

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

До захисту

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

/Підпис/

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-1-23

А. Ю. Кучерявенко

Науковий керівник

д. держ. упр., проф.

В. М. Мартиненко

Харків - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	7
1.1.	7
1.2. Управління як інструмент розвитку кар'єри публічного службовця... 13	
1.3. Особливості управління кар'єрою публічного службовця на різних етапах її розвитку.....	19
РОЗДІЛ 2. РОЗГЛЯД СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	28
2.1.	288
2.2.	322
2.3.	400
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	47
3.1. Побудова кар'єрограми публічного службовця.....	47
3.2. Управління розвитком кар'єри публічного службовця в умовах викликів воєнного часу.....	54
3.3.	666
ВИСНОВКИ.....	77
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	82
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що успішний розвиток держави та суспільства неможливий без ефективного управління країною. Публічна служба є невід'ємною частиною сучасного суспільства, яке вирізняється своєю складністю і специфікою в XXI столітті. Управляти таким суспільством мають професіонали, що передбачає наявність добре організованої системи публічного управління. Бюрократія є основним принципом функціонування державних органів, і ефективність управління залежить від кадрів, які входять до бюрократичного апарату. Службовець на публічній службі здатен ефективно виконувати свої обов'язки лише за умови, що його професійні та особистісні якості відповідають посаді, він має необхідні ресурси та отримує задоволення від своєї роботи.

Сьогодні Україна стикається з низкою серйозних проблем, однією з причин яких є недоліки у системі публічного управління. Висока плинність кадрів у нижчих ешелонах влади свідчить про відсутність належних механізмів кар'єрного зростання публічних службовців. Система функціонування бюрократичного апарату, зокрема кар'єрне просування службовців, потребує перегляду та оптимізації. Необхідні дослідження, які зосереджені на питаннях кар'єри службовців на публічній службі, мотиваційних факторів та шляхів їх професійного розвитку.

Актуальність цієї проблеми зростає в умовах посилення ролі державної служби у виконанні функцій держави та розвитку громадянського суспільства, де важливим є кар'єрний розвиток службовців на публічній службі. Ефективність кар'єри службовців залежить від належного управління цим процесом, зокрема узгодження інтересів особи та організації.

У попередні часи система управління кадрами мала адміністративний характер, дії службовців були жорстко регламентовані. Нині ж відповідальність за кар'єрний розвиток значною мірою лежить на самому

службовці. Отже, практична значущість та наукова актуальність вивчення питань кар'єри службовців на публічній службі зумовлені якісними змінами в сучасних умовах.

Стан дослідження теми. Різні аспекти кар'єрного розвитку службовців на публічній службі були предметом дослідження багатьох науковців, таких як О.Антонова [1, 2], О.Беляєв [3], В.Бойко [4], М.Бондаренко [5], Н.Василенко [6], О.Головко [7], О.Гончаренко [8-10], Н.Гончарук [11], Н.Грицяк [13,14] та ін.

Законодавчу та нормативно-правову основу дослідження складають Конституція України закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативні документи, що регулюють функціонування публічної служби в Україні.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування змістовного наповнення процесу управління розвитком кар'єри публічного службовця та розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Досягнення мета передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити змістовне наповнення поняття «кар'єра публічного службовця»;
- обґрунтувати сутність управління як інструменту розвитку кар'єри публічного службовця;
- виявити особливості управління кар'єрою публічного службовця на різних етапах її розвитку;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця на державній службі;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця місцевого самоврядування;
- визначити чинники впливу на управління розвитком кар'єри на публічній службі в умовах викликів воєнного часу;
- розглянути формування кар'єрограм на публічній службі;

– запропонувати нові підходи в управлінні розвитком кар'єри публічного службовця в умовах викликів воєнного часу;

– оцінити можливості використання досвіду країн Центральної та Східної Європи щодо управління кар'єрою в публічній службі.

Об'єктом дослідження є кар'єра публічного службовця.

