно розв'язувати складні завдання та проблеми в галузі публічного управління та адміністрування».

На 1 січня 2023 року у Хмельницькій обласній державній (військовій) адміністрації (далі - ХОВА) 25% публічних службовців успішно завершили навчання за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Співвідношення категорій посад службовців адміністрації, які отримали магістерську освіту за зазначеною спеціальністю та прогнозовані показники потреб у підготовці посадових осіб публічної влади за цією програмою на 2024 рік, представлені на рис. 2.

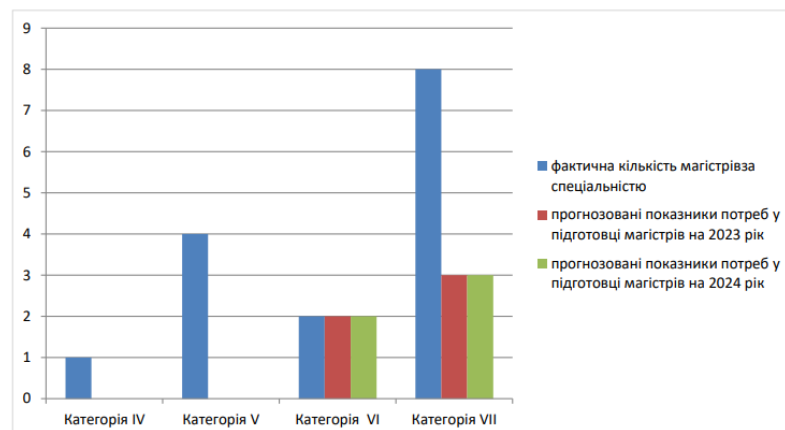


Рис. 2. -. Фактична та прогнозована кількість магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Отримання вищого освітнього ступеня магістра у галузі «Публічне управління та адміністрування» публічним службовцем сприятиме розвитку необхідних професійних навичок і сприятиме професійній кар'єрі.

Самостійне навчання вважається одним з ефективних способів розвитку професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності, враховуючи наступність та послідовність післядипломної освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців. [20].

Тому працівники Хмельницької обласної державної (військової) адміністрації активно розвивають свої професійні навички та використовують можливості для професійного навчання. Вони не обмежуються лише участю в загальних чи спеціалізованих сертифікаційних та короткострокових програмах, а також розширюють свої компетенції через самоосвіту. Особливу увагу приділяється використанню різноманітних освітніх платформ, таких як Дія.Центри, Prometheus, EdEra, а також активна участь у навчальних заходах, зокрема в програмі «PROSTO» та у Програмі «ULEAD з Європою».

Іншим аспектом є регулярна оцінка продуктивності державних службовців, що визначає ефективність державної служби та сприяє реалізації кадрової політики та професійного розвитку. Цей процес включає в себе:

- прийняття заходів, спрямованих на відповідальність або стимулювання державних службовців;
- ідентифікацію потенційних можливостей для просування по службі;
- стимулювання підвищення рівня професійної кваліфікації та професіоналізму;
- формування висококваліфікованого кадрового складу органів державної влади;
- оцінювання дотримання принципів державної служби на практиці;
- забезпечення законності в системі функціонування державної служби;
- запобігання корупційним порушенням та порушенням, пов'язаним з корупцією, в системі державної служби тощо [13].

У широкому засобі розуміння, оцінювання у державній службі - це установлений законодавством порядок визначення ефективності, результативності та ефективності функціонування інституту державної

служби в цілому, а також оцінка діяльності конкретних органів державної влади, їх структурних підрозділів, результатів службової діяльності державних службовців та відповідність кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби встановленим показникам та критеріям [65].

Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «А», «Б» і «В» є обов'язковим за положенням Закону України «Про державну службу». Згідно зі статтею 44 цього закону, основною метою цієї процедури є визначення якості виконання поставлених завдань державними службовцями, а також прийняття рішень щодо преміювання та планування їхньої кар'єри. Оцінка здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, враховуючи посадові обов'язки державного службовця. Також враховуються дотримання етичних норм, вимог законодавства з питань запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку та інші показники, визначені контрактом про проходження державної служби (за наявності).

У свою чергу, участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, розглядаючи їх як горизонтальний рух по кар'єрній лінії, сприяє глибшому вивченню обраної професії та здобуттю необхідних знань, умінь і навичок. Вибір конкретної форми навчання визначається з урахуванням виробничої доцільності, перспективності і результатів його професійної діяльності.

Посадове переміщення (ротація) – це метод горизонтального переміщення працівника з одного структурного підрозділу в інший при збереженні його посадового статусу. Основна мета цієї процедури полягає в тому, щоб навчити персонал суміжним професіям, роблячи їх універсальними фахівцями [35]. Це сприяє підвищенню ефективності роботи за рахунок підвищення професіоналізму. Ротація дозволяє також перевірити особисті якості співробітників та їхню здатність адаптуватися до нового середовища.

Однією з основних мет ротації персоналу є обмін досвідом між різними відділеннями організації. Розрізняють такі види ротації за траєкторією руху: «кільцева», «коротка» і «безповоротна».

«Кільцева ротація» означає проходження працівником ряду посад протягом певного часу з подальшим поверненням на початкову посаду. Цей вид ротації доречно використовувати для підготовки службовців середньої і вищої ланки.

«Коротка ротація» передбачає проходження працівником обмеженої та чітко спланованої кількості посад перед поверненням на його основну посаду. Зазвичай вона використовується під час адаптації фахівців і керівників після прийому на роботу.

«Безповоротна ротація» означає переміщення фахівця по горизонталі в інший структурний підрозділ без повернення на його початкову посаду [24].

Ротація персоналу сприяє розвитку працівників, які беруть на себе більше посадових обов'язків, а весь колектив отримує практичний досвід та знання, що сприяють створенню успішної кар'єри. Під час ротації співробітники підприємства отримують можливість:

- випробувати свої сили в різних галузях, порівняти умови праці в іншому підрозділі та обрати найбільш відповідну спеціальність;
- зайняти посаду, яка передбачає вертикальний розвиток;
- підвищити рівень задоволеності результатами своєї праці.

Проте існують недоліки цієї процедури, такі як падіння продуктивності через тривалу адаптацію до нових умов праці. Крім того:

- може зникнути вузькоспеціалізований персонал, що може бути важливим для організації;
- може виникнути клановість при вирішенні важливих питань, оскільки експертна група з працівників одного рівня може не враховувати інтереси інших співробітників;
- частина працівників може відноситися негативно до самої процедури ротації, розглядаючи її як марнування часу;
- результати процедури можуть залишатися невідомими до її проведення.

Положення, що стосується системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів

місцевих рад, було затверджено рішенням Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [53]. Цей документ визначає основні організаційні принципи функціонування системи професійного навчання публічних службовців. Крім того, порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання був затверджений наказом Національного агентства з питань державної служби від 12 грудня 2019 року № 226-19 [52].

У зазначеному Порядку визначено чотири види професійного навчання для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а саме:

- підготовка за освітньо-професійною програмою для отримання ступеня вищої освіти на рівні магістра за спеціальністю «публічне управління та адміністрування» у галузі знань «публічне управління та адміністрування».
- підвищення кваліфікації.
- стажування.
- самоосвіта.

Один із основних завдань у реформуванні державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах, відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період 2022-2025 років, яку затвердив Кабінет Міністрів України розпорядженням від 21 липня 2021 року № 831-р, полягає у «реформуванні системи професійного навчання державних службовців» [9]. Документ вказує, що «велика частина державних службовців та представників місцевого самоврядування не може повністю відповісти на потреби в підвищенні кваліфікації», і зазначається, що «зміст професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не завжди відповідає їхнім реальним потребам у такому навчанні».

Отже, основною метою системи професійного навчання публічних службовців є вивчення їхніх потреб у професійному навчанні, установлення взаємозв'язку між індивідуальними потребами публічних службовців і вимогами відповідних органів влади, а також гарантування відповідності змісту програм підвищення кваліфікації визначеним потребам [41].

Для узагальнення результатів професійного навчання публічних службовців та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їхнього професійного розвитку, затверджено Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20) [56].

Механізм визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування встановлений методикою, затвердженою Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12.08.2021 № 128-21 [49]. Згідно з цією методикою вирізняють загальні, спеціальні та індивідуальні потреби у професійному навчанні.

У сучасній управлінській практиці введено класифікацію посад публічної служби, яка враховує функціональну спрямованість, мету, цінність посади та сім'ї посад, охоплюючи посади різних рівнів залежно від їхньої ролі та місця в організаційній структурі органу публічної влади. Це вимагає перегляду підходів до організації підвищення кваліфікації публічних службовців, переосмислення змісту та структури програм підвищення кваліфікації, а також активізації навчання керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, державних секретарів та представників служб управління персоналом [66, с. 14].

У цілому, механізм управління кар'єрою державного службовця включає організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, економічні та морально-етичні ресурси, а також методи впливу на його розвиток та просування.

До висновків додано, що управління службовою кар'єрою визначається цілями і завданнями, які, у свою чергу, визначають функції та механізм управління. Зазначено, що зарубіжний досвід управління як публічною службою, так і службовою кар'єрою, має важливе значення, оскільки ряд положень вже застосовуються в Україні, і цей досвід може сприяти ефективнішому впровадженню нововведень.

Механізм управління службовою кар'єрою представляє собою взаємопов'язані та взаємообумовлені елементи, що визначають організаційні та правові засади виконавчо-розпорядницької діяльності відповідних державних органів у забезпеченні проходження державної служби та реалізації правового статусу державного службовця [26].

Один із складових механізму управління службовою кар'єрою - це відповідна нормативно-правова база, що включає Конституцію України, закони, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативні накази ЦОВВ та Національного агентства України з питань державної служби. Важливим етапом в розвитку цієї бази був прийнятий Закон України «Про державну службу», який спрямований на прозорість та ефективність, сприяючи значним змінам у культурі державних службовців та кар'єрній системі. Цей закон враховує європейські стандарти та практики, що є важливим кроком у гармонізації українського законодавства з європейським [25].

Отже, механізм управління кар'єрою службовця повинен включати «сукупність засобів впливу, зокрема, кадрових технологій, які гарантують ефективне управління професійним досвідом персоналу та реалізацію його кар'єрної стратегії».

В процесі управління кар'єрою взаємодія системи та механізму визначає сам хід подій, що включає послідовні етапи спрямованих на досягнення цілей розвитку, відбору та просування державних службовців в організаційному середовищі. Ці кроки включають постановку мети, аналіз поточної ситуації, виявлення проблем (розходження між бажаним та існуючим станом) і розробку та реалізацію конструктивних заходів для їх вирішення [66].

2.2. Професіоналізація та її вплив на ефективність функціонування персоналу на державній службі

В сучасних умовах важливість удосконалення роботи державного апарату та підвищення результативності та ефективності діяльності кожного державного службовця стає актуальним питанням в розвитку державної служби. Пріоритетом у формуванні та впровадженні державної кадрової

політики в Україні вважається підвищення професіоналізму, що передбачає максимальне використання знань та вмінь державних службовців на благо суспільства та держави.

