

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

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-2-23

П. А. Бойко

Науковий керівник

к.держ.упр.

О. М. Олешко

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1 Вивчення поняття «Управління кар'єрою» та визначення шляхів удосконалення кар'єрного зростання публічних службовців в Україні	6
1.2 Нормативно-правова база для теоретичних засад реалізації кар'єри в органах публічного управління в Україні	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	17
2.1 Питання кар'єрного просування та власна роль державного службовця	17
2.2 Основні етапи формування кар'єрного розвитку публічних службовців в Україні	24
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	30
3.1 Особливості побудови кар'єри та проблеми кар'єрних ризиків	30
3.2. Шляхи вирішення проблем та вдосконалення щодо ефективної побудови кар'єри в органах публічного управління.....	44
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	61
ДОДАТОК А	65

ВСТУП

Актуальність теми. Більшу частину свого життя середньостатистична людина проводить працюючи на підприємстві або в організації, де кар'єрне зростання – це першочергова можливість її розвитку та просування за професійним, посадовим та статусним напрямками. Більш того, кар'єра виступає в ролі певного контексту життя людини, адже вона структурує її трудовий досвід, задовольняє потреби в самореалізації, у самоповазі та в успіху, забезпечує матеріальне благополуччя, а також впливає на рівень задоволеності працею та життям у цілому [6]. Тому, на сучасному етапі кар'єрне зростання є одним із ключових показників розвитку працівника у системі управління та є вагомим чинником підвищення продуктивності праці працівника та його конкурентоздатності [35].

У сучасних умовах розвитку України одним із основних завдань, що постають перед органами державної влади, є підвищення їх ефективності, спроможності кваліфіковано і якісно виконувати різнобічні завдання соціального та економічного розвитку держави й суспільства. А це безпосередньо пов'язано з "людським чинником" – бажанням і здатністю працівників цих органів працювати відповідно до встановлених суспільством вимог та визначених законодавством функцій і повноважень. Одним із важливих чинників у вирішенні цих завдань є кар'єра державного службовця, впровадження ефективної системи управління кар'єрою, яка ґрунтувалася б на забезпеченні та гарантуванні "справедливого" кар'єрного зростання працівників [7].

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування забезпечення ефективної побудови кар'єри в органах публічної влади.

Окреслена мета дослідження визначила і низку завдань дослідження:

— Розкрити сутність поняття «Управління кар'єрою» та проаналізувати особливості побудови кар'єри в органах публічного управління;

- Проаналізувати вплив існуючої нормативно-правової бази на формування кар'єри публічних службовців.
- Розглянути роль державного службовця у побудові власної кар'єри та механізми її просування.
- Охарактеризувати основні етапи формування кар'єрного розвитку публічних службовців.
- Визначити ключові проблеми та ризики, що виникають під час побудови кар'єри державного службовця.
- Дослідити ефективні шляхи вдосконалення процесу кар'єрного розвитку у публічному секторі.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, пов'язані з професійною діяльністю публічних службовців.

Предметом дослідження є механізм побудови успішної кар'єри та формування кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано методи дослідження, зокрема: на основі системно аналітичного методу здійснено теоретичне узагальнення наукових наявних концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних та зарубіжних статей, присвячених питанню побудови кар'єри її розвитку в органах публічної влади. Для вирішення окремих завдань використовувались також такі методи: проблемно-орієнтовний, порівняльний, методи комплексного, системного аналізу відносин і процесів, SWOT-аналіз та побудова дерева проблем та дерева цілей.

Практичне значення отриманих результатів. Основні форми та напрями щодо підвищення мотивації кар'єрного просування дозволяють вирішити багато проблем місцевого або державного значення, необхідність підвищення ефективності та якості роботи державних установ, а також ефективності професійної діяльності державних служб зумовлена обставинами, які необхідно враховувати при управлінні професійною кар'єрою (розвитком кар'єри). Структура мотивів (кар'єрного зростання) публічних службовців динамічна,

складна, але її виявлення зумовлено потребами правового та організаційного характеру публічної служби.

Практичним значенням магістерської роботи є узагальнення та вдосконалення здобутих знань, визначення рівня теоретичної підготовки за фахом, набуття практичних умінь та навичок управлінської та адміністративної роботи у публічній сфері, зокрема щодо побудови успішної кар'єри в органах публічного управління.

Структура роботи. Загальний обсяг магістерської дипломної роботи становить 71 сторінка, зміст якої має вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел посилання та додаток А. Робота ілюстрована 1 рисунком, містить 3 таблиці та 1 додаток. Список використаних джерел складається з 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Вивчення поняття «Управління кар'єрою» та визначення шляхів удосконалення кар'єрного зростання публічних службовців в Україні

Управління кар'єрою є важливим елементом розвитку як окремих працівників, так і всієї організації. Це поняття охоплює всі аспекти планування, реалізації та моніторингу професійного розвитку фахівців з урахуванням їхніх особистих амбіцій та організаційних потреб. Управління кар'єрою включає визначення шляхів і можливостей для просування по службі, підвищення професійної кваліфікації, підтримки мотивації та розвитку навичок, що сприяють успішній роботі в межах організації. В Україні управління кар'єрою публічних службовців має особливе значення, оскільки воно забезпечує ефективне функціонування державного апарату і посилює довіру до органів публічного управління, що особливо актуально в умовах реформування системи державної служби.

Поняття «кар'єра» потрапило у наукову термінологію від французького слова «*carrière*» та італійського – «*carriera*», що в перекладі означає біг, тобто в загальному розумінні даний термін означає шлях, рух вперед, досягнення, просування у певній сфері діяльності, що супроводжується успіхом та її видів, "кар'єра державного службовця", "кар'єрне зростання", а також усіх процесів, які впливають на кар'єрне зростання державних службовців. [29]. До них належать чинники, пов'язані з особливостями кожного державного службовця, організацій, в яких вони працюють, а також властивостей середовища, в межах якого будується кар'єра, до якого відноситься і функціонуюча модель державної служби. Відносини між державним службовцем, його кар'єрним потенціалом, організацією та системою державної служби, а також породжувані цими елементами інтеграційні властивості забезпечують відносно самостійне

існування і функціонування такого феномена, як кар'єрне зростання державного службовця. Без системного розуміння суті цих явищ та понять, які є основою, науковим підґрунтям для визначення особливостей кар'єри державного службовця, її мотиваційного впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності, важко вести мову про їх ефективне використання у практичній роботі суб'єктів управління кар'єрним просуванням.

Кар'єрна система забезпечує деякий автоматизм у просуванні по службі, але за більш високий ранг, відповідно до правил, доводиться змагатися за допомогою так званих внутрішніх конкурсів. Це досить тверда система, тому що, як правило, державний чиновник ніколи не виходить за межі однієї й тієї ж сфери діяльності, лише просувається службовими сходами [18;19;20].

Відповідно до норм чинного законодавства, державна служба – це професійна діяльність особи, яка займає посаду в державному органі та його апараті щодо фактичного виконання державних обов'язків і функцій та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів, а служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадянина України, який займає посаду в органі місцевого самоврядування з метою реалізації територіальною громадою прав місцевого самоврядування та окремих управлінських повноважень. Це професійна та постійна діяльність особи, яка займає посаду в органах місцевого самоврядування з метою реалізації територіальною громадою окремих повноважень місцевого самоврядування та адміністративно-територіальних органів. До речі, бажано відзначити «постійність» діяльності як характерну ознаку посад в органах місцевого самоврядування. У зарубіжних країнах цей критерій дуже часто використовується для виокремлення основної групи державних службовців – власне «чиновників».

Вперше в сучасній Україні термін «публічна служба» був використаний на законодавчому рівні в Кодексі адміністративного судочинства України. У цьому Кодексі публічна служба визначається як діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів та прокурорів, військова служба,

альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, робота інших державних службовців, робота в органах місцевого самоврядування. Очевидно, що це визначення є надто широким і наведене виключно для цілей цього Кодексу. У Кодексі адміністративного судочинства України (КАСУ) поняття публічна служба - це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади та органах місцевого самоврядування [8]. Це поняття визначається у контексті спорів, пов'язаних із правовідносинами в сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Згідно з статтею 19 КАСУ, публічна служба розглядається як діяльність осіб, які займають посади у державних органах, органах місцевого самоврядування, інших органах влади, та виконують відповідні функції на підставі адміністративно-правових норм.

Це поняття використовується для визначення юрисдикції адміністративних судів у справах, пов'язаних із трудовими відносинами публічних службовців, вирішенням спорів про призначення на посади, звільнення, надання соціальних гарантій тощо. Таким чином, публічна служба охоплює правовідносини, які виникають між державними органами та особами, що виконують функції публічного управління, у межах їх службової діяльності.

В умовах українського законодавства управління кар'єрою публічних службовців регламентується низкою нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про державну службу» та Наказом Національного агентства України з питань державної служби щодо порядку професійного навчання державних службовців [22].

Для розуміння сутності кар'єри важливо визначити її мету та цілі, які вона переслідує. Про успішність кар'єри можна судити за дотриманням таких аспектів:

— вид діяльності або займана посада повинні відповідати самооцінці працівників, і тому створювали моральне задоволення;

- умови праці мають підсилювати можливості людини та розвивати їх;
- робота має носити творчий характер та дозволяти досягти визначеного рівня незалежності;
- робота надавала б можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством;
- місце праці знаходилося б у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на здоров'я та дають змогу організувати добре дозвілля [31].

Головним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання ряду конкретних завдань, а саме:

- пов'язати мету організації й окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з обліком його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати "кар'єрні тупики", у яких практично немає можливостей для розвитку працівника;
- підвищувати якість процесу планування кар'єри;
- формувати наочні та сприймані критерії службового зростання, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчати кар'єрний потенціал працівників;
- визначати шляхи службового зростання, що допоможуть задовольнити кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу й у потрібному місці.

Одним із елементів кар'єрного зростання публічного службовця є поняття «управління кар'єрою», елементами якого є:

- наявність нормативно-правової бази системи та механізмів управління кар'єрою;
- збіг інтересів та очікувань співробітника та інтересів та очікувань організації;

- визнання професійного досвіду, здібностей публічних службовців найважливішою цінністю на всіх рівнях управління;
- планування кар'єри публічного службовця;
- здійснення постійного оцінювання кадрового потенціалу публічного управління з метою ефективної побудови кар'єри.

Управління кар'єрою – це вплив керівників державних органів влади, кадрової служби з метою цілеспрямованого розвитку здібностей людини, накопичення ним професійного досвіду та раціональне використання його потенціалу, як на користь співробітника, так і в інтересах організації [3]. Слід зазначити, що в Україні не визначені конкретні механізми кар'єрного зростання публічних службовців в Україні. Відповідно до Закону України «Про державну службу» просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу відповідно до цього Закону [6]. Разом з тим, у Законі України «Про державну службу» не визначено конкретних механізмів просування по службі державних службовців, які перспективи працювати на державній службі, які є можливості у розвитку тощо. З метою визначення шляхів удосконалення кар'єрного зростання публічних службовців в Україні проаналізуємо досвід приватних компанії та підприємств щодо розвитку кар'єри співробітників. Відповідно до теорії управління персоналом управління кар'єрою здійснюється за допомогою визначення цілей, якими є:

1. Раціональне використання професійних здібностей співробітника на користь досягнення цілей публічної служби;
2. Своєчасне забезпечення потреб органу державної влади, організації у персоналі у необхідній кількості, у потрібному місці, з необхідним рівнем кваліфікації, життєвим та професійним досвідом.

Управління кар'єрою можна розглядати і з боку самої людини, але в даному випадку мова вже йдеться про реалізацію ним своїх життєвих цілей і планів, про збіг його очікувань та очікувань органу державної влади. Тому управління кар'єрою покликане спонукати такі очікування у публічного службовця. Однак,

у більшості організацій співробітники не знають тенденцій своєї ділової кар'єри, що пояснюється різними причинами, наприклад, недоліками в роботі з кадрами або взагалі відсутністю такого роду діяльності, розбіжністю оцінок, уявлень керівництва та працівників про можливості останніх.

Особливої актуальності у зв'язку з цим набуває проблема об'єктивної оцінки компетенцій працівників. Управління діловою кар'єрою персоналу розуміється як цілеспрямована діяльність з управління професійними можливостями та професійним зростанням працівників. В управлінні діловою кар'єрою персоналу беруть участь не тільки керівники різних рівнів та служби управління кадрами, але й самі співробітники, які прагнуть створити певний комплекс принципів, переконань і якостей, що дозволяють здійснювати підтримку власних особистісних та професійних поглядів та інтересів в умовах змінних професійних та соціальних умов діяльності. Ділова кар'єра – це послідовне просування співробітника у сфері своєї діяльності, коли він змінює професійні навички, здібності, кваліфікаційні можливості, що в свою чергу призводить до зміни розмірів фінансових винагород. Професійна кар'єра – це індивідуально-усвідомлене особистісно-професійне позиціонування працівника у конкретній життєвій ситуації з урахуванням поза організаційної та внутрішньо організаційної реальностей. Розвиток кар'єри персоналу є однією з найбільш ефективних кадрових технологій, що сприяє просуванню працівника кар'єрними сходами, удосконаленню його професійної компетентності, теоретичного та практичного досвіду, а також розвитку лідерських навичок. Процес управління кар'єрою працівника полягає в активній взаємодії трьох важливих сторін: керівника, співробітника та служби управління кадрами. До обов'язків керівника входить визначення певних потреб організації у подальшому розвитку окремого працівника. При управлінні кар'єри публічного службовця необхідно знати, що за просування до вершин професійного досвіду кожна людина проходить кілька різних, але взаємопов'язаних етапів та стадій:

1. Попередня (навчання у закладі вищої освіти);
2. Первісна (перехід з однієї роботи на іншу);

3. Стадія стабільної роботи (зі збереженням однієї і тієї ж роботи);
4. Стадія відставки або звільнення з роботи (припинення активної роботи).