Предметом дослідження виступає управління розвитком кар'єри публічного службовця.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувалися методи методологічного аналізу документів, наукових публікацій, монографій, статей та електронних ресурсів, що стосуються кар'єрної орієнтації публічних службовців і проблем їх професійного зростання. Зокрема, системний підхід дозволив розглядати процес формування професійної кар'єри як цілісність взаємопов'язаних елементів. Методи теоретичного аналізу, зокрема аналітичне абстрагування, дали можливість виділити суб'єкти кар'єрного процесу, основні характеристики кар'єри, принципи її розвитку та механізми формування, а також проаналізувати нові погляди на кар'єру та значення ключових категорій, що описують її складність. Класифікація та типологізація дозволили краще структурувати це явище. Емпіричні методи дослідження, включаючи статистичний та порівняльний аналіз, допомогли виявити особливості формування кар'єри в органах державного управління. Також було проведено аналіз документів, що регулюють діяльність державних службовців.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути застосовані в органах публічного управління. Використання цих рекомендацій допоможе оптимізувати розробку і впровадження сучасних форм і методів управління кар'єрним розвитком публічних службовців з урахуванням викликів воєнного часу. Оскільки більшість установ сфери публічного управління лише розпочинають процес впровадження нових форм і методів управління кар'єрою відповідно до сучасних тенденцій, впровадження результатів даного дослідження дозволить уникнути численних

помилки і підвищити ефективність розвитку потенціалу публічної служби та країни загалом.

Окрім того, результати можуть бути використані для розробки програм та методичних матеріалів для організацій, що займаються професійною орієнтацією, працевлаштуванням та кар'єрним плануванням молодих спеціалістів, а також в освітніх програмах для викладання навчальних курсів, пов'язаних з тематикою управління персоналом в публічній службі.

Структура роботи. Структурно дане дослідження складається зі вступу, трьох розділів, які містять у своєму складі підрозділи, висновки, перелік джерел посилання, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Сутність поняття «кар'єра публічного службовця»

Публічний службовець – це особа, яка виконує певні функції в органах державної влади або місцевого самоврядування з метою реалізації державної політики та надання послуг громадянам. Публічні службовці займають посади в різних державних установах, таких як міністерства, агентства, суди, місцеві органи влади, та відповідають за виконання законодавчих і адміністративних обов'язків.

Основними функціями публічного службовця є (рис. 1.1):

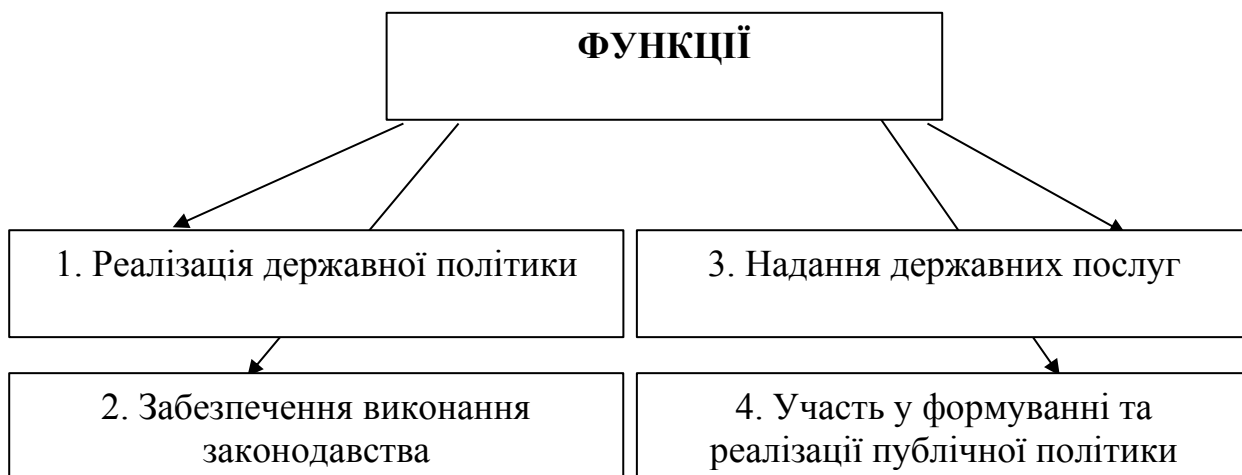


Рис. 1.1. Основні функції публічного службовця [58, с. 110]

1. Реалізація державної політики – сприяння виконанню політики уряду та дотримання закону, забезпечення прав і свобод громадян.

2. Забезпечення виконання законодавства – публічні службовці відповідають за застосування законодавства у своїй сфері компетенції.