У цьому контексті особливо важливою стає проблема розробки методології та механізмів державного регулювання професіоналізації державних службовців. Це включає визначення ефективності інструментів та механізмів організації державної служби. На основі цього виникає необхідність розробки пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи державної служби [45]. Необхідно створити систему управління професіоналізацією, яка враховуватиме реальні потреби державних службовців та органів державної влади загалом. Підвищення організаційної культури в органах влади сприятиме покращенню трудової віддачі та акцентуванню на професіоналізмі.

Професіоналізація включає різноманітні заходи, спрямовані на поліпшення кваліфікації, розвиток навичок та забезпечення високого рівня виконання обов'язків державних службовців. Цей процес вимагає не лише адаптації до нових викликів і технологій, але також розвитку лідерських якостей, необхідних для ефективного управління в державному секторі. Він охоплює навчання, тренінги, підвищення кваліфікації та інші ініціативи, спрямовані на підтримку постійного професійного зростання.

Професіоналізація персоналу в державній службі не лише підвищує рівень компетентності та ефективності управління, але також визначає рівень довіри громадян до державних інституцій. У зв'язку з ростищою складністю завдань перед сучасною державою, постійний розвиток персоналу стає невід'ємною частиною, і лише завдяки професіоналізму державних службовців можна досягти високого рівня відповідальності, адаптивності та успішності в державному управлінні.

Сучасна кадрова політика держави розглядає професіоналізацію в контексті створення системи підготовки та перепідготовки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування [41]. Професійне навчання державних службовців забезпечується завдяки цілісному функціонуванню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців, яка, у свою чергу, представляє собою єдиний комплекс освітньої діяльності з уніфікованими вимогами щодо формування змісту навчання, із мережею навчальних закладів і системою управління [39; 49; 75].

Сучасне розуміння професіоналізації, як визначено в «Енциклопедії державного управління», охоплює її як «процес планування необхідних знань, умінь і навичок та адаптацію до професійного середовища». При розгляді професіоналізації державного службовця у широкому контексті виокремлюються такі аспекти:

- Становлення професійної самосвідомості посадовця: Цей аспект описує особистісно-психологічний розвиток державного службовця і визначається терміном «професійний розвиток».
- Формування професійних знань, умінь та становлення державного службовця як професіонала: Цей аспект охоплює соціальний вимір, відомий як «професійна соціалізація» [11].

Професіоналізація державного службовця в широкому розумінні передбачає його професійну соціалізацію, що включає в себе усвідомлення професійних норм, цінностей і знань, здобуття необхідних умінь і навичок для успішної професійної діяльності, а також формування професійної моралі і світогляду. В Україні цей процес реалізується через поєднання системи безперервної професійної освіти, що включає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, самоосвіту та стажування, і практичної діяльності на посаді [6].

Основною метою професіоналізації державної служби є підвищення якості управлінських послуг та впровадження основних принципів управління, кодексу етики та професіоналізму серед державних службовців. Ефективність професіоналізації досягається в разі комплексного охоплення ієрархічних рівнів від керівництва до виконавців [78].

Поняття «професіоналізм» має різні відтінки значень і може трактуватися як вища майстерність та здатність ефективно виконувати свої обов'язки, досягати високих результатів у професійній діяльності. Воно охоплює широкий спектр характеристик, таких як ціннісні орієнтації, професійні знання, вміння та навички, професійне мислення, досвід,

майстерність та компетентність. Професіональні навички можуть проявлятися у різних формах та комбінаціях. Еміль Дюркгейм відзначав, що професіоналізація сприяє соціальним трансформаціям і сприяє прогресу суспільства [3, 9].

Система професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у реалізації принципу професіоналізму і компетентності на державній службі. Забезпечення всебічної та глибокої професіоналізації державного управління є необхідним елементом для підвищення дієздатності держави та створення ефективної системи державного управління.

В сучасній науковій літературі під професіоналізацією в системі управління розуміють один з аспектів соціальної поведінки людини. У контексті системи державного управління професіоналізація виявляється у досягненні суспільних цілей через виконання професійних функцій та залежить від рівня розвитку якостей особистості та професійних навичок людини [4].

Таким чином, професіоналізація державних службовців є ключовим елементом, що визначає ефективність системи державної служби, оскільки її дієвість визначається саме рівнем професіоналізму службовців.

Демократичні принципи управління вимагають постійного та комплексного модернізування системи кадрового забезпечення держави. На сучасному етапі надзвичайно важливо, щоб усі державні службовці володіли необхідними компетентностями для ефективного виконання завдань і функцій держави, а також окремих органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів [42].

На жаль, іноді відсутній ефективний механізм впровадження принципу професіоналізації державної служби, і часто цей процес обмежується лише формальними заявами, при цьому після підвищення кваліфікації державного службовця суттєвих змін не відбувається.

Необхідно забезпечити можливість постійного оновлення необхідних знань та вдосконалення професійних умінь і навичок державних службовців. Недостатній рівень професіоналізації державних службовців може викликати

серію проблем у функціонуванні держави, тормозячи її розвиток. Отже, одним із ключових завдань реформування державної служби України є сприяння підвищенню рівня професійності державних службовців. Важливий внесок у зміцнення державності роблять компетентні фахівці нового типу, які готові до радикальних та системних змін [73].

Освіта державних службовців повинна ґрунтуватися на новому концептуальному підході, який базується на компетентнісному підході. Професіоналізація державних службовців розглядається як система заходів, спрямованих, перш за все, на поліпшення кадрового забезпечення органів державної влади. Проте практика роботи кадрових служб владних структур підтверджує низький рівень стимулювання фахівців до постійного самовдосконалення в управлінській сфері.

Підготовка державних службовців є надзвичайно актуальною у сфері реформування системи державної служби [22]. Це передбачає удосконалення нормативної бази, оптимізацію навчально-методичної системи професійної підготовки державних службовців, введення конкурентоспроможної системи оцінювання та мотивації працівників, а також ефективного механізму взаємодії між органами державної служби та навчальними закладами, що займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців.

Необхідно розвивати ефективну систему моніторингу потреб держави в фахівцях певної кваліфікації, прогнозування розвитку кадрового потенціалу, розробляти методи стимулювання діяльності державних службовців та постійно вдосконалювати їхні знання та навички.

Отже, професіоналізація державних службовців є постійним системним процесом розвитку «професійної особистості» посадовця протягом всієї його кар'єри (професійної діяльності). Запроваджуючи європейський досвід, цей процес має бути систематичним [67]. На сьогодні важливим є врегулювання механізму постійної цільової підготовки та перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів на всіх рівнях влади, зорієнтованих на якісне надання послуг; формування образу компетентного, конкурентоспроможного та активно налаштованого до змін державного

службовця; створення умов для участі в різноманітних навчальних програмах та тренінгах [27].

Професіоналізація є гарантом цілісного розвитку суспільства, взята з європейського досвіду, і визначає якісну реалізацію реформи державної служби. Утвердження національної кадрової системи державної служби та впровадження компетентнісного підходу у процесі професіоналізації державних службовців передбачає також забезпечення безперервності та індивідуалізації професійного навчання. У цьому контексті важливим є врахування особистих якостей посадовця, його вмінь, знань, навичок у професійній діяльності та професійному розвитку. Професіоналізація стає ключовим фактором ефективного державного управління, і подальші дослідження у цьому напрямку можуть включати аналіз професійної компетентності державних службовців у контексті державного управління та розробку відповідного інструментарію [58].

Важливо відзначити, що професіоналізацію можна досліджувати з різних перспектив: як процес і результат; як завдання, функція та критерій ефективності державної служби та кадрової політики державних органів; а також як мета та законодавчо встановлений обов'язок державного службовця.

Сама методологія дослідження й моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців включає наступні етапи (рис. 2.1).

У державній службі, коли розглядається її як професійну діяльність, пов'язану із виконанням обов'язків державних органів, виділяють дві ключові складові:

- здійснення професійної діяльності державних службовців;
- управління професійним розвитком кадрів у державній службі.

Ці два аспекти тісно взаємопов'язані, оскільки якість персоналу державної служби залежить не лише від його професіоналізму, але й від успішного управління кадрами.

На думку дослідників, ключовими критеріями професіоналізму публічного службовця є:

- засвоєння теоретико-методологічних засад публічного управління та адміністрування, соціально-політичних та економічних знань, а також володіння відповідними вміннями та навичками.
- наявність нормативно-правової та управлінської освіти.

Етапи моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців



Рис. 2.1.- Моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців

Джерело: [5,8]

- вміння використовувати методи наукового аналізу, наукового та творчого мислення, аналітичного та критичного мислення.
- здатність до постійного оновлення умінь, знань та навичок, а також до модернізації своїх професійних знань.
- широкий спектр інтересів, охоплюючи сучасні аспекти професійної діяльності, науки, культури та інформації.
- володіння державною мовою, основами психології управління.
- здатність до роботи в команді, стресостійкість, володіння основами

конфліктології.

- дотримання загальних етичних правил та норм.

Ураховуючи комплексність системи професіоналізації, можна виділити різні аспекти її розгляду, такі як законодавчий, освітньо-професійний, науковий та практичний [43].

Професіоналізація державної служби є важливою складовою державної кадрової політики. Сучасна кадрова політика в Україні акцентує увагу на професіоналізації через формування системи підготовки та перепідготовки кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування [80]. Забезпечення професійного навчання державних службовців відбувається через цілісне функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ця система представляє собою комплексну освітню діяльність з уніфікованими вимогами до змісту навчання, мережею навчальних закладів і системою управління [39; 49; 75].

На сьогодні серед проблем професіоналізації персоналу державної служби можна виокремити наступні аспекти:

1. Недоліки в механізмі професійного відбору кадрів, що часто обмежують можливості державних службовців у використанні їх потенціалу згідно з рівнем їх професійного розвитку.
2. Нераціональна розстановка персоналу, коли характер роботи державних службовців не відповідає їхній професійній освіті, що негативно впливає на ефективність їх трудової діяльності.
3. Формальне ставлення кадрових служб до новітніх технологій управління персоналом, зокрема, технологій індивідуального планування професійно-особистісного розвитку та кар'єрного зростання. Це означає відсутність уваги до комплексного врахування знань, навичок і вмінь державних службовців, а також результатів їхньої попередньої освіти, а також стратегічного управління людськими ресурсами тощо.

Останнім часом у багатьох дослідженнях, пов'язаних із професіоналізацією, дослідники використовують компетентнісний підхід як теоретико-методологічну основу. Це виправдано, оскільки компетентність виступає ключовим показником професіоналізму в системі «людина-людина»,

вказівником готовності особистості до здійснення певної діяльності та здатністю синтезувати інформацію.

У контексті даного дослідження проводився аналітичний пошук особливостей професіоналізації посадових осіб державного сектору, використовуючи методи анкетування. У анкеті респондентам пропонувалося відповісти на сім питань, які стосувалися визначення проблем та напрямків професіоналізації органів місцевого самоврядування. Запитання охоплювали такі аспекти як стать, вік, стаж роботи в органах місцевого самоврядування чи державній службі, наявність диплому магістра державної служби чи державного управління, доцільність та необхідність у проходженні курсів підвищення кваліфікації, інтереси щодо напрямків підвищення кваліфікації, а також співвідношення між посадою та дипломом. Загальна вибірка складалася з 130 осіб, включаючи 55 чоловік та 75 жінок.