Серед основних очікувань від процесу управління кар'єрою публічного службовця можуть бути:

- забезпечення можливостей самореалізації у сфері публічного управління;
- досягнення вищого посадового статусу в ієрархії державних посад, можливість отримання вищої оплати праці.

Основними, конкретними цілями управління кар'єрою є:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення порозуміння між організацією та менеджером з питань його розвитку та просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору [33].

Таким чином, управління кар'єрою публічних службовців є важливим елементом кадрової політики у сфері публічного управління, оскільки управління кар'єрою є мотивацією для службовців працювати ефективно, чесно та результативно. Водночас, кар'єрне зростання виконує функцію заміщення вакантних посад найкращими кваліфікованими професійними публічними службовцями.

Сучасні виклики вимагають вдосконалення управління кар'єрою публічних службовців з урахуванням ключових аспектів, зокрема індивідуального підходу до планування кар'єри кожного працівника. Це передбачає врахування його професійних цілей, рівня компетентності та мотивації, що дозволить досягти балансу між особистими амбіціями службовця та стратегічними потребами організації. Розвиток компетенцій публічних

службовців має стати пріоритетом у системі державного управління, включаючи розширення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, семінарів і курсів, спрямованих на розвиток лідерських навичок, управлінських компетенцій та ефективної комунікації. Важливим аспектом є запровадження менторських програм, де старші працівники передають знання молодшим кадрам, а також інтеграція цифрових інструментів, що дозволяє автоматизувати процес управління кар'єрою, зробити його прозорішим та доступнішим для моніторингу.

Стимулювання кар'єрного зростання має базуватися на чітких критеріях та об'єктивному оцінюванні, що включає регулярну атестацію службовців, розробку індикаторів ефективності їхньої діяльності та створення умов для справедливого просування. Особливої уваги потребує впровадження механізмів горизонтального кар'єрного зростання, які дозволяють службовцям розширювати професійні можливості без необхідності займати вищі посади, що сприяє формуванню багатофункціональних працівників та зменшує конкуренцію за обмежену кількість керівних позицій. У контексті реформ державної служби управління кар'єрою є важливим елементом модернізації системи державного управління. Інституціоналізація прозорих і справедливих механізмів кар'єрного просування підвищує привабливість публічної служби для висококваліфікованих фахівців та стимулює впровадження інноваційних підходів до виконання службових обов'язків. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності роботи державного апарату. Важливими заходами у цьому напрямі є встановлення чітких стандартів компетентності, які визначають рівень знань, умінь і навичок для кожної посади, запровадження системи мотивації, що включає матеріальні (надбавки, премії) та нематеріальні стимули (визнання заслуг, публічні відзнаки), а також формування корпоративної культури, яка підтримує прозорість, взаємоповагу та прагнення до спільної мети.

Розбудова ефективної системи управління кар'єрою публічних службовців є одним із ключових завдань стратегічного розвитку України. Вона має

забезпечити професійне зростання службовців, підвищення їхньої мотивації, а також загальне вдосконалення функціонування державного апарату.

1.2 Нормативно-правова база для теоретичних засад реалізації кар'єри в органах публічного управління в Україні

Нормативно-правова база щодо тематики "Реалізації кар'єри в органах публічного управління" в Україні включає різні законодавчі та підзаконні акти, які встановлюють правові основи кар'єрного зростання, професійного розвитку та просування по службі в державних органах. Основні акти та джерела, нормативно-правова база для теоретичних засад реалізації кар'єри в органах публічного управління в Україні які можна використовувати для вивчення цієї теми, що забезпечують правові та процедурні основи для побудови кар'єри державних службовців, умови їх підвищення, просування по службі, підготовки та професійного зростання.

Розглянемо основні нормативно-правові акти, що висвітлюють питання кар'єри в органах публічної влади. Перш за все, Конституція України закріплює основоположні принципи державної служби та гарантії для громадян України на участь у державній службі. У статтях 38 та 43 визначається, що державна служба є важливим елементом демократичного управління, спрямованим на захист прав громадян і забезпечення стабільного функціонування органів влади. Наприклад, стаття 38 гарантує право громадян на участь в управлінні державними справами, створюючи основу для розбудови кар'єри в органах влади [11]. Стаття 43 Конституції України визначає право кожного громадянина на працю, що включає можливість заробляти на життя працею, яку він вільно обирає або на яку погоджується. Це положення закладає основи для побудови кар'єри в органах публічної влади, забезпечуючи рівність можливостей для всіх громадян. У межах цього права гарантується рівний доступ до працевлаштування,

включаючи можливість працювати на державній службі або в органах місцевого самоврядування.

Держава також зобов'язується забезпечити безпечні та здорові умови праці, що сприяє стабільності та тривалості кар'єри в державному секторі. Окремо підкреслюється заборона будь-якої дискримінації за ознаками статі, віку, політичних або релігійних переконань, що створює рівні умови для професійного зростання громадян. Крім того, стаття 43 покладає на державу обов'язок створювати умови для ефективного використання трудових ресурсів, що включає розвиток кар'єрних можливостей у публічному секторі [12].

Наступним нормативно-правовим актом є Закон України "Про державну службу", який регулює діяльність державних службовців, їхні права, обов'язки та процедури побудови кар'єри. Цей закон деталізує вимоги до зайняття посад, передбачає процедури навчання, оцінювання та конкурсний відбір, спрямовані на професійний розвиток службовців [6]. Ще одним важливим документом є Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування", який визначає специфіку кар'єри в органах місцевого самоврядування. Він зосереджується на прозорості призначень, підвищенні кваліфікації та захисті прав службовців, забезпечуючи стабільність їхньої кар'єри [5]. Не менш важливим є Кодекс законів про працю України, що встановлює загальні положення трудових відносин, застосовні і до державних службовців. Кодекс регулює режим робочого часу, гарантії трудових прав та процедури звільнення, що сприяє прогнозованості кар'єрного розвитку [9].

Розглянемо також підзаконні нормативно-правові акти, такі як Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців" [26]. Ця постанова регулює щорічне оцінювання службової діяльності, що впливає на можливості кар'єрного зростання, враховуючи показники результативності, ефективності та етичної поведінки [25]. Додатково варто звернути увагу на Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, який регламентує прозорість і об'єктивність процесу призначення. Документ визначає етапи конкурсу, критерії

відбору та механізми забезпечення рівних умов для всіх кандидатів, сприяючи ефективності роботи державної служби [28]. Таким чином, кар'єрний розвиток в органах публічної влади ґрунтується на системі нормативно-правових актів, які забезпечують прозорість, професійний розвиток та захист прав службовців.

Нормативно-правова база для реалізації кар'єри в органах публічного управління в Україні створює засади для формування ефективної системи управління кар'єрним розвитком службовців. Її метою є забезпечення прозорих, зрозумілих і справедливих умов для професійного зростання, що враховують потреби як держави, так і самих працівників. Важливим елементом цієї системи є визначення чітких критеріїв та стандартів, які дозволяють оцінювати результати роботи службовців та їхній потенціал для подальшого розвитку. Зокрема, це включає впровадження сучасних методів оцінювання компетентності, які допомагають виявити сильні сторони працівників та визначити напрямки їхнього професійного вдосконалення.

Кар'єрний розвиток у державному секторі має враховувати необхідність створення умов для підвищення кваліфікації, отримання нових знань та навичок, а також формування мотивації до ефективної роботи. Це досягається завдяки використанню сучасних технологій і підходів у сфері управління персоналом, включаючи електронні платформи для планування кар'єри, менторські програми та індивідуальні плани розвитку. Одним із ключових завдань є забезпечення рівних можливостей для всіх службовців, незалежно від їхнього професійного досвіду чи посадового статусу, що сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Питання кар'єрного просування та власна роль державного службовця

Питання кар'єрного просування та власна роль державного службовця в управлінні своєю кар'єрою є для державних службовців предметом особливих зацікавлень. Сучасна кар'єра в органах публічної влади України є над складним соціальним явищем, вагомим організаційно-правовим чинником, що потребує активного залучення та використання в управлінській практиці. Державний службовець як суб'єкт кар'єрного процесу планує її відповідно до вимог національного законодавства, надаючи їй форми та змісту. Важливою рисою державного службовця та його професійного шляху є розуміння кар'єри як результату свідомої життєвої позиції й поведінки в сфері трудових відносин, які пов'язані з посадовим та професійним зростанням, що створює можливість професійно управляти кар'єрою державних службовців.

Найчастіше мають звужене поняття успіху власної кар'єри і кар'єрного зростання. Зокрема, кар'єрне зростання асоціюється лише з певним соціальним статусом, матеріальним благополуччям, визнанням. Працівники, які обирають нерелексивний тип моделей, важко уявляють свої можливості кар'єрного зростання і ступені його розвитку взагалі. Навіть якщо відбувається кар'єрне зростання, то працівник до кінця не усвідомлює, навіщо йому це потрібно. У даному випадку він виступає не суб'єктом, а об'єктом кар'єрного зростання. Керівництво організації вирішує за працівника, що саме він буде начальником відділу, оскільки, наприклад, працює тривалий час або лояльний до організації, або за інших причин, причому працівник не планував і не розраховував на підвищення у посаді [3].

Об'єктом кар'єрного процесу в органах публічної влади є самі працівники цих органів, тобто державні службовці. Кар'єрний процес включає в себе їхнє професійне зростання, розвиток і просування по службі, а також виявлення їхніх потенційних можливостей для ефективного виконання завдань та функцій державного органу. Органи публічної влади зазвичай мають внутрішні системи та процедури, що регулюють цей процес, включаючи системи оцінки, планування кар'єри, навчання та розвиток працівників.

Державний службовець є ключовим суб'єктом кар'єрного процесу в органах публічного управління. Цей процес має ряд особливостей. Професійний розвиток державних службовців передбачає постійне навчання, участь у тренінгах і підвищення кваліфікації, що є невід'ємною частиною їхньої діяльності. Для отримання посади часто застосовуються конкурсні процедури, які враховують освіту, досвід і відповідність встановленим критеріям. Стабільність і прозорість системи державного управління, а також чіткі критерії оцінки результатів праці значною мірою впливають на можливості кар'єрного зростання.

Державні службовці повинні дотримуватися високих етичних стандартів і кодексів поведінки, оскільки їхня діяльність має вагомий вплив на суспільство. Просування в кар'єрі залежить від відповідності працівника функціональним вимогам, результативності, внутрішньої політики організації та доступних можливостей для професійного росту. Кар'єра в органах публічного управління будується на ієрархічній структурі, що дозволяє поступово просуватися від нижчих посад до вищих керівних рівнів. Для працевлаштування зазвичай вимагається наявність вищої освіти та спеціалізованих знань або досвіду у сфері державного управління. Вакансії нерідко передбачають конкурсний відбір, що вимагає від кандидатів проходження специфічних процедур. У деяких країнах на кар'єру в публічному управлінні може впливати політичний фактор, який відіграє роль у просуванні працівників. Організації часто забезпечують можливості для професійного навчання через тренінги, семінари та інші заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації. Крім того, етичні стандарти та кодекси

поведінки регулюють діяльність службовців, забезпечуючи відповідність їхньої роботи суспільним і професійним очікуванням.

Це лише основна частина ключових та важливих аспектів, які можна включити до об'ємного аналізу побудови кар'єри в органах публічного управління. Кожен з цих аспектів може мати велике значення для розуміння та управління кар'єрним процесом в даній сфері.

Кар'єрне просування в органах публічного управління є важливим елементом професійного розвитку державних службовців, яке безпосередньо впливає на ефективність їх роботи та на якість публічних послуг. Воно включає в себе процес підвищення посадової кваліфікації, можливості для професійного росту, зміну посад, а також відповідні соціальні та матеріальні вигоди. В Україні кар'єрне просування державних службовців регламентується рядом нормативно-правових актів, зокрема Законом України "Про державну службу", який окреслює основні принципи, умови та механізми просування на посаді. Однак, на практиці часто виникають труднощі у забезпеченні прозорості та справедливості цих процесів через бюрократичні бар'єри, недостатню фінансову мотивацію та відсутність чітких механізмів для горизонтального просування.

Власна роль державного службовця у процесі кар'єрного просування є невід'ємною частиною професійного розвитку. Це не лише виконання посадових обов'язків, але й активне сприяння власному розвитку через участь у тренінгах, навчальних програмах, а також ініціативність у вирішенні поставлених завдань. Державний службовець повинен проявляти лідерські якості, бути орієнтованим на результат та дотримуватися етичних стандартів.