3. Надання державних послуг – це може включати адміністративні послуги, соціальну підтримку, захист прав і інтересів громадян.

4. Участь у формуванні та реалізації публічної політики – службовці надають експертну підтримку, розробляють проекти та рішення, що сприяють розвитку певної сфери діяльності [58, с. 110].

Публічні службовці можуть включати представників виконавчої, законодавчої та судової гілок влади, а також посадовців місцевого самоврядування. Їхня діяльність регулюється законами та етичними кодексами, які передбачають принципи чесності, прозорості, підзвітності та професійності в роботі.

Кар'єра публічного службовця є комплексним і багатограним феноменом, що охоплює процес професійного розвитку особи, яка працює в сфері державного управління чи публічної адміністрації. Визначення цього поняття включає декілька ключових аспектів, таких як послідовність займаних посад, здобуття досвіду, підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст у межах системи публічної служби. Кар'єра в публічній службі, як правило, характеризується стабільністю, інституційними правилами, а також можливостями для особистого та професійного зростання.

У вітчизняній науковій літературі кар'єра публічного службовця розглядається як цілеспрямований процес професійного розвитку, що реалізується через виконання службових обов'язків, підвищення кваліфікації та досягнення вищих посад у державній службі. Це поняття охоплює не тільки суто професійні аспекти, а й соціальні, оскільки публічний службовець має виконувати роль державного представника, дотримуючись при цьому етичних та правових норм, що регулюють його діяльність.

У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні кар'єра публічного службовця набуває особливого значення як важливий інструмент забезпечення ефективності державної служби та підвищення якості управлінських процесів. Поняття «кар'єра» в контексті публічної служби охоплює не тільки вертикальний кар'єрний ріст, але й розвиток компетенцій, мобільність усередині системи та зростання професійної репутації службовця. У сучасній українській науковій літературі цей феномен

досліджується з позицій інституційних та особистісних підходів, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів [4, с. 130].

Наукові підходи до визначення кар'єри публічного службовця розглядають це явище як динамічний процес професійного становлення та розвитку в межах державного апарату. Зокрема, інституційний вимір кар'єри відображає роль держави в регулюванні професійної діяльності службовців через закони, процедури й нормативно-правову базу. Наприклад, Закон України «Про державну службу» регламентує основні принципи роботи на державних посадах, визначає кваліфікаційні вимоги, процедури конкурсного відбору та механізми оцінювання результатів праці службовців [26, с. 30].

З іншого боку, особистісний вимір кар'єри підкреслює індивідуальні характеристики службовця, які впливають на його кар'єрний ріст, такі як рівень освіти, мотивація до професійного розвитку, готовність до постійного навчання та самоосвіти. У роботах українських дослідників зазначається, що кар'єра публічного службовця тісно пов'язана із самореалізацією, що мотивує особу до досягнення вищих посад та підвищення професійної репутації [76, с. 57].

В українських наукових дослідженнях розрізняють кілька основних аспектів, що формують поняття «кар'єра публічного службовця»:

1. Інституційний підхід: Відповідно до цього підходу, кар'єра публічного службовця залежить від структури державної служби, яка регламентує можливості кар'єрного зростання, умови праці та способи оцінки службовців. Як зазначає В. М. Князев, кар'єра в публічному управлінні є формою інституційної соціалізації, в рамках якої особа адаптується до вимог державної служби через набуття професійних навичок та досвіду [35, с. 80].

2. Професійно-кваліфікаційний аспект: Цей підхід акцентує увагу на постійному підвищенні кваліфікації публічного службовця як на основному чиннику кар'єрного зростання. Зокрема, в роботах Н. І. Грицяк наголошується, що для успішної кар'єри у сфері державної служби необхідно не лише виконувати службові обов'язки, але й постійно розвивати свої професійні

компетенції шляхом участі в тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, а також у програмах стажування [14, с. 47; 15, с. 47].

3. Морально-етичний компонент: Важливим елементом кар'єри публічного службовця є дотримання етичних стандартів, що визначають його поведінку на всіх етапах кар'єрного шляху. Публічна служба вимагає від службовця високого рівня відповідальності перед суспільством, що підкреслюється в дослідженнях українських учених, таких як О. О. Пухало, який зазначає, що публічний службовець є носієм етичних цінностей, а його кар'єра значною мірою залежить від здатності дотримуватися цих стандартів [67, с. 120].