В ході дослідження було виявлено наступні висновки. Більшість працівників органів місцевого самоврядування належать до вікової категорії від 36 до 49 років, крім того, одна третина працівників перебуває у віці від 50 до 65 років, а представників молоді виявлено найменшу кількість – лише 23 особи у віці до 35 років.

Отже, в основному працівники органів місцевого самоврядування є представниками середнього віку, і на жаль, можна відзначити слабку участь або залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування, як це відображено на рис. 2.2.

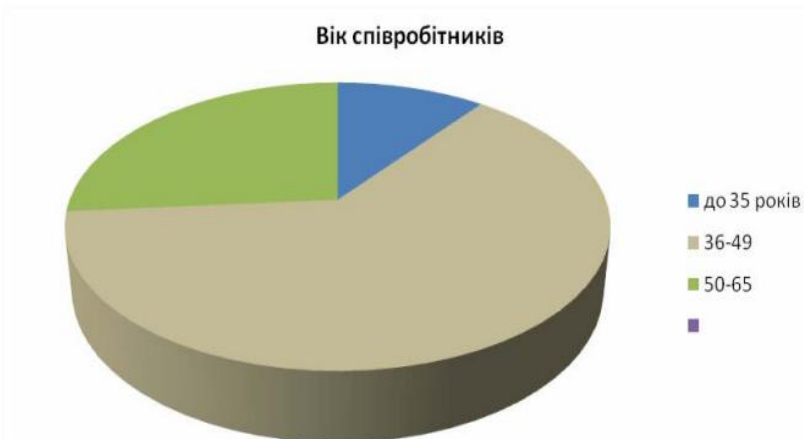


Рис. 2.2. - Середній вік службовців органів місцевого самоврядування

Також висувались питання, пов'язані з тривалістю робочого стажу з

метою визначення напрямків професіоналізації для представників різного досвіду та тривалості служби, оскільки було виявлено, що службовці з різним віком та стажем проявляють інтерес до різних напрямків професіоналізації.

Серед представників місцевого самоврядування тривалість робочого стажу на державній службі розмаїта: від 1 року до 23 років, як це видно на діаграмі на рис. 2.3.

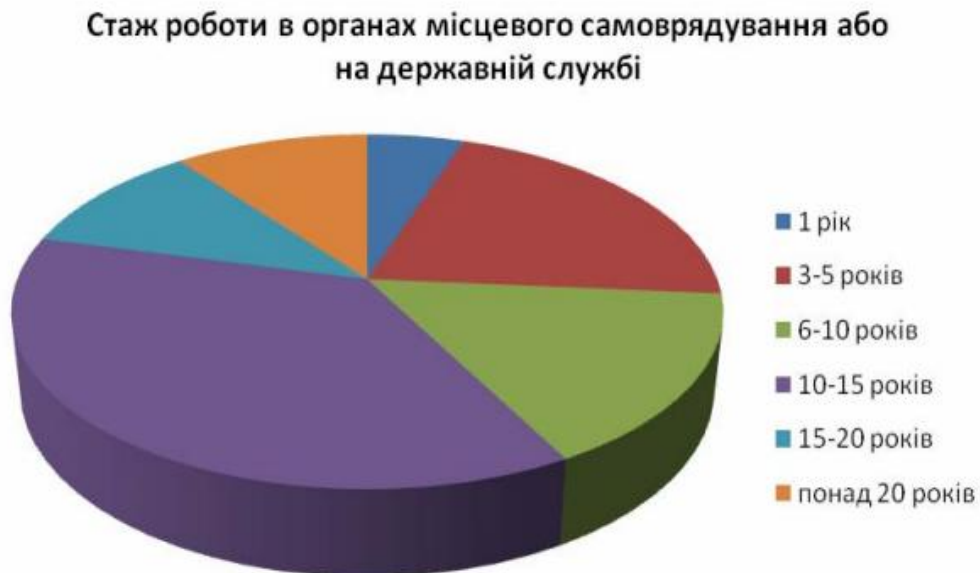


Рис 2.3. - Стаж роботи в органах місцевого самоврядування

Також були порушені питання, пов'язані з професійною освітою працівників органів місцевого самоврядування. Було встановлено, чи вони мають диплом магістра з державної служби/державного управління/публічного управління та адміністрування. Виявлено, що більшість працівників, на жаль, не має професійної освіти. Також було визначено, що майже половина осіб не працює відповідно до своєї основної кваліфікації, як показано на рис. 2.4 та рис. 2.5.



Рис. 2.4. - Наявність освіти та диплому магістра

Співвідношення кваліфікації згідно диплому та посади

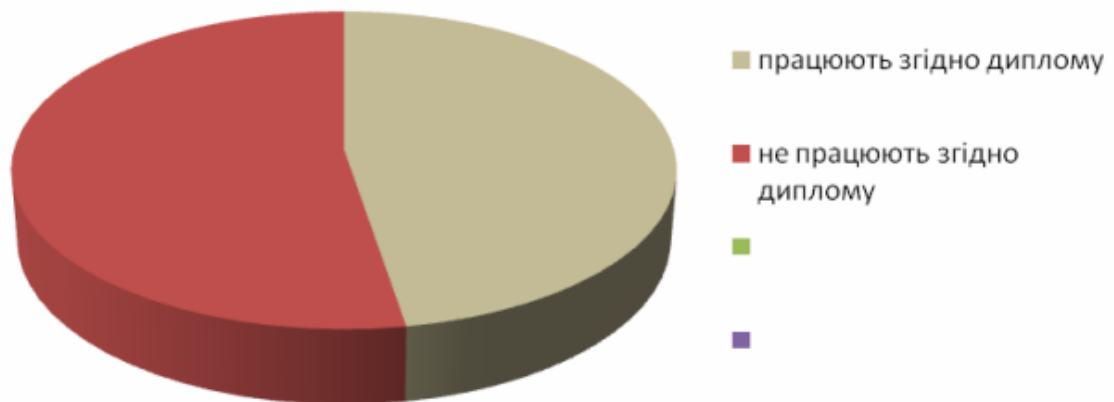


Рис. 2.5. - Співвідношення кваліфікації згідно диплому та посади

Отже, майже половина службовців працює не відповідно до отриманого диплому та напряму підготовки, що свідчить про необхідність та актуальність подальшої розбудови системи підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, особливо в контексті європейської інтеграції та децентралізації публічного управління.

Механізм вирішення проблеми професіоналізації державної служби повинен включати наступні напрями (рис. 2.6.).

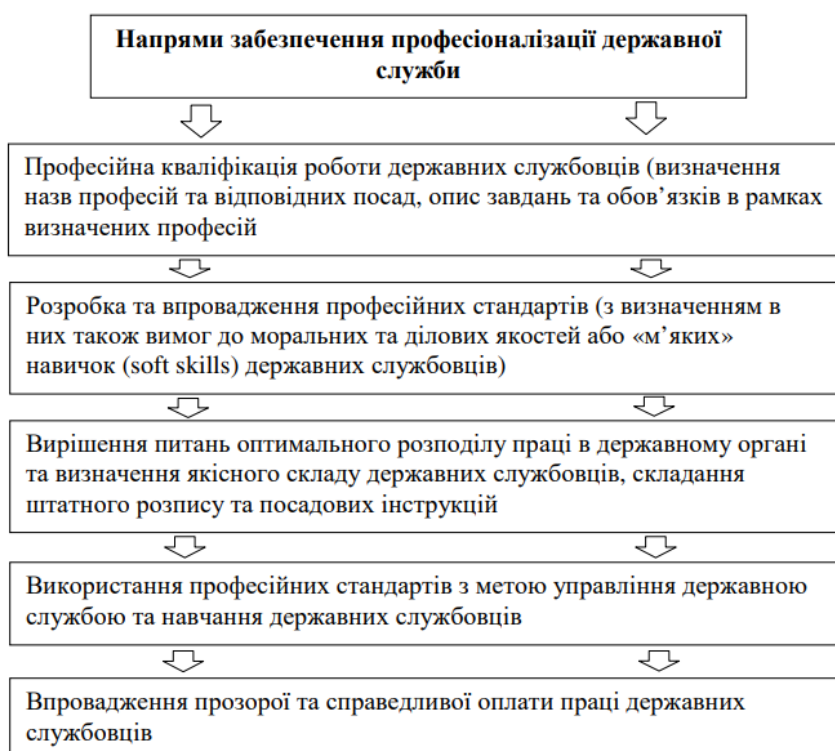


Рис. 2.6. Напрями забезпечення професіоналізації державної служби

Джерело: [6]

Для забезпечення професіоналізації державної служби важливо взяти за зразок кращі практики публічного адміністрування, які вже успішно функціонують у розвинених країнах. Професіоналізація передбачає постійний супровід професійної діяльності спеціаліста, надаваний у формі різнопланового консультування, методичної та практичної підтримки, проведення тренінгів та інших заходів. Супровід дозволяє змінювати негативні професійні установки службовців, реінвестувати професійний досвід і стимулювати прийняття більш сучасних форм професійної поведінки та етики. Ці заходи повинні бути комбіновані з ефективним управлінням професійною кар'єрою [14].

Одними з основних завдань впровадження нових технологій в процес професіоналізації державної служби є:

1. Створення архіву кращих практик у сфері кадрових технологій державної служби.
2. Внесення змін та доповнень до законодавчого та нормативного базису з питань кадрової політики та професіоналізації державних службовців.
3. Використання конкурсів, семінарів та інших освітніх заходів для розвитку кадрової системи у державній службі.
4. Запровадження системи онлайн та офлайн для формування кадрового резерву в державній службі.
5. Забезпечення кадрових структурних підрозділів необхідним методологічним та методичним інструментарієм.
6. Визначення та розвиток ключових професійних якостей державних службовців відповідно до європейських стандартів.
7. Поступове оновлення складу державних службовців з пріоритетом на фахову освіту в галузі державного управління.
8. Розробка та впровадження системи професійної підготовки з урахуванням сучасних вимог до професіоналізму в сфері публічної служби.
9. Створення сприятливих умов для професійного зростання та

індивідуального професійно-кваліфікаційного розвитку службовців [17].

В загальному, організаційна модель служби в органах державної влади відповідає сучасним стандартам щодо підвищення рівнів професіоналізму та компетентності. Службовці проявляють готовність до участі в курсах підвищення кваліфікації та прагнуть до постійного навчання для удосконалення своїх навичок та знань. Найбільший інтерес серед службовців виявляється стосовно підвищення кваліфікації у всіх можливих напрямках їхньої професійної діяльності.

Професіоналізація персоналу на державній службі є необхідною умовою для створення ефективної та довірливої системи управління. Здатність уряду адаптуватися до змін, приймати обгрунтовані рішення та забезпечувати стабільність залежить від якості та професійного рівня його персоналу. Інвестування у професіоналізацію є важливою стратегією для досягнення успішного функціонування державних структур у сучасному світі.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи поточний стан механізмів розвитку кар'єри, виявлено, що ефективність державного управління неперервно залежить від навичок, кваліфікації та постійного вдосконалення персоналу. Системи кар'єрного зростання відіграють важливу роль у спонуканні до високих стандартів професіоналізму та мають вплив на загальну ефективність державної служби. Забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, а також чітке визначення критеріїв кар'єрного росту є важливими етапами у формуванні ефективної системи управління персоналом.