Розвиток кар'єри – це сукупність дій, що виконує працівник для власного розвитку. Планування та контроль за розвитком трудової кар'єри працівника вимагає від нього та підприємства додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому працівнику та підприємству [35].

Важливими є навички саморозвитку, вміння ефективно працювати в команді, а також здатність адаптуватися до змінних умов, які визначають

кар'єрний шлях в органах публічного управління. З точки зору організаційної стратегії, важливим є створення умов для розвитку кар'єри державних службовців, включаючи розробку чітких шляхів для просування по службі, забезпечення можливості для підвищення кваліфікації, а також забезпечення прозорості процесів набрання на посади та переміщення між відомствами. В Україні, зокрема, досягнення цього є частиною загальної реформи державної служби, яка включає спрощення процедур і впровадження електронних систем управління кар'єрою. Проте навіть за таких умов, існує потреба у додаткових механізмах, які б сприяли залученню висококваліфікованих спеціалістів та стимулювали їхній професійний розвиток через додаткові мотиваційні інструменти.

Одним із важливих моментів в даному питанні є система оцінки роботи службовців, яка базується на результатах їхньої діяльності. Вона повинна бути об'єктивною та прозорою, аби забезпечити чесне просування по службі і не допустити виникнення корупційних ризиків чи фаворитизму. Врахування не тільки професійних досягнень, але й особистих якостей, таких як комунікабельність, лідерські здібності, здатність працювати у стресових умовах, є критичним для створення справедливої системи просування. У цьому контексті варто також звернути увагу на роль навчання та розвитку навичок у побудові кар'єри службовця. Регулярні курси підвищення кваліфікації, участь у професійних асоціаціях та міжнародних проектах можуть стати важливими факторами, які допоможуть службовцю залишатися конкурентоспроможним на ринку праці та здобувати нові професійні можливості [1].

Кар'єрний розвиток публічних службовців в Україні є важливим аспектом модернізації державної служби, спрямованим на підвищення її професіоналізму, ефективності та адаптивності до сучасних викликів. Хоча значний прогрес у цьому напрямі вже досягнуто, існують ще низка проблем, які потребують вирішення. Основні етапи формування кар'єри публічних службовців на сучасному етапі можна охарактеризувати в таблиці 2.1, де зазначено етап, особливості та проблеми:

Таблиця 2.1 – Основні етапи формування кар’єри публічних службовців на сучасному етапі

Етап	
1. Вступ на державну службу	
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Основою для початку кар’єри на державній службі є конкурсна процедура, яка гарантує прозорість і справедливість відбору. — Кандидати оцінюються на відповідність кваліфікаційним вимогам через тестування, співбесіди та оцінку практичних навичок. — Учасники мають продемонструвати базові компетенції, такі як знання законодавства, навички роботи з документами та управлінські здібності. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Недостатня популяризація державної служби серед молоді через стереотипи про низький рівень оплати праці та кар’єрні перспективи. — Відсутність комплексних програм стажування для нових кандидатів.
2. Адаптація на посаді	
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> — На цьому етапі службовець ознайомлюється з робочими процесами, організаційною культурою та вимогами конкретної посади. — Організація роботи часто базується на принципах наставництва: досвідчені колеги допомагають новачкам швидше інтегруватися в колектив і зрозуміти специфіку роботи. — НАДС впроваджує програми для ознайомлення нових службовців із основними стандартами діяльності та їхньою роллю в державному управлінні. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Відсутність стандартизованих програм адаптації для нових службовців. — Нестача наставників або чітко прописаних механізмів наставництва.
3. Професійний розвиток	
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Професійний розвиток забезпечується через систему підвищення кваліфікації. Державні службовці проходять навчання у спеціалізованих закладах, таких як НАДС, а також беруть участь у тренінгах, семінарах і міжнародних програмах. — В Україні діє практика регулярного оцінювання службовців, яка включає річне планування розвитку компетенцій та моніторинг їх досягнення. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Недостатній рівень фінансування освітніх програм. — Часто навчання обмежується теоретичними курсами, які не завжди відповідають актуальним викликам. — Недостатня інтеграція цифрових платформ для дистанційного навчання.

Продовження таблиці 2.1

4. Закріплення та спеціалізація	
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Державні службовці, які досягли певного рівня професіоналізму, зазвичай працюють у визначених сферах (наприклад, фінанси, правове забезпечення, адміністративне управління). — Важливим етапом цього процесу є можливість ротації (переведення на інші посади в межах тієї ж організації або в інші відомства), що дозволяє набувати різнопланового досвіду. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Відсутність належного механізму для підтримки горизонтального кар'єрного розвитку (переміщення між рівноцінними посадами). — Невизначеність чітких траєкторій розвитку для спеціалізованих фахівців.
5. Просування по службі	
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Кар'єрне зростання зазвичай пов'язане із досягненням певних результатів, зокрема успішним виконанням поставлених завдань і демонстрацією лідерських якостей. — Високі посади доступні через конкурсну процедуру, що дозволяє забезпечувати прозорість і конкурентність. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Недостатньо чітка система оцінювання, яка могла б пов'язати результати праці з можливостями кар'єрного зростання. — Відсутність єдиної стратегії для управління лідерськими талантами.
6. Лідерство та стратегічний розвиток	
<p>Особливості:</p> <p>На цьому етапі службовці займають ключові керівні посади, активно залучаються до формування державної політики та управління змінами.</p> <p>Особи на керівних посадах є відповідальними за наставництво, розвиток нових кадрів і впровадження інновацій.</p>	<p>Проблеми:</p> <p>Недостатній рівень підготовки лідерів у контексті стратегічного мислення та управління змінами.</p> <p>Обмеженість програм обміну досвідом із міжнародними партнерами.</p>

На сучасному етапі спостерігається поступова інтеграція сучасних практик, таких як competency-based підхід, цифровізація процесів управління людськими ресурсами та створення умов для прозорості в просуванні по службі. Проте існують значні виклики, серед яких є: відсутність комплексної стратегії кар'єрного розвитку на державній службі, недостатнє фінансування системи підвищення кваліфікації та низький рівень матеріального стимулювання

службовців, що знижує їхню мотивацію. Сучасний стан формування кар'єрного розвитку публічних службовців в Україні відображає поступовий перехід до сучасних стандартів управління персоналом. На початкових етапах відбувається конкурсна процедура відбору, що забезпечує прозорість і об'єктивність. Після вступу службовці проходять адаптацію, часто за допомогою наставництва, хоча стандартизовані програми інтеграції все ще відсутні. Професійний розвиток забезпечується через систему навчання та підвищення кваліфікації, але фінансування і практична орієнтованість таких програм залишаються проблемними.

Закріплення на посаді супроводжується ротацією та спеціалізацією, однак механізми горизонтального розвитку не завжди ефективні. Просування службовців залежить від конкурсів, проте оцінка результативності праці часто є суб'єктивною. Лідерські позиції потребують підготовки до стратегічного управління, що поки недостатньо розвинено. Загалом, ефективне управління кар'єрним просуванням в органах публічного управління вимагає комплексного підходу, який включає оптимізацію кадрових політик, підвищення якості навчання та оцінки праці, а також створення сприятливих умов для особистісного і професійного зростання державних службовців та потребує вдосконалення через фінансування, цифровізацію, інтеграцію міжнародного досвіду та створення комплексної стратегії управління кар'єрою.

Завданнями діяльності кадрової служби для ефективного управління кар'єрним процесом можна вважати такі: по-перше, забезпечення рівних можливостей зайнятості; по-друге, оцінювання роботи працівників, по-третє, підбір і відбір персоналу; наступне- оцінювання виконання результатів роботи; не менш важливим етапом є – навчання і розвиток кар'єри; винагороди та дисципліна; останнім завданням для ефективного управління кар'єрним процесом є – трудові відносини у колективі; забезпечення безпеки і здоров'я в процесі роботи працівників.

Існує ряд завдань, які потрібно дотримуватись як кадровій службі, для ефективного управління кар'єрним процесом, так і працівників, які прагнуть

досягти кар'єрного зростання в організації, тобто висвітливо взаємодію факторів розвитку кар'єри

Тільки за умови врахування всіх цих аспектів можна забезпечити не лише високий рівень компетентності державних службовців, а й їхню зацікавленість у довгостроковій роботі в публічному секторі.

2.2 Основні етапи формування кар'єрного розвитку публічних службовців в Україні

Аналіз наукових вітчизняних та зарубіжних джерел дав можливість розширити зміст поняття кар'єри, розглядаючи його не лише як вертикальне переміщення, рух вгору службовою драбиною в межах однієї організації – стартуючи з найнижчої посади і фінішуючи в якості керівника цієї організації, а як життєвий шлях особистості, починаючи від етапу самовизначення, вибору професійного напрямку діяльності, через етап закріплення, становлення, формування професійної самосвідомості, і завершуючи етапом стагнації, інволюції професійного розвитку. Таке розуміння кар'єри з'явилося внаслідок того, що перевірений роками імператив «одне життя – одна робота» захитався. Явище зміни місця роботи працівником за радянських часів було рідкісним і сприймалося як негативне. На сьогодні формується інша тенденція. Вважається, якщо працівник тривалий час працює в одній організації, на одній посаді і за цей час не відбулися ані зрушення його у напрямку горизонтального переміщення, ані вертикального, то він, у разі зміни місця роботи, наражається на небезпеку затриматись у статусі довготривалих безробітних. Але явище періодичної зміни місця роботи ще не стало для українського працівника традиційним. Як і раніше, багато працівників надають перевагу функціонуванню в межах однієї організації. Така ситуація є характерною для фахівців державних структур, у яких модель кар'єрного зростання визначається ієрархічно-бюрократичною структурною організацією їх професійного середовища. Оскільки кар'єрне

зростання фахівців у державній службі зайнятості є досить тривалим процесом, що у свою чергу створює певні перешкоди для дослідження його змістових та динамічних характеристик, доцільно застосувати метод моделювання, щоб мати цілісне та повне уявлення про особливості функціонування та розвитку даного соціально-психологічного явища у ієрархічній організаційній структурі державної служби зайнятості. Модель кар'єрного зростання надасть можливість кадровим службам та керівництву центрів зайнятості формувати кадровий резерв з числа працівників, що мають відповідні професійні навички, якості, досвід для прийняття та успішного виконання управлінських рішень і які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому, а також з числа молодих працівників з лідерськими якостями, що можуть займати ключові посади в перспективі [24].

Важливим аспектом в управлінні кар'єри публічного службовця є планування кар'єрного розвитку. Під час планування кар'єри публічного службовця використовуються відповідні методи:

- Оцінка функціональних посадових обов'язків з метою виявлення та усунення дублювання функціоналу;
- Планування навчальних заходів, вбудованих у трудову діяльність (стажування, наставництво, самоосвіта, цільові семінари, тренінги, круглі столи);
- Розробка системи розвитку компетенцій співробітників, спрямованої на безперервне професійне та кар'єрне зростання;
- Проведення оцінювання потреби у фахівцях, що дозволяє виявити існуючий рівень компетенцій співробітників, а також визначити недостатній рівень компетенції;
- Розробка комплексної системи професійного тестування: як наявних співробітників з метою визначення наявних компетенцій, перспектив та пріоритетів їхнього професійного розвитку, так і при відборі персоналу;
- Запровадження національного кадрового резерву.

Зазначені етапи мають бути врегульовані у чинного законодавстві з метою ефективного кар'єрного планування та кар'єрного зростання публічних службовців. Адже в чинному законодавстві немає чіткої норми, яка б гарантувала державному службовцю стабільне кар'єрне зростання. Планування кар'єрного зростання співробітника включає його проходження за рівнями кваліфікаційного та посадового зростання, що дозволить йому розвинути та реалізувати різноманітні професійні вміння та знання в рамках дотримання інтересів організації. І це надає можливість не лише ефективно виконувати свої посадові обов'язки, а й ефективно та результативно працювати всій системі публічного управління. Планування кар'єри є одним з напрямів кадрової роботи у системі публічного управління, спрямоване на визначення етапів розвитку, стратегій і просування публічних службовців. Іншими словами, це зіставлення потенційних можливостей, цілей та здібностей публічних службовців з вимогами державних структур, стратегіями та планами управління розвитком персоналу в потрібному для державної організації напрямку. Для цього складаються плани вертикального та горизонтального кар'єрного розвитку публічних службовців у системі посад, що розпочинаються з моменту прийняття співробітника на публічну службу та закінчуються можливим звільненням з роботи. Планування кар'єри є планом індивідуальної роботи співробітника, де прописуються особисті цілі працівника у трудовій сфері, що є сполучною ланкою між кваліфікацією співробітника та можливостями, які можуть йому бути надані у майбутньому. Планування кар'єри не є гарантією руху кар'єрними сходами, але воно сприяє розвитку та професійному зростанню співробітника.

Процедура планування кар'єри складається з кількох етапів і має відповідати таким умовам:

1. Кадровими службами вивчається зміст роботи по різних етапам просування по службі.
2. Для кожного етапу мають бути визначені свої «вхідні» та «вихідні» параметри, які допомагатимуть оцінювати успішність проходження етапу співробітником.