Кар'єра публічного службовця тісно пов'язана з системою державного управління і регулюється правовими нормами та стандартами. Ключові компоненти кар'єри публічного службовця можна звести до наступних:

1. Ієрархія посад та просування. Одним з основних аспектів кар'єри публічного службовця є вертикальне та горизонтальне просування по службовій драбині. Публічна служба зазвичай передбачає чітку ієрархічну структуру, де просування залежить від стажу роботи, результативності та професійної підготовки.

2. Освіта та професійна підготовка. Кар'єра публічного службовця тісно пов'язана з безперервним процесом навчання. Для ефективного виконання обов'язків на різних посадах публічні службовці повинні регулярно підвищувати кваліфікацію та розвивати нові компетенції. Це є важливим чинником для їхнього кар'єрного зростання [97, р. 104].

3. Правова регуляція. Державна служба, як правило, регулюється законодавством, яке встановлює основні вимоги до професійної діяльності службовців. Це стосується не лише функцій та обов'язків, але й процедури просування по службі, що створює певні стандарти для кар'єри службовців [100, р. 55].

4. Професійна етика. Кар'єра публічного службовця також передбачає дотримання етичних норм і принципів, оскільки публічні службовці

виступають представниками держави та повинні діяти в інтересах суспільства. Етична поведінка та прозорість є важливими критеріями для подальшого кар'єрного зростання.

На кар'єру публічного службовця впливають різні зовнішні та внутрішні фактори. До основних зовнішніх факторів належать зміни в політичній системі, соціально-економічний стан країни, а також міжнародні впливи. Внутрішніми факторами можна назвати індивідуальні характеристики публічного службовця, такі як рівень освіти, професійні навички, мотивація та готовність до адаптації в нових умовах.

Кар'єра публічного службовця залежить від ряду факторів, що можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішні фактори включають рівень освіти, мотивацію, особистісні якості, готовність до самоосвіти та відповідальність. Зовнішніми факторами є законодавче регулювання, зміни в державній політиці, вплив суспільних очікувань та можливості для навчання.

Науковці, такі як М. В. Олуйко, вказують, що системна кар'єра публічного службовця вимагає створення умов для особистісного та професійного зростання, які базуються на чітко визначених законодавчих нормах. Ці умови включають як нормативне регулювання посадових переміщень, так і забезпечення безперервного навчання службовців [57, с. 90].

Кар'єра публічного службовця в Україні базується на ряді принципів, що забезпечують її успішність та прозорість. До таких принципів належать:

1. Меритократичність. Публічна служба має бути заснована на принципі заслуг, тобто просування по службі повинно відбуватися на основі професійних компетенцій, а не політичних або особистісних зв'язків. Це положення є особливо важливим для забезпечення ефективного функціонування державної служби та запобігання корупції [9, с. 100].

2. Професіоналізація. Державні службовці повинні постійно підвищувати свій рівень кваліфікації через систему навчання, тренінгів та стажувань. Як зазначає О. В. Антонова, професійний розвиток публічних

службовців є запорукою їхнього ефективного кар'єрного зростання та адаптації до нових умов і викликів державного управління [1, с. 36].

3. Етичність та підзвітність. Одним із ключових принципів кар'єри публічного службовця є дотримання етичних стандартів і забезпечення підзвітності перед суспільством. Це передбачає прозорість у прийнятті рішень, чесність і справедливість, що є важливими елементами професійної поведінки публічних службовців [48, с. 20].

У процесі розбудови сучасної державної служби в Україні виникає низка викликів, які впливають на кар'єрний розвиток публічних службовців. Серед таких викликів – недостатнє фінансування системи професійного навчання, низька мотивація через обмежені можливості для кар'єрного зростання, а також повільна імплементація реформ, спрямованих на підвищення ефективності державної служби.

Однак, перспективи кар'єрного розвитку публічних службовців пов'язані з посиленням євроінтеграційних процесів, що вимагає адаптації українських службовців до нових стандартів управління, зокрема через обмін досвідом з країнами ЄС. Важливу роль у цьому відіграє реформа державного управління, яка передбачає підвищення прозорості та ефективності процесу призначення на посади, запровадження нових механізмів оцінювання роботи службовців і вдосконалення системи професійного навчання [74, с. 67].