Крім того, створення стимулів для самовдосконалення та професійного зростання сприяє підтримці високих стандартів виконання обов'язків державних службовців.

Ураховуючи виклики та можливості, які виникають в процесі кар'єрного розвитку на державній службі, важливо постійно вдосконалювати механізми, враховуючи сучасні стандарти, технології та соціокультурні зміни [59]. Тільки такий підхід до кар'єри може забезпечити необхідний рівень професіоналізму та компетентності серед персоналу державної служби, щоб

справлятися з різноманітними викликами та завданнями, що стоять сьогодні перед державою.

У зв'язку з цим впровадження управлінських механізмів, спрямованих на підвищення професіоналізму діяльності державних службовців, набуває великого значення та повинно стати одним з основних напрямів модернізації системи державного управління в найближчому майбутньому.

В Україні для поліпшення механізму державного регулювання професіоналізації державної служби необхідні наступні заходи:

1. вдосконалення нормативно-правової бази.
2. створення інституційної структури, спрямованої на розвиток та покращення професіоналізації державної служби.
3. розробка та впровадження нової системи атестації та кар'єрного росту для кадрів державної служби.
4. застосування інноваційних підходів до професійного розвитку державних службовців через служби управління персоналом.
5. забезпечення безперервності навчання державних службовців.

Використання нових інструментів та підходів дозволить готувати нове покоління управлінських кадрів, які мають активне мислення та можуть ефективно працювати в умовах інноваційно-орієнтованої економіки та інтеграції в світову спільноту.

Отже, професіоналізація державних службовців є неперервним процесом розвитку «професійної особистості» посадової особи протягом усього його професійного шляху та діяльності. З цим пов'язані завдання врегулювання системи безперервної підготовки та перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів на всіх рівнях органів публічного управління. Основні напрями включають орієнтацію на підвищення ефективності надання послуг, формування позитивного іміджу державного службовця та впровадження сучасних програм навчання та короткострокових тренінгів для державних службовців та представників органів місцевого самоврядування [16].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

1.3. Імплементация досвіду країн ЄС у реалізації службової кар'єри на державній службі

Аналіз досвіду реформування державної служби в європейських країнах визначає основні напрями цих зусиль. Серед них варто відзначити: збільшення гнучкості та ефективності управлінських систем, підвищення їх здатності швидко адаптуватися до зовнішнього середовища і надання чиновникам більшої відповідальності; розширення відкритості державної служби, з фокусом на полегшенні доступу громадян і громадських організацій до діяльності державних установ; посилення етичних вимог до службової поведінки державних службовців; реалізацію принципів «Нового публічного управління», яке передбачає децентралізацію адміністративних одиниць, підвищення конкуренції, використання інструментів, що успішно застосовуються в підприємницькій сфері або приватному секторі; орієнтацію чиновників на якість управління та надання якісних державних послуг громадянам; впровадження основ контрактної системи в державному управлінні та поступове делегування функцій громадським і приватним організаціям; реформування фінансово-економічних аспектів системи державної служби [5, с. 118].

Впровадження досвіду країн Європейського Союзу (далі - ЄС) у сфері службової кар'єри на державній службі в Україні може стати важливим кроком у розвитку ефективного управління. Виокремимо декілька аспектів, які можуть бути враховані:

Професійність і незалежність від політичного впливу вважаються важливими в Європейському Союзі (ЄС) для державних службовців. Вони мають бути захищені від політичного тиску, щоб забезпечити їхню концентрацію на виконанні службових обов'язків.

Принцип меритократії, де посади заповнюються на основі заслуг, а не політичних зв'язків чи корупції, є ключовим в ЄС.

Державні службовці в ЄС часто мають можливості для професійного розвитку та навчання. Система професійного розвитку та навчання для державних службовців, описана у попередньому розділі, є одним із аспектів, який може бути успішно впроваджений в Україні.

Ефективність і результативність державної служби також визнаються як важливі у ЄС, що передбачає досягнення поставлених цілей та високий рівень виконання обов'язків державних службовців.

Прозорі конкурсні відбори визнаються в Європейському Союзі (ЄС) як ключовий елемент, щоб забезпечити прозорість та відкритість державної служби перед громадянами, сприяючи її легітимності та довірі громадян. У країнах ЄС велика увага приділяється проведенню відкритих конкурсів для вибору державних службовців, що сприяє відбору кандидатів на основі їхніх навичок та професійних якостей.

Деполітизація є активним напрямком у роботі країн ЄС, спрямованим на зменшення політичного впливу на державну службу. Це сприяє підтримці професіоналізму та незалежності службовців.

Розвиток кар'єри є важливим аспектом в управлінні державною службою в ЄС. Країни активно підтримують кар'єрний розвиток своїх службовців через навчання, тренінги та можливості професійного зростання. Транспарентні та об'єктивні системи оцінки діяльності службовців є інструментами, які сприяють відкритості та визначенню стимулів для професійного зростання. Впровадження подібних практик може зробити державну службу більш результативною та прозорою.

Європейський досвід також свідчить про важливість гнучкості та інновацій в управлінні державною службою. Впровадження нових технологій, а також гнучких форм організації роботи може значно поліпшити продуктивність та реагування на виклики сучасності.

Стандарти етики та поведінки в Європейському Союзі (ЄС) чітко визначаються для державних службовців, сприяючи високому рівню професіоналізму та підвищенню довіри громадян.

Міжнародний обмін досвідом є важливою можливістю для України вивчати та впроваджувати найкращі практики з країн ЄС, співпрацюючи з ними у сфері державної служби. Створення мереж співпраці та обміну досвідом дозволяє уникати повторення помилок, використовувати оптимальні практики та швидше впроваджувати інновації в управлінні персоналом.

Взагалі, впровадження досвіду країн Європейського Союзу може сприяти удосконаленню кар'єрного зростання державних службовців в Україні та забезпечити більш ефективне управління в умовах, коли державні органи стикаються з численними викликами у забезпеченні ефективності та професіоналізму [51]. Однак важливо зауважити, що кожна країна має свої власні особливості, тому будь-які реформи повинні бути пристосовані до конкретного контекста.

Впровадження досвіду країн ЄС у сфері службової кар'єри в державній службі відкриває нові можливості для підвищення якості управління та професійного зростання службовців. Це передбачає систематичну роботу з адаптації найкращих практик ЄС до конкретних умов та потреб кожної країни.

На сьогодні в країнах Європейського союзу застосовують загальні принципи прийняття на державну службу, які визначені у міжнародних нормативних правових документах. Серед загальних критеріїв для просування по службі вказують на необхідний рівень освіти та кваліфікації, досвід роботи, ділові та моральні якості. Принцип єдності основних вимог до державної служби є також важливим, а також принцип персональної відповідальності державних службовців за прийняті рішення та виконання їх службових обов'язків. Зокрема, цей принцип визначає особисту відповідальність службовців за розробку та прийняття рішень, а також за їх відповідне виконання. Принцип соціальної захищеності державних службовців також є частиною цих загальних критеріїв [2].

У романо-германській (континентальній) моделі професійної діяльності ключовим є кар'єрний принцип, який передбачає послідовне заміщення вакантних посад відповідно до ієрархії. Вступ на службу відбувається на

початкову посаду, а подальша кар'єра залежить від результатів діяльності, оцінюваних за допомогою професійних іспитів [4].

Модель державної служби, що ґрунтується на англосаксонських принципах «вільного входу» та «відкритих дверей», дозволяє заміщати вакансії особами, які раніше не працювали в державній службі. Працівник отримує призначення на конкретну посаду для виконання конкретних обов'язків і має можливість залишити її за бажанням, що означає його право вільного переходу між громадським та приватним секторами.

Реформи, які впроваджують ринкові механізми управління та реалізують концепцію «сервісної» цивільної служби, радикально вплинули, головним чином, на країни англосаксонської моделі, особливо Великобританію.

У країнах із романо-германською (континентальною) моделлю державної служби, реформи більше спрямовані на посилення відповідальності цивільної служби та делегування деяких повноважень місцевим органам влади. Однак принцип централізації і ієрархічності при прийнятті рішень, характерний для цих країн, залишається незмінним, так само як і традиційна адміністративна і правова культура з жорсткою регламентацією діяльності чиновників.

Наприклад, в Німеччині система професійно-посадового розвитку державних службовців ґрунтується на принципі «кар'єрного» організаційного підходу. В Основному законі Федеративної Республіки Німеччина та в законах, що регулюють діяльність чиновників та виходять із них положеннях про службові ранги, закладені основні принципи відбору та просування по службі в німецькій державній службі. Серед ключових критеріїв знаходяться придатність, здатність та професійна кваліфікація. Спільні для всіх рівнів системи звань і чинів, єдиною системою проходження служби, стандартним переліком прав, обов'язків, обмежень, гарантій, а також системою пенсійного забезпечення та оплати праці забезпечується єдність державної служби в Німеччині [15].

У Франції система професійно-посадового розвитку державних службовців також базується на принципі «кар'єрного» підходу. Кар'єра та

оплата праці державних службовців суворо регламентовані. Класифікація чиновників ґрунтується на трьох категоріях - А, В, С, що відповідають ієрархії. Приналежність до конкретної категорії визначається характером виконуваних функцій, а ключовими критеріями відбору є освітній рівень та знання, продемонстровані під час спеціальних іспитів.

З 2002 року у Франції був впроваджений новий порядок оцінки державних службовців, що включає в себе регулярні оціночні співбесіди, зазвичай проведені щорічно, і є обов'язковими для всіх державних службовців, якщо їх статутом не передбачено інше. Співбесіди зазвичай проводяться безпосередньо начальником службовця, а конкретні деталі і перелік уповноважених осіб визначаються спеціальним положенням [23].

У Франції на державній службі виділяють «звичайну кар'єру» та «виняткову кар'єру». Виняткова кар'єра передбачає прискорене продвиження в класі або в ранзі всередині класу. Чиновникам надається можливість підготовки до іспитів, резервування вакантних посад та проведення спеціальних іспитів. Зазвичай виняткова кар'єра відбувається при призначенні на службу в міжнародні організації, зайнятті посад в разі обрання в виборну установу або при вступі до професійної спілки. При цьому чиновники зберігають право на службове просування в системі державної служби.

Правовою основою для державної служби в Австрії служить Закон «Про правові засади служби чиновників». Система державної служби в Австрії визначається особливостями «кар'єрної» моделі. Тільки недержавні службовці можуть призначатися на вищі посади відповідної сфери діяльності. Зазначено, що для призначення на більш високу посаду цивільний службовець повинен очікувати певний період, відомий як «час очікування». Тривалість цього періоду залежить від рівня посади та результатів діяльності. Протягом цього періоду очікування державні службовці можуть отримувати підвищену зарплату на дворічний термін [62].

У Нідерландах правовою основою державної служби є Закон про цивільну службу (*Ambtenarenwet*). Цей закон відрізняється від загального трудового законодавства за кількома аспектами: по-перше, державні

службовці працюють на основі публічного договору, а не трудового; по-друге, вони підпадають під особливе дисциплінарне законодавство, визначене Основним законом з адміністративних питань (Algemene bestuursrecht); по-третє, їх можуть звільнити з певних причин, що визначені в Algemeen rijksambtenaren reglement [3, с. 12].

