

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління
та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

КАР'ЄРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ПЛАНУВАННЯ, ПРОХОДЖЕННЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»
281 Публічне управління та адміністрування
28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА- 3-23

М.В. Сердюк

Науковий керівник

д.держ.упр., проф.

В.Г. Бульба

Харків - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОХОДЖЕННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Поняття кар'єри в публічному управлінні: теоретичні підходи та концепції	6
1.2. Сучасні моделі планування кар'єри в органах публічного управління	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРОЦЕСІВ ПРОХОДЖЕННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	28
2.1. Нормативно-правова база планування і проходження кар'єри в публічному управлінні	28
2.2. Практичний аналіз кар'єрного розвитку в органах публічної служби: проблеми та виклики	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОХОДЖЕННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	50
3.1. Проблемні аспекти планування кар'єри у публічному управлінні та шляхи їх вирішення	50
3.2. Рекомендації для забезпечення ефективного кар'єрного зростання в органах публічного управління	543
ВИСНОВКИ	609
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному суспільстві ефективне функціонування органів публічного управління є важливою умовою забезпечення сталого розвитку держави, підвищення якості надання публічних послуг та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Кар'єра у сфері публічного управління є не лише важливим елементом професійного становлення державних службовців, а й стратегічним інструментом, що сприяє підвищенню ефективності роботи всієї системи управління. Планування та проходження кар'єри в органах публічного управління мають свою специфіку, зумовлену високими вимогами до професіоналізму, етики, компетенцій та відповідності законодавчим нормам.

На сучасному етапі розвиток державної служби в Україні стикається з низкою викликів, таких як необхідність модернізації підходів до управління персоналом, оптимізація системи мотивації, адаптація до європейських стандартів та подолання корупційних ризиків. У цьому контексті питання планування кар'єри державних службовців та забезпечення умов для її успішного проходження набувають особливої актуальності.

Питання управління персоналом у системі публічного управління, розвиток кадрів, їхнє навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, а також аналіз етапів розвитку працівників цієї сфери та впровадження інноваційних підходів до кадрового розвитку досліджують такі **науковці**: В. Авер'янов, О. Воронько, Н. Гончарук, І. Грицяк, О. Дороніна, С. Дуденко, Я. Жовнірчик, Я. Качан, Ю. Ковбасюк, О. Костенко, С. Озірська, Л. Пашко, М. Карпа, О. Куленкова, Ю. Мохова, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Полянський, С. Серьогін, І. Сурай, В. Федорчук та інші.

Мета дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у аналізі аспектів планування і проходження кар'єри в органах публічного управління.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття кар'єри в органах публічного управління, а також вивчити основні теоретичні підходи та концепції.
2. Дослідити сучасні моделі планування кар'єри державних службовців.
3. Проаналізувати нормативно-правову базу, яка регулює процеси кар'єрного розвитку у сфері публічного управління.
4. Вивчити практичний досвід кар'єрного розвитку в органах державної служби, виявити проблеми та виклики.
5. Оцінити проблемні аспекти планування кар'єри та запропонувати шляхи їх вирішення.
6. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності кар'єрного розвитку в органах публічного управління.

Об'єкт дослідження – процеси планування та проходження кар'єри в органах публічного управління.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти організації і вдосконалення планування кар'єри та її проходження в системі публічного управління.

Методи дослідження базуються на поєднанні загальнонаукових і спеціальних підходів. Зокрема, використовувалися методи аналізу та синтезу для визначення сутності кар'єри у публічному управлінні, порівняльно-правовий метод для аналізу нормативно-правової бази, а також системний підхід для розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесів кар'єрного зростання.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій для оптимізації системи планування та проходження кар'єри в органах

публічного управління. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики в державній службі, підвищення її ефективності, а також при розробці освітніх програм для підготовки державних службовців.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації сучасних підходів до планування кар'єри у сфері публічного управління, аналізі практичних проблем кар'єрного розвитку в умовах реформування державної служби в Україні, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вирішення цих проблем.

Структура роботи відображає логіку дослідження та складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретичним основам кар'єри у публічному управлінні, другий – аналізу чинників та практичних аспектів проходження кар'єри, третій – визначенню шляхів вдосконалення цих процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОХОДЖЕННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття кар'єри в публічному управлінні: теоретичні підходи та концепції

На сьогоднішній день Україна та її суспільство переживають вкрай складний період як у політичному, так і в соціально-економічному аспектах. Українське суспільство потребує змін у всіх сферах життя, і державна служба не є винятком. Цей сектор є важливою складовою соціальної системи та виступає державним правовим інститутом, що, відповідно до своїх повноважень, виконує низку завдань і управлінських функцій, забезпечуючи взаємодію між державою та громадянами [7]. Державна служба є масштабною структурою, яка охоплює багато напрямків діяльності, має суб'єкти та об'єкти різних рівнів управління, а також функціонує через внутрішні та зовнішні зв'язки. Тому успішна модернізація державного управління є ключовим чинником для подальшого розвитку України як демократичної, соціально-правової держави та її інтеграції до Європейського Союзу.

Як вітчизняні, так і закордонні дослідники та експерти у галузях державного управління, кадрової політики, соціології та політичних наук досліджували питання створення системи кар'єрного зростання у сфері публічного управління та адміністрування. Якщо розглянути цю тему, видно, що в Україні було проведено багато досліджень щодо створення системи кар'єрного розвитку в державному управлінні [9].

Професійна кар'єра, яка є процесом досягнення людиною успіху у своїй діяльності, тісно пов'язана з професійним становленням і майстерністю. Уперше це явище почали вивчати західні науковці у 50-х роках XX століття, тоді як вітчизняні дослідники лише в 60–70-х роках почали аналізувати окремі аспекти трудової діяльності. Активізація досліджень у цій сфері припала на кінець XX – початок XXI століття, коли українські вчені почали адаптувати західні теорії до місцевих реалій. Серед ключових підходів до аналізу кар'єри можна виокремити концепцію поліваріативності, теорію кар'єрних якорів та теорію вибору професії.

Окремі аспекти кар'єрного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування аналізували такі вчені, як М. Вебер, який розглядав кар'єру чиновника як планомірний процес вертикального просування, і А. Чендлер, який досліджував залежність професіоналізації управління від ускладнення структур організації. Науковці Дж. Лорш, П. Лоуренс та Дж. Вудворд підкреслювали важливість чітких правил проходження кар'єри для уникнення соціальних конфліктів і підвищення ефективності організаційної діяльності [9].

Праці вітчизняних учених спрямовані на дослідження проблематики формування системи кар'єрного зростання, аналіз чинної практики, визначення факторів, що сприяють чи перешкоджають розвитку, а також формулювання рекомендацій для вдосконалення цього процесу. Наприклад, у своїй роботі «План модернізації державного управління» В. Афанасьєв та А. Вишневський досліджують проблеми кар'єрного розвитку у державній службі України, визначають чинники, що впливають на цей процес, та пропонують відповідні рішення [8]. Спільна праця Ю. Ковбасюка, К. Ващенка та Ю. Сурміна «Державна кадрова політика в Україні» розглядає особливості системи кар'єрного зростання в публічному секторі й пропонує шляхи вирішення проблем, які гальмують розвиток державної служби [25].

Дослідження В. Лозовецької «Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах» аналізує аспекти кар'єри у сфері державних закупівель [27], тоді як праця О. Машовця «Механізми управління професійним розвитком» зосереджується на світовому досвіді кар'єрного розвитку та можливостях його впровадження в Україні [32]. Усі ці роботи акцентують увагу на важливості модернізації системи публічного управління через розвиток кар'єри державних службовців.

Дослідження в цій сфері переважно фокусуються на ролі кадрового управління, професійного розвитку, системах оцінювання та зворотного зв'язку, розвитку лідерських якостей, менторстві та інших елементах, які сприяють створенню сприятливого середовища для кар'єрного зростання в публічному секторі. Ці напрацювання є важливим внеском у розуміння проблем кар'єрного розвитку в сфері публічного управління та адміністрування, а також формують основи для створення ефективних стратегій вдосконалення кадрового менеджменту і розвитку працівників [13].

Аналіз наукових досліджень у цій галузі дозволяє краще зрозуміти специфіку формування системи кар'єрного зростання в умовах українського публічного управління. У працях дослідників особлива увага приділяється таким ключовим аспектам, як кадрова політика, оцінка і розвиток персоналу, організаційна культура, лідерство та особистісні характеристики, що впливають на кар'єру у державному секторі. [13]

Таким чином, наукові напрацювання з теми формування кар'єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні сприяють виявленню актуальних проблем і викликів, з якими стикаються працівники публічного сектору під час кар'єрного розвитку. Крім того, ці дослідження пропонують шляхи вдосконалення системи управління персоналом та створення сприятливих умов для кар'єрного росту. Водночас тема залишається актуальною і потребує подальших досліджень, оскільки вплив кар'єрного

зростання на ефективність публічного управління є значним, а розробка нових стратегій підтримки кар'єрного розвитку залишається важливим завданням для публічного сектору.

Сучасні дослідники трактують поняття «кар'єра» по-різному, вкладаючи в нього різний зміст. Зокрема, кар'єру розглядають як професійний прогрес, етапи розвитку працівника у напрямку досягнення вищого рівня професіоналізму, отримання спеціального статусу у своїй професійній сфері, а також досягнення популярності, визнання, привілеїв чи успіху в певному виді діяльності. Водночас, це також реалізація особистих можливостей, прагнень, очікувань, перспектив і орієнтацій людини через активну діяльність.

Таблиця 1.1 – Фактори, що впливають на ефективність кар'єри у сфері публічного управління

Категорія факторів	Фактори
Особистісні фактори	Освітній рівень, професійна кваліфікація, управлінські компетенції, адаптивність до змін, комунікативні здібності, інноваційність, стресостійкість.
Організаційні фактори	Прозорість процедур підбору та просування, ефективність системи оцінювання, чіткість визначення службових обов'язків, підтримка керівництва.
Соціально-економічні фактори	Рівень матеріального стимулювання, доступ до освітніх ресурсів, престиж професії, суспільне визнання, можливість професійного розвитку.
Професійно-культурні фактори	Організаційна культура, професійна етика, рівень залученості працівника, можливість менторства та наставництва, корпоративна підтримка інновацій.
Державні фактори	Наявність стратегій розвитку державної служби, адекватність нормативно-правового регулювання, державна підтримка професійного навчання.

Джерело: створено автором на основі: [23]

Кар'єра як суспільно-правове явище є предметом державного управління, завданням якого є створення належних організаційних та фінансових умов для її реалізації. Управління кар'єрою характеризується наявністю цілей, функцій і механізмів ефективності. Особливість цілей управління кар'єрою полягає в тому, що вони формуються та вирішуються

спільно обома сторонами професійних відносин – підлеглим і керівником [23].

Отже, кар'єра є результатом усвідомленої позиції та активної поведінки людини у своїй професійній діяльності, спрямованої на зростання та розвиток. Кар'єра державного службовця визначається як свідомо обраний шлях професійного зростання, метою якого є досягнення певного соціального, службового, кваліфікаційного чи професійного статусу. Це сприяє самоствердженню службовця як особистості та його самореалізації як громадянина в суспільстві.

Зважаючи на те, що існує багато різних підходів до визначення поняття «кар'єра», можна зробити висновок, що існує багато трактувань цього поняття, що дозволяє краще зрозуміти його та знайти більш ефективні способи його реалізації [24].

В Україні кар'єрне зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є значним організаційним фактором і широко поширеним соціальним явищем. Він потребує більш активного впровадження в сучасні методи управління. Як суб'єкт кар'єри, державний службовець самостійно планує свою кар'єру. Він також вирішує, як його реалізувати. Таке планування залежить від впливу соціального середовища, професійних стосунків і мотивації.

Кар'єрне зростання – це процес розвитку професійних навичок, умінь та досягнень, який дозволяє людині рухатися вгору по службовій ієрархії або розширювати свої можливості у сфері діяльності. Основні складові кар'єрного зростання включають [24]:

- Професійний розвиток – набуття нових знань, навичок і компетенцій для покращення професійної експертизи та ефективності роботи.

- Посадове просування – перехід на вищі посади, що супроводжується збільшенням відповідальності, прийняттям стратегічних рішень і керівництвом.
- Підвищення рівня заробітної плати, яке зазвичай пов'язане із зайняттям більш високих посад.
- Розширення можливостей – виконання нових завдань, знайомство з новими сферами діяльності та розширення професійного впливу.
- Професійне задоволення – відчуття прогресу, досягнення цілей і реалізація нових ідей.