Дослідження показують, що система стимулів у державній службі значно впливає на кар'єрні досягнення службовців. Вона може включати як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, наприклад, премії, підвищення посадового рівня або надання нових можливостей для професійного розвитку [93, р. 45].

Важливим аспектом вивчення кар'єри публічного службовця є аналіз проблем, що можуть впливати на її формування. Як зазначає Л. В. Гурнецька, одним із основних викликів для публічної служби в Україні є недостатній рівень прозорості у процесі призначення на посади, а також відсутність чітких

механізмів оцінювання результатів роботи службовців. Це може призводити до зниження мотивації службовців до кар'єрного зростання [16, с. 78; 17, с. 90].

Отже, кар'єра публічного службовця – це поетапний процес професійного становлення, який регулюється низкою правових, інституційних та етичних норм. Вона характеризується стабільністю, ієрархічною структурою, необхідністю постійного підвищення кваліфікації та дотриманням високих етичних стандартів. Кар'єрний ріст залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають успішність службовця в межах державного управління.

Кар'єра публічного службовця в Україні є важливим елементом системи державного управління, що характеризується інституційним підходом, вимогами до постійного професійного розвитку та дотриманням етичних норм. Успішність кар'єрного зростання публічних службовців залежить від комплексного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, включаючи законодавче регулювання, мотиваційні механізми та професійні компетенції. Незважаючи на виклики, пов'язані з прозорістю та оцінкою роботи службовців, правильна організація кар'єрного шляху може сприяти ефективній діяльності державного апарату.

Кар'єра публічного службовця в сучасній Україні є складним і динамічним процесом, що потребує постійної адаптації до нових викликів та вимог. Вона регулюється інституційними та особистісними факторами, які включають правову базу, професійні компетенції та етичні стандарти. Незважаючи на існуючі виклики, розвиток системи державної служби та посилення євроінтеграційних процесів створюють нові можливості для кар'єрного зростання українських публічних службовців.

1.2. Управління як інструмент розвитку кар'єри публічного службовця

Управління кар'єрою публічного службовця є одним із ключових факторів, що визначає успіх реформ у сфері державної служби та підвищує її

ефективність. Поняття управління в цьому контексті охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль за кар'єрним розвитком службовців. Завдяки управлінським підходам, держава може забезпечити створення умов для професійного зростання службовців, підвищення їхньої кваліфікації, а також удосконалення їхньої роботи на користь суспільства.

Управління кар'єрою публічного службовця можна визначити як системний процес планування та реалізації професійного розвитку в межах державної служби. Він включає як індивідуальні зусилля службовців, спрямовані на професійне зростання, так і дії державних органів, що створюють необхідні умови для цього розвитку [2, с. 60].

Управління кар'єрою публічного службовця є центральним елементом сучасних підходів до управління людськими ресурсами в державній службі. Воно спрямоване на забезпечення професійного зростання, підвищення ефективності роботи службовців, а також на досягнення стратегічних цілей державного управління. Управління кар'єрою включає процеси планування, розвитку, моніторингу та підтримки службовців на всіх етапах їхньої професійної діяльності. Такий підхід дозволяє державним органам не лише забезпечити належне виконання службових обов'язків, але й мотивувати службовців до особистісного розвитку та вдосконалення.

Управління кар'єрою — це цілеспрямована діяльність з розвитку професійного потенціалу публічних службовців, яка включає планування їхнього кар'єрного шляху, навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці та мотивацію до досягнення нових професійних вершин. Важливість такого управління полягає в тому, що воно допомагає державі адаптувати кадровий потенціал до змінних умов зовнішнього середовища та вимог, які виникають у процесі реформування системи публічної служби [41, с. 120].

Згідно з дослідженнями, ефективне управління кар'єрою дозволяє підвищити мотивацію публічних службовців, зменшити рівень плинності кадрів і створити стабільну систему кадрового резерву. Управління кар'єрою

спрямоване на досягнення рівноваги між інтересами службовця та стратегічними цілями організації, що веде до підвищення продуктивності й ефективності діяльності публічної служби.

Згідно з підходами до управління кар'єрою, основною метою є максимізація професійного потенціалу службовців і використання їхніх навичок для досягнення стратегічних цілей державної служби. Це також означає, що управління кар'єрою є інтегральним елементом загального процесу управління людськими ресурсами у публічному секторі [28, ст. 259].