Отже, можна зазначити, що основні принципи, які формують технології найму та просування державних службовців в країнах Європейського союзу, включають такі аспекти: рівний доступ громадян до державної служби, конкурсний відбір при наймі та руху по службі державних службовців, а також загальні критерії просування (з урахуванням результативності, освіти, кваліфікації та досвіду роботи).

Відмінності в законодавстві зазначених країн порівняно з Україною визначаються наявністю положень, які встановлюють конкретні механізми управління кар'єрою державних цивільних службовців. Це включає проведення конкурсів для заміщення посад державної служби за участю незалежного колегіального органу, розгляд рекомендацій від шкіл і університетів, а також розробку планів просування працівників по службі.

У країнах Європейського союзу існують спеціальні організаційні структури, які відповідають за контроль за процесом професійного росту державних службовців та реалізують відповідні мотиваційні механізми. З особливим інтересом вивчається практика країн Європи впровадження технологій кар'єрного розвитку і підвищення у посаді, що базується на професійних, особистісних і моральних якостях, і супроводжується відповідним зростанням заробітної плати. Додатковим аспектом є практика річної оцінки службової діяльності підлеглих керівниками підрозділів у деяких країнах, таких як Франція та Великобританія, яка спрямована на оцінку професійної діяльності працівників [68].

Цікавим є також досвід впровадження політики «нормалізації трудових умов і умов праці» в Нідерландах. Головною метою цієї політики є «вирівнювання» умов роботи державних службовців до умов приватного сектору [47]. Отже, адаптація та використання цього європейського досвіду може бути корисним елементом у реформуванні системи професійного

зростання державних службовців, включаючи систему мотивації для досягнення ефективності у роботі взагалі.

Аналіз та розгляд особливостей фундаментальних концепцій і форм європейського досвіду у підготовці державних службовців є ключовим етапом, який служить основою для подальших кроків у розвитку та удосконаленні системи державної служби в Україні.

В цьому контексті В. Гриненко проаналізував та визначив систему професійної підготовки кадрів для державної служби за кордоном, застосовуючи різні моделі навчання. Зокрема, він висвітлив модель відкритого навчання, що є характерною для країн, таких як США та Велика Британія. Ця модель визначається конкурентоспроможністю та мобільністю персоналу. У таких систем існує відкритий доступ до відбору персоналу, з урахуванням університетського диплому та проведення незалежного конкурсу у формі письмового або усного іспиту або співбесіди. Оплата праці в цих моделях визначається результатами роботи державного службовця, а контроль над його діяльністю може бути досить жорстким з боку громадянського суспільства. Закрита модель навчання визначається ієрархічною системою відбору персоналу. Це означає, що доступ до службової кар'єри обмежений і підкоряється ієрархічним принципам. Особливості цієї моделі включають елітні характеристики у системі професійної підготовки управлінського персоналу. У країнах, таких як Німеччина, Японія та Франція, високий соціальний статус встановлюється в залежності від посади і стажу роботи на державній службі, що визначає рівень винагороди [8,73].

У Франції існують різні форми безперервної освіти для державних службовців:

1. Заходи щодо вдосконалення:

- орієнтовані на поліпшення або збереження професійних якостей.
- гарантують здатність службовця адаптуватися до змін в технологічних, адміністративних, економічних, культурних і соціальних структурах.

2. Підготовчі заходи до відборів та конкурсів:

- мають на меті підготовку до зміни рангу або складу.
- проводяться для осіб, які вже займають певні посади.
- включають дистанційні або усні курси, які можуть бути організовані в робочий або неробочий час.

3. Навчальні відпустки:

- максимальна тривалість відпустки - 3 роки.
- може бути розподілена і використовуватися для навчання за згодою держави.
- державний службовець, який взяв цю відпустку, зобов'язується залишатися на державній службі втричі довше, ніж триває період отримання виплат.

У Франції державні службовці отримують грошову компенсацію за витрати та перекази на заходи професійного розвитку, а фінансування різних навчальних ініціатив здійснюється через виділення коштів міністерствам [77].

Крім того, повноцінне розуміння завдань передбачає позитивне оцінювання особливостей французької системи державної служби. Це включає децентралізацію та територіальну організацію державних служб, підтримку територіальних громад, глибоке розуміння необхідності співпраці з інститутами Європейського Співтовариства, акцент на комунікації, висококласне управління людськими ресурсами та увагу до екологічно чистих інновацій.

Зокрема, розглядаючи систему підготовки державних службовців в Польщі, можна визнати її як один з відмінних прикладів, який демонструє необхідність змін у підходах до державного управління та навчання державних службовців для України. Важливим аспектом польської державної служби є те, що вона обмежується лише посадами, на які поширюється влада прем'єр-міністра країни.

Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам, не включаються до складу державної служби. Це включає міністрів, державних секретарів, губернаторів та їх заступників, заступників секретарів і воєвод та

інших, оскільки вони належать до політичної сфери і не враховуються серед державних службовців. Орган державної служби поділяється на дві категорії: перша – це працівники державної служби, які укладають трудові договори, і друга – державні службовці, які призначаються на посади [72].

Співробітники, які вступають на державну службу вперше, повинні пройти підготовчу службу, яка триває до 4 місяців і завершується іспитом. Аналіз систем підготовки керівників в європейських країнах вказує на те, що Франція та Польща є найбільш перспективними для вивчення та впровадження передового досвіду.

Міжнародний досвід підтверджує, що успіх позитивних соціально-економічних трансформацій напряму пов'язаний з ефективністю державної політики у сфері професійного розвитку кадрів державного управління та державної служби, а також політичної відповідальності уряду за модернізацію системи професійної освіти державних службовців, враховуючи потреби сучасності [81].

Очевидно, що процес реформування державної публічної служби в Україні вимагає посилення вимог до професіоналізму державних службовців та представників місцевого самоврядування, а також ефективнішої системи підготовки для них, зокрема, повноцінної та ефективної системи безперервної професійної освіти. Реалізація цієї мети є неможливою без інтеграції та впровадження передового зарубіжного досвіду в українську практику, а також активізації наукових досліджень щодо особливостей навчання державних службовців у розвинених європейських країнах. Це необхідно для розробки рішень з модернізації системи навчання вже працюючих державних службовців в Україні [28].

Отже, важливо здійснити навчання управління, використовуючи досвід Великобританії, щоб встановити чіткі критерії оцінки компетентності державних службовців. Це створить значний позитивний стимул для підвищення рівня освіти та професійних навичок серед державних службовців в Україні.

Обираючи шлях до європейської інтеграції, Україна взяла на себе

завдання гармонізації свого законодавства з європейським. Багато критеріїв для отримання членства в Європейському Союзі пов'язані з приведенням державного управління у відповідність до європейських стандартів. Тому дослідження мотиваційних стимулів та заохочень, що існують у європейському законодавстві, стає ключовим аспектом.

Федеральний закон про чиновника 1971 року є основним нормативним актом, який регулює діяльність німецьких чиновників. З погляду мотивації цей закон орієнтований на матеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання німецьких чиновників включає основний оклад, територіальні надбавки, надбавки за дітей, за вислугу років та звання. Розміри, структура та динаміка виплат визначаються спеціальним законом про оплату [48].

Ефективний розвиток французьких державних службовців визначається високим рівнем матеріального стимулювання, що стає необхідною передумовою. Відповідно до законодавства Франції про державну службу, посадовий оклад державного службовця визначає його статус, є засобом забезпечення життєдіяльності та винагородою за кваліфікацію. У цьому контексті посадовий оклад у французькому законодавстві залежить виключно від рангу посади, при цьому мінімальний розмір посадового окладу становить 120% від прожиткового мінімуму [70, 74].

Великобританія вирішує питання державної служби за допомогою нормативно-правових актів (статутів, актів делегованого законодавства) і джерел загального права (конституційні звичаї та судові прецеденти) [76]. Починаючи з середини 80-х років, проведено реформування структури заробітної плати державних службовців з метою зміцнення матеріального стимулювання. Закони, такі як «Про міністерські та посадові оклади» та «Про асигнування», є важливими правовими нормами для британських управлінців, які регулюють фінансове забезпечення службовців.

Закон України «Про державну службу» визначає питання мотивації керівників в управлінні. Він охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Матеріальна мотивація включає збільшення заробітної плати, доплати та премії. Нематеріальні методи мотивації включають

самоповагу, визнання авторства результатів, оцінку виконаної роботи, моральне задоволення від професійної діяльності, а також стимулювання через участь у конкурсних комісіях і кар'єрне зростання [29]. До них також відносяться похвала, визнання та довіра з боку керівництва.

Незважаючи на позитивні аспекти, існують проблеми у сфері державної служби в Україні. Серед них – високий рівень корупції, недовіра громадян до державних службовців та велика текучість кадрів. Також важливо відзначити недостатнє співвідношення між максимальною та мінімальною заробітною платою, яке практично наполовину менше, ніж у розвинених країнах. Це може становити демотивуючий фактор для вступу до державної служби.

Додатково, важливо відзначити значні розбіжності у рівнях оплати праці в різних відомствах, і це часто відбувається без врахування відповідальності працівників. Надбавки і винагороди становлять від половини до двох третин загального доходу, що призводить до нестабільності заробітку. Заробітна плата державних службовців залишається низькою у порівнянні з приватним сектором економіки [74]. На відміну від розвинених країн світу, де підняття якості державного управління значною мірою пов'язане з мотиваційними факторами, такими як матеріальне забезпечення управлінців.

Отже, узявши за основу ефективні європейські моделі мотивації та поєднуючи їх із власним національним досвідом через реалізацію того, що може бути реально використано зі світового досвіду, можна суттєво покращити систему державного управління в Україні.

Як конкретний крок у напрямку покращення матеріального стимулювання, можна розглядати внесення доповнення до Закону України «Про державну службу», де створиться окрема стаття «Гарантії державного службовця». В цьому розділі можна визначити зміст цих гарантій та зазначити, що державному службовцю гарантується грошове утримання, часткове відшкодування лікарняних у визначених випадках, додаткова щорічна оплачувана відпустка за вагомі заслуги у виконанні службових обов'язків, оплата за додаткове професійне навчання, підвищення по посаді

за відмінний результат щорічного оцінювання, а також інші виплати і доплати, які передбачені законодавством.

Вжиті заходи спрямовані на покращення ефективності роботи державних службовців та забезпечення високої кваліфікації кадрів, що приєднуються до публічної служби. Ці ініціативи сприятимуть підвищенню рівня професійної підготовки, підвищенню ефективності роботи та стимулюванню ініціатив та бажання працювати в державному секторі.

3.2. Шляхи вдосконалення механізмів кар'єрного розвитку персоналу на державній службі на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації

Як було зазначено у попередньому розділі, кар'єра у сфері публічної служби не обмежується лише зайняттям вищої посади; вона також передбачає постійне поглиблення та розширення знань, умінь та навичок державного службовця, що призводить до підвищення його професіоналізму та кваліфікації. Відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та інших посадових осіб, затвердженого Кабінетом Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [52], передбачено обов'язкове періодичне підвищення кваліфікації шляхом участі у загальних, спеціалізованих або сертифікаційних програмах.

У першому півріччі 2023 року 37% державних службовців Хмельницької обласної державної (військової) адміністрації обрали підвищення кваліфікації за загальними чи спеціальними програмами, 35% вибрали короткострокові програми, а 28% взяли участь як у загальних чи спеціальних програмах, так і в короткострокових (рис. 3).