3. Повинні бути чітко визначені вимоги до вступу працівників у кожен етап, а також освітній рівень, стаж роботи, особисті якості та ін.

4. Також може бути визначений досвід, необхідний працівника для переходу на наступний етап [14].

Планування кар'єри персоналу організації, засноване на компетентнісному підході, може базуватися на наступних тезах:

- спрямованість на цілі та завдання співробітника; - комплексність та ступінчастість;
- послідовність – врахування усієї комплексності факторів, що впливають на компетенції персоналу;
- ступінь спеціалізації та підготовленості, що визначають існування у працівників необхідного досвіду та навичок;
- системність оцінки підсумків трудової діяльності, ступеня підготовленості, ділових та особистих характерних якостей, які безпосередньо є важливою основою для просування кар'єрними сходами;
- постійність та наступність підготовки та підвищення кваліфікації працівників [10].

Відповідно, послідовність складання стратегії кар'єрного просування включає:

По- перше оцінку компетенцій працівників;

По-друге формування стратегії кар'єрного зростання працівників на підставі їх компетенцій;

По-третє прийняття та виконання стратегії кар'єрного зростання працівників.

Планування кар'єрного зростання працівників після проведення оцінки їх компетенцій дозволяє вибрати найбільш перспективних учасників трудового колективу, які зможуть досягти найзначніших результатів у професійній галузі.

У процесі проведення оцінки компетенцій персоналу у світлі розробки індивідуальних напрямів кар'єрного зростання вирішуються такі завдання:

— визначення спрямованості застосування потенційних можливостей працівника, активізація підготовки кадрів за компетенціями;- встановлення рівня потреби підвищення кваліфікації, спеціалізованої підготовки чи перепідготовки кадрів;

— надання можливості тривалого планування кар'єрного розвитку кадрів, а також актуального переведення (ротацію) кадрів [4].

Використання компетентнісного підходу у плануванні кар'єрного зростання публічного службовця слід розпочинати відразу після прийому його на роботу. Визначення компетенцій нових співробітників дозволяє встановити перспективні можливості працівника у його подальшому службовому розвитку у цій організації, напрями подальшого кар'єрного зростання. Цей процес можна визначити як першу стадію управління кар'єрою співробітника з використанням компетентнісного підходу, на якій також оцінюється необхідність у розвитку додаткових (відсутніх або слаборозвинених) компетенцій, необхідних для ефективної діяльності органу державної влади. На другій стадії розробляється план розвитку необхідних компетенцій працівника та його кар'єрного зростання. Іншими словами, визначається потреба у навчанні, а також посади, на які працівник зможе претендувати під час просування кар'єрними сходами. Необхідно відзначити, що розвиток кар'єри в органі державної влади не завжди виявляється постійним сходженням вгору кар'єрними сходами. Тут також можливі пересування у горизонтальній площині - як переходу з одного відділу до іншого, тобто ротація кадрів, що дозволяє набути чи розвинути додаткові професійні компетенції. На цій стадії зіставляються можливості та компетенції працівника та вимоги, що передбачаються на певній посадовій позиції. Потрібно пам'ятати, що будь-який працівник є унікальною особистістю. Тому під час підготовки плану подальшого розвитку повинні враховуватись персональні особливості, характерні для окремого співробітника, що забезпечує компетентнісний підхід, використання якого дозволяє забезпечити досягнення максимально об'єктивної оцінки переваг та недоліків співробітника, його потенційних можливостей.

Надалі відбувається реалізація плану щодо подальшого розвитку компетенцій та службового зростання працівника, що передбачає ротацію з різних посадових позицій, організацію навчання та стажувань, використання персонального наставництва (коучингу). У результаті у працівника з'являється можливість набуття додаткових навичок та знань, перспектива ефективного їх застосування у своїй повсякденній діяльності. Внаслідок використання компетентнісного підходу при побудові ділової кар'єри публічного службовця передбачає:

- використання програм додаткової професійної освіти з розвитку управлінських компетенцій працівників;
- впровадження системи управління кар'єрою, включаючи ротацію кадрів, планування кар'єрного зростання;
- впровадження технологій розробки кар'єрної траєкторії працівників за результатами оцінки їх компетенцій та результативності професійної діяльності, професійного та особистісного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

3.1 Особливості побудови кар'єри та проблеми кар'єрних ризиків

Кар'єра в органах публічного управління має особливі характеристики, зумовлені нормативною регламентацією, бюрократичною структурою та високою соціальною відповідальністю. Цей вид кар'єри значно відрізняється від приватного сектору, оскільки державна служба спрямована на забезпечення стабільності, соціальної справедливості та виконання функцій держави.

Типи кар'єрного зростання відрізняються від його видів тим, що виокремлюють характер його протікання, швидкість та послідовність проходження щаблів кар'єри, дають уявлення про особливості його виникнення, в залежності від ситуації, спрямованості, системності, зв'язків та взаємодії відносно інших процесів. Проаналізувавши літературні джерела, були сформовані основні блоки класифікації типів кар'єрного зростання та представленні на рис. 3.1 [2]. Традиційною типологією кар'єрного зростання вважається його поділ на прогресивний та регресивний типи. Прогресивний тип – це досягнення вищих ступенів структурної ієрархії. Даний тип кар'єри характеризується більш високим рівнем можливостей та здібностей з переходом до кожного наступного ступеня. Зміни такого процесу є незворотними, тому що кожна наступна стадія розвитку містить у собі досягнуті раніше результати та направлена на майбутнє з урахуванням вже накопичених знань та досвіду. Регресивний тип – це спадаючий рух кар'єри, станів різної тривалості. Такі спади відбуваються при невідповідності здібностей та активності людини, вимогам до його статусу, структурним реорганізаціям управління у сфері діяльності або стану здоров'я чи віку [29; 2]. Лінійний тип – це процес кар'єрного зростання, який розвивається з безперервною послідовністю, рівномірно і безупинно. Конкретним прикладом є процес професійного зростання, коли накопичення

професійних знань і досвіду призводять до нового рівня статусу. Протилежністю даному типу є нелінійне кар'єрне зростання, рух якого є циклічним, стрибкоподібним та характеризується проривами після тривалого періоду кількісного росту.

Завжди відбувається зміна статусу працівника – рух по ієрархічним сходах вгору або вниз. Кар'єрне зростання по спіралі – це поєднання перших двох типів, різниця лише полягає у рівні складності. Конкретним прикладом є кар'єрний процес послідовного освоєння посад при просуванні по ієрархічній драбині. Окремим типом виділяють відсутність протягом певного проміжку часу істотних змін у кар'єрі – застій або стагнація [15; 2; 32].



Рисунок 3.1 – Класифікаційні блоки типів кар'єрного зростання

Розглянемо структурованість і регламентованість кар'єри в органах публічної влади. Кар'єрний розвиток у державному управлінні детально

регламентований законодавством і нормативно-правовими актами. Державні службовці зобов'язані виконувати свої обов'язки відповідно до законів, таких як "Про державну службу", "Про службу в органах місцевого самоврядування", а також підзаконних актів, які визначають порядок призначення на посади, просування та звільнення. Особливістю кар'єри є жорстко структуровані ієрархічні лінії, які мають певні обмеження для просування. Зайняття вищих посад у державному апараті можливе лише за умов наявності досвіду, виконання вимог кваліфікації та проходження конкурсних відборів. Це сприяє збереженню якості кадрів та професійної компетентності.

Якщо ж говорити про структуру професійного розвитку, то вона традиційно уявляється лише як поєднання різних форм та моделей підготовки й підвищення кваліфікації, в тому числі й самонавчання, але такий підхід нами не підтримується, оскільки, на нашу думку, розвиток передбачає не лише набуття та реалізацію знань і навичок, але й обов'язкову наявність елементів організаційного характеру. Саме тому професійний розвиток охоплює планування та управління кар'єрою, в тому числі на етапі формування кадрового резерву на посади публічної служби. Також важливим елементом для системи професійного розвитку є атестація, результатами якої стають певна корекція та координація подальшого процесу акумуляції знань і навичок. Наприклад, у своїй статті І.Л. Олійник вважає, що ключовим елементом системи професійного розвитку є професійне навчання: «Передусім необхідно, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом створення системи та розробка механізмів запровадження безперервного навчання державних службовців, а також переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентісного підходів» [23]. Ця теза лише частково розкриває структурованість елементів системи професійного розвитку в органах публічної влади зокрема, оскільки дійсно вважаємо основним запровадження саме компетентісного підходу замість академічного у сфері професійного навчання. Натомість стовідсотково погодитися із твердженням, що професійний розвиток

державних службовців включає процес навчання студентів, які лише тільки мають намір стати державними службовцями, не можливо. При цьому одночасно треба обстоювати необхідність включення в систему професійного розвитку й роботу з кадровим резервом, оскільки останній передбачає заміщення вакантних посад вже готовими фахівцями, а тому підготовка їх відбувається під конкретну посаду, а не загальним чином.

В цьому контексті слушною є точка зору, що описана у наукових опрацюваннях Л.Р. Михайлишин, який вказує на те, що «підготовка та перепідготовка, безперервне оновлення знань і умінь – ключовий чинник конкурентоспроможності індивіда. Традиційна освіта не встигає за соціальними, економічними, виробничими, інформаційними змінами й не може забезпечити людину знаннями, вміннями і особистісними якостями на все життя» [21]. Таким чином, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців має відбуватися протягом усього періоду проходження публічної служби. В протилежному випадку з'являється так звана криза компетентності людини, що є новим феноменом у сфері оцінки проблем неефективного державного управління. Така криза компетентності призводить до того, що ціннісно-сміслові розуміння сукупності професійних якостей зводиться до співвідношення завдань, які має виконувати конкретний державний службовець, і його професійних якостей, знань та навичок. Натомість у сфері публічної служби має вибудовуватися інший взаємозв'язок: публічний службовець має відповідати вимогам, що висуваються до посади. З цього приводу Л. Котик зазначає, що «державна служба має забезпечити процес професіоналізації персоналу державних органів влади відповідними «інструментами», прийомами, знаряддями, методами, технологіями, організаційною структурою, яка б не стримувала цей процес, а сприяла йому. Модель професійної компетентності сучасного державного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно-придатних працівників» [13]. Така теза доводить той факт, що процес

професійного розвитку напряму пов'язаний із формуваннями професійних компетентностей, в якому професійне навчання є лише окремим елементом, хоча і важливим, але окремим. І.В. Шпекторенко зазначає, що «формування та розвиток професійної компетентності персоналу передбачає певні інституційні канали, процедури оцінки персоналу (оцінювання, атестації, іспити та ін.), її зовнішню професійну мотивацію (стимулювання) в межах функції контролю, а також інші фактори – професійні орієнтації, адаптації, активізації, навчання, виховання» [36]. Значення професійного розвитку державних службовців проявляється і в системі самого публічного управління, і в системі його кадрового забезпечення. Так, для потреб ефективного публічного управління беззаперечною умовою є наявність професійних кадрів, які здатні вирішувати не лише заздалегідь визначені завдання та реалізовувати функції публічного управління, але й наділені необхідним рівнем компетентностей для оперативного реагування на нові виклики, з метою мінімізації або недопущення появи соціально-економічних ризиків у суспільстві.

Система професійного розвитку, як вже встановлено або зазначено, існує протягом усього періоду проходження служби, починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Така всеосяжність передбачає не те що необхідність, а безапеляційність, беззаперечність імплементації в процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Саме тому управління процесом професійного розвитку означає фактичне управління проходження публічної служби з орієнтиром на постійне підвищення ефективності діяльності службовців. Узагальнюючи викладене вище, доцільно систематизувати ті аспекти функціонування системи професійного розвитку публічних службовців, які мають найбільше значення для всієї публічної служби в Україні:

— визначає якість публічного управління, оскільки проявляється в рівні сформованих професійних компетентностей службовців;

— забезпечує формування нової управлінської еліти в Україні, яка орієнтована виключно на демократичних цінностях, що, своєю чергою, впливає на якість відносин у сфері публічної служби;

— забезпечує створення управлінського потенціалу, як однієї із найважливіших складових частин загальнодержавного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку;

— через рівень сформованих професійних компетентностей та правової свідомості визначає якість подолання або, навпаки, поширення корупційних явищ;

— деіндивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищувати рівень їх прозорості.

Усе викладене вище, на мою думку, є об'єктивним проявом та результатом розвитку системи публічного управління, яке ґрунтується на принципах демократії, відкритості державних інститутів, сервісної орієнтації публічної служби та публічних послуг.

Розглядаючи прозорість і конкурсність відбору, можна зазначити, що важливою особливістю є прозорість процесу відбору на посади та просування службовців. Державна служба передбачає рівні можливості для всіх громадян відповідно до Закону України "Про державну службу". Посади, особливо високого рівня, часто заповнюються на основі відкритих конкурсів, що має на меті мінімізувати суб'єктивний вплив, створити рівні умови та уникнути конфліктів інтересів.