Етапи управління кар'єрою публічного службовця:

1. Кар'єрне планування. Це перший етап управління кар'єрою, який передбачає визначення індивідуальних цілей службовця, а також потреб та вимог державного органу. Планування кар'єри повинно враховувати компетенції службовця, його потенціал, а також можливості для подальшого професійного розвитку. За словами І. А. Сороки, цей етап є критичним, оскільки дозволяє чітко окреслити шляхи кар'єрного зростання та підтримувати баланс між потребами організації й особистими амбіціями службовця [74, с. 67].

2. Навчання та розвиток. Важливим етапом є організація безперервного навчання, спрямованого на підвищення кваліфікації службовців. Це включає як формальні програми підвищення кваліфікації, так і неформальні методи, такі як менторство та обмін досвідом. Розвиток службовця має бути систематичним та орієнтованим на вдосконалення тих навичок, які найбільше відповідають вимогам його посади та професійного росту [13, с. 47].

3. Оцінювання результатів праці. Регулярна оцінка результатів діяльності публічних службовців є невід'ємною частиною управління кар'єрою. Це дозволяє оцінити, наскільки успішно службовець виконує свої обов'язки, які сфери потребують покращення, а також визначити потенційні напрями кар'єрного зростання. Оцінювання базується як на об'єктивних показниках, так і на суб'єктивних відгуках керівників і колег [49, с. 100].

4. Кар'єрне просування. Важливим аспектом управління кар'єрою є створення умов для кар'єрного зростання. Це може включати горизонтальні переміщення (перехід на інші посади в межах одного рівня) або вертикальні (підвищення службовця до вищої посади). Ефективне управління кар'єрними переміщеннями сприяє підвищенню мотивації службовців і забезпечує стабільність та ефективність роботи державної служби [59, с. 40].

Основні інструменти управління кар'єрою публічного службовця:

1. Планування кар'єри. Планування кар'єри публічного службовця включає формулювання чітких цілей та етапів кар'єрного зростання. Це дозволяє службовцю бачити свої перспективи і планувати професійний розвиток відповідно до своїх інтересів та можливостей, що також сприяє більшій мотивації до виконання своїх обов'язків [15, с. 47].

2. Навчання та підвищення кваліфікації. Одним із ключових аспектів управління кар'єрою є забезпечення постійного навчання та розвитку службовців. Регулярні курси підвищення кваліфікації, тренінги та стажування допомагають публічним службовцям адаптуватися до нових викликів та технологій, підвищуючи їхню продуктивність та ефективність [47, с. 128].

3. Оцінювання результатів праці. Ефективне управління кар'єрою публічного службовця вимагає регулярного оцінювання результатів його роботи. Це дозволяє не тільки контролювати виконання поставлених завдань, але й вчасно виявляти потребу у додатковій освіті або коригуванні кар'єрного плану [59, с. 44]. Система оцінювання може включати як формальні показники продуктивності, так і неформальні критерії, зокрема лідерські якості та здатність до командної роботи.

4. Система мотивації. Мотивація службовців є важливим інструментом розвитку їхньої кар'єри. Вона може включати як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, професійний розвиток, можливості для кар'єрного зростання). Мотиваційні програми, які стимулюють розвиток навичок і компетенцій службовців, є важливим аспектом управління людськими ресурсами в публічній службі [8, с. 111].

5. Менторство та наставництво. У рамках управління кар'єрою в публічній службі важливою складовою є програми менторства. Досвідчені фахівці надають підтримку молодим службовцям, допомагаючи їм адаптуватися до умов роботи, розвивати професійні навички та створювати кар'єрні плани [68, с. 101].

Механізми управління кар'єрою публічного службовця:

1. Індивідуальні кар'єрні плани. Для кожного службовця розробляється індивідуальний план кар'єрного розвитку, який включає конкретні цілі, етапи їх досягнення, необхідні навчальні заходи та критерії оцінювання. Цей підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби та здібності службовця, що підвищує його залученість у процес кар'єрного розвитку [34, с. 130].

2. Програми наставництва та менторства. Менторство є важливим інструментом управління кар'єрою, особливо для нових службовців. Наставники допомагають адаптуватися до роботи в державних органах, передають знання та досвід, а також підтримують службовців на початкових етапах кар'єрного розвитку [68, с. 99].