Рис. 3. - Структура програм підвищення кваліфікації публічних службовців Хмельницької ОДА (ОВА)

У період дії правового режиму воєнного стану, публічні службовці, включаючи працівників ОВА та представників органів місцевого самоврядування, стикаються з новими викликами. Тому на сучасному етапі виникає необхідність підвищення рівня професійної компетентності цих службовців. Програми підвищення кваліфікації розроблені або адаптовані з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану. Наприклад, важливо надавати навчання з питань ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення безпеки, а також надання соціальної, матеріальної та психологічної підтримки населенню постраждалих регіонів.

У період дії воєнного часу посадові особи пройшли підвищення кваліфікації з різних напрямків, зокрема: «Актуальні питання інформаційної безпеки в умовах воєнного стану», «Актуальні питання соціально-правового захисту дітей в умовах воєнного стану», «Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану», «Актуальні питання організації роботи органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану», «Підготовка проектів регуляторних актів відповідно до норм чинного законодавства в умовах воєнного стану».

Ще однією формою професійного розвитку публічних службовців та

методом підвищення їхньої професійної кваліфікації є отримання вищої освіти за освітньо-професійними програмами магістратури у галузі «Публічне управління та адміністрування». Це відповідає Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», затвердженому наказом Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001 [50]. Метою цього навчання є «підготовка фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, які можуть вирішувати складні завдання та проблеми у цій сфері».

При цьому можна зауважити, що застосування цієї практики не впливає на призначення та кар'єрне зростання державних службовців. Здобувши додаткові знання під час навчання, державний службовець часто не має можливості їх ефективно впровадити у своїй роботі.

Крім того, невикористані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку відіграють стимулюючу роль в управлінні кар'єрним розвитком. Значущим стимулюючим фактором професійного росту може бути система управління кар'єрою державного службовця, що охоплює весь період від прийому на роботу до звільнення. За переконанням багатьох у сфері державного управління, керування кар'єрою включає:

1. **планування** індивідуальної кар'єри працівників, яке включає отримання професійних консультацій, створення робочих груп для планування кар'єрного розвитку, надання допомоги співробітникам у плануванні їхнього саморозвитку та виявленні кар'єрного потенціалу.
2. **загальне** кар'єрне планування, що охоплює аналіз рівня розвитку кадрів установи, зокрема за допомогою центрів оцінки потенціалу та розвитку, спільного планування кар'єрного росту.
3. **організаційні** процеси, які включають призначення на посади, планування наступності та безперервності кар'єри, рекламування можливих шляхів розвитку, планування потреб у працівниках та використання спеціальних схем швидкого підвищення по службі для перспективних співробітників [4].

Процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню конкурентоспроможності співробітників і вимагають від керівників та

підлеглих спільного вивчення та ефективного впорядкування зі змінами в організації. Успішність цих процесів значною мірою залежить від організаційної культури, включаючи спільні інтереси працівників і керівництва, а також від того, наскільки керівництво взаємодіє з підлеглими на основі спільних принципів і ціннісних пріоритетів [31].

Отже, основна мета планування кар'єрного розвитку державного службовця полягає в ефективному використанні всіх його професійних навичок та можливостей для досягнення цілей державної служби, а також для задоволення особистих інтересів. Керівникам та кадровим службам органів державної влади доручено важливе та важке завдання допомагати службовцям розумно використовувати ці навички та досягати гармонії між власними інтересами та цілями державної служби.

Планування індивідуального професійного розвитку та кар'єрного зростання вимагає включення державного службовця до стратегічного плану розвитку на період 3-5 років з моменту його призначення на посаду. Схематичний варіант плану посадового зростання державного службовця можна побачити на рис. 3.1.

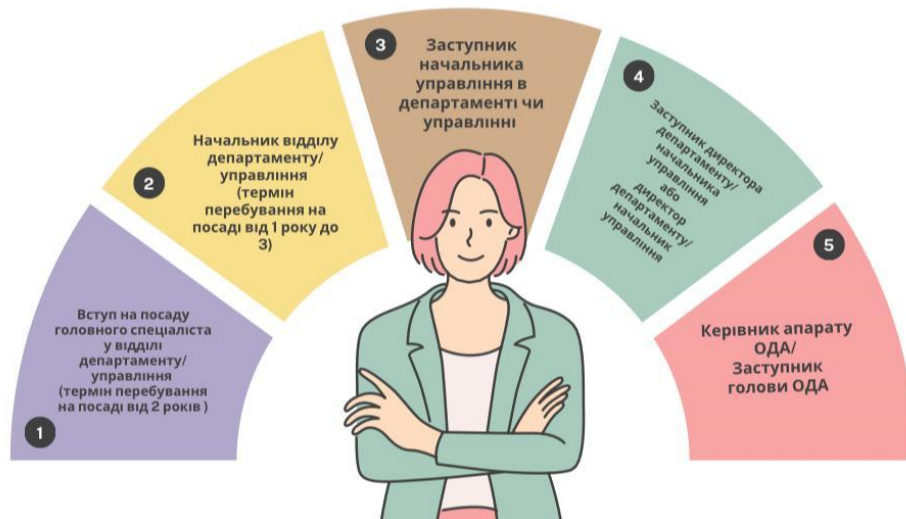


Рис. 3.1. - Схематичний варіант плану посадового підвищення державного службовця (автор. розробка)

План кар'єрного розвитку є стратегічним документом, який визначає можливі варіанти професійного росту та підвищення посади державного службовця в організації протягом наступних 3-5 років. У цьому плані

враховані положення щодо професійного розвитку, перелік потенційних посад, на які може бути призначений службовець, і можливість проходження стажування та виконання обов'язків інших працівників під час тимчасового призначення [5].

У випадку відсутності можливостей для професійного чи посадового зростання важливим є використання стимулюючих механізмів для підтримки трудової віддачі та професійного розвитку. Проте при ротації державних службовців необхідно не лише спиратися на термін перебування на посаді, але також враховувати їхній професійний потенціал, проводити індивідуальну роботу з розвитку їхніх здібностей і створювати умови для активізації їхнього розвитку [72].

У процесі кар'єрного розвитку особливо важливою є початкова та адаптаційна підготовка. Персонал, який вперше вступає на державну службу, часто не має спеціалізованої підготовки для ефективного виконання своїх обов'язків, тому потребує початкової підготовки, спрямованої на отримання загальних знань і навичок, необхідних для роботи в державному секторі.

Програми адаптації забезпечують спеціалізовану підготовку для виконання нових функцій після переведення на іншу чи вищу посаду. Державні службовці, як і інші працівники, мають право і обов'язок підвищувати свою кваліфікацію. Багато нормативних актів закріплюють вимогу про проходження курсів підвищення кваліфікації та здійснення самоосвіти для підтримання своїх знань та кваліфікації на сучасному рівні. У табл. 3.1 можна розглянути приблизний зразок адаптаційної програми для державного службовця.

Таблиця 3.1. Орієнтовний вид адаптаційної програми державного службовця (автор.розробка)

Рік	Мета Розвитку	Кроки та Дії	Оцінка Прогресу
1	Освоєння обов'язків головного спеціаліста	«- Оцінка поточних обов'язків та їх виконання.	«- Аналіз виконання обов'язків.
		- Поглиблення знань у сфері відповідальностей головного спеціаліста.	- Участь у професійних курсах.
		- Взаємодія з колегами та підлеглими для збільшення ефективності роботи.	- Забезпечення позитивного командного середовища.

Рік	Мета Розвитку	Кроки та Дії	Оцінка Прогресу
		- Виконання спільних проектів з іншими відділами.	- Успішна реалізація проектів.
		- Виявлення областей для саморозвитку.»	- Сформульовані конкретні області саморозвитку.
		<i>Визначення потрібних ресурсів чи підтримки</i>	<i>термін, % завершення поставлених завдань</i>
2	Розвиток професійних навичок та підготовка до посади начальника відділу	-« Участь у спеціалізованих тренінгах та семінарах.	- Здобуття нових знань та навичок.
		- Регулярна участь у конференціях та форумах у своїй галузі.	- Активна участь у професійній спільноті.
		- Стажування чи обмін досвідом зі співробітниками інших відділів.	- Засвоєння кращих практик.
		- Впровадження нових підходів у роботі на практиці.	- Виявлення позитивного впливу на результативність.
3	Лідерський розвиток та управління проектами	- Участь у лідерських програмах та тренінгах.	- Отримання лідерської атестації.
		- Керівництво великим проектом або ініціативою.	- Успішна реалізація проекту.
		- Вивчення та впровадження принципів ефективного управління проектами.»	- Виявлення покращень у проектному менеджменті.»
		«- Розвиток міжособистісних навичок для лідерства.	-« Стабільне покращення комунікацій та управлінських навичок.
4	Підготовка до підвищення по посаді до заступника начальника управління в департаменті чи начальника окремого управління та подальші підвищення	- Активна участь у засіданнях робочих груп та стратегічних плануваннях.	- Забезпечення високого ступеня участі у стратегічних процесах.
		- Регулярна співпраця з вищим керівництвом для отримання настанов та фідбеку.	- Позитивні відгуки та рекомендації вищого керівництва.
		- Розробка та впровадження стратегічних ініціатив.	- Практичне втілення стратегічних напрямків.
		- Участь у процесах прийняття рішень на вищому рівні.»	- Активна участь у розгляді та прийнятті стратегічних рішень.»

Для власного використання працівник може створити особистий план самоаналізу кар'єри та посадового розвитку. Цей план призначений для ухвалення обґрунтованих рішень щодо планування особистого професійного

зростання. Він орієнтований на систематичний та послідовний контроль за прогресом у досягненні бажаної посади вищої категорії державної служби (табл. 2).

Рік	Мета розвитку	Кроки та дії	Коментарі та оцінка прогресу
1	Поглиблення експертизи та освоєння посади:	«- Завершити тренінг/курс з [зазначте тему].	- «Отримано сертифікат/диплом.
		- Застосувати нові знання у практиці, подолавши один або два професійні виклики.	- Успішно вирішені завдання.
		- Взяти участь у проєктах, пов'язаних з [зазначте область].	- Отримано позитивний відгук від керівництва.
		- Регулярно оновлювати знання через участь у внутрішніх та зовнішніх навчальних заходах.	- Систематично отримувати позитивні відгуки від колег.
		- Вивчити та оволодіти новими інструментами та технологіями в сфері роботи.»	- Активне використання нових інструментів у роботі.
		<i>Визначення потрібних ресурсів чи підтримки</i>	<i>термін, % завершення поставлених завдань</i>
2	Лідерство та Керівництво:	-« Взяти участь у лідерських тренінгах та семінарах.	- Здобуття практичного досвіду у лідерських ситуаціях.
		- Розпочати роботу над власними лідерськими навичками, покладаючи акцент на командному спіритусі та співпраці.	- Створення позитивного командного середовища.
		- Прийняти участь у проєктах, що вимагають організаційного мислення та керівництва.	- Отримано відзнаки за успішне керівництво в проєктах.
		- Навчитися делегувати та ефективно керувати ресурсами команди.	- Зростання продуктивності та злагодженості в команді.
		- Оцінити свою роль у команді та вдосконалити недоліки.	- Активний розвиток особистого стилю керівництва.
3	Стратегічне Планування:	- Поглиблене знайомство з стратегічним плануванням та участь у відповідних курсах.	- Розроблено стратегічний план для власного підрозділу.
		- Участь у проєктах, що вимагають стратегічного підходу.	- Успішна реалізація стратегічних проєктів.
		- Самостійне визначення короткострокових та довгострокових цілей.	- Оцінка власного стратегічного мислення та планування.
		- Впровадження систематичних засобів оцінки та моніторингу стратегічних планів.»	- Забезпечено постійне вдосконалення стратегічного плану.»
4	Підготовка до займання посади державної служби категорії «Б»:	-« Активна участь у програмах та тренінгах, спрямованих на розвиток лідерських навичок верхнього рівня.	-« Отримано атестацію та відзнаки від вищого керівництва.
		- Співпраця з заступниками та	- Побудовано ефективні

Рік	Мега розвитку	Кроки та дії	Коментарі та оцінка прогресу
		іншими вищими посадовцями для навчання від них та обміну досвідом.	робочі зв'язки з вищим керівництвом.
		- Участь у стратегічних розробках та важливих проектах, що допомагають збільшити вплив на рішення в адміністрації.	- Забезпечено активне впровадження стратегічних ініціатив.
		- Регулярна участь у засіданнях з керівництвом для демонстрації своєї здатності до високорівневого керівництва.»	- Отримано позитивні відгуки та рекомендації для подальшого росту.»