Кар'єрне зростання у сфері публічного управління та адміністрування охоплює процес професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації працівників цієї сфери [26]. Воно передбачає рух по службовій драбині, здобуття нових знань і навичок, а також підвищення відповідальності, впливу та статусу в організації чи суспільстві.

Кар'єрне зростання державних службовців можна розділити на два види [26]:

- Вертикальне – просування по службовій ієрархії від нижчих до вищих посад.
- Горизонтальне – зміна робочих місць у межах одного рангу чи категорії для урізноманітнення роботи й підтримання інтересу до неї.

Таким чином, система кар'єрного зростання в публічному управлінні й адмініструванні охоплює комплекс заходів, політик і процедур, які сприяють професійному розвитку працівників і забезпечують можливості для їх просування по службі. Головна мета цієї системи – стимулювати працівників до досягнення професійних цілей, розкривати їхній потенціал і сприяти зростанню у кар'єрі. Вона надає працівникам можливості для

здобуття нових знань, навичок, досвіду та підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на розвиток державної служби в цілому.

Службова кар'єра в сфері публічного управління є багатогранним і складним явищем, яке має важливе значення як для окремих службовців, так і для ефективного функціонування державної служби в цілому. Вона розглядається як процес правового просування державного службовця по службі, спрямований на задоволення інтересів держави, реалізацію індивідуальних професійних прагнень, а також на заміщення вищих посад або присвоєння вищих рангів.

Однією з головних умов успішного кар'єрного зростання є забезпечення прозорості процедур призначення та просування на посадах. Це особливо важливо в умовах сучасної України, де боротьба з корупцією та посилення довіри до державних інституцій залишаються пріоритетами. У цьому контексті необхідно впроваджувати механізми об'єктивного оцінювання компетенцій і результативності службовців, що дозволить зробити процес кар'єрного зростання максимально справедливим та ефективним. Наприклад, системи щорічної оцінки діяльності, які вже використовуються у багатьох країнах ЄС, дозволяють не лише визначати рівень професійної підготовки службовців, а й формувати плани їхнього подальшого розвитку.

Соціальний аспект роботи в місцевому управлінні є важливою частиною роботи, оскільки він включає взаємодію працівника з іншими співробітниками, керівництвом, громадянами та представниками громадських організацій. Кар'єра державного службовця не існує в вакуумі; соціальна система формує очікування, стандарти та вимоги до службовців. Наприклад, суспільство очікує від державних службовців чесності, професіоналізму, моральних принципів і бажання працювати на благо громади. Коли очікування не відповідають реальності, це може стати значним перешкодою на шляху до прогресу в кар'єрі.

Кар'єра в публічному управлінні має низку характеристик, які розкривають її особливості [30]:

- Соціальна характеристика. Кар'єра державного службовця розглядається через призму суспільного сприйняття, оскільки вона не може відбуватися ізольовано від суспільства, без його участі або всупереч суспільним інтересам. Суспільство формує уявлення про кар'єрні маршрути, способи досягнення успіху, швидкість і траєкторію просування службовця. Крім того, державна служба, як соціально-правовий інститут, виконує суспільну місію, що робить соціальний аспект ключовим у розумінні службової кар'єри.

- Правова характеристика. Державна служба регулюється системою правовідносин, які визначають порядок набуття, зміни чи припинення статусу державного службовця [30]. Кар'єра державного службовця є частиною цього правового інституту і регулюється нормами конституційного, адміністративного, фінансового та трудового права. У правовому аспекті кар'єра охоплює процеси, пов'язані з набуттям статусу службовця, просуванням по службі, оцінюванням діяльності та припиненням службових відносин.

- Організаційна характеристика. Кар'єра в публічному управлінні залежить від структурно-організаційних механізмів, які включають правові норми, державні посади, учасників кар'єрного процесу (державного службовця та суб'єкта призначення), а також державно-службові правовідносини. Ці елементи формують основу для планування та реалізації кар'єри службовця.

- Процедурна характеристика. Кар'єра державного службовця передбачає проходження певних етапів і процедур, таких як конкурс на посаду, присвоєння рангів, оцінювання результатів діяльності, переведення на вищі посади чи припинення службових відносин. Ці адміністративні процедури забезпечують послідовність і прозорість розвитку кар'єри.

– Структурна характеристика. Службова кар'єра складається з взаємопов'язаних елементів, які відображають правову природу, зміст і послідовність адміністративних процедур у процесі розвитку службової кар'єри. Це дає змогу простежити весь шлях службовця – від вступу на державну службу до завершення кар'єри.

– Публічно-індивідуальна характеристика. Кар'єра в публічному управлінні має двоїстий характер: вона враховує як публічні інтереси органу публічної влади, так і індивідуальні прагнення службовця. Публічний аспект кар'єри відображає її значення для ефективності роботи державного органу, тоді як індивідуальний аспект розкриває суб'єктивні оцінки службовцем власного кар'єрного шляху та перспектив [30].

Як правове явище, кар'єра в публічному управлінні характеризується стратегічною природою. Її суть полягає в поступовому просуванні службовця в межах ієрархічної системи державної служби, що стимулює професійний розвиток і забезпечує виконання завдань і функцій держави.

Службова кар'єра в публічному управлінні є динамічним процесом, що характеризується постійним рухом і зміною статусу службовця в рамках професійного просування. Вона відображає розвиток професійного потенціалу державного службовця через проходження низки послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості (рис. 1.1):

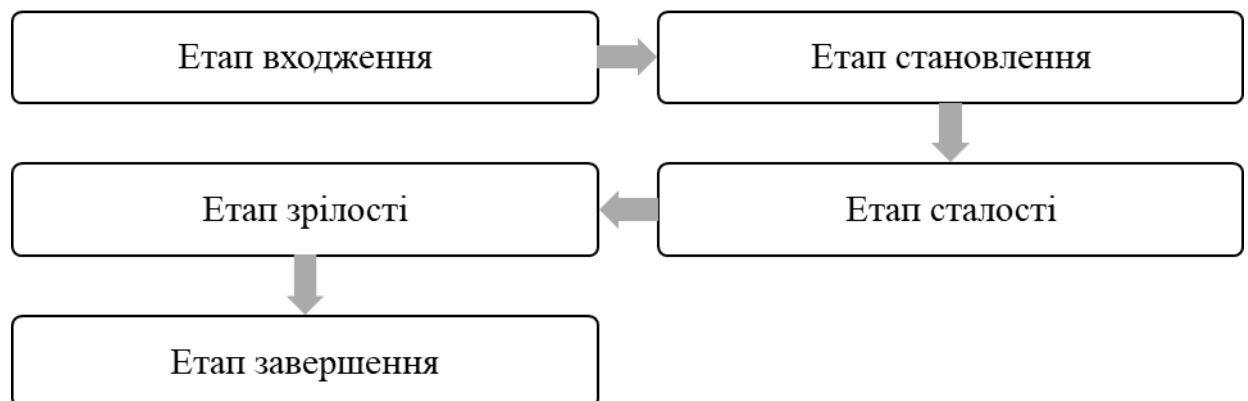


Рисунок 1.1 – Етапи службової кар'єри у публічному управлінні

Джерело: створено автором на основі: [44]

Етап входження: включає прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, проходження випробувального терміну, професійне навчання та набуття першого досвіду.

Етап становлення: передбачає адаптацію до професійної спеціалізації, формування системного уявлення про управлінську діяльність і структурно-функціональні зв'язки, а також можливе зайняття керівної посади початкового рівня.

Етап сталості: характеризується оволодінням професійними компетенціями, досягненням стабільного положення в організації та чітким розумінням своєї ролі [44].

Етап зрілості: передбачає максимальне використання кар'єрного потенціалу, перевищення компетентності кваліфікаційних вимог, нарощування авторитету, формування привабливого іміджу та досягнення високого професійного рейтингу.

Етап завершення: включає досягнення високого статусу, визнання професіоналізму та компетентності, передачу досвіду молодшим колегам і можливий перехід на патронатні посади.

Службова кар'єра в публічному управлінні також має часово-просторовий вимір. Вона реалізується у певному просторі, наповненому взаємодією з іншими службовцями, а її успішність оцінюється у часі [44]. Кар'єра може бути стрімкою, прискореною чи застійною, що залежить від професійної діяльності службовця, його відповідності вимогам і досягнень.

Таблиця 1.2 – Чинники успіху кар'єри в публічному управлінні

Категорія чинників	Чинники
Особистісні	Освітній рівень, професійні знання та навички, управлінська компетентність, здатність до інновацій, комунікабельність, ініціативність, мотивація.
Службово-виробничі	Чіткість службових обов'язків, прозорість процедур просування, ефективна оцінка результатів роботи, підтримка керівництва,

	професійний імідж.
Соціально-економічні	Суспільне визнання, наявність матеріального стимулювання, престиж професії, можливості професійного розвитку, доступ до освітніх ресурсів.

Джерело: створено автором на основі: [42]

Службова кар'єра в публічному управлінні нерозривно пов'язана з державною діяльністю. Під час кар'єрного зростання службовець виконує свої владні повноваження від імені держави, одночасно реалізуючи свої індивідуальні кар'єрні прагнення. Перехід до іншого виду діяльності означає припинення службової кар'єри в межах публічного управління.

1. Особистісні фактори

- Освітній рівень і професійна підготовка.
- Лідерські якості та здатність до самоорганізації.
- Мотивація до розвитку та досягнення кар'єрних цілей.

2. Організаційні фактори

- Прозорість процедур призначення на посади.
- Наявність індивідуальних програм розвитку працівників.
- Організаційна культура (вплив лідерства та командна робота).

3. Соціально-економічні фактори

- Конкурентоспроможна оплата праці.
- Престиж професії державного службовця.
- Соціальні гарантії та забезпечення.

4. Нормативно-правові фактори

- Законодавство про державну службу та місцеве самоврядування.
- Державна політика у сфері професійного розвитку.
- Програми боротьби з корупцією та забезпечення доброчесності.

5. Політичні та суспільні фактори

- Суспільні очікування від діяльності державних службовців.
- Політична стабільність і незалежність від партійного впливу.
- Вимоги міжнародних стандартів (наприклад, ЄС, OECD).

Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок ключових факторів, що впливають на кар'єру в публічному управлінні

Джерело: створено автором на основі: [42]

Однією з ключових особливостей кар'єри в публічному управлінні є поєднання індивідуальних і публічних інтересів [42]. Кар'єрні прагнення службовця мають відповідати публічним інтересам органу управління, а

ініціатива просування може надходити як від самого службовця, так і від органу. Успіх кар'єри в цьому контексті має різне трактування: це може бути досягнення високої посади, суспільного визнання, матеріального благополуччя, незалежності чи іншого бажаного результату.

Службова кар'єра також ґрунтується на взаємодії між державним службовцем і державою. Активна участь обох сторін у цьому процесі є необхідною умовою для досягнення цілей. Просування службовця залежить як від його особистої мотивації, так і від підтримки з боку державного органу.

Таким чином, кар'єра в публічному управлінні є багатогранним і складним процесом, який передбачає динамічний розвиток особистості та професійного потенціалу службовців у межах ієрархічної системи державного управління. Вона є інструментом досягнення як індивідуальних, так і суспільних цілей.

1.2. Сучасні моделі планування кар'єри в органах публічного управління

Розвиток кар'єри персоналу в органах публічного управління передбачає створення умов для планомірного горизонтального та вертикального просування працівника у системі посад або робочих місць від моменту прийняття на роботу до можливого звільнення. Працівник повинен мати чітке уявлення про свої перспективи як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, а також знати, яких результатів йому необхідно досягти для подальшого просування по службі [10].

Розвиток кар'єри є одним із ключових напрямків кадрової роботи в організації, орієнтованим на розробку стратегії та визначення етапів професійного і посадового зростання працівників. З іншого боку, цей процес охоплює узгодження потенційних можливостей, здібностей і цілей

службовців із вимогами організації, її стратегією і планами розвитку. Результатом такого узгодження є розробка програми професійного і посадового просування [10].

Однією з важливих характеристик сучасних моделей є їхня гнучкість та адаптованість до умов конкретної організації. В умовах публічного управління це означає необхідність врахування специфіки роботи органів державної влади, політики децентралізації, цифровізації та зростання вимог до доброчесності службовців. Наприклад, впровадження горизонтальних ротаций у системі державного управління дозволяє не лише забезпечити багатoproфільну підготовку працівників, але й створює умови для подолання рутинного характеру роботи, формування нового погляду на стратегічні завдання організації. Такий підхід забезпечує не лише професійне зростання службовців, але й сприяє вдосконаленню діяльності органів влади завдяки залученню нових ідей та інноваційних рішень.