3. Система мотивації. Ефективне управління кар'єрою включає використання системи мотиваційних механізмів, що стимулюють службовців до професійного зростання. Це може бути як матеріальна мотивація (бонуси, премії), так і нематеріальна (визнання, підвищення рівня відповідальності, можливості для навчання та кар'єрного зростання) [10, с. 23].

4. Оцінювання компетенцій. Систематичне оцінювання компетенцій службовців дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, що сприяє більш ефективному плануванню подальшого навчання та розвитку. Це також допомагає оцінити готовність службовця до нових викликів та обов'язків у межах кар'єрного зростання [73, с. 80].

Ефективне управління кар'єрою публічного службовця дозволяє забезпечити стабільність та високий рівень професійної компетенції у державному апараті. Це також сприяє забезпеченню доброчесності, етичності та прозорості в діяльності службовців. Як зазначає Л. В. Гурнецька,

управління кар'єрою може не лише сприяти особистісному розвитку службовців, але й підвищувати загальну ефективність державної служби в цілому [17, с. 94].

Крім того, управління кар'єрою сприяє підтриманню професійної мотивації службовців, що важливо в умовах швидких змін у політичному та соціальному середовищі. Сучасні державні органи мають створювати умови для професійного зростання, що дозволить залучати до державної служби висококваліфікованих спеціалістів та утримувати їх у системі державного управління.

Говорячи про виклики управління кар'єрою публічних службовців, слід вказати, що у процесі управління кар'єрою публічних службовців можуть виникати певні проблеми, такі як недостатня прозорість системи оцінювання, відсутність чітких критеріїв для просування по службі, або недофінансування програм підвищення кваліфікації. Як зазначає В. М. Князев, ці виклики можуть уповільнювати процес кар'єрного зростання та знижувати мотивацію службовців до розвитку, що потребує вдосконалення існуючих механізмів управління кар'єрою [36, с. 120].

Наприклад, проблеми можуть виникати через недостатню прозорість системи оцінювання або відсутність чітких механізмів мотивації та заохочення. Більше того, у багатьох державних органах відсутні ефективні програми навчання, що знижує можливості службовців для професійного зростання [36, с. 124].

Отже, управління кар'єрою публічних службовців є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей державної служби, підвищення ефективності роботи службовців та їхнього професійного зростання. Інструменти, такі як планування кар'єри, оцінювання результатів праці, система мотивації та навчання, є ключовими елементами в управлінні кар'єрою. Розвиток цих механізмів допоможе державним органам створити умови для ефективного функціонування та професійного розвитку службовців.

Управління кар'єрою публічного службовця є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами в державній службі. Воно включає різні етапи та інструменти, спрямовані на забезпечення професійного розвитку, підвищення кваліфікації та мотивації службовців. Ефективне управління кар'єрою дозволяє не лише підвищити ефективність роботи державної служби, але й забезпечити стабільність у системі публічного управління.

1.3. Особливості управління кар'єрою публічного службовця на різних етапах її розвитку

Кар'єра публічного службовця є процесом, що розвивається поступово, проходячи кілька щаблів. Кожен з цих етапів має свої особливості, виклики та вимагає застосування спеціальних управлінських інструментів для забезпечення успішного професійного розвитку.

Управління кар'єрою публічного службовця є динамічним і багатокомпонентним процесом, що включає різні етапи професійного розвитку. Кожен етап кар'єри вимагає використання специфічних управлінських підходів і інструментів для максимізації потенціалу службовця та забезпечення його відповідності завданням державної служби. Важливо враховувати особливості кар'єри службовців на різних етапах, оскільки це допомагає краще організувати процеси планування, навчання та мотивації.

Кар'єра публічного службовця, як правило, складається з декількох етапів, кожен із яких має свої характерні особливості, виклики та потребує різних підходів до управління. Основні етапи показані на рисунку 1.2.

Початковий етап: вступ до державної служби. Початковий етап кар'єри публічного службовця пов'язаний з адаптацією до умов державної служби, засвоєнням базових навичок та виконанням перших професійних завдань. У цей період ключовими завданнями управління кар'єрою є надання підтримки, наставництва та введення службовця у професійне середовище.