Його метою є гарантування рівних можливостей для всіх претендентів на посади державної служби, незалежно від їхніх особистих або професійних зв'язків, чим забезпечується більш об'єктивний процес призначення на посади, знижуючи ризик суб'єктивного впливу. Конкурсний підхід до заповнення посад державної служби є важливим для розвитку публічного управління, оскільки він забезпечує справедливість і рівність доступу до посад, що впливає на якість роботи державного апарату. Процес починається з оголошення конкурсу, яке має бути офіційно опубліковане з детальним описом вимог до кандидатів, переліком

обов'язків та специфікацією умов праці. Також зазначаються терміни подачі заявок та подається інформація про основні етапи конкурсу. Конкурс включає декілька етапів: перевірку поданих документів, тестування на професійні знання, знання законодавства та практичних навичок, індивідуальні співбесіди та, за необхідності, виконання практичних завдань. Такий підхід дозволяє не тільки оцінити рівень теоретичних знань кандидатів, але й їхні практичні вміння, які необхідні для конкретної посади. Крім того, на співбесіді враховуються особистісні якості кандидата, його мотивація до державної служби, навички комунікації та здатність працювати в команді.

До складу конкурсної комісії входять незалежні експерти та представники кадрових підрозділів, що також зменшує можливість упередженості під час ухвалення рішення. Рішення про призначення на посаду ухвалюється на основі суми балів, отриманих кандидатом на всіх етапах конкурсу. Таким чином, досягається об'єктивність в оцінюванні, а найкращі кандидати отримують можливість для працевлаштування на державних посадах, що підвищує рівень професіоналізму на державній службі.

Порядок також включає положення щодо оскарження результатів конкурсу. Кандидати мають право подавати апеляції, якщо вважають, що процедура проведення конкурсу була порушена або відбулася дискримінація. Це забезпечує додатковий рівень прозорості і відповідає принципам справедливого доступу до державних посад.

Конкурсний підхід до зайняття посад державної служби є важливою складовою забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання, оскільки працівники мають змогу не лише претендувати на вакантні посади, але й розвиватися у межах публічного сектору. Це дозволяє розвивати компетентність та професіоналізм службовців, мотивує їх до постійного навчання та вдосконалення, оскільки вони усвідомлюють, що конкуренція вимагає високого рівня кваліфікації і відповідності посадовим вимогам [27].

Основні етапи конкурсу на зайняття посад державної служби включають:

1. *Оголошення конкурсу.* Інформація про відкриті вакансії розміщується на офіційних ресурсах, як правило, на сайті відповідного органу влади та на порталі Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). В оголошенні вказуються вимоги до посади, кваліфікаційні критерії, строки подачі документів, етапи конкурсу та основні умови роботи.

2. *Прийом та перевірка документів.* Кандидати, зацікавлені в посаді, подають пакет документів, до якого входять заяви, анкети, копії документів про освіту, досвід роботи та інші документи, передбачені Порядком. Документи перевіряються на відповідність заявленим вимогам, і на цьому етапі можуть відсіятися кандидати, які не відповідають основним критеріям.

3. *Тестування.* Кандидати, документи яких відповідають вимогам, проходять тестування на знання законодавства та професійних навичок. Зокрема, перевіряються знання Конституції України, законодавчих актів про державну службу, антикорупційного законодавства та інших нормативних документів, важливих для виконання обов'язків на державній посаді. Це дозволяє оцінити загальні знання кандидатів, що є базовою вимогою для державної служби.

4. *Співбесіда.* Наступний етап — співбесіда з конкурсною комісією, під час якої оцінюються професійні та особистісні якості кандидата. Важливу увагу приділяють навичкам комунікації, здатності працювати в команді, мотивації до роботи в державному секторі, а також індивідуальним професійним досягненням, які можуть бути корисними для виконання конкретних службових обов'язків.

5. *Оцінка результатів та рішення конкурсної комісії.* Конкурсна комісія оцінює результати кожного етапу, зокрема, тести, співбесіду та практичні завдання (якщо такі були), і приймає рішення щодо найбільш кваліфікованого кандидата на посаду. Рішення ухвалюється на основі суми балів, які кандидат отримав на кожному етапі.

6. *Оголошення результатів та призначення на посаду.* Після прийняття рішення конкурсна комісія оголошує результати конкурсу. Обраний кандидат

призначається на посаду, а інші учасники можуть бути зараховані до кадрового резерву або запрошені до участі в інших конкурсах.

Порядок проведення конкурсу забезпечує об'єктивність та мінімізує, захищає від ризику суб'єктивного впливу через багаторівневу систему оцінювання. До конкурсної комісії входять незалежні експерти, що знижує ризик упередженості. Крім того, кандидати мають право на апеляцію, якщо вони вважають, що конкурсні процедури були порушені або були прояви дискримінації.

Конкурсний відбір є значимим важливим механізмом для залучення кваліфікованих кадрів до державного управління, адже він забезпечує прозорий доступ до посад і рівні можливості для всіх учасників. Цей процес сприяє підвищенню рівня професіоналізму в державному апараті, знижує корупційні ризики та підвищує ефективність роботи держслужбовців.

Конкурсна система сприяє збереженню професійних кадрів та забезпечує надійний відбір службовців з високою кваліфікацією. Проте часто така система може спричиняти надмірне затягування процесу відбору, особливо якщо відсутній механізм швидкої оцінки кандидатів.

Державна служба надає працівникам певні соціальні гарантії та захищеність, які забезпечують стабільність та соціальний захист, що в свою чергу значно підвищує привабливість роботи у цій сфері. Державні службовці мають стабільний оклад, захищеність від необґрунтованих звільнень та право на пільги, визначені законодавством. Ці умови приваблюють людей, що шукають стабільності у роботі, але можуть обмежувати ініціативність, оскільки фінансова мотивація на держслужбі здебільшого є обмеженою. Серед соціальних гарантій також виділяють доступ до професійної підтримки та системи підвищення кваліфікації. Ця стабільність допомагає службовцям планувати кар'єру на довготривалий період, що сприяє поступовому нарощуванню професійної компетентності та знань.

Підвищення кваліфікації та професійний розвиток. Закони "Про державну службу" та інші нормативно-правові акти зобов'язують державних службовців

підвищувати свою кваліфікацію та постійно оновлювати знання. Регулярне навчання та стажування є обов'язковими, що забезпечує збереження та оновлення професійних навичок. Державні органи часто співпрацюють із освітніми установами та міжнародними організаціями для підготовки кадрів та вдосконалення управлінських навичок.

Також державні службовці мають доступ до різноманітних навчальних програм, спрямованих на підвищення компетенцій, що стає перевагою у конкурентному середовищі. Наявність таких можливостей підтримує довгострокову мотивацію та дозволяє державним службовцям досягати кар'єрного росту завдяки підвищенню професійного рівня.

В державній службі використовують системи оцінювання, які визначають ефективність і результативність роботи службовців. Мотивація та оцінювання результативності роботи службовців оцінюють на основі виконаних завдань, що включає формальні показники продуктивності, виконання планів, а також ініціативність та відповідальність. Система оцінювання є основою для преміювання та прийняття рішень щодо просування службовців.

Попри це, мотиваційні стимули в державному секторі здебільшого залишаються обмеженими. Проблема часто полягає в недостатній фінансовій мотивації, оскільки заробітна плата державних службовців значно поступається приватному сектору, що може призводити до відтоку кадрів.

Відмінною рисою кар'єри в органах публічного управління є значна бюрократизація процесів, що часто знижує можливості для швидкого прийняття рішень та ініціативності. Суворі регламентовані процедури забезпечують дотримання правових норм і запобігають помилкам, однак іноді можуть обмежувати гнучкість і швидкість реагування на зміни.

З іншого боку, бюрократична структура інколи перешкоджає введенню обмеження ініціативності та інноваційних підходів і прийняттю нестандартних рішень, оскільки службовці змушені слідувати встановленим інструкціям. Це створює перепони для впровадження нових ідей, що особливо проблематично в умовах швидко змінюваних суспільних викликів.

Розглянемо обмеження мобільності та кар'єрні обмеження. Кар'єра у державній службі, особливо вищого рівня, часто вимагає тривалого досвіду роботи на попередніх посадах, що обмежує можливості швидкого просування для молодих спеціалістів. Наприклад, для зайняття керівних посад необхідно мати певний стаж роботи, відповідну кваліфікацію та пройти численні перевірки. Також, у порівнянні з приватним сектором, можливості для міжсекторальної мобільності є обмеженими. Оскільки державні службовці спеціалізуються на публічному управлінні, їм важче перейти в інші сфери. Це ускладнює кар'єрний розвиток поза межами державної служби та обмежує кар'єрний ріст в інших секторах.

Державні службовці повинні дотримуватися політичної нейтральності та виконувати обов'язки незалежно від зміни політичного керівництва. Це забезпечує стабільність державного управління, але одночасно обмежує політичну активність службовців, що є однією з ключових вимог публічної служби. Політична нейтральність також передбачає, що службовці не можуть брати участь у політичних кампаніях та діяльності, що може бути викликом для особистих інтересів. Етичні вимоги зобов'язують державних службовців дотримуватися високих стандартів професійної етики, що покращує довіру до органів влади.

Через специфіку роботи в державному секторі та високу відповідальність перед суспільством державні службовці часто зазнають стресу, що може призводити до емоційного вигорання. Стресові ситуації, пов'язані із високою відповідальністю, високим рівнем контролю та обмеженими ресурсами, є поширеними проблемами, які можуть знижувати ефективність роботи.

Державна служба потребує створення механізмів підтримки для запобігання емоційному вигоранню, таких як психологічна підтримка, організація відпочинку та дозвілля, підвищення рівня соціальної згуртованості.

Окремо проаналізуємо проблеми кар'єрних ризиків. Кожна професія має свої кар'єрні ризики. Ризики публічної служби, хоч і не впливають безпосередньо з певних раніше плюсів і мінусів даної діяльності, але

громадянами вважаються наслідком низьких заробітних плат та заборони на отримання додаткового доходу, крім викладацької діяльності. На тлі цього стабільність публічної служби вже не здається перевагою, особливо для молодого покоління. Це призводить до «старіння» службовців, а старше покоління не здатне ефективно вирішувати сучасні проблеми. Вплив кар'єрних ризиків на залучення молодих фахівців досить великий, що зумовлює необхідність всебічного вивчення процесу формування індивідуальної кар'єри публічного службовця. Стратегічний підхід до вирішення даного питання сприятиме підвищенню престижу публічної служби та залученню висококваліфікованих фахівців. Тому важливо визначити вплив кар'єрних ризиків на рівень мотивації чинних чиновників. Кар'єрні ризики публічної служби вивчаються безліччю авторів. Переважна більшість дослідників відзначають, що саме суб'єктивізм при просуванні кар'єрними сходами, погано сформована та реалізована кадрова політика і система професійного зростання та консультування публічних службовців є основними факторами, що негативно впливають на розвиток інституту публічної служби. Одним із головних кар'єрних ризиків публічної служби є суб'єктивізм під час розташування кадрів на посадах. Зменшити мотивацію працівника можуть такі випадки, як:- просування кар'єрними сходами завдяки родинним зв'язкам, а не за рівнем професіоналізму працівника;- «продаж» державних посад, які є впливовими в системі управління;- просування лише лояльних та найбільш відданих керівництву працівників, а не професіоналів [17]. Розуміння відсутності можливості кар'єрного зростання не через невідповідність професійним вимогам, а через відсутність покровителів або родинних зв'язків різко знижує мотивацію працівника. Це призводить до зниження ефективності його діяльності, а надалі і до звільнення. Також велике значення має вікові та часові фактори. Приблизно до 30 років працівник замислюється про свої можливості професійного зростання. Збільшення часу перебування на одній посаді призводить до кризи кар'єри працівника, а також до емоційного вигорання. Публічний службовець розуміє, що на цій посаді він уже досяг максимуму професійного зростання та усвідомлює необхідність зміни

роботи. Для зниження впливу даних факторів необхідно продумати індивідуальний кар'єрний план, що допоможе визначити етапи побудови публічної служби і змодельовати кар'єрне зростання працівника. Такі кар'єрні плани зазвичай ведуться працівниками кадрових структур організації. Чіткість у системі власного професійного розвитку допоможе працівникові грамотно спланувати кар'єру. Крім того, на кожному етапі розвитку кар'єри публічного службовця, точніше після його проходження складається план особистісного зростання співробітника, також відповідно до етапів кар'єри, під кожен може створюватися система мотивації співробітника. Підсумком роботи буде кар'єрограма. Кар'єрограмою є кадровий документ, який закріплює можливості працівника, наприклад, можливі напрями службового зростання та включення до системи навчання з метою подальшого кар'єрного зростання.

Кар'єрограма є інструментом управління кар'єрою: опис найбільш сприятливого для співробітника шляху розвитку для того, щоб у результаті він прийшов до посади, яка максимально йому підходить як з точки зору професіоналізму, так і особистісних якостей. Це створення макету трудового шляху з відмітками, які знання чи навички повинні бути додатково отримані у певних проміжках часу, щоб працівник міг якнайкраще реалізувати свій потенціал [34]. Кар'єрограма враховує як знання і професійну кваліфікацію, так й життєвий досвід, і навіть способи мотивації, які покажуть найкращий результат у кожному даному випадку. Таким чином, кар'єрограма – це серйозний мотиватор вивчення можливостей, які надає організація. Основними етапами формування кар'єрного розвитку публічних службовців в Україні є: планування кар'єрного зростання (кадрові ризики, кадрові можливості, кадрові перспективи, слабкі сторони кар'єри); підвищення кваліфікації; систематичне оцінювання кадрового потенціалу; системне навчання кадрів; формування плану кар'єри та розвиток кар'єри публічного службовця.