Просування по службі визначається не лише особистісними характеристиками працівника, такими як рівень освіти, кваліфікація, ставлення до роботи та мотивація, але й об'єктивними чинниками, серед яких [10]:

- Вища точка кар'єри – це найвища посада, яку працівник може зайняти в конкретній організації.
- Довжина кар'єри – кількість позицій, які проходить працівник від своєї початкової посади до вищої точки кар'єри.
- Показник рівня позиції – співвідношення кількості працівників на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників на поточному рівні, на якому знаходиться працівник.
- Показник потенційної мобільності – відношення кількості вакансій на вищому ієрархічному рівні до кількості працівників на поточному рівні за певний період часу.

Розвиток кар'єри в органах публічного управління може перебувати в зоні відповідальності менеджера з персоналу, безпосереднього керівника (лінійного менеджера) або самого співробітника. У таблиці 1. подано основні заходи з розвитку кар'єри для кожного із суб'єктів управління.

Таблиця 1.3 – Основні заходи з розвитку кар'єри залежно від суб'єкта управління

Суб'єкт управління	Основні заходи з розвитку кар'єри
Менеджер з персоналу	Проектування можливої кар'єри при прийнятті на роботу, обговорення кар'єрних перспектив із кандидатом, планування навчання.
Керівник (лінійний менеджер)	Визначення завдань і показників для просування, оцінювання результатів діяльності, створення умов для професійного розвитку.
Сам працівник	Усвідомлення власних кар'єрних цілей, підвищення кваліфікації, демонстрація ініціативи, досягнення визначених показників.

Джерело: створено автором на основі: [16]

Сучасні моделі управління кар'єрою у сфері публічного управління передбачають комплексний підхід, спрямований на досягнення як цілей організації, так і особистих професійних цілей публічних службовців. Основні завдання управління кар'єрою в органах державної влади включають раціональне використання професійних здібностей службовців, забезпечення кадрових потреб державних установ, а також формування ефективної системи планування і розвитку кар'єри.

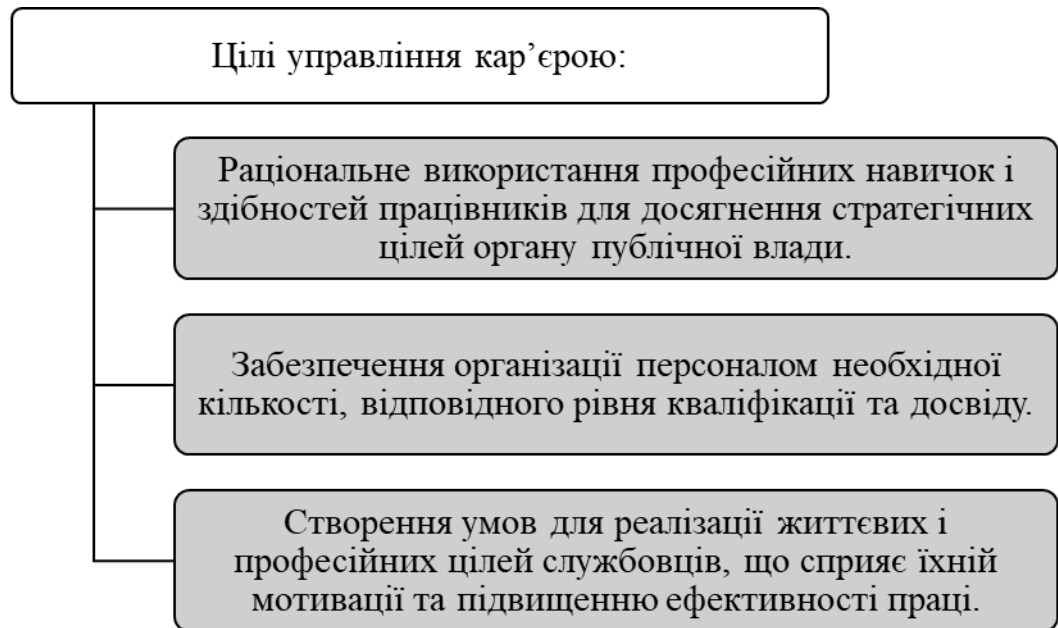


Рисунок 1.3 – Цілі управління кар'єрою у публічному управлінні

Джерело: створено автором на основі: [16]

Управління кар'єрою передбачає активну взаємодію між керівником, працівником і кадровими службами. Керівник визначає потреби організації в розвитку окремого співробітника, виступає наставником у процесі кар'єрного зростання. Служба управління кадрами координує процес, розробляє стратегії розвитку кар'єри, проводить оцінку компетенцій. Сам працівник бере на себе основну відповідальність за реалізацію власного плану кар'єрного зростання.

Моделі планування кар'єри включають такі основні елементи [18]:

- Планування навчання та підвищення кваліфікації. Це може бути організація стажувань, наставництва, участь у тренінгах та семінарах.
- Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри. Включає формування чітких етапів кар'єрного зростання, розробку професійних траєкторій, які узгоджують потреби організації з цілями співробітника.
- Оцінка компетенцій співробітників. Цей процес дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників, виявити їхній професійний потенціал і розробити стратегії подальшого розвитку.

– Впровадження національного кадрового резерву. Це система підготовки найбільш перспективних службовців до заміщення керівних посад.

Сучасні моделі також враховують індивідуальні особливості співробітників і використовують компетентнісний підхід до планування кар'єри. Такий підхід дозволяє максимально ефективно оцінити професійні якості працівників та їхній потенціал, а також створити індивідуальні кар'єрні траєкторії [18].

Крім того, сучасні моделі планування кар'єри передбачають особливу увагу до індивідуальних планів розвитку кар'єри. Ці плани розробляються спільно працівниками та їхніми керівниками, що дозволяє враховувати як організаційні, так і особисті потреби. Наприклад, індивідуальний план може передбачати послідовність підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах, стажуваннях або програмах міжнародного обміну. Такий підхід не лише підвищує професійний рівень службовців, але й створює мотивацію до подальшого розвитку, адже працівник бачить чітку перспективу свого кар'єрного зростання.

Особливістю сучасних моделей є також використання цифрових технологій для оцінювання результативності службовців і формування планів кар'єрного розвитку. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління персоналом організації отримують можливість створювати електронні профілі працівників, які містять інформацію про їхні досягнення, результати оцінювання, пройдені курси підвищення кваліфікації тощо. Це дозволяє оперативно визначати потенціал службовців і пропонувати їм відповідні кар'єрні траєкторії [18].

Одним із ключових елементів сучасних моделей є використання кар'єрограм – документів, які відображають можливі траєкторії розвитку службовця в організації. Кар'єрограма враховує професійні компетенції,

особистісні якості, мотивацію, а також визначає етапи розвитку кар'єри та необхідні знання, які мають бути здобуті на кожному з них [18].

Основні очікування від планування кар'єри [22]:

- Надання співробітникам можливостей для самореалізації.
- Забезпечення мотивації до ефективної праці через можливість кар'єрного зростання.
- Заміщення вакантних посад найбільш кваліфікованими службовцями.

Кар'єрний шлях працівника може бути довгим чи коротким залежно від його індивідуальних особливостей і мотивації. Вже на етапі прийняття на роботу менеджер з персоналу має визначити потенційну траєкторію кар'єри працівника і обговорити її з ним, враховуючи специфіку його мотиваційних пріоритетів [22]. Для різних співробітників одна й та сама кар'єрна траєкторія може бути або привабливою, або неприйнятною, що суттєво впливатиме на їхню ефективність у подальшій діяльності.

Відповідно до моделі процесу розвитку кар'єри (рис. 1.4), процес кар'єрного розвитку починається з моменту прийняття працівника на державну службу. Першим етапом є орієнтація в організації, під час якої новий співробітник знайомиться з її структурою, завданнями та функціями. Після успішного завершення етапу орієнтації працівники переходять до навчання плануванню кар'єри, де опановують необхідні технології й підходи, що сприятимуть їхньому професійному зростанню.

Наступний етап — робота на посаді, під час якої співробітник має можливість проявити свої ділові якості, продемонструвати професійні здібності та уточнити свої кар'єрні цілі, враховуючи можливості, які надає організація [28].

На цьому етапі особливо важливо забезпечити працівника повною інформацією про доступні вакансії, перспективи кар'єрного розвитку, а також організувати консультування щодо кар'єрного планування.

Працівник дізнається, які вакансії доступні зараз і в майбутньому, чи є можливості для навчання та розвитку в організації.

Після того як співробітник проявить себе на посаді, розробляється офіційний індивідуальний план розвитку кар'єри (ІПР). Цей документ відображає взаємні зобов'язання між працівником і організацією щодо його подальшого кар'єрного розвитку.

Варто зазначити, що моделі планування кар'єри також враховують те, наскільки важливо для працівників підтримувати баланс між особистим і професійним життям. У сучасному світі дедалі більше уваги приділяється створенню оптимального робочого середовища, яке дозволяє поєднувати ефективну роботу з сімейними обов'язками та власними інтересами. Наприклад, гнучкий графік роботи, програми ментального здоров'я та програми розширення соціальних гарантій підвищують мотивацію працівників і сприяють їхньому довгостроковому залученню до роботи в публічному секторі.



Рисунок 1.4 – Модель процесу розвитку кар'єри

Джерело: створення автором на основі: [28]

Індивідуальний план розвитку кар'єри може включати різноманітні заходи, такі як стажування, тренінги, освітні програми та інші форми навчання, які спрямовані на професійний розвиток працівника. Оцінювання ефективності кар'єрного розвитку здійснюється через проходження працівником процедур ділової оцінки. У разі відкриття вакансії, яка відповідає компетенціям і професійним інтересам працівника, організація ухвалює адміністративне рішення про його кар'єрне просування [34].

Модель процесу розвитку кар'єри, запропонована С. Шекшнем, є структурованою та зрозумілою для працівників. Вона акцентує увагу на етапах кар'єрного розвитку та управління ними [34]. Однак її основний недолік полягає в тому, що кар'єрний розвиток обмежується переходом на нову посаду, хоча на практиці зростання професійної майстерності може цілеспрямовано відбуватися і в межах тієї самої посади.

М. Армстронг пропонує іншу модель процесу розвитку кар'єри (рис. 1.5), яка в багатьох аспектах схожа з моделлю С. Шекшня, але має свої відмінності. Основний акцент у моделі Армстронга зроблено на формуванні політики планування кар'єри, а також на прогнозуванні трудових ресурсів, необхідних для управління персоналом. Якщо модель С. Шекшня більше орієнтована на етапи просування працівника і управління цим процесом, то підхід М. Армстронга пов'язаний із побудовою елементів системи розвитку кар'єри в організації [34].



Рисунок 1.5 – Модель процесу розвитку кар'єри за М. Армстронгом

Джерело: створено автором на основі: [34]

Згідно з моделлю М. Армстронга, політика розвитку кар'єри має дати відповіді на низку важливих запитань. По-перше, організація повинна визначитися зі своєю стратегією: чи варто розвивати власні кадри шляхом внутрішнього просування ("вирощування талантів") або ж покладатися на залучення нових співробітників ззовні, щоб забезпечити притік «свіжої крові». По-друге, організація має визначити, які вимоги до фахівців є пріоритетними: чи мають вони відповідати поточним завданням, чи враховувати майбутні потреби організації.

Аудит талантів є одним із ключових елементів моделі М. Армстронга. Він полягає у вивченні здібностей працівників з урахуванням прогнозів попиту і пропозиції на ринку праці, а також оцінки їхньої продуктивності й потенціалу. Таланти в цьому контексті розуміються як можливості для професійного розвитку, які можна реалізувати в майбутньому. Аудит талантів слугує основою для планування кар'єри співробітників і забезпечення їх наступності в організації.

Метою оцінки показників праці та потенціалу працівників є виявлення потреб у навчанні та розвитку, інформування керівництва про можливі напрями кар'єрного зростання співробітників і визначення тих, хто має потенціал для подальшого просування по службі. Прогнозування попиту і пропозиції будується на основі методів планування людських ресурсів і технік моделювання [34]. Воно дозволяє визначити майбутню потребу в персоналі, а також забезпечити узгодження кадрових ресурсів із цілями організації. З метою визначення особливостей розвитку кар'єри службовців у сфері публічного управління доцільно провести аналіз таких моделей кар'єри, як: «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя».

Модель «сходи» - модель кар'єрного зростання передбачає поступове просування службовця на вищі посади у структурі державної служби. Вона складається з етапів, кожен з яких передбачає освоєння нової посади протягом 5 років (рис. 1.6). Цей часовий проміжок необхідний для того, щоб службовець опанував нові функціональні обов'язки, здобув необхідні знання та професійний досвід.