Табл.3.2 Орієнтовний план самоаналізу кар'єри і посадового розвитку державного службовця.

Треба також враховувати, що можливості для професійного росту можуть бути обмеженими через те, що кількість претендентів на вакансії часто перевищує кількість доступних посад. Іноді необхідно внести зміни у свою кар'єрну стратегію та плани, враховуючи обставини.

Також важливо, щоб кадрові служби впроваджували систему підтримки працівників на етапах прийняття важливих рішень, сприяли тривалості особистісно-професійної еволюції протягом всього професійного життя на державній службі, здійснювали контроль за індивідуальним життєвим циклом працівника та взагалі орієнтувалися на працівника як на особистість, незалежно від його ролі та обов'язків в органі державної влади та соціальної мікросистемі [79].

Оскільки перелік необхідних компетентностей для посадових осіб, пов'язаних із новими повноваженнями внаслідок проведення реформ, є дуже обширним, важливо зазначити, що сам по собі набутий досвід посадової особи без підвищення професійно-кваліфікаційного рівня не здатний забезпечити ефективно вирішення різноманітних та нетипових управлінських ситуацій, які вимагають нових технологій реагування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [70]. Таким чином, передумовою досягнення належної результативності є створення умов для постійного підвищення кваліфікації публічних службовців.

Окремо враховуючи, що настанови щодо проведення щорічної оцінки виконання обов'язків та завдань посадовими особами є застарілими, оцінка

персоналу вимагає удосконалення та адаптації до сучасних тенденцій. Запропоновано встановлювати обов'язкові критерії для отримання високої оцінки при проходженні публічними службовцями навчань з питань запобігання корупції та дотримання принципів доброчесності. Важливо відзначити, що змушувати працівника до саморозвитку та підвищення професійної компетентності є неефективним. Таким чином, необхідно створювати умови та стимулювати працівників для професійного навчання та самовдосконалення.

Це сприятиме забезпеченню наявності висококваліфікованого персоналу в органі влади, що, в свою чергу, позитивно позначиться на ефективності та результативності діяльності державного органу [44]. Однак важливо зазначити, що правильна мотивація та підтримка працівників публічної служби є ключем до успішного розвитку їхньої професійної кар'єри та ефективного функціонування державного апарату в цілому.

Висновки до розділу 3

Отже, можна зробити висновок, що в кожній державі існують конкретні особливості у розвитку публічної служби та в організації навчання її посадового персоналу. Основні принципи прийому і просування управлінців у країнах Європейського союзу включають рівний доступ громадян до державної служби, конкурсний відбір при наймі та просуванні державних службовців, а також визначені загальні критерії просування по службі, такі як результативність діяльності, освіта, кваліфікація та досвід роботи.

Очевидно, що реформа державної публічної служби в Україні потребує більш суворих вимог до професіоналізму державних працівників та посадових осіб місцевого самоврядування, а також більш ефективної системи підготовки для них, зокрема, повноцінної та ефективної системи безперервної професійної освіти.

Досвід Франції, Польщі, Німеччини та Великобританії визнається як найбільш оптимальний для впровадження у національне законодавство

України практик реформування державної служби. Ці країни встановили типові характеристики існуючої системи навчання та впровадили ключові принципи безперервної освіти та професійного розвитку персоналу.

Підсумовуючи вищезазначене, слід визначити, що застосування механізмів планування розвитку професійної кар'єри, наведених у таблиці 3,

Табл. 3.3 Особливості застосування механізмів планування розвитку професійної кар'єри в органах публічної влади

Назва технології	Особливості застосування
Портфоліо кар'єрного просування	Може використовуватись для планування кар'єри на її початкових етапах, починаючи від навчання в освітньому закладі
Кар'єрограма	Може використовуватись для здійснення стратегічного планування посадової кар'єри
Карта кар'єри	Може використовуватись державними службовцями для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри
Особистий життєвий план кар'єри керівника	Призначений для планування кар'єри керівників
Технологія планування кар'єри В. Сандерса	Використовується при навчанні співробітників методам планування кар'єри
Технологія планування кар'єри С. Д. Резніка	Використовується для організації поглибленого самоаналізу

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-правових засад та практичних аспектів модернізації механізмів розвитку професійної кар'єри персоналу на державній службі в Україні призвело до наступних висновків.

1. З'ясовано, що в сучасній доктрині визначення терміну «кар'єра» інтерпретується різним чином в залежності від галузі знань, а саме: 1) в загальному аспекті; 2) в об'єктивно-організаційному; та 3) в суб'єктивно-індивідуальному плані.

Кар'єра включає в себе різні аспекти діяльності, такі як підвищення професійного рівня, розвиток особистості і загальнокультурний розвиток. Вона також передбачає проведення різноманітних заходів щодо самопрезентації та самореклами, а також формування, утримання та підтримка взаємозв'язків, сприяючи виявленню внутрішнього зростання, яке було б помітним і отримало визнання в колективі службовців, а також виявлялося у вигляді зовнішнього просування (наприклад, по службі) і аспектів, пов'язаних з оплатою праці.

Визначено, що *службова кар'єра* – це цілеспрямоване продвиження по шляху державної служби з метою задоволення державних інтересів та реалізації власних цілей через заміщення вищої посади або присвоєння вищого рангу. В контексті цього визначення службова кар'єра стає важливим субінститутом державної служби, яка, в свою чергу, є невід'ємною складовою державного управління. Отже, усі закономірності, притаманні державному управлінню, виявляються й в службовій кар'єрі державного службовця.

Управління розвитком кар'єри характеризується цілями, функціями та механізмами реалізації. Особливістю цілей управління службовою кар'єрою є їх визначення обома сторонами, тобто суб'єктом призначення і державним службовцем.

2. Для забезпечення ефективного механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців необхідна чітка правова регламентація. Законодавчі та нормативно-правові акти визначають ефективний механізм

вступу на публічну службу та чітко регулюють процес розвитку професійної кар'єри публічних службовців. Закони України та відповідні підзаконні нормативно-правові акти визначають нормативну основу для цих механізмів. Процеси призначення на посади публічних службовців та розвиток службової кар'єри регулюються Законом України «Про державну службу» (розділ V) та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (розділ III).

Управління розвитком кар'єри характеризується визначенням цілей, функцій та механізмів їх впровадження. Цілі управління службовою кар'єрою формулюються обома сторонами, а саме суб'єктом призначення та державним службовцем.

3. Для ефективного механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців необхідна чітка правова регламентація. Законодавчі та нормативно-правові акти визначають оптимальний механізм вступу на публічну службу та чітко регулюють процес розвитку професійної кар'єри публічних службовців. Відповідно до законів України та відповідних підзаконних нормативно-правових актів, визначається нормативна база для цих механізмів. Процеси призначення на посади публічних службовців та розвиток службової кар'єри регламентуються Законом України «Про державну службу» (розділ V) та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (розділ III).

4. Проведши аналіз механізмів та інструментів підтримки професійної кар'єри державних службовців, було визначено, що механізм управління службовою кар'єрою — це взаємопов'язані та взаємообумовлені компоненти, які визначають організаційні та правові принципи виконавчо-розпорядницької діяльності відповідних державних органів щодо забезпечення кар'єрного зростання в системі державної служби та реалізації правового статусу державного службовця.

Основними із них є: професійний розвиток та навчання; стажування та практика; менторство та наставництво; оцінка та звітування; внутрішні переміщення та ротація; створення кар'єрних шляхів та планів; визнання та нагородження, тощо.

В загальному, механізм управління кар'єрою державного службовця повинен включати в себе комплекс організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних та морально-етичних ресурсів, а також методів впливу на його розвиток та просування. Інтеграція цих механізмів і забезпечення професійного росту працівників органів влади сприятиме істотному вдосконаленню управлінської діяльності та формуванню висококваліфікованого кадрового резерву, здатного до постійного підвищення рівня своєї кваліфікації та професійної майстерності.

5. У сучасній державній кадровій політиці акцентується увага на професіоналізації, яка розглядається як важливий аспект формування системи підготовки та перепідготовки кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування. Ця політика включає різноманітні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток навичок, підтримку постійного професійного зростання та забезпечення високого рівня виконання обов'язків державних службовців.

Професіоналізація персоналу в державній службі не тільки сприяє підвищенню рівня компетентності та ефективності управління, але й визначає рівень довіри громадян до державних інституцій. Для зміцнення дієздатності держави та створення ефективної системи державного управління настійно необхідна всебічна та глибока професіоналізація державного управління. Отже, професіоналізація державних службовців є ключовим елементом ефективності системи державної служби, оскільки вона визначає її дієвість.

6. Вивчений досвід країн Європейського Союзу з реалізації службової кар'єри вказує на визнання пріоритетності підпорядкування публічної служби Уряду країни, а також варіативність у визначенні члена Уряду чи іншої інституції, що відповідає за питання публічної служби.

Основу методів прийому та просування управлінців у країнах Європейського Союзу становлять такі принципи: рівний доступ громадян до державної служби; конкурсний відбір при прийомі і просуванні державних службовців; загальні критерії просування по службі (результативність

діяльності державного службовця, освіта, кваліфікація, досвід роботи). Очевидно, що реформа державної публічної служби в Україні потребує встановлення більш суворих стандартів щодо професіоналізму державних працівників та посадових осіб місцевого самоврядування. Необхідно впровадження більш ефективної системи підготовки, включаючи повноцінну систему безперервної професійної освіти.

Серед інших, досвід Франції, Польщі, Німеччини та Великобританії може слугувати оптимальним для впровадження в українське законодавство практик реформування державної служби. Ці країни визначили типові характеристики існуючої системи навчання та застосували керівні принципи безперервної освіти та професійного розвитку персоналу.

В загальному можна визначити, що досвід різних країн у сфері формування та управління службовою кар'єрою є різноманітним і виявляється у законодавчих механізмах його розробки, впровадження та реалізації.