Кар'єрні ризики в органах публічної влади створюють низку викликів, які заважають службовцям повноцінно реалізувати свій потенціал і призводять до системних проблем у державному управлінні. Однією з ключових проблем є

непрозорість конкурсних процедур на зайняття посад. Нормативно процедура визначена прозорою, проте на практиці можуть мати місце випадки фаворитизму, коли під час призначень враховуються не лише професійні якості, а й особисті зв'язки або політична лояльність кандидатів. Це створює нерівні умови і знижує мотивацію до професійного розвитку серед службовців, які можуть не довіряти процесу відбору.

Ще однією серйозною проблемою є обмежені можливості для кар'єрного зростання, як горизонтального, так і вертикального. У багатьох органах публічної влади не розроблені чіткі стратегії кар'єрного розвитку, тому службовці часто залишаються на одних і тих самих посадах протягом тривалого часу. Відсутність перспектив для зростання знижує мотивацію до роботи, а також може призводити до професійного вигорання, особливо серед працівників із тривалим стажем і значним досвідом.

Низький рівень фінансового заохочення є значною перешкодою для кар'єрного розвитку на державній службі. Порівняно з приватним сектором, заробітна плата в публічній службі є менш конкурентоспроможною, що ускладнює залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Брак ресурсів на професійний розвиток також обмежує можливості для навчання, що негативно впливає на зростання службовців, які не можуть вдосконалювати свої навички та підвищувати кваліфікацію.

Політична залежність та нестабільність керівництва ще більше ускладнюють кар'єрний розвиток у державному секторі. Часті зміни політичного керівництва призводять до переформатування пріоритетів, що створює атмосферу невизначеності і впливає на робочі процеси та можливості зростання для працівників. Це, у свою чергу, знижує мотивацію працювати у державному секторі, особливо у службовців, які прагнуть стабільної роботи та розвитку. Кар'єрний розвиток ускладнюється також через високий рівень професійного вигорання серед службовців, які постійно працюють з великим навантаженням та несуть високу відповідальність. У поєднанні з браком перспектив для кар'єрного зростання і обмеженими ресурсами для навчання, це призводить до

демотивації і втрати бажання залишатися у державному секторі. Вигорання найчастіше вражає тих службовців, які бачать обмежені можливості для реалізації свого потенціалу на фоні великих обсягів роботи. Додатково, проблемою є надмірна бюрократизація процесів, що знижує гнучкість у прийнятті рішень і обмежує автономію працівників. Державні службовці, які не мають достатньої свободи дій, не можуть повною мірою реалізувати свої ідеї та ініціативи, що також впливає на їхнє професійне задоволення і бажання продовжувати кар'єру на державній службі.

Вирішення цих проблем потребує запровадження структурних змін, спрямованих на підвищення прозорості конкурсних процедур, забезпечення гідного рівня оплати праці та можливостей для навчання і розвитку. Це не тільки зменшить кар'єрні ризики, а й сприятиме залученню та утриманню на державній службі кваліфікованих і мотивованих кадрів.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати комплексні реформи, спрямовані на підвищення прозорості конкурсних процедур, забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, надання додаткових можливостей для навчання та професійного розвитку, а також створення умов для незалежної та стабільної роботи органів публічної влади. Впровадження новітніх технологій для оптимізації бюрократичних процесів і зниження навантаження на державних службовців також є важливим кроком для зменшення кар'єрних ризиків і створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання.

3.2. Шляхи вирішення проблем та вдосконалення щодо ефективної побудови кар'єри в органах публічного управління

Для визначення шляхів вирішення проблем, що постають перед початком будівництва кар'єрних сходів, зробимо комплексний аналіз особливості та

проблематику які зазначено у пункті 3.1 магістерської роботи за допомогою побудови дерева проблем та дерева цілей.

Дерево проблем та рішень створюється з метою пошуку першопричин проблеми, щоб знайти ефективне рішення для її подолання. Дерево проблем створюється для однієї конкретної проблеми, яка існує в громаді з метою розуміння причин виникнення даної проблеми. Дерево цілей (рішення) – це інструмент, що дозволяє знайти рішення для проблеми, яка була проаналізована методом “дерева проблем”. Дерево цілей дозволяє сформулювати мету, задачі, дії та результати вирішення конкретної проблеми [30].

Також доречним є розробка SWOT-аналізу. Дані підходи аналізу допоможуть зрозуміти комплексність проблем і надання можливості сконцентруватися на ефективних шляхах їх розв’язання, таких як автоматизація та підвищення гнучкості роботи, які можуть не тільки збільшити привабливість кар’єри, а й підвищити ефективність і стійкість державної служби.

Розглянемо дерево проблем кар’єрного розвитку в органах публічного управління. Основною проблемою є низька ефективність і привабливість кар’єри у державному управлінні. Наприклад, серед ключових труднощів можна виділити бюрократичні бар’єри, які часто виникають через зарегульованість процесів. Складні процедури та відсутність сучасних цифрових інструментів суттєво уповільнюють роботу, створюючи перепони для ефективного функціонування системи.

Якщо розглядати фінансову мотивацію, то недостатнє фінансування, низькі зарплати та відсутність премій значно знижують привабливість державної служби. Щодо кар’єрного просування, то обмеженість горизонтальних можливостей, брак ротацийних програм між департаментами та недостатня кількість програм підвищення кваліфікації роблять кар’єру менш перспективною. Окрім цього, високий ризик професійного вигорання зумовлений відсутністю психологічної підтримки, нестачею тренінгів з управління стресом і поганими умовами праці, які не відповідають вимогам ергономіки.

Розглядаючи дерево цілей для вдосконалення кар'єрного розвитку, основна мета полягає у підвищенні ефективності, привабливості та стійкості кар'єри в державному секторі. Наприклад, оптимізація та цифровізація процесів дозволять спростити документальні процедури, скоротити терміни обробки інформації та впровадити електронні системи документообігу. Що стосується фінансової мотивації, то збільшення заробітної плати та введення бонусної системи можуть стати важливими кроками до вирішення проблеми.

Розширення можливостей для кар'єрного просування включає створення програм горизонтального просування, введення ротацій між департаментами та збільшення кількості навчальних і кваліфікаційних програм. Якщо говорити про психоемоційне здоров'я, то впровадження психологічної підтримки, організація тренінгів з управління стресом і покращення умов праці, включаючи сучасні офісні приміщення, допоможуть зменшити ризик вигорання і підвищити загальну задоволеність роботою.

Кар'єра в органах публічного управління має низку сильних сторін, серед яких соціальна значимість, стабільність роботи та захищеність від непередбачених скорочень завдяки системі державної служби. Також важливою перевагою є регламентованість і прозорість призначення на посади та кар'єрного зростання. Водночас існують слабкі сторони, зокрема обмежені можливості для фінансового стимулювання через державні бюджети, високий рівень бюрократії та зарегульованості процесів, що уповільнюють професійний розвиток, а також брак гнучкості у кар'єрному зростанні, що проявляється в обмеженій мобільності та ротації. Розвиток кар'єри в цій сфері відкриває перспективи, зокрема завдяки реформуванню й модернізації державної служби через діджиталізацію та автоматизацію. Додаткові можливості полягають у збільшенні фінансування та впровадженні міжнародних програм обміну, а також у запровадженні немайнових стимулів, таких як дистанційна робота, додаткові дні відпочинку й розширення соціального пакета. Однак на цьому шляху існують і загрози. Основними ризиками є втрата кваліфікованих працівників через низьку фінансову мотивацію порівняно з приватним сектором, конкуренція з боку

приватних компаній, які пропонують більш вигідні умови, а також ризик професійного вигорання, зумовлений високою відповідальністю та значним робочим навантаженням.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток організації, процесу чи явища. Назва методу походить від перших літер англійських слів:

S (Strengths) — сильні сторони, W (Weaknesses) — слабкі сторони;

O (Opportunities) — можливості, T (Threats) — загрози.

SWOT-аналіз допомагає зрозуміти реальний стан речей, враховуючи всі аспекти, визначити ключові проблеми, над якими слід працювати, побачити перспективи для розвитку та шляхи подолання перешкод та сформулювати стратегії вдосконалення, які ґрунтуються на сильних сторонах та можливостях, одночасно знижуючи вплив слабких сторін і загроз.

У контексті кар'єри в органах публічного управління SWOT-аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективною є поточна система управління кар'єрним розвитком, та визначити напрямки її вдосконалення. Це дає змогу посилити сильні сторони, використовувати нові можливості, мінімізувати слабкі сторони та протидіяти зовнішнім загрозам, забезпечуючи стабільність і розвиток публічної служби.

В Таблиці 3.1 прописано SWOT-аналіз, що стосується кар'єри в органах публічного управління: пояснення критеріїв аналізу.

Сильні сторони (S) – це внутрішні переваги, які створюють основу для успішного функціонування або розвитку. У контексті кар'єри в органах публічного управління це можуть бути аспекти, що підкреслюють стабільність роботи, соціальну значущість чи чіткі процедури. Наприклад, регламентованість призначень і прозорість у кар'єрному зростанні створюють довіру до системи.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз кар'єри в органах публічного управління

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони:
Соціальна значимість і стабільність роботи в державному секторі. Наявність захищеності від непередбачених скорочень через систему державної служби. Регламентованість та прозорість призначення і просування на посади.	1. Обмежені можливості для фінансового стимулювання через державні бюджети. 2. Високий рівень бюрократії та зарегульованості процесів, що уповільнює кар'єрний розвиток. 3. Відсутність гнучкості у кар'єрному зростанні (обмежена мобільність і ротація).
O – Можливості:	T – Загрози:
Реформування та модернізація державної служби через діджиталізацію та автоматизацію. Підвищення фінансування і впровадження програм міжнародного обміну. Запровадження немайнових стимулів (дистанційна робота, додаткові дні відпочинку, соціальний пакет).	Ризик втрати кваліфікованих працівників через низьку фінансову мотивацію порівняно з приватним сектором. Висока конкуренція з боку приватних компаній, що можуть забезпечити більш вигідні умови роботи. Можливість професійного вигорання через високий рівень відповідальності та значне робоче навантаження.

1. Соціальна значимість і стабільність роботи в державному секторі. Цей критерій вказує на престижність і важливість державної служби, оскільки публічні службовці виконують завдання, спрямовані на забезпечення функціонування суспільства. Стабільність роботи є важливим фактором, який забезпечує довіру до публічної служби навіть у періоди економічних чи політичних криз.

2. Наявність захищеності від непередбачених скорочень через систему державної служби. Державні службовці мають законодавчі гарантії щодо зайнятості, що мінімізує ризики раптового звільнення. Це створює сприятливі умови для довгострокового планування кар'єри.

3. Регламентованість та прозорість призначення і просування на посади.

Чіткі правила конкурсного відбору, атестації та оцінювання сприяють формуванню системи, яка гарантує рівні можливості для всіх працівників. Така

регламентованість зменшує ризики необ'єктивності в процесі кар'єрного зростання.

Слабкі сторони (W) – це внутрішні недоліки або фактори, які можуть обмежувати ефективність чи розвиток. Вони вказують на ті аспекти, що потребують вдосконалення. У державному секторі це можуть бути бюрократія, низька гнучкість чи обмежене фінансове стимулювання.

1. Обмежені можливості для фінансового стимулювання через державні бюджети. Цей аспект є типовим для державного сектору, оскільки обсяг фінансування жорстко контролюється та обмежується бюджетними ресурсами. Це часто призводить до труднощів у залученні та утриманні талановитих кадрів.

2. Високий рівень бюрократії та зарегульованості процесів, що уповільнює кар'єрний розвиток. Державна служба часто стикається з надмірною регламентацією, яка може ускладнювати реалізацію ініціатив, а також уповільнювати процеси прийняття рішень, що безпосередньо впливає на кар'єрне просування працівників.

3. Відсутність гнучкості у кар'єрному зростанні. Обмежені можливості ротатії між підрозділами чи адаптації до нових викликів ускладнюють розвиток багатофункціональних компетенцій. Це створює бар'єри для інноваційного підходу до управління кар'єрою.

Можливості (O) – це зовнішні фактори або обставини, які можна використати для покращення ситуації. Для кар'єрного розвитку службовців можливості включають реформування системи, модернізацію процесів чи впровадження нових технологій.

1. Реформування та модернізація державної служби через діджиталізацію та автоматизацію. Використання сучасних технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, спрощення процедур і створення прозорих умов для кар'єрного зростання.

2. Підвищення фінансування і впровадження програм міжнародного обміну.

Залучення зовнішніх ресурсів, включаючи міжнародні програми обміну досвідом, дозволяє службовцям отримувати нові знання та розширювати свої професійні горизонти, що позитивно впливає на кар'єру.

3. Запровадження немайнових стимулів. Надання таких переваг, як дистанційна робота, додаткові дні відпочинку чи розширений соціальний пакет, компенсує обмеження фінансових можливостей та підвищує мотивацію працівників.