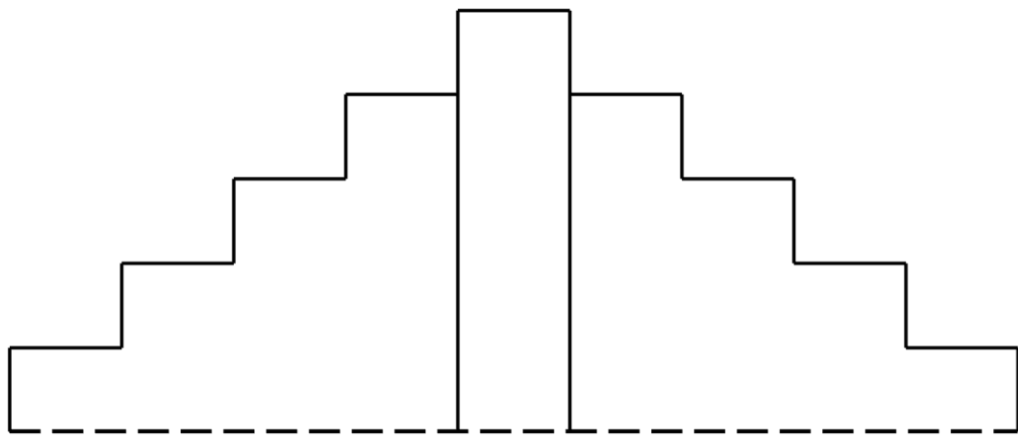


Рисунок 1.6 – Модель розвитку кар'єри персоналу «сходи»

Джерело: створено автором

Модель «трамплін» базується на логіці поступового підвищення кваліфікації, досвіду та професійної майстерності службовця (рис. 1.7). Кінцевою точкою цього процесу є досягнення найвищого кар'єрного рівня у відповідній ієрархії державної служби. Однак ключовим недоліком цієї

моделі є те, що вона не враховує поведінкові аспекти службовців, які досягли найвищої посади й не планують залишати її, що може створювати застій на керівних рівнях [35]. Ця модель є характерною для періоду стабільності або застою в системі публічного управління. Її суть полягає в тому, що державні службовці, досягнувши певного кар'єрного рівня, не прагнуть подальшого професійного зростання. Часто це пов'язано із задоволеністю займаною посадою, бажанням зберігати стабільність до моменту виходу на пенсію або відсутністю мотивації до подальшого розвитку.

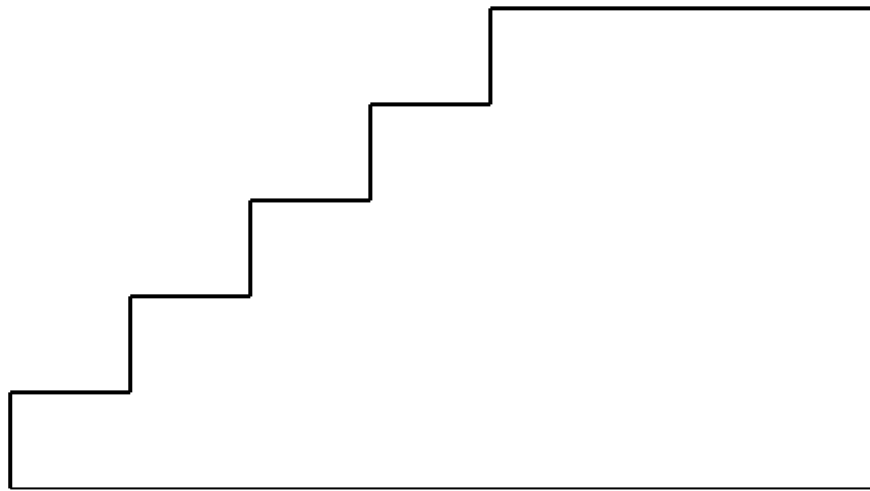


Рисунок 1.7 – Модель кар'єри службовця в публічному управлінні
«трамплін»

Джерело: створено автором

Основним недоліком цієї моделі є те, що її застосування обмежується переважно великими організаціями з широкою бюрократичною ієрархією. У сучасній системі публічного управління вона може гальмувати ефективність роботи через низьку динаміку оновлення кадрів.

Модель «змія» передбачає горизонтальне переміщення службовця з однієї посади на іншу з метою здобуття різнопланового досвіду у різних напрямках діяльності органів публічного управління [35]. Горизонтальні ротації здійснюються зазвичай на нетривалий період (1-2 роки). Наприклад,

публічний службовець після участі у програмах навчання та підвищення кваліфікації може послідовно працювати у відділах кадрової політики, бюджетного планування чи стратегічного розвитку, а потім зайняти керівну посаду.

Цей підхід дозволяє службовцю краще розуміти специфіку різних напрямів діяльності державного органу та здобути комплексні навички управління. Перш ніж обійняти високу керівну посаду, службовець може пройти через кілька проміжних етапів, наприклад, займати посади заступника начальника відділу з кадрових питань, бюджетного планування чи стратегічного управління.

Модель «роздоріжжя» базується на чіткій системі горизонтального переміщення службовців і послідовному освоєнні ними різних функцій державної служби. Найбільше поширення ця модель отримала у країнах, де система державного управління орієнтована на всебічний розвиток професійних компетенцій, таких як Японія [35].

Застосування вищезазначених моделей кар'єри в системі публічного управління дозволяє враховувати різноманітні потреби службовців, а також особливості функціонування державних органів. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від конкретної ситуації, організаційної культури, мотиваційних чинників та стратегічних цілей системи публічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРОЦЕСІВ ПРОХОДЖЕННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Нормативно-правова база планування і проходження кар'єри в публічному управлінні

Для планування та проходження кар'єри у сфері публічного управління особливе значення має нормативно-правова база, оскільки суспільство розвивається в напрямку демократизації та зростає потреба громадян у ефективному публічному управлінні. Здатність державних службовців працювати ефективно залежить від їхнього професіоналізму, доброчесності та бажання працювати. Отже, створення та вдосконалення нормативно-правових механізмів, які регулюють розвиток кар'єри, є не лише важливим завданням, але й важливою передумовою для досягнення стратегічних цілей державного управління. У цьому розділі розглядається нормативно-правова база України, яка регулює планування, проходження та розвиток кар'єри в публічному управлінні. Також розглядається, як забезпечити відповідність цій кар'єрі сучасним викликам і європейським стандартам.

Нормативно-правова база, яка регулює планування та проходження кар'єри в публічному управлінні, є важливою частиною ефективності державного апарату та надання громадянам високого рівня адміністративних послуг. Такі закони створені в демократичних країнах, зокрема в Україні, для забезпечення професійності, прозорості та доброчесності, а також рівного доступу до кар'єрних можливостей у сфері публічного управління.

Нормативно-правова база планування і проходження кар'єри в публічному управлінні ґрунтується на таких принципах (рис. 2.1):

Меритократія – кар'єрне просування здійснюється на основі заслуг, компетенцій та професійних досягнень.
Прозорість – забезпечення доступу до інформації про вакансії, конкурси, кваліфікаційні вимоги та процедури відбору.
Рівний доступ – гарантування рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від статі, віку, релігії, національності чи інших ознак.
Доброчесність та етичність – дотримання принципів професійної етики, уникнення конфлікту інтересів і боротьба з корупцією.
Професіоналізм – залучення компетентних та кваліфікованих кадрів, які здатні забезпечувати ефективне виконання своїх функцій.
Безперервний розвиток – сприяння професійному зростанню, підвищенню кваліфікації та адаптації працівників до змін у законодавстві чи політичних умовах.

Рисунок 2.1 – Принципи проходження кар'єри в публічному управлінні

Джерело: створено автором на основі: [36]

Українське законодавство містить низку нормативно-правових актів, які регулюють питання кар'єри у сфері публічного управління. До ключових документів належать:

- Конституція України гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами, обирати та бути обраними до органів державної влади, а також на рівний доступ до державної служби. Це є базовою правовою нормою, яка закладає основу для нормативного регулювання [2].

- Закон України «Про державну службу» (2015 р.) визначає принципи, правові та організаційні засади функціонування державної служби, статус державних службовців, механізми планування кар'єри, проходження конкурсів, оцінки ефективності та дисциплінарної

відповідальності [3]. У законі також прописані вимоги до посад, порядок їх заміщення, а також критерії для кар'єрного зростання.

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» регламентує правові аспекти діяльності службовців місцевого самоврядування, визначає порядок їх призначення, звільнення та кар'єрного розвитку [6].

- Кодекс законів про працю України (КЗпП) містить загальні положення щодо трудових відносин, які стосуються також працівників публічного управління. У ньому встановлюються норми щодо умов праці, атестації, навчання та професійного розвитку [1].

- Закон України «Про запобігання корупції» є важливим для забезпечення доброчесності службовців. Він містить положення щодо декларування доходів, уникнення конфліктів інтересів, а також дисциплінарних заходів за порушення законодавства [4].

- Закон України «Про освіту» та інші закони, які регулюють професійне навчання є важливим аспектом кар'єрного розвитку, цей закон передбачає можливість навчання та професійного зростання державних службовців [5].

Кожна посада в публічному управлінні має певні кваліфікаційні вимоги, що визначаються в посадових інструкціях. Наприклад, для обіймання посад категорій «А» (вищий корпус державної служби) вимагається значний досвід роботи та вища освіта відповідного профілю.

З метою визначення готовності працівника до кар'єрного зростання застосовуються процедури оцінки його компетенцій, результатів роботи та відповідності вимогам вищих посад. Це регулюється положеннями закону «Про державну службу», який передбачає щорічну оцінку результатів діяльності державних службовців [3].

Закони «Про державну службу» [3] та «Про освіту» [5] визначають обов'язок державних органів забезпечувати підвищення кваліфікації своїх

працівників. Це може включати участь у семінарах, курсах підвищення кваліфікації, міжнародних програмах тощо.

Заміщення вакантних посад у публічному управлінні відбувається через відкриті конкурси. Їхнє проведення регламентується законами України, які передбачають прозорість, рівність умов для всіх кандидатів та об'єктивне оцінювання їхніх знань і навичок.

Закон «Про державну службу» передбачає кар'єрне зростання на основі оцінки ефективності, виконання індивідуальних завдань, участі у проєктах та ініціативах [3]. Пріоритет надається тим працівникам, які демонструють високу професійність і здатність до лідерства.

Сфера публічного управління в Україні активно реформується з урахуванням міжнародного досвіду. У рамках інтеграції до європейського простору важливим є дотримання принципів, встановлених міжнародними організаціями, такими як Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Європейський Союз (ЄС). Зокрема, такі стандарти передбачають [36]:

- Орієнтацію на результативність і ефективність державної служби;
- Дотримання принципів доброчесності та прозорості;
- Гарантування прав громадян на участь у конкурсі на заміщення посад;
- Підтримку безперервного професійного навчання.

Україна також реалізує стратегії у рамках Угоди про асоціацію з ЄС, спрямовані на модернізацію державної служби. Одним із важливих інструментів є залучення європейських експертів для навчання державних службовців і адаптації українського законодавства до європейських норм.

Планування та проходження кар'єри у сфері публічного управління в Україні стикається з низкою викликів, серед яких можна виділити недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації, низький рівень

мотивації працівників через обмежений розмір зарплати та вплив політичних факторів. Водночас, перспективи розвитку цієї сфери є обнадійливими. Проведення реформи державної служби, цифровізація публічного управління та інтеграція до європейських структур створюють сприятливі умови для вдосконалення кар'єрних можливостей державних службовців [41].

У системі професійного навчання працівників органів державної влади важливу роль відіграють підзаконні нормативно-правові акти, такі як постанови Кабінету Міністрів України та накази Національного агентства з питань державної служби. Зокрема, «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, визначає організаційні основи функціонування системи професійного навчання державних службовців.

Наказом Національного агентства з питань державної служби від 12.12.2019 року № 226-19 затверджено порядок нарахування кредитів ЄКТС за результати професійного навчання, який передбачає чотири види такого навчання: здобуття вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту [41].

Згідно зі «Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки», затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, реформування системи професійного навчання державних службовців є одним із ключових пріоритетів [41]. Водночас зазначається, що зміст професійного навчання не завжди відповідає потребам службовців та органів влади, а також є недостатньо розвиненою система підвищення кваліфікації.

Основним завданням системи професійного навчання є виявлення потреб службовців у навчанні, забезпечення зв'язку між індивідуальними потребами працівників та цілями органів влади, а також адаптація змісту програм до цих потреб. Для оцінки результативності професійного навчання запроваджено «Методику оцінювання результативності професійного навчання», затверджену наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20. Відповідно до методики виділяються загальні, спеціальні та індивідуальні потреби у навчанні [41].