7. Основні напрямки вдосконалення механізмів розвитку службової кар'єри персоналу, виокремлені на основі проведеного дослідження, включають наступне: розробка нормативно-правової бази системи управління кар'єрою на державній службі, яка враховує сучасні тенденції управління; врахування збігу інтересів та очікувань як державного службовця, так і державного органу; визнання важливості професійного досвіду та здібностей державних службовців як ключової цінності на всіх рівнях державного управління; встановлення високого статусу кадрових служб державних органів і наявність у них фахівців з управління кар'єрою персоналу; забезпечення відносної стабільності організаційної та посадової структури органів державної влади та розроблення обґрунтованого кар'єрного простору.

Обґрунтовано, що ключовим засобом сприяння розвитку професійної кар'єри публічного службовця є мотивація до постійного самовдосконалення та освітнього росту. Висока ефективність цієї мотивації має визначальне значення для забезпечення публічної служби висококваліфікованим персоналом. Таким чином, основний зміст механізму розвитку та планування

кар'єрного зростання державного службовця полягає у відповідному використанні всіх його цінних властивостей та компетенцій у якості фахівця. Це сприяє досягненню цілей державної служби та задоволенню особистих інтересів через систематичне навчання та підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921>
2. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Д: ДРІДУ НАД, 2017, 340 с.
3. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. Київ, 2018. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia_2018-disertatsija.pdf.
4. Біла Л. Р. Адміністративно-правове регулювання службової кар'єри в Україні : міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми, тенденції і перспективи розвитку права в Україні» / Л.Р. Біла // Наукові записки Міжнародного і гуманітарного університету : збірник. - О. : Міжнар. і гуманітар. ун-т, 2007. - Вип. 7. - С. 109-112.
5. Біла-Тіунова Л.Р. Публічна служба і державна служба: проблеми співвідношення / Л.Р. Біла-Тіунова // Політико-правове забезпечення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування : зб. доповідей щоріч. Всеукр. громад, слухань (Одеса, 24-25 вересня 2009 р.) / ред. кол. Т.В. Мотренко (голов, ред.) [та ін.]. - О. : Юрид. л-ра, 2009. -60 0 с.- С. 288-291.
6. Голеусова. К. С. Механізм державного регулювання професіоналізації державної служби. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/73.pdf.
7. Даниленко Ю. С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання : дис. ... канд. юрид наук : 12.00.07 / Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2017. 200 с.
8. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в

Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД. 2020. 160 с.

9. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Офіційний вісник України. 2021, № 61, с. 17.

10. Дослідження навчальних потреб представників органів державної влади та ОМС України : аналітичний звіт / Н. Балдич, Н. Гнидюк, Ц. Трутковськи // Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». — Київ, 2019. - 122 с.

11. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020, № 8. С. 540-562.

12. Доценко Т. А. Наукові підходи до визначення сутності поняття «кар'єра». International scientific and practical conference November 27-28, 2020.

URL:<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/ca/glog/download/79/1964/4277-linline=1/>

13. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 288 с.

15. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Євдокимов П. В. ; Запорізький нац. Ун-т. - Запоріжжя, 2020. - 237 с.

16. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] // Інвестиції: практика та досвід. № 12. С. 102-1073 Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf.

17. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / Аліна Юрїївна Жуковська, Олександр Володимирович Бречко // Український журнал прикладної економіки. - 2017. - Том 2. - № 4. - С. 27-36.

18. Загурська-Антонюк В. Ф., Березенська С. А., Вовкотруб Т. П., Бондаренко О. В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89) С. 163-175.

19. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : Рекомендації Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#/Text>

20. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. — Київ: НАДУ, 2016. - 296 с.

21. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія / М. І. Карпа. - Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. - 262 с.

22. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність громад. державного управління. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144.

23. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективного управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності/Маркетинг і менеджмент інновацій, No1.-2018. С. 218-234.

24. Кобзев І. В. Сучасні моделі управління трудовими ресурсами / І. В. Кобзев, О. Ф. Мельников, О. В. Орлов // Perspectives of world science and education. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. Pp. 521-529.

25. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013.96 с.

26. Кравчук Н. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід / Наталія

Кравчук // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2018. - Вип. 23. - С. 109-112.

27. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія /В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. — Київ : НАДУ, 2018. - 256 с.

28. Латинін М. А. Організація професійної підготовки державних службовців: системний погляд / І. В. Кобзев, В.В. Косенко, М. А. Латинін, О. Ф. Мельников // Scientific Collection «InterConf», (44): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Scientific Research in XXI Century» (March 6-8, 2021). Ottawa, Canada: Methuen Publishing House, 2021. 784 p. (P. 256 - 266).

29. Ландюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Ландюк. - Київ : НАДУ, 2016. - 304 с.

30. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976/951>.

31. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Д. Павліци, А.М. Турила. Тернопіль: Крок, 609 с.

32. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

33. Малиновський В. Я. 100-річчя сучасної державної служби в Україні. VII Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша: зб. наук. пр. (м. Луцьк, 26 квіт. 2018 р.). Луцьк: Вежа-Друк, 2018. Вип. 7. С. 75-80.

34. Мацокін А. Мотивація & заохочення державних службовців / Андрій Мацокін, Аліна Перерва // Держслужбовець. - Грудень, 2018. - № 12. - URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>.

35. Мельников О. Ф. Стратегічне управління трудовими ресурсами

[Електронний ресурс] / І. В. Кобзев, В. В. Косенко, О. Ф. Мельников //The IX th International scientific and practical conference «Science and practice of today» November 16-19, 2020 London, Ankara, Turkey. -695 p. (С. 111-115) Режим доступу до ресурсу: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/IX-Conference-16-19-Ankara-Turkey-Book.pdf>

36. Мішина С. В. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. Ефективна економіка. № 1. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf

37. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філос. : 352.075.005.336 / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2021. 241 с. URL: https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf

38. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.03 / Носик О. А. ; Харківський регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. Держ. упр. При Президентові України; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Харків, 2018. - 193 с.

39. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204-212.

40. Олуйко В. М., Примуш Р. Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. Університетські наукові записки. 2017. № 6. С.т 356-374.

41. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL : http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf

42. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. - Київ-Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. - 300 с.

43. Ортікова Н. В. Психологічні чинники кар'єрного зростання фахівців

державної служби зайнятості : автореф. дис. ... д-ра філософії : 053 «Психологія»; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2020. 20 с.

44. Палагнюк Ю. В., Ханін А. С. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І. П., 2019. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/42.pdf

45. Пирогова Ю. В. Кар'єра як соціально-психологічне явище управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 66-67. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf

46. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. - URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=268>

47. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259ІХ. Офіційний вісник України. 2022 р., № 42, С. 70, Ст. 2279.

48. Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.08.2021 р. № 128-21. Офіційний вісник України 2021 р., № 72, С. 255, Ст. 4584.

49. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Офіційний вісник України. 2016. № 3. С. 28. Ст. 149.

50. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 №

1922. Офіційний вісник України. 2001 р., № 1, том 1, С. 123, Ст. 27.

51. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. Офіційний вісник України 2019 р., № 19, С. 43, Ст. 648.

52. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19. Офіційний вісник України. 2020 р., № 2, С. 335, Ст. 108.

53. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001. Режим доступу <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>.

54. Про затвердження Типового положення про атестації посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 26 жов. 2001 р. № 1140 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>.

55. Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20. Офіційний вісник України. 2021 р., № 11, С. 175, Ст 488.

56. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 № 217-20. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya->

[metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih.](#)

57. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015 р., № 28, С. 1509, Ст 250.

58. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання : Рекомендації Міжнародної організації праці від 17.06.2004 №195. Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_532

59. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Сучасний контент професійного розвитку менеджерів освіти в умовах реформування освітньої галузі : монографія / С. К. Хаджирадєва [та ін.] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. — Миколаїв : Смелянова Т. В., 2017. - Ч. II. - 165 с.

60. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. - 2-ге вид. - Дніпро : ГРАНІ, 2019 - 384 с.

61. Публічна служба: системна парадигма: кол. монографія / К.О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна та ін. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2017. 256 с.

62. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018- 2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. - К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. - 240 с.

63. Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41-45. Режим доступу : http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/10.pdf.

64. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ :

проблеми теорії та практики [Текст] : монографія / С.В. Селіванов, Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. - Київ: Вид-во «Каравела», 2019. - 292 с.

65. Серьогін С. М. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз) / С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна, О. С. Шеломовська. // Аспекти публічного управління. - 2019. - Т. 7, No 11. - С. 5 - 14.

66. Sytnyk, G. P., & Larin, S. V. (2017). Problematic issues of formation and protection of national values of Ukraine: theoretical aspect. Law and public administration: coll. of science works, 3(28), 21-27.

67. Слоновьський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньшевський // Ефективність держ. упр. - 2018. - Вип. 1(54), Ч. 1. - С. 56 - 61.

68. Слоновьський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні : методологічний аспект / М. Слоньшевський // Теорія та практика держ. Упр. - 2018. - №1(60) - С. 175 - 181. Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/04.pdf>.

69. Соколова Т. А. Підвищення ефективності державної служби - як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України [Електронний ресурс]/Т. А. Соколова. Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191>.

70. Слоньшевський М. В. Розвиток людських ресурсів в системі публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.02 / Слоньшевський М. В. ; Міжрегіональна академія управління персоналом. - Київ, 2018. - 234 С.

71. ХАБЕР Н.А. Модернізація механізму розвитку. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47778/1/%D0%A5%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D1%80%20%D0%9D.%D0%90.....pdf>.

72. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О.І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв :

Смельянова Т. В., 2020. 212 с.

73. Яшутін Ігор, Ларіна Наталія: Забезпечення розвитку механізмів управління виконавською дисципліною на публічній службі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. №1 (17). С.21- 27.URL : <https://publicadministration-knu.org/index.php/journal/article/view/208>.

74. About The Public Appointments Service | Home of the Public Appointments Service. URL: http://www.publicjobs.ie/publicjobs/about/about_us.%htm;jsessionid=061D3A609A1816CDE17C2CB9F10C1582.

75. About The Commission // Commission For Public Service Appointments. URL: <http://www.cpsa.ie/Default.aspx?SID=5&SSID=0>.

76. Our Mission: To build a first class Public Service for a successful and vibrant Singapore. Public Service Division/ Singapore Government. URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/aboutpsd/who_we_are.html.

77. Developmental Opportunities | Public Service Division. Government http://www.pd.govsg/contentbsd/entareersinpsdwhypsdeaming.anddevelopmental_opportunities.html.

78. Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division/ Singapore Government. URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_opportunities.html

79. Concours Par Niveaux d'etudes // ConcoursFonctionPublique.com. – [Електронний ресурс] – URL: <http://concoursfonctionpublique.com/recherche/niveaudetude>.

80. NESTERCHUK D.: European experience and example for Ukraine. - URL:http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13671/1/Nesterchuk_DM_KR_281_2023.pdf.

81. Yemelyanov, V. (2020). Improvement of mechanisms for selecting candidates for leadership positions in the civil service of Ukraine, taking into account human competencies. [Udoskonalennia mekhanizmiv vidborukandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniamliudskykh kompetentnostei]. Derzhavne upravlinnia:

udoskonalennia tarozvytok – Public administration: improvement and development. No 11. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>.