Загрози (Т) – це зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на розвиток чи функціонування. Наприклад, у кар'єрі державних службовців загрозою може бути конкуренція з приватним сектором, де умови праці вигідніші, або професійне вигорання через значне навантаження.

1. Ризик втрати кваліфікованих працівників через низьку фінансову мотивацію порівняно з приватним сектором. Приватні компанії часто пропонують вищу зарплатню, що може призводити до відтоку кваліфікованих кадрів із державного сектору.

2. Висока конкуренція з боку приватних компаній. Приватний сектор активно розвивається, забезпечуючи більшу гнучкість, швидкість просування по службі та ширший спектр можливостей, що є привабливішим для молодих і перспективних фахівців.

3. Можливість професійного вигорання через високий рівень відповідальності та значне робоче навантаження. Державна служба часто вимагає роботи в умовах високої відповідальності за результати, що разом із низьким рівнем винагороди може призводити до емоційного вигорання і втрати мотивації.

Обрані критерії SWOT-аналізу відображають ключові аспекти роботи в органах публічного управління. Вони дозволяють оцінити як внутрішні характеристики системи (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні фактори (можливості та загрози), що впливають на формування та реалізацію кар'єри в державному секторі. Це дає змогу визначити стратегічні напрями для вдосконалення системи управління кар'єрою в умовах сучасних викликів.

Для вдосконалення кар'єрного зростання необхідно зосередитися на розвитку сучасних інструментів мотивації та фінансової стимуляції, які враховували б особливості публічного сектору і компенсували б можливі прогалини в оплаті праці, що існують у порівнянні з приватним сектором. Також важливим є впровадження системи наставництва та коучингу для нових працівників і тих, хто вже перебуває на середніх посадах, що дасть змогу передавати знання і практичний досвід від старших колег. Крім того, значну роль у розвитку кар'єри службовців відіграють навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток професійних і управлінських навичок.

Для вдосконалення кар'єрного зростання публічних службовців важливо розширити використання сучасних інструментів управління персоналом, зокрема автоматизованих систем для моніторингу й аналізу ефективності працівників. Це дозволить об'єктивно оцінювати результати діяльності службовців, визначати їхні сильні сторони та зони для розвитку, а також формувати персоналізовані стратегії кар'єрного зростання. Особливу увагу слід приділити розвитку програм адаптації для новопризначених службовців, які включатимуть як практичну допомогу в освоєнні нових функцій, так і інтеграцію в колектив.

Знаковим кроком стане впровадження системи внутрішніх ротацій, яка дозволить службовцям набувати досвіду в різних структурних підрозділах, розширюючи їхні професійні горизонти. Це сприятиме формуванню багатофункціональних фахівців, здатних приймати виважені управлінські рішення в умовах змін. Крім цього, доцільно розробити комплексну систему винагороди, яка враховуватиме не лише матеріальну, а й нематеріальну мотивацію. Визнання досягнень, нагородження за ініціативність, можливість участі у профільних конференціях і форумах створюють додаткові стимули для працівників.

Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри з урахуванням особистих цілей службовців і стратегічних потреб організації стане дієвим інструментом для підвищення ефективності управління персоналом. Така

практика забезпечить прозорість процесу просування, а також сприятиме зростанню професійної мотивації. Також необхідно приділити увагу гендерній рівності та забезпеченню рівних можливостей для всіх службовців, незалежно від віку чи інших факторів. Важливу роль у цьому відіграють навчальні програми та тренінги, спрямовані на розвиток лідерських навичок, стресостійкості, управління змінами та ефективної комунікації.

Системний підхід до вдосконалення кар'єрного зростання публічних службовців, який включатиме використання сучасних цифрових технологій, розробку кар'єрних карт, реалізацію мотиваційних програм і забезпечення сприятливих умов праці, дозволить підвищити рівень професійної компетентності працівників та ефективність роботи органів публічного управління.

Важливим напрямом є також впровадження цифрових інструментів для управління кар'єрою. Створення персональних електронних профілів, де фіксуються здобутки, пройдені навчання, курси і сертифікації, допоможе забезпечити об'єктивність у розгляді кандидатур на посади та підвищення. Застосування електронних ресурсів дозволить державним службовцям отримати доступ до корисних навчальних матеріалів і програм підвищення кваліфікації незалежно від місця їх перебування. Підтримка психоемоційного здоров'я працівників є ще одним важливим елементом управління кар'єрою, адже професійне вигорання та стресові навантаження можуть суттєво впливати на якість роботи та рівень мотивації. Впровадження програм з управління стресом, психологічної підтримки та сприятливих умов праці допоможе уникнути вигорання серед службовців.

Розробка чіткої, прозорої та ефективної стратегії управління кар'єрою, яка охоплює всі ці елементи, допоможе удосконалити процес кар'єрного зростання публічних службовців в Україні, посилюючи їхню професійну мотивацію, знижуючи рівень плинності кадрів та підвищуючи загальний рівень компетентності в державних органах.

Аналіз щодо кар'єри в органах публічної влади, проведений у рамках дипломної магістерської роботи, дозволяє запропонувати низку конкретних заходів щодо вдосконалення системи управління кар'єрним зростанням в органах публічної влади. Для впровадження запропонованих кроків можна запропонувати:

1. Додати розроблену концепцію щодо організаційної структури стосовно мотивації персоналу в органах влади;
2. Розробити кар'єрну карту;
3. Розробка і впровадження ефективного трудового контракту.

Для удосконалення процесу ефективного управління кар'єрою теперішніх та майбутніх працівників, які хочуть пов'язати своє життя з державною службою, доцільним є складання для кожного нового співробітника індивідуальної карти кар'єри.

Розглянемо приклад індивідуальної карти кар'єри діяльності в органах місцевого самоврядування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Індивідуальна карта кар'єри діяльності в органах місцевого самоврядування.

Посада	Фахівець відділу комунікації з мешканцями міста
Стаж роботи	0 років
Кваліфікація	3 роки після отримання вищої освіти за спеціальністю «публічне управління та адміністрування»
Додаткові сертифікати	Курс «Цифровізація державного сектору»; Сертифікат «Молодіжний працівник 2021»

Продовження таблиці 3.2

Професіональні навички	Навички ведення переговорів; навички комунікації; навички планування продажів; навички пошуку та написання грантів; навички роботи запереченнями; навички розробки та розміщення реклами в різних джерелах; навички складання комерційних пропозицій; знання офісних програм: MS Word, Excel; знання 1С; здатність запевняти;
Особисті якості	Активна життєва позиція; аналітичний склад розуму; здатність до швидкого навчання; висока працездатність; готовність брати відповідальність; грамотна мова; дисциплінованість; бажання працювати та заробляти; комунікабельність; ініціативність;
Бажана кар'єрна позиція	Старший фахівець відділу комунікації
Рівні кар'єрних ступенів	Стажер → Фахівець відділу комунікації з мешканцями міста → Старший фахівець відділу → Заступник керівника відділу → Керівник (Керуючий)

Ключовим фактором є комплексність введення в роботу даних пропозицій для публічного службовця. Вони створюють передумови для досягнення такого положення, коли на кожному робочому місці знаходиться висококваліфікований співробітник, що дозволить отримувати максимальну віддачу від професійної діяльності своїх працівників. Для більшості працівників професійне та посадове зростання є найважливішим мотивом у їх діяльності, оскільки дозволяють поряд з зростанням матеріальної винагороди, отримувати і моральне задоволення від результатів своєї праці, підвищуватиме свій соціальний статус. Ці заходи можуть розглядатися як елемент м'якого кадрового планування для гарантії забезпечення необхідними спеціалістами найближчими роками та на більш віддалену перспективу. У основу управління професійно-посадовим розвитком повинно бути покладено прагнення поєднати потреби з інтересами (професійними та особистими) його працівників. Для кар'єрного зростання в органах публічної влади розрахунок полягає у більш високому рівні трудової віддачі працівників, зацікавлених у своєму службово – професійному просуванні, тобто у можливості досягти певного службового зростання (розвиток по вертикалі – кар'єра керівника) або більш змістовної, різноманітної роботи, яка краще відповідатиме професійним інтересам та схильностям в трудовій діяльності (розвиток по горизонталі – кар'єра спеціаліста).

Сутність запропонованих заходів щодо розвитку персоналу наведена в додатку А на сторінках 62-65 у якому розписано про 10 кроків для позитивного ефекту від заходів підвищення ефективності управління кар'єрою працівників. Додаток у вигляді таблиці має: 1) Зміст пропозиції та; 2) Елементи для розробки отримання позитивного ефекту. Ці основні 10 кроків сприятимуть підвищенню ефективності роботи державних службовців, зниженню рівня кар'єрних ризиків і створенню прозорої системи, орієнтованої на професійний розвиток та залучення кваліфікованих кадрів до органів публічного управління.

Все це дозволить з максимальною повнотою використати трудовий потенціал працівника, його кваліфікацію, ущільнити робочий день та загалом підвищити продуктивність праці. На наступному етапі проведемо оцінку

ефективності заходів, які були розроблені та запропоновані щодо питання підвищення ефективності в управлінні діловою кар'єрою працівників.

Виходячи з планів розвитку кар'єрного зростання в органах публічної влади можемо зробити розрахунок ефективності запропонованих заходів. Перед кожним представником та заходом у сфері управління кар'єрою стоять конкретні цілі. Їх може бути кілька, але вони мають бути чітко сформульовані та розставлені за пріоритетами. Розрахунок та аналіз ефекту та ефективності від заходів з управління кар'єрою дозволяє керівництву прийняти виважене рішення про подальше впровадження системи. Крім того, при правильному підході система управління кар'єрою дозволяє виявити слабкі та сильні сторони у всій діяльності.

У зв'язку з цим пропонуються такі заходи:

1. Розробка системи «Управління кар'єрним зростанням».
2. Розробка ефективної системи мотивації кар'єрного зростання працівників.
3. Розвиток персоналу через навчання.

Менеджер з персоналу займатиметься питаннями планування кар'єри співробітників щонайменше 8 годин на місяць. Підготовка документів, розробка планів, направлення на стажування працівників – розглядає та затверджує лінійний керівник 1 день на місяць. Для розробки, впровадження та супровід ефективної системи мотивації кар'єрного зростання співробітників беруть участь лінійний керівник, менеджер з персоналу та головний бухгалтер. Щороку на навчання персоналу передбачається виділення бюджетних коштів. Навчання проходитиме на базі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, із залученням зовнішніх консультантів коучерів. Всі запропоновані заходи щодо удосконалення управління кар'єрою працівників є ефективними та потребують застосування на практиці.

ВИСНОВКИ

Розкривши сутність поняття «Управління кар'єрою» та проаналізувавши особливості побудови кар'єри в органах публічного управління, ми з'ясували, що управління кар'єрою було визначено як комплексний процес, що включає планування, моніторинг і розвиток професійного потенціалу працівників з урахуванням особистих амбіцій і організаційних потреб.

Під час дослідження впливу існуючої нормативно-правової бази на формування кар'єри публічних службовців, було встановлено, що ключовими актами є Закон України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також ряд підзаконних нормативних актів, які регулюють конкурсний відбір, навчання та оцінювання результатів діяльності. Проте виявлено недостатність чітких механізмів, які б забезпечували ефективне просування по службі. Дослідження законодавчої бази України вказало на значимість питання управління кар'єрою та професійного розвитку, що закріплені у ряді нормативно-правових актів. Наприклад: Закон України "Про державну службу" регулює порядок проходження служби, умови просування по службі, процедури оцінювання діяльності службовців, постанови Кабінету Міністрів України, які визначають механізми підвищення кваліфікації, проведення конкурсів та атестацій, рекомендації Національного агентства України з питань державної служби, що містять орієнтири щодо впровадження сучасних методів планування кар'єри. Водночас, існують певні прогалини, серед яких недостатня деталізація процедур горизонтального і вертикального кар'єрного переміщення, а також відсутність системи індивідуального наставництва, що є ключовим для розвитку молодих фахівців.

Розглядаючи роль державного службовця у побудові власної кар'єри, з'ясовано, що ключовими факторами є ініціативність, саморозвиток, дотримання етичних норм і активна участь у професійному навчанні. Державний службовець має розуміти свою кар'єру як свідомий вибір і шлях досягнення поставлених цілей. Роль самого державного службовця в управлінні своєю кар'єрою є однією з важливих тем дослідження. Кар'єрний розвиток не може бути лише

результатом зовнішніх факторів чи волі організації, він також залежить від власної ініціативи працівника. Учасники кар'єрного процесу повинні активно долучатися до свого розвитку, брати участь у тренінгах, освоювати нові знання та навички, а також демонструвати лідерські якості. Проте на практиці спостерігається недостатнє усвідомлення службовцями важливості саморозвитку та недостатня мотивація для кар'єрного зростання.