Щорічно проводиться оцінювання діяльності державних службовців, що враховує ключові показники результативності, ефективності та якості виконання завдань. Результати цього оцінювання використовуються для прийняття управлінських рішень щодо преміювання, планування кар'єри, визначення потреб у навчанні тощо. Для працівників місцевого самоврядування атестація проводиться раз на чотири роки відповідно до локальних актів громад, заснованих на Типовому положенні, затвердженому Кабінетом Міністрів України.

Нормативно-правова база розвитку кар'єри державних службовців включає закони та підзаконні акти, які регулюють питання призначення, проходження та просування на службі, а також організацію навчання і оцінювання. Українське законодавство у цій сфері орієнтується на міжнародні стандарти, зокрема на конвенції Міжнародної організації праці.

Попри загальну ефективність нормативно-правового забезпечення розвитку кар'єри публічних службовців, необхідне подальше вдосконалення актів, пов'язаних із професійною підготовкою, підвищенням якості освітніх послуг і популяризацією важливості професійного розвитку для формування кадрового потенціалу [11]. Загалом, ця система сприяє створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання державних службовців, підвищуючи ефективність та результативність діяльності органів влади.

Таким чином, нормативно-правова база планування і проходження кар'єри в публічному управлінні України є комплексною системою, що регулює всі етапи професійного розвитку державних службовців. Законодавство спрямоване на забезпечення прозорості, професійності та доброчесності в цій сфері. Однак, для досягнення високого рівня ефективності роботи публічного управління необхідно продовжувати реформування нормативної бази, враховуючи міжнародний досвід та внутрішні виклики.

2.2. Практичний аналіз кар'єрного розвитку в органах публічної служби: проблеми та виклики

Розвиток кар'єри у сфері публічного управління – це динамічний процес, на який впливає сукупність різноманітних чинників. Здатність ефективно аналізувати ці чинники є важливою як для працівників, так і для установ, зацікавлених у вдосконаленні свого кадрового потенціалу.

Кар'єра у публічному управлінні характеризується складністю службової діяльності, яка відбувається в умовах політичної та соціально-економічної напруженості. Високі суспільні очікування щодо професіоналізму, відповідальності та оперативності виконання обов'язків також впливають на кар'єрний розвиток працівників. Крім того, плинність кадрів, особливо у періоди нестабільності, є додатковим викликом для стабільного кар'єрного зростання [12].

Кар'єрний розвиток у публічній службі України є важливим елементом забезпечення професійності, ефективності та стабільності функціонування державного апарату. Аналіз актуальних даних про чисельність працівників, розподіл за категоріями посад, наявність вакансій та особливості перебування службовців у різних умовах дозволяє виявити ключові проблеми та перспективи для вдосконалення кар'єрного зростання.

Станом на 31 березня 2023 року в органах державної служби працювало 207 846 державних службовців. Цей показник включає представників усіх трьох категорій посад: «А» (вищі посади), «Б» (керівні посади середнього рівня), «В» (посади виконавців). Розподіл працюючих державних службовців за категоріями посад представлено в таблиці 2.

Таблиця 2.1 – Фактична кількість працюючих державних службовців за категоріями посад (31.03.2023)

Категорія посад	Кількість працівників
Категорія «А»	282
Категорія «Б»	49 780
Категорія «В»	157 784
Разом	207 846

Джерело: [33]

Серед загальної кількості службовців переважають працівники категорії «В», які становлять майже 76% від загальної чисельності. Водночас чисельність найвищої категорії «А» є найменшою (лише 0,14%), що відображає специфіку структури публічної служби, де ключову роль у реалізації політики відіграють керівники середнього рівня (категорія «Б») та виконавці (категорія «В»).

Станом на ту саму дату, кількість вакантних посад державної служби склала 41 917, що становить майже 20% від загальної кількості посад за штатним розписом.

Таблиця 2.2 – Кількість вакантних посад державної служби за категоріями (31.03.2023)

Категорія посад	Кількість вакансій	Частка від загальної кількості штатних посад, %
Категорія «А»	71	0,17%
Категорія «Б»	6 994	16,7%
Категорія «В»	35 431	22,4%
Разом	41 917	20%

Джерело: [33]

Найбільше вакансій припадає на категорію «В» (близько 85% від усіх вакантних посад). Це свідчить про значний кадровий дефіцит на рівні

виконавців, що може впливати на ефективність виконання завдань, особливо в регіональних підрозділах.

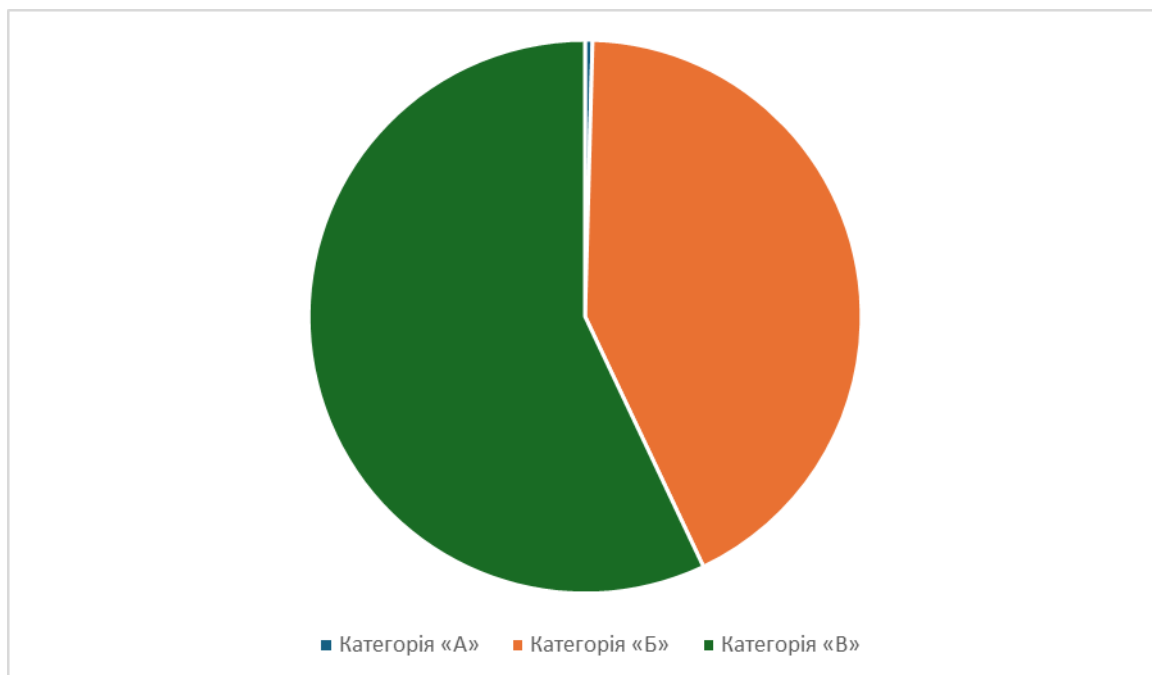


Рисунок 2.2 – Кількість вакантних посад державної служби за категоріями (31.03.2023)

Джерело: [33]

З початку 2023 року було призначено 10 492 державних службовці. З іншого боку, за той самий період звільнилося 9 895 осіб, що свідчить про високий рівень плинності кадрів. Основні причини звільнень включають особисті обставини, відсутність належної мотивації через низьку оплату праці та складні умови роботи під час воєнного стану [33].

Під час повномасштабного вторгнення були виявлені нові виклики, які впливають на кар'єрний розвиток службовців [33]:

- 3 410 державних службовців виїхали за кордон через воєнні дії, що створило додатковий кадровий дефіцит.
- На тимчасово окупованих територіях або у районах бойових дій перебуває 2 803 службовці, які продовжують виконувати свої обов'язки в умовах підвищеного ризику.

На 31 березня 2023 року 11 687 службовців перебували у відпустці для догляду за дитиною.

Таблиця 2.3 – Розподіл службовців у відпустці для догляду за дитиною за категоріями посад

Категорія посад	Чоловіки	Жінки	Разом
Категорія «А»	6	65	71
Категорія «Б»	540	6 454	6 994
Категорія «В»	391	4 231	4 622
Разом	937	10 750	11 687

Джерело: [33]

Призначення на посади у сфері публічного управління залежить від процедури відбору, яка може включати конкурси чи інші законодавчо передбачені механізми. Наприклад, під час воєнного стану відбувається спрощене призначення без конкурсу, що впливає на строковість зайняття посади та можливість подальшого переведення.

Атестація є ще одним важливим інструментом впливу на кар'єру посадових осіб місцевого самоврядування. Вона може сприяти включенню до кадрового резерву, переведенню на іншу посаду або, навпаки, обмежувати можливості кар'єрного просування. Проте атестація застосовується не до всіх посадових осіб, що створює нерівність у доступі до механізмів кар'єрного зростання [14].

Окремим чинником, що впливає на кар'єру у публічному управлінні, є стрімкий розвиток цифрових технологій. Цифровізація державного управління вимагає від працівників не лише технічних знань, але й високого рівня цифрових компетентностей. Водночас, цифрова нерівність між великими установами з достатнім ресурсним забезпеченням і малими органами влади ускладнює адаптацію до нових умов роботи.

Для підвищення рівня цифрових навичок урядом було впроваджено Концепцію розвитку цифрових компетентностей, а державні службовці отримують можливість навчатися на національній платформі «Дія. Цифрова

освіта» та проходити тестування за допомогою «Цифрограму». Ці знання сприяють впровадженню електронного документообігу та підвищують ефективність роботи.

Кар'єра державного службовця безпосередньо залежить від результативності його професійної діяльності, яка визначається здатністю ефективно виконувати посадові обов'язки, а також від рівня професійного навчання, підвищення кваліфікації та самоосвіти. Згідно з методикою, затвердженою Національним агентством України з питань державної служби, оцінка результативності професійного навчання враховує особистий внесок службовця, практичну цінність отриманих знань і їхнє застосування в роботі [14].

Службовці, які демонструють високий рівень результативності у навчанні, мають більше шансів для кар'єрного зростання, оскільки їхні навички та компетентності сприяють досягненню поставлених цілей органів влади. Однак відсутність єдиних критеріїв оцінки результативності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб створює виклик у формуванні чіткої системи кар'єрного просування.

Одним із ключових завдань реформи місцевого самоврядування є забезпечення життєздатності територіальних громад. Успішність кар'єри службовця залежить від його здатності ефективно управляти наявними ресурсами громади, компенсуючи слабкі сторони та використовуючи сильні. Наприклад, професіоналізм службовців у сфері адміністрування місцевих податків або управління державними субвенціями безпосередньо впливає на розвиток громади [20].

Недостатній рівень кваліфікації службовців може призводити до неефективного використання фінансових ресурсів громади, невміння залучати державну підтримку чи міжнародну допомогу, а також до неспроможності реалізовувати стратегічне планування. Натомість, компетентні та кваліфіковані працівники створюють умови для розвитку

громади і отримують більше можливостей для просування кар'єрними сходами.

В умовах цифровізації державного управління ключовим аспектом розвитку кар'єри стає рівень цифрових компетентностей службовців. Запровадження таких ініціатив, як Концепція розвитку цифрових компетентностей та навчання на платформі «Дія. Цифрова освіта», дозволяє службовцям підвищувати свій професійний рівень і адаптуватися до нових викликів цифрового суспільства [20]. Навички цифрової грамотності є важливими не лише для електронного документообігу, але й для реалізації стратегій розвитку громади, що зміцнює кар'єрні перспективи працівників.

У межах Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» було проведено дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування. Результати дослідження показали, що такі службовці повинні бути професіоналами своєї справи, мати відповідний рівень освіти та кваліфікації.

Від професійного рівня державного службовця залежить як якість його роботи, так і ефективність функціонування органу публічної влади загалом, зокрема органів місцевого самоврядування. Якість людського капіталу суттєво впливає на соціально-економічні процеси та явища в країні. Проте визначення результативності діяльності органів місцевого самоврядування ускладнюється відсутністю чітких критеріїв і розуміння, протягом якого часу слід оцінювати їхню роботу [21].

Для успішного виконання завдань місцевого самоврядування необхідно максимально використовувати знання, навички та компетенції державних службовців. Тому розвиток професійної кар'єри державного службовця базується на ефективному застосуванні його компетентностей, накопиченні досвіду, що сприятиме виконанню завдань публічної служби та задоволенню як особистих, так і суспільних інтересів.

Від професіоналізму, навичок і вмінь державних службовців місцевої влади залежить результативність роботи органів місцевого самоврядування, що, своєю чергою, впливає на добробут і успішний розвиток громад [21].

Практичний аналіз кар'єрного розвитку в органах публічної служби України виявляє низку проблем і викликів, пов'язаних із забезпеченням гендерної рівності. Відповідно до результатів опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби спільно з іншими організаціями, 87,2% респондентів вважають, що жінки і чоловіки мають рівні шанси та можливості для кар'єрного росту в центральних органах виконавчої влади. Також 94,7% опитаних погоджуються, що доступ до навчання, яке сприяє кар'єрному зростанню, є однаково доступним для обох статей [15].

Водночас у питанні відряджень, які також можуть сприяти кар'єрному розвитку, виявлено певні проблеми. Хоча більшість респондентів вважають, що жінки і чоловіки мають рівні можливості для участі у відрядженнях, 58,5% опитаних зазначили, що не мають такої можливості. Серед цієї групи переважають жінки – на 28,8%. Крім того, жінки частіше залучаються до коротких (одноденних) відряджень, тоді як кількість жінок зменшується із зростанням тривалості відрядження [15]. Ці дані свідчать про наявність прихованих проявів гендерної нерівності, які можуть впливати на можливості жінок повноцінно реалізовувати свій кар'єрний потенціал.

У чоловіків, у свою чергу, частіше фіксувалися необґрунтовані вимоги до виконання роботи через їхню стать. Незважаючи на наявність дискримінаційних практик, лише незначна частина постраждалих (0,7% із 12%, які стикалися з такими ситуаціями) звертається по допомогу. Основними причинами такої низької активності є сприйняття подібних випадків як норми в колективі, недовіра до результатів звернення, страх втратити роботу та недостатня поінформованість про механізми захисту.

Окрему увагу слід звернути на гендерно упереджене ставлення при наймі на роботу. Наприклад, 14,9% респондентів зазначили, що їм ставили запитання про сімейний статус, а жінки частіше, ніж чоловіки, стикалися з питаннями щодо наявності дітей (11,2%) чи планів народження дітей (4,4%). Такі практики є проявом стереотипного підходу, що може обмежувати можливості жінок у кар'єрному розвитку [15].

Одним із головних викликів є поширені гендерні стереотипи, які знецінюють лідерські та професійні якості жінок. Наприклад, існує стереотип, що жінки менш зібрані, емоційні та не здатні приймати важливі рішення, адже їхня увага нібито зосереджена на сімейних обов'язках. Також побутує уявлення, що успіх жінки на керівній посаді часто залежить від підтримки впливових чоловіків, що нівелює їхню самостійність і професіоналізм. Ці уявлення формують упереджене ставлення колег-чоловіків до жінок на керівних посадах, де їх часто сприймають «спочатку як жінок, а потім як фахівців».

Бар'єри у вигляді «скляної стелі» залишаються вагомою перешкодою на шляху до кар'єрного росту жінок. Хоча формальних обмежень для доступу жінок до керівних посад немає, латентна дискримінація, зумовлена традиційними уявленнями про гендерні ролі, створює значні труднощі. Жінкам часто доводиться шукати баланс між професійною діяльністю та домашніми обов'язками, що сприймається як їхня «традиційна роль» у суспільстві. Крім того, існує так зване «чоловіче коло» неформальних відносин серед керівників, яке обмежує доступ жінок до ресурсів і можливостей для кар'єрного просування [15].

Для усунення гендерних дисбалансів і сприяння кар'єрному розвитку жінок доцільно впроваджувати програми наставництва та менторської підтримки, спрямовані на розвиток лідерських якостей і професійних компетенцій. Такі програми допоможуть жінкам долати стереотипи, формувати впевненість у своїх можливостях і досягати успіху. Крім того,

необхідно продовжувати інформаційно-просвітницьку роботу, спрямовану на зміну традиційних уявлень про роль жінок у суспільстві.

Одним із ключових аспектів реформування публічного управління в Україні є покращення служби в органах місцевого самоврядування (ОМС). Цей напрям закріплений у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, яка передбачає розбудову професійної, доброчесної, політично нейтральної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян [41].

Реформування служби в органах місцевого самоврядування спрямоване на такі ключові аспекти [29]:

- Розбудова професійної, доброчесної та політично неупередженої служби.
- Забезпечення рівного доступу громадян до служби в ОМС.
- Гармонізація законодавства про службу в ОМС із Законом України «Про державну службу».

Великим досягненням у реформуванні стало прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [6] у 2023 році. Цей Закон, який набуде чинності після завершення воєнного стану, визначає нові підходи до служби в ОМС, що сприяють кар'єрному зростанню службовців.

Таблиця 2.4 – Основні положення Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», які впливають на розвиток кар'єри

Ключові зміни	Особливості регулювання
Політична неупередженість	Закріплення принципу доброчесності та нейтральності службовців, посилення соціальних гарантій.
Професійний розвиток	Формування індивідуальних програм професійного розвитку, утворення підрозділів для підвищення компетентності службовців.
Кар'єрне просування	Присвоєння рангів із можливістю подальшого зростання, чітка система посадових окладів і надбавок.
Розмежування статусу	Відокремлення статусу службовців ОМС та виборних посадових осіб.
Процедури відбору	Запровадження прозорих конкурсних процедур із публікацією

	оголошень і результатів конкурсу.
Посилення правового захисту	Службовці отримують право оскаржувати порушення своїх прав.

Джерело: створено автором на основі: [6]

Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» гармонізований із Законом України «Про державну службу», що свідчить про уніфікацію підходів до регулювання кар'єри в публічному управлінні. Спільні положення стосуються таких аспектів [6]:

- Принципів служби.
- Функцій управління персоналом.
- Системи ранжування та кар'єрного просування службовців.
- Можливості для розвитку кар'єри в ОМС

Новий Закон надає громадам більше прав для регулювання кар'єрного зростання службовців із врахуванням місцевих особливостей. До таких аспектів належать:

- Проведення атестації та формування кадрового резерву.
- Управління персоналом органів місцевого самоврядування.
- Складання індивідуальних програм професійного розвитку.
- Визначення розмірів окладів і надбавок.

Усе це створює сприятливі умови для професійного зростання службовців, підвищення їхньої кваліфікації та кар'єрного розвитку.

Реформа оплати праці посадових осіб ОМС є важливим чинником для забезпечення їх мотивації та сприяння кар'єрному розвитку. Протягом тривалого часу існувала проблема невідповідності рівня заробітних плат ринковим умовам, що ускладнювало залучення кваліфікованих кадрів до публічної служби.

Таблиця 2.5 – Актуальний стан оплати праці посадових осіб ОМС

Показник	Розмір
Мінімальний посадовий оклад спеціаліста	7 100 грн (з 1 січня 2024 року)
Мінімальна заробітна плата (з 1 квітня 2024 року)	8 000 грн
Обов'язкові виплати головного спеціаліста (січень 2024)	6 785 грн (оклад, ранг,

	виступа)
Підвищення посадових окладів (згідно з Постановою № 484, квітень 2024)	+35% до попередніх розмірів

Джерело: створено автором на основі: [31]

Однак, навіть підвищення посадових окладів за Постановою № 484 (квітень 2024 року) не досягає мінімального рівня заробітної плати, встановленого Законом «Про державний бюджет України на 2024 рік» (8 000 грн з 1 квітня 2024 року). Як і раніше, лише премії та надбавки дозволяють службовцям ОМС отримувати конкурентну заробітну плату.

Законопроект № 11054 (березень 2024) передбачає [31]:

- Мінімальний посадовий оклад службовців ОМС на рівні не менше мінімальної заробітної плати.
- Обов'язкове оприлюднення премій, доплат за додаткове навантаження та інших виплат.

Законопроект № 10284 (листопад 2023) встановлює додаткові виплати службовцям, залученим до міжнародних програм (наприклад, бюджетна підтримка ЄС).

Навчання та підвищення кваліфікації є ключовим аспектом кар'єрного розвитку в публічному управлінні. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців до 2027 року покликана стандартизувати процедури професійної підготовки та забезпечити можливості для вдосконалення компетенцій працівників ОМС.

Основні напрямки розвитку професійного навчання [37]:

- Створення індивідуальних програм професійного розвитку для службовців.
- Розширення доступу до навчальних закладів та онлайн-освіти.
- Підвищення якості освітніх програм у закладах післядипломної освіти (включаючи Вищу школу публічного управління та регіональні центри підвищення кваліфікації).

Виклики професійного навчання [37]:

- Відсутність доступу до навчань через обмеження, викликані війною (зокрема, нестача інтернет-зв'язку, електроенергії).
- Недостатнє фінансування, яке посилилося у зв'язку зі спрямуванням бюджетних коштів на оборону.
- Брак кадрів та надмірне навантаження службовців, що ускладнює можливість регулярного навчання.

Станом на серпень 2024 року, 2 522 посадові особи ОМС пройшли навчання в різних закладах освіти. Головною мотивацією до навчання для службовців є прагнення надавати якісні послуги в громадах (90,7% опитаних), бажання дізнатися нове (82,5%) та розібратися в незнайомих питаннях (83,3%).

Кар'єра в публічному управлінні потребує системного підходу до оплати праці, професійного розвитку та створення сприятливих умов для зростання. Підвищення рівня заробітних плат, прозорість конкурсних процедур, реалізація індивідуальних програм навчання та створення сприятливих умов для роботи є основними чинниками мотивації та успішної реалізації кар'єрної траєкторії службовців. Реформи, закріплені в новому законодавстві, закладають базу для розвитку публічного управління, що відповідатиме сучасним викликам і стандартам європейської практики [43].

Аналіз даних дозволяє виокремити ключові проблеми [43]:

- Кадровий дефіцит через велику кількість вакансій, особливо на рівні категорії «В».
- Висока плинність кадрів, пов'язана з недостатньою мотивацією через низькі оклади.
- Низький рівень оплати праці в умовах високої відповідальності та складності роботи, що особливо відчутно на регіональному рівні.

– Ускладнення роботи через воєнний стан, включаючи втрату кадрів через виїзд за кордон або перебування на окупованих територіях.

Кар'єрний розвиток у публічному управлінні залежить від впровадження ефективних механізмів оплати праці, навчання та підвищення кваліфікації, а також створення умов для гендерної рівності та безпеки праці. Для покращення ситуації необхідно зосередитися на заповненні вакантних посад, підвищенні мотивації службовців через прозору систему преміювання та розширення можливостей для кар'єрного зростання, навіть в умовах обмежень, спричинених війною.

Розвиток кар'єри у сфері публічного управління в Україні на сьогодні стикається із значною кількістю викликів, які стосуються як внутрішніх проблем державної служби, так і зовнішніх факторів, спричинених суспільно-політичною ситуацією. Практичний аналіз стану кар'єрного розвитку в органах публічної служби демонструє, що найбільшими проблемами залишаються кадровий дефіцит, низька мотивація працівників, недостатня інтеграція сучасних технологій у кадрові процеси, а також вплив воєнного стану, який значно ускладнив виконання завдань державними службовцями.

Одним із головних викликів є великий обсяг вакансій, особливо у категорії «В» (виконавці), яка становить більшу частину структури державної служби. Наявність значної кількості вакансій (понад 22% посад цієї категорії) негативно впливає на здатність органів державної влади виконувати свої функції. Недоукомплектованість кадрами, зокрема в регіональних органах, ускладнює виконання повсякденних адміністративних завдань, що відображається на якості послуг, які отримують громадяни. Водночас вакантні посади у категорії «А» (керівники найвищого рівня) також мають критичне значення, оскільки відсутність кваліфікованих управлінців на цьому рівні призводить до проблем у стратегічному плануванні та керуванні державними органами.

Додатковим ускладненням є висока плинність кадрів, яка спричинена низьким рівнем заробітної плати, відсутністю належної мотивації та складними умовами роботи. Воєнний стан суттєво поглибив цю проблему: значна частина службовців виїхала за кордон або перебуває на тимчасово окупованих територіях, а ще частина обрала інші сфери зайнятості через недостатню конкурентоспроможність зарплат на державній службі. Наприклад, середній рівень оплати праці в органах державної влади залишається недостатнім навіть для забезпечення базових потреб працівників, що особливо відчутно в умовах високої інфляції та зростання цін. Попри те, що у 2024 році передбачено підвищення заробітних плат службовцям ОМС (органів місцевого самоврядування), цей рівень досі не відповідає ринковим стандартам, що створює значну диспропорцію між вимогами до працівників і їхньою матеріальною винагородою.

Складаності, пов'язані з воєнним станом, є ще одним важливим елементом. Понад 2 800 державних службовців продовжують працювати на окупованих територіях чи в зонах бойових дій, незважаючи на складні умови. Це свідчить про високу відповідальність і професіоналізм працівників, але відсутність належних механізмів підтримки ускладнює забезпечення безпеки та ефективної роботи працівників. Крім того, понад 11 600 працівників перебувають у відпустках для догляду за дитиною, що також впливає на ситуацію з кадрами. Важливо зазначити, що процес призначення на посади також стикається з труднощами через спрощення конкурсних процедур у період воєнного стану. Хоча це дозволяє швидше заповнювати вакантні посади, спрощення процедур знижує прозорість процесу і створює ризик для формування нерівних умов конкуренції між кандидатами. У довгостроковій перспективі це може негативно вплинути на якість кадрового складу, оскільки акцент переноситься з професійної компетентності на короткострокові потреби.