В роботі охарактеризовано основні етапи формування кар'єрного розвитку публічних службовців. До них віднесено: вступ на державну службу, адаптацію, професійний розвиток, закріплення на посаді та просування до керівних позицій. Кожен етап супроводжується специфічними завданнями та проблемами, такими як недостатня прозорість конкурсних процедур і обмежена підтримка горизонтального розвитку. Окрім проблем, етапи мають свої особливості, наприклад, на етапі адаптації недостатньо розвинена система наставництва, що ускладнює швидке вливання нових співробітників у робочі процеси. Також існують проблеми з професійним розвитком, зокрема з недостатньою кількістю практичних навчальних програм і обмеженими можливостями для навчання.

Дослідження виявило ключові проблеми та ризики, що виникають під час побудови кар'єри державного службовця. Основними викликами є бюрократичні бар'єри, відсутність комплексної стратегії кар'єрного розвитку, низький рівень мотивації через обмежене фінансування освітніх програм, а також проблеми з прозорістю в процесах призначення та просування. Ці проблеми ускладнюють реалізацію потенціалу кар'єрного розвитку. Насамперед, недостатня мотивація працівників через низький рівень заробітної плати, що знижує зацікавленість у тривалому кар'єрному шляху в державному секторі. Також існує відсутність гнучкого підходу до оцінки результатів праці, що ускладнює адекватне відображення внеску службовців у загальні успіхи організації. Обмежений доступ до інноваційних практик, спричинений слабкою інтеграцією технологій у робочі процеси, також залишається значним бар'єром. Всі ці фактори знижують ефективність управління кар'єрою в органах публічного управління та можуть призвести до зниження якості державних послуг.

Дослідивши ефективні шляхи вдосконалення процесу кар'єрного розвитку у публічному секторі, визначено, що ключовими аспектами є підвищення прозорості, ефективності та комплексності підходів до управління кар'єрою. По-перше, необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, забезпечивши чітке регулювання етапів і механізмів кар'єрного зростання. Це включає створення зрозумілих критеріїв оцінювання результатів праці, які будуть основою для прийняття рішень про просування службовців.

По-друге, важливим є впровадження цифрових платформ, які дозволять автоматизувати процеси моніторингу, планування та управління кар'єрою. Такі платформи сприятимуть підвищенню прозорості та зниженню ризиків корупції, надаючи можливість об'єктивно оцінювати досягнення кожного службовця.

Третім ключовим аспектом є розвиток системи професійного навчання. Це включає інтеграцію сучасних методик підвищення кваліфікації, забезпечення фінансування тренінгів і програм ротації, а також створення умов для горизонтального і вертикального розвитку. Особливий акцент варто зробити на практичних аспектах навчання, які відповідають реальним викликам у сфері публічного управління. Окрім того, результати дослідження свідчать про необхідність розробки національної стратегії управління кар'єрою, яка забезпечить системний підхід до розвитку кадрового потенціалу у публічному секторі. Така стратегія має враховувати міжнародний досвід, адаптуючи найкращі практики до українських реалій. У підсумку, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню мотивованої, професійної та конкурентоспроможної державної служби, яка здатна ефективно виконувати завдання соціального та економічного розвитку країни.

Дослідження, проведене в рамках магістерської роботи, дозволило розкрити кілька важливих аспектів управління кар'єрою публічних службовців та визначити основні проблеми, що виникають в процесі побудови кар'єри в органах публічного управління. Перш за все, виявлено важливість управління кар'єрою як системного процесу, який охоплює планування, розвиток, оцінювання та моніторинг кар'єрного зростання працівників. Сутність поняття

«управління кар'єрою» полягає в тому, щоб правильно інтегрувати особисті амбіції працівників і потреби організації, що дозволяє забезпечити професійний розвиток та покращення ефективності виконання службових обов'язків. Управління кар'єрою повинно враховувати як індивідуальні прагнення службовця, так і завдання, поставлені перед органами публічного управління. Це означає, що кожен державний службовець повинен мати можливість професійно зростати в межах системи державної служби, досягати нових рівнів кваліфікації і виконувати більш складні та відповідальні функції.

Завершуючи, можна сказати, що вдосконалення процесу кар'єрного розвитку в публічному секторі потребує комплексного підходу. Це включає реформи в законодавчій та нормативній базі, оптимізацію кадрових політик, підвищення якості навчання та оцінки праці, а також створення сприятливих умов для особистісного та професійного зростання державних службовців. Тільки за умови комплексного вдосконалення всіх цих елементів можна забезпечити ефективне функціонування системи публічного управління в Україні. Кар'єра є результатом поєднання двох ключових чинників: прагнення особи розкрити свій професійний потенціал і водночас зацікавленості органів влади у сприянні розвитку її діяльності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Байдак Т.М., Болотова В.О. Основні теоретичні підходи до визначення кар'єри західній науковій літературі. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія “Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи”. 2015. № 1148. Вип. 34. С.46-47.
2. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с. с. 251.
3. Додонова Г. О. Управління кар'єрою державного службовця. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. 2020. Volume 1. С.134-143. URL: <http://surl.li/ymtfna> (дата звернення: 30.11.2024).
4. Закаблук О.Г. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіони. 2013. No 5 (74). С. 61-67.
5. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 30.11.2024).
6. Закон України Про державну службу. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2024).
7. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави / Т. А. Соколова // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - №24. - С. 136-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_24_36 (дата звернення: 30.11.2024).
8. Кодекс адміністративного судочинства в Україні Стаття 3 Визначення понять. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T052747?an=15> (дата звернення: 30.11.2024).
9. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

10. Коломієць Ю.В., Фомова О.А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. No 3. Том 2. С. 86-89.
11. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 30.11.2024).
12. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР, Тлумачення від 15.05.2014. URL: <https://goo.gl/uNUhmh>. (дата звернення: 30.11.2024).
13. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 2. С. 153–154/
14. Кусмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. Економіка та держава. 2013. No 4. С. 129-131.
15. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу : навч. посібник. Хмельницький 2015. 187 с.С.9.
16. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія . Київ: 2015. С.58-65/
17. Магомадова Т.Л., Кагірова С.Ш., Танчилов А.А. Управління кар'єрними ризиками державних цивільних службовців. 2021. No5(37). URL: <https://cyberleninka.ua/article/n/upravlenie-kariernymi-riskami-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih>. (дата звернення: 30.11.2024).
18. Мельников О.Ф., Татарець О.Л. Вивчення людських ресурсів (французький досвід) // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / УАДУ ХФ. – Х., 2001. – № 2. – С. 122 – 136. 7.
19. Мельников О.Ф., Татарець О.Л. Комунікації на підприємстві // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ, 2003. – № 1. – С. 14 – 20. 8.
20. Мельников О.Ф., Татарець О.Л. Управління штатами // Вісн. УАДУ.– 2002. – № 3. – С. 352 – 359.

21. Михайлишин Л.Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24 (дата звернення: 30.11.2024).

22. Наказ про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

23. Олійник І.Л. Професійний розвиток державних службовців. Серія «Юридичні науки». Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С.74-75/

24. Ортікова Н.В. Визначення структурних компонентів моделі кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості с.245-246. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i12/25.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

25. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. URL: <https://is.gd/DwP4MT> (дата звернення: 30.11.2024).

26. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців". URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/377655_549879 дата звернення: 30.11.2024).

27. Постанова Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

28. Постанова Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

29. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 176 с. С.6

30. Стаття “Дерево проблем та дерево цілей (рішень)”. URL: <https://hromada.canactions.com/derevo-problem-rishen/> (дата звернення: 30.11.2024).
31. Управління діловою кар’єрою та робота з кадровим резервом 7.1. Ділова кар’єра: поняття, типи та види С. 223.
32. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 178 с.
33. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / Т. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. – К.: Атлант, 2013. – 427 с С.224.
34. Чекменєва Є.В., Бженнікова Д.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. Актуальні питання економічних наук. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 377-382.
35. Шевченко А.В. Фактори кар’єрного зростання працівників // наук. стаття. 2012. с. 3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
36. Шпекторенко І.В. Професійна компетентність державного службовця. Університетські наукові записки. 2014. № 1. С.287–292/

ДОДАТОК А

10 кроків для позитивного ефекту від заходів підвищення ефективності управління кар'єрою працівників

Зміст пропозиції	Елементи для розробки отримання позитивного ефекту
<p>1. Розробка та запровадження кар'єрної карти</p>	<p>1. Інформація про кар'єру та кар'єрний зріст в органах публічної влади стане доступнішою</p> <p>2. Працівник зможе визначити свої сильні та слабкі сторони, ознайомившись з прописаними умовами в карті</p> <p>3. Допоможе уникнути внутрішніх конфліктів у співробітників та допоможе у самовизначенні подальшого професійного життя</p> <p>4. Відбудеться стимулювання творчого потенціалу</p> <p>5. Допоможе розвивати здібності на стику різних сфер діяльності</p>
<p>2. Розробка концепції щодо організаційної структури стосовно мотивації персоналу в органах влади</p>	<p>1.Зворотній зв'язок стане набагато швидше</p> <p>2. Підвищиться відповідальність працівників за свої професійні дії</p>

<p>та додання її до положення діяльності органу влади;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Збільшиться фонд оплати праці 4. Припиниться дублювання функцій 5. Діяльність в ногу з часом 6. Створить базу для інновацій у сфері використання новітніх технологій для створення інформаційно- технологічної бази 7. Виведе діяльність на якісно новий рівень 8. Це допоможе удосконалити систему персоналу та органів управління
<p>3. Запровадження нової штатної одиниці у відділі кадрів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволить делегувати повноваження. 2. Це дозволить знизити навантаження на кадровий персонал 3. Зменшиться вплив людського фактору 4. Введення нового напрямку (ведення кар'єри) у управлінні людськими ресурсами передбачає окремого співробітника
<p>4. Розробка і впровадження ефективного трудового контракту</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволить ввести КРІ 2. Інформація стане прозорою та доступнішою для співробітників 3. Допоможе працівникам продумати власний кар'єрний шлях в залежності від їх здібностей та професійних знань

	<p>4. Введення такого контракту підвищить іміджу органу публічної влади, тому що воно йде в ногу з часом</p> <p>5. Задовольнить потребу у першості</p> <p>6. Допоможе побачити умови підвищення або зниження на посаді з розширенням або скороченням кола обов'язків</p> <p>7. Допоможе провести селекцію (суворий відбір) серед працівників в підвищенні на посаді</p> <p>8. Є способом ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності</p>
<p>5. Підвищення прозорості конкурсних процедур</p>	<p>1. Запровадження незалежних конкурсних комісій із залученням громадських організацій та експертів для моніторингу процесів відбору на посади.</p> <p>2. Розробка чітких та доступних для громадян процедур оскарження конкурсних рішень.</p> <p>3. Застосування цифрових платформ для реєстрації, оцінювання та публікації результатів конкурсів, що забезпечить прозорість і доступність для кандидатів.</p>
<p>6. Підвищення конкурентоспроможності заробітної плати</p>	<p>1. Проведення аналізу зарплат у приватному та державному секторах, визначення розривів і відповідне коригування оплати праці на державній службі.</p> <p>2. Введення додаткових стимулів</p>

	<p>для службовців, таких як премії, надбавки за особливі досягнення та бонуси за продуктивну працю.</p> <p>3. Удосконалення системи соціальних пакетів, що може включати страхування здоров'я, підтримку на професійне навчання, знижки на житло тощо.</p>
<p>7. Надання можливостей для навчання та професійного розвитку</p>	<p>1. Розробка і фінансування спеціальних програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі за кордоном.</p> <p>2. Створення індивідуальних планів розвитку для державних службовців, що дозволить краще враховувати їхні потреби в навчанні та професійному зростанні.</p> <p>3. Впровадження програм наставництва, щоб досвідчені співробітники могли допомагати молодшим колегам орієнтуватися в кар'єрних перспективах і підвищувати рівень своєї компетентності.</p>
<p>8. Створення умов для незалежної та стабільної роботи органів публічної влади</p>	<p>1. Зменшення політичного впливу на призначення службовців, особливо на керівні посади, шляхом утворення незалежного органу з управління державними кадрами.</p> <p>2. Запровадження довгострокових контрактів для ключових посадовців</p>

	<p>із чіткими показниками ефективності, що сприятиме стабільності та зниженню ризику частоті ротації кадрів.</p> <p>3. Введення регулярних оцінювань роботи службовців із дотриманням об'єктивних критеріїв, що сприятиме більшій незалежності та професіоналізму у прийнятті рішень.</p>
<p>9. Оптимізація бюрократичних процесів за допомогою новітніх технологій</p>	<p>1. Запровадження автоматизованих систем управління документами, що дозволить зменшити паперовий документообіг і прискорить обробку даних.</p> <p>2. Використання штучного інтелекту для аналізу рутинних завдань, що дозволить службовцям зосередитися на вирішенні більш стратегічних питань.</p> <p>3. Розробка та впровадження онлайн-платформ для обслуговування громадян, що дозволить розвантажити службовців і зменшити витрати на рутинні адміністративні послуги.</p>
<p>10. Моніторинг і регулярний аналіз стану державної служби</p>	<p>1. Запровадження періодичного оцінювання рівня задоволеності роботою, щоб вчасно виявляти потреби службовців та потенційні проблеми.</p> <p>2. Створення спеціальних інститутів або служб, відповідальних за аналіз ефективності державної служби, що</p>

	дозволить вчасно розробляти рекомендації для вирішення проблем.
--	---