Додатковим викликом для кар'єрного розвитку є недостатній рівень цифрових компетентностей службовців. Попри те, що уряд активно впроваджує ініціативи з підвищення цифрової грамотності, такі як «Цифрограм» та платформа «Дія. Цифрова освіта», нерівний доступ до цих програм через обмеження, викликані воєнним станом (відсутність інтернет-зв'язку, перебої з електроенергією), стримує масове залучення працівників до навчання. Водночас цифровізація є ключовим аспектом модернізації публічного управління, і рівень володіння цифровими інструментами визначає здатність службовців адаптуватися до сучасних викликів. Наприклад, відсутність належних знань у сфері електронного документообігу чи аналітики даних може гальмувати реалізацію державних програм.

На додаток до цього, аналіз показує, що впровадження реформ у сфері оплати праці, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців хоча й має позитивні результати, але все ще залишається недостатньо систематизованим. Наприклад, відсутність єдиних критеріїв оцінки результативності навчання створює нерівні умови для службовців, які прагнуть до кар'єрного зростання. Водночас професійна підготовка є однією з ключових умов успішного кар'єрного розвитку, особливо в умовах швидких змін у вимогах до службовців.

Таким чином, для подолання цих викликів необхідно запровадити комплексні підходи, які включають створення стимулюючих умов праці, розширення доступу до якісного навчання, забезпечення прозорості процедур призначення та впровадження механізмів гендерної рівності. Зосередження зусиль на цих аспектах дозволить зменшити кадровий дефіцит, підвищити рівень професіоналізму працівників і створити сприятливі умови для реалізації кар'єрного потенціалу службовців у публічному управлінні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОХОДЖЕННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Проблемні аспекти планування кар'єри у публічному управлінні та шляхи їх вирішення

Одним із основних завдань сучасної кадрової політики у сфері публічного управління є планування кар'єри публічних службовців. Тим не менш, існує багато перешкод, які перешкоджають використанню моделей кар'єрного зростання. Ці проблеми виникають через недоліки в законодавстві та низький рівень практичного використання сучасних кадрових технологій. Таким чином, важливо визначити основні проблеми, з якими стикається система публічного управління в Україні, а також запропонувати відповідні рішення [17].

Однією з головних проблем є відсутність чітко сформованого стратегічного підходу до планування кар'єри в органах публічного управління. У багатьох державних установах процес планування кар'єри носить епізодичний характер і здебільшого залежить від суб'єктивних чинників, таких як особисті зв'язки або пріоритети керівництва. Це призводить до того, що кар'єрне зростання службовців не завжди залежить від їхніх професійних досягнень чи компетенцій [17].

Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати системний підхід до планування кар'єри, який передбачає розробку індивідуальних кар'єрних траєкторій для кожного публічного службовця. Такий підхід дозволить враховувати як потреби органу публічного управління, так і

індивідуальні можливості, мотивацію та компетенції працівників (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. – Порівняння традиційного та системного підходів до планування кар'єри у публічному управлінні

Критерій	Традиційний підхід	Системний підхід
Основа планування	Суб'єктивні чинники, переважно особисті зв'язки	Оцінка компетенцій, професійного досвіду
Прозорість процесу	Відсутність прозорості	Відкритість і чіткі критерії оцінювання
Орієнтація	Вирішення короткострокових завдань	Довгострокова кадрова стратегія
Результативність	Нерівномірність кар'єрного зростання	Раціональний розподіл ресурсів
Мотивація працівників	Зниження мотивації через непрозорість	Зростання мотивації через чіткі перспективи розвитку

Джерело: власна розробка автора

Ще одним викликом у плануванні кар'єри є недостатні можливості для професійного розвитку службовців. Система підвищення кваліфікації часто не враховує індивідуальних потреб працівників і носить формальний характер. Це позбавляє службовців можливості здобути ті знання та навички, які необхідні для виконання посадових обов'язків або переходу на вищий рівень кар'єрної драбини.

Вирішення цієї проблеми потребує інтеграції компетентнісного підходу в систему навчання та професійного розвитку. Необхідно проводити регулярні оцінювання компетенцій працівників для визначення їхніх сильних сторін і напрямів, які потребують вдосконалення. Це дозволить створити індивідуальні програми підвищення кваліфікації, які будуть відповідати як потребам організації, так і кар'єрним цілям службовців [19].

Одним із найбільших викликів у системі публічного управління є суб'єктивізм у процесі прийняття рішень щодо просування працівників. Часто службовці, які претендують на вищі посади, стикаються з неформальними бар'єрами, такими як відсутність зв'язків або необґрунтовані переваги, надані іншим кандидатам. Це знижує рівень довіри до системи публічного управління та демотивує працівників.

Для боротьби із суб'єктивізмом необхідно впроваджувати прозорі механізми конкурсу на зайняття посад. Відбір має здійснюватися виключно на основі об'єктивних критеріїв, таких як рівень компетенцій, професійний досвід, результати роботи та потенціал кандидата. Крім того, важливим елементом є використання цифрових технологій для автоматизації процесу відбору, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора [19].

На сьогодні нормативно-правове регулювання питань кар'єрного зростання публічних службовців є недостатньо розробленим. Зокрема, у законодавстві не передбачено чітких норм, які б регламентували процедури планування кар'єри, механізми оцінювання службовців або вимоги до їхнього професійного розвитку.

Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного перегляду чинного законодавства у сфері публічного управління. Необхідно розробити нормативно-правові акти, які б детально регламентували процес планування та проходження кар'єри, включаючи механізми оцінювання компетенцій, формування індивідуальних планів розвитку, системи наставництва тощо.

Мотивація службовців відіграє ключову роль у їхньому кар'єрному розвитку. Проте в системі публічного управління мотиваційна складова часто залишається поза увагою. Низький рівень заробітної плати, відсутність чітких перспектив зростання та недостатня увага до нематеріальних стимулів знижують мотивацію працівників до якісного виконання своїх обов'язків і прагнення до професійного зростання [38].

Для підвищення мотивації необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Наприклад, забезпечення прозорих можливостей кар'єрного зростання, регулярне визнання досягнень працівників, надання доступу до програм підвищення кваліфікації та створення комфортних умов праці сприятимуть формуванню позитивного ставлення до роботи.

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом свідчать про необхідність інтеграції цифрових технологій у процес планування кар'єри. Проте в органах публічного управління цифрові інструменти часто використовуються обмежено, що ускладнює реалізацію прозорих механізмів оцінювання та відбору персоналу.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати електронні системи управління людськими ресурсами, які дозволять автоматизувати ключові процеси, пов'язані з плануванням кар'єри. Такі системи можуть включати модулі для оцінювання компетенцій, створення індивідуальних планів розвитку, моніторингу прогресу службовців тощо.

Однією з основних проблем залишається відсутність чіткої стратегії планування кар'єри у публічному управлінні. У багатьох державних установах цей процес здійснюється безсистемно, без врахування довгострокових цілей організації та індивідуальних потреб працівників. Це призводить до того, що працівники не завжди бачать перспективи свого професійного зростання, а їхня кар'єра нерідко залежить від суб'єктивних факторів, таких як уподобання керівництва чи особисті зв'язки. Як наслідок, професійно кваліфіковані службовці можуть залишатися поза увагою, тоді як менш компетентні працівники займають керівні посади.

Для розв'язання цієї проблеми необхідно запроваджувати системний підхід до планування кар'єри, який базується на індивідуальному підході до кожного працівника. Такий підхід передбачає створення кар'єрних траєкторій, які враховують компетенції, досвід, мотивацію та потенціал кожного службовця. Важливим елементом цього процесу є регулярна оцінка ефективності діяльності працівників, що дозволяє об'єктивно визначати їхню готовність до зайняття вищих посад. Крім того, необхідно формувати кадрові резерви, які стануть основою для заповнення вакансій на ключових посадах, а також забезпечувати прозорість і відкритість процесу прийняття рішень щодо просування на службі.

Ще однією вагомою проблемою є низький рівень професійного розвитку публічних службовців. Система підвищення кваліфікації часто залишається формальною, без урахування реальних потреб працівників та їхніх посадових обов'язків. Це позбавляє службовців можливості здобути нові знання та навички, необхідні для кар'єрного зростання або виконання завдань в умовах змін. Як наслідок, низький рівень компетенцій працівників може впливати на якість адміністративних послуг, що надаються громадянам.

Вирішення цієї проблеми потребує реформування системи професійного навчання та впровадження компетентнісного підходу, який базується на оцінці сильних сторін та потреб кожного працівника. Наприклад, результати регулярного оцінювання компетенцій можуть слугувати основою для створення індивідуальних програм підвищення кваліфікації, які будуть відповідати як цілям організації, так і професійним амбіціям службовців. Крім того, варто розвивати систему наставництва, яка дозволить досвідченим працівникам передавати знання та навички молодим спеціалістам. Такі ініціативи допоможуть сформувати культуру безперервного навчання та саморозвитку у публічному управлінні.

У підсумку, вдосконалення процесу планування кар'єри публічних службовців вимагає комплексного підходу, який поєднує нормативно-правові, організаційні та технологічні рішення. Лише за умови усунення наявних проблем і запровадження сучасних механізмів управління персоналом можна забезпечити ефективний розвиток системи публічного управління та підвищити рівень довіри до державної служби.

3.2. Рекомендації для забезпечення ефективного кар'єрного зростання в органах публічного управління

Кар'єрне зростання працівників органів публічного управління є важливим інструментом забезпечення ефективності їхньої діяльності, підвищення мотивації та продуктивності, а також зміцнення інституційної спроможності державного апарату. В умовах сучасних викликів, таких як діджиталізація, децентралізація та необхідність підвищення конкурентоспроможності державної служби, рекомендації щодо покращення кар'єрного зростання службовців повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на цей процес [39].

Одним із ключових аспектів забезпечення ефективного кар'єрного зростання є створення індивідуальних планів розвитку для кожного публічного службовця. Ці плани мають базуватися на оцінці компетенцій, досвіду та потенціалу працівників. Кожен план повинен враховувати потреби державного органу, в якому працює службовець, і особисті кар'єрні цілі працівника.

Розробка таких планів передбачає проведення оцінювання компетенцій та визначення сильних і слабких сторін працівників. Це дозволяє адаптувати плани до індивідуальних потреб і забезпечити відповідність між завданнями, які виконує працівник, та його професійним зростанням (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура індивідуального плану розвитку публічного службовця

Елемент плану	Зміст	Мета
Оцінка компетенцій	Аналіз сильних і слабких сторін працівника	Визначення основних напрямів розвитку
Кар'єрні цілі	Перелік бажаних посад або рівнів, яких працівник прагне досягти	Забезпечення узгодження кар'єрних цілей працівника із завданнями органу
Навчальні потреби	Ідентифікація навичок і знань, які необхідно розвивати	Забезпечення актуального навчання і підвищення кваліфікації
План дій	Конкретні кроки для досягнення поставлених цілей	Створення дорожньої карти для працівника
Моніторинг і оцінка прогресу	Регулярне переглядання досягнень і внесення коректив у план	Підтримка безперервного розвитку та адаптація до змін в організаційних умовах

Джерело: власна розробка автора

Наставництво є одним із найефективніших інструментів підтримки кар'єрного зростання в органах публічного управління. Залучення досвідчених працівників до процесу наставництва дозволяє молодшим службовцям отримати необхідні знання та навички безпосередньо від фахівців, які мають значний практичний досвід [40].

Для ефективного функціонування системи наставництва необхідно розробити стандарти взаємодії між наставниками та їх підопічними. Зокрема, потрібно передбачити регулярні консультації, обмін досвідом, спільне виконання завдань і оцінювання результатів роботи підопічного. Запровадження системи наставництва також сприятиме збереженню інституційної пам'яті та передачі знань між поколіннями службовців. Це особливо актуально в умовах значної плинності кадрів на державній службі.

Діджиталізація відкриває нові можливості для автоматизації процесів планування та управління кар'єрою. Використання електронних систем управління персоналом дозволяє створити централізовані бази даних про компетенції, досягнення та результати оцінювання працівників. Це, у свою чергу, дає змогу будувати прогнозовані траєкторії кар'єрного зростання для кожного службовця [40].

Електронні системи можуть включати модулі для складання індивідуальних планів розвитку, автоматизованого моніторингу прогресу працівників, організації онлайн-навчання та оцінювання компетенцій. Крім того, такі системи сприяють підвищенню прозорості процесу просування по службі, що позитивно впливає на мотивацію працівників.

Важливим кроком у забезпеченні ефективного кар'єрного зростання є створення чіткої системи кар'єрних сходів, яка дозволяє працівникам бачити перспективи свого розвитку. Кар'єрні сходи повинні бути зрозумілими, прозорими та базуватися на об'єктивних критеріях, таких як результати оцінювання, професійні досягнення, навчання та досвід.

Водночас необхідно приділити увагу формуванню механізмів горизонтального переміщення працівників між різними посадами. Це дозволить забезпечити всебічний розвиток службовців і уникнути застою в кар'єрі. Горизонтальні переміщення також сприятимуть розширенню професійного кругозору працівників, що є важливим для виконання комплексних управлінських завдань.

Регулярне навчання та підвищення кваліфікації є необхідною умовою для успішного кар'єрного зростання службовців. Програми навчання мають бути адаптовані до потреб сучасного публічного управління та враховувати специфіку завдань, які стоять перед державними органами.

Важливим аспектом є впровадження модульного підходу до навчання, який дозволяє службовцям поступово здобувати нові знання та навички. Наприклад, можна розробити модулі, присвячені управлінським компетенціям, цифровим технологіям, стратегічному плануванню тощо. По завершенні кожного модуля працівники отримують сертифікати, які враховуються під час оцінювання їхнього потенціалу для кар'єрного зростання.

Одним із ключових чинників ефективності системи кар'єрного зростання є прозорість усіх її етапів. Це включає прозорий механізм відбору на вакантні посади, чіткі критерії оцінювання результатів роботи працівників і об'єктивні вимоги до кандидатів на вищі посади [40].

Для досягнення прозорості необхідно забезпечити доступ до інформації про вакансії, критерії відбору та результати конкурсу. Крім того, доцільно впровадити практику публічного звітування про діяльність кадрових служб, що дозволить уникнути суб'єктивізму та корупційних ризиків у процесі просування працівників.

Забезпечення ефективного кар'єрного зростання у публічному управлінні вимагає комплексного підходу, який охоплює розробку індивідуальних планів розвитку, запровадження наставництва,

використання діджиталізації, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, а також забезпечення прозорості системи. Реалізація цих рекомендацій дозволить створити умови для всебічного розвитку службовців, підвищення їхньої мотивації та зміцнення професійної спроможності органів публічного управління.

Крім цього, варто звернути увагу на інтеграцію горизонтальних переміщень як складової системи кар'єрного розвитку. У сучасних умовах складності завдань, які стоять перед органами публічного управління, службовці часто стикаються з необхідністю розширення професійного кругозору та здобуття нових навичок. Горизонтальні переміщення між різними підрозділами чи функціональними напрямками сприяють формуванню всебічних управлінських компетенцій, які є надзвичайно важливими для виконання складних завдань на керівних посадах. Водночас це дозволяє працівникам уникнути професійного застою та зберігати мотивацію до розвитку.

Особливу увагу слід приділити питанням мотивації. Кар'єрне зростання має бути не лише професійним, але й фінансово вигідним для працівників. Умови оплати праці, преміювання за досягнення високих результатів, соціальні гарантії – це основні стимули, які можуть спонукати службовців до якісного виконання своїх обов'язків і прагнення до професійного зростання. Крім матеріальних стимулів, важливу роль відіграють нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень, підтримка work-life balance, гнучкі умови роботи та можливість участі в прийнятті важливих рішень. Це створює комфортне середовище, у якому працівники відчують себе цінними і зацікавленими у внесенні власного вкладу у розвиток організації.

Таким чином, забезпечення ефективного кар'єрного зростання в органах публічного управління потребує комплексного підходу, який включає розробку індивідуальних планів розвитку, впровадження цифрових

технологій, розвиток системи наставництва, прозорість у процесі прийняття кадрових рішень та створення мотивуючих умов праці. Реалізація цих рекомендацій дозволить не лише підвищити рівень професійності працівників, але й зміцнити кадровий потенціал державної служби, що є надзвичайно важливим для сталого розвитку країни.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми «Кар'єра в органах публічного управління: планування, проходження» було виконано завдання, спрямовані на всебічний аналіз та розробку рекомендацій щодо вдосконалення процесів планування і проходження кар'єри в органах публічного управління. Висновки за результатами дослідження структуровані відповідно до поставлених завдань.

У результаті аналізу було встановлено, що кар'єра в органах публічного управління є складним і багатогранним явищем, яке включає процеси професійного, посадового та особистісного розвитку працівника. Кар'єра розглядається як динамічний процес, який спрямований на досягнення професійного росту в рамках організаційних і нормативних умов публічного управління. Було вивчено основні теоретичні підходи до розуміння кар'єри: традиційний (лінійний), сучасний (компетентнісний), індивідуально-орієнтований і організаційно-орієнтований. Значна увага приділена концепції кар'єрного управління, згідно з якою ключовою метою є баланс між інтересами організації та потребами працівника. Було визначено, що ефективне планування кар'єри в публічному управлінні залежить від урахування таких факторів, як компетенції, професійний досвід, мотивація та адаптивність працівника.

У рамках завдання було вивчено сучасні моделі планування кар'єри, що використовуються у сфері публічного управління. Серед них було проаналізовано такі моделі, як «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя». Кожна з моделей має свої особливості та відповідає певним етапам розвитку державного управління. Наприклад, модель «сходи» забезпечує поступове вертикальне просування працівника, що є

традиційним підходом у системі державної служби, тоді як модель «змія» фокусується на горизонтальних переміщеннях, що дозволяє службовцю здобути широкий спектр компетенцій і досвіду. Виявлено, що найбільш ефективною є комбінація горизонтального та вертикального кар'єрного зростання. Це дозволяє працівникам розвиватися не лише в межах однієї сфери, але й здобувати різнобічний досвід, необхідний для вирішення комплексних управлінських завдань.

Проведений аналіз нормативно-правової бази дозволив зробити висновок, що в Україні сформовано фундаментальні правові основи для планування і проходження кар'єри в органах публічного управління. Основними законодавчими актами є Закон України «Про державну службу» [3], Кодекс адміністративного судочинства України, а також підзаконні акти, які регулюють оцінювання персоналу, порядок проведення конкурсів на зайняття посад тощо. Однак було виявлено низку проблем, зокрема: відсутність чітких норм щодо кар'єрного планування на рівні законодавства, недостатня деталізація критеріїв оцінювання компетенцій, відсутність нормативного закріплення системи наставництва. Це створює перешкоди для формування прозорої та об'єктивної системи кар'єрного розвитку. Рекомендовано вдосконалити нормативно-правову базу з метою регламентації планування кар'єри, що забезпечить справедливість і ефективність кар'єрного зростання.

Практичний аналіз показав, що органи публічного управління в Україні стикаються з численними проблемами у процесі управління кар'єрою. Основними викликами є низький рівень мотивації працівників, непрозорість у процедурах підвищення, недостатнє використання сучасних технологій оцінювання компетенцій та планування кар'єрного розвитку.

Особливу увагу приділено проблемі суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо підвищення працівників. Дослідження показало, що ця проблема негативно впливає на ефективність роботи службовців, знижуючи

їхню мотивацію. Для вирішення цього питання рекомендовано впровадження об'єктивних процедур оцінювання, які базуються на компетентнісному підході.

У процесі оцінки проблем планування кар'єри було визначено такі ключові аспекти, як недостатня увага до горизонтального розвитку службовців, відсутність єдиної системи наставництва, слабкий зв'язок між навчанням і практичним застосуванням здобутих знань. Крім того, існує проблема відсутності систематичного підходу до створення індивідуальних планів розвитку службовців.

Для вирішення цих проблем було запропоновано низку рекомендацій, зокрема: впровадження електронних платформ для управління кар'єрою, розробка програм горизонтальної ротації кадрів, створення інституту наставництва. Крім того, необхідно запровадити систематичний моніторинг кар'єрного зростання працівників та розробити інструменти для коригування їхніх планів розвитку залежно від змін у професійних вимогах.

На основі проведеного дослідження було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на забезпечення ефективного кар'єрного зростання. Зокрема, було запропоновано: удосконалити нормативно-правову базу з урахуванням сучасних підходів до планування кар'єри; впровадити індивідуальні плани розвитку для всіх працівників публічного управління; розробити прозору систему оцінювання компетенцій на основі об'єктивних критеріїв; активізувати використання діджитал-технологій для планування та моніторингу кар'єри; створити системи наставництва для підтримки молодих кадрів; організувати регулярне навчання та підвищення кваліфікації службовців з урахуванням потреб сучасного управління.

У результаті виконання завдань дослідження встановлено, що кар'єра в органах публічного управління є важливим елементом системи управління персоналом, який вимагає комплексного підходу до планування, проходження та вдосконалення. Зміцнення системи кар'єрного розвитку

сприятиме не лише професійному зростанню службовців, а й підвищенню ефективності функціонування органів державної влади, забезпеченню прозорості та справедливості в управлінні людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 27 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
2. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 30 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
6. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
7. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. Експерт : Парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 3(15). С. 226–236.
8. Афанасьєв В. А., Вишневський А. В. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного

управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 320 с.

9. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2005. 304 с.

10. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. № 1(60). С. 155–161.

11. Галкіна Н. М. Окремі правові аспекти професійного розвитку державних службовців. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 12. С. 180–183.

12. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. Дніпро, 2018. С. 42–51.

13. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. Зб. наук. пр. Дніпро: регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2012. Вип. 3. С. 167–180.

14. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

15. Гудзенко О., Приходько З. Гендерна асиметрія кар'єрних траєкторій в сфері публічного управління. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2024. № 7(49). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-148-160](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-148-160) (дата звернення: 10.12.2024).

16. Гура Н. А. Задоволеність кар'єрою як фактор кар'єрного розвитку та соціально-професійної мобільності. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 2–3. С. 35–47.

17. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар'єри: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2019. 219 с.
18. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: науковий 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.
19. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. Вісник Національної академії прокуратури України. 2019. № 3(61). С. 7–22.
20. Додонова Г. О. Управління кар'єрою державного службовця. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. 2020. Volume 1. С. 134–143. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/download/4014/3948> (дата звернення: 10.12.2024).
21. Доценко Т. А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Вип. 24. С. 50–63.
22. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 8. С. 541–563.
23. Доценко Т. А. Управління професійною кар'єрою державних службовців в умовах повоєнної трансформації: європейський досвід для України. Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації: зб. тез учасників щорічного міжнародного круглого столу до Дня державної служби України, 17 черв. 2022 р., м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 136–139.
24. Карпінський Б., Карпінська О., Пфістер Д. Активні методи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур:

стратегія мирного і воєнного часу. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2024. № 7(49). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-303-329](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-303-329) (дата звернення: 10.12.2024).

25. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Київ: НАДУ, 2019. 72 с.

26. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.

27. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2020. 279 с.

28. Лозовецька В. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. Молодь і ринок. 2019. № 9(176). С. 44–50.

29. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2023. Випуск 75, частина 3. С. 41–46.

30. Мельников О. Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. Харків: ХарРІ НАДУ, 2020. 78 с.

31. Місце служби в органах місцевого самоврядування у реформі державного управління | Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-sluzhby-v-organah-misczevogo-samovryaduvannya-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/> (дата звернення: 10.12.2024).

32. Машовець О. С. Механізми управління професійним розвитком та проведенням оцінювання державного службовця: зарубіжний досвід та умови використання в Україні. Вісник державної служби України. 2018. № 4. С. 96–98.

33. Національне агентство України з питань державної служби - Статистичні дані про склад державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/news/statystychni-dani-pro-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtiv99> (дата звернення: 10.12.2024).
34. 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.
35. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. Наукові перспективи. 2023. № 6(36). С. 151–162. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6\(36\)-151-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162) (дата звернення: 10.12.2024).
36. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5.
37. 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. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/10.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
38. Салманов С. Розвиток кадрів публічного управління як основа кадрової політики у сфері публічного управління. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-146-158](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-146-158) (дата звернення: 10.12.2024).
39. Серьогін С. М. Кар'єра державного службовця: енциклопедія державного управління у 8 т. Київ: НАДУ, 2018. Т. 6. С. 194–196.
40. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. Теорія та практика державного управління. 2018. № 1 (60). С. 175–181. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/04.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).

41. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
42. Хаджирадєва С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2019. С. 144–172.
43. Хаджирадєва С. К., Доценко Т. А., Пукір Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 9. С. 857–888.
44. Kryvoruchko I. Public Administration in the Conditions of War: Challenges and Prospects. 2. 2023. No. 2. P. 38–53. URL: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03> (date of access: 10.12.2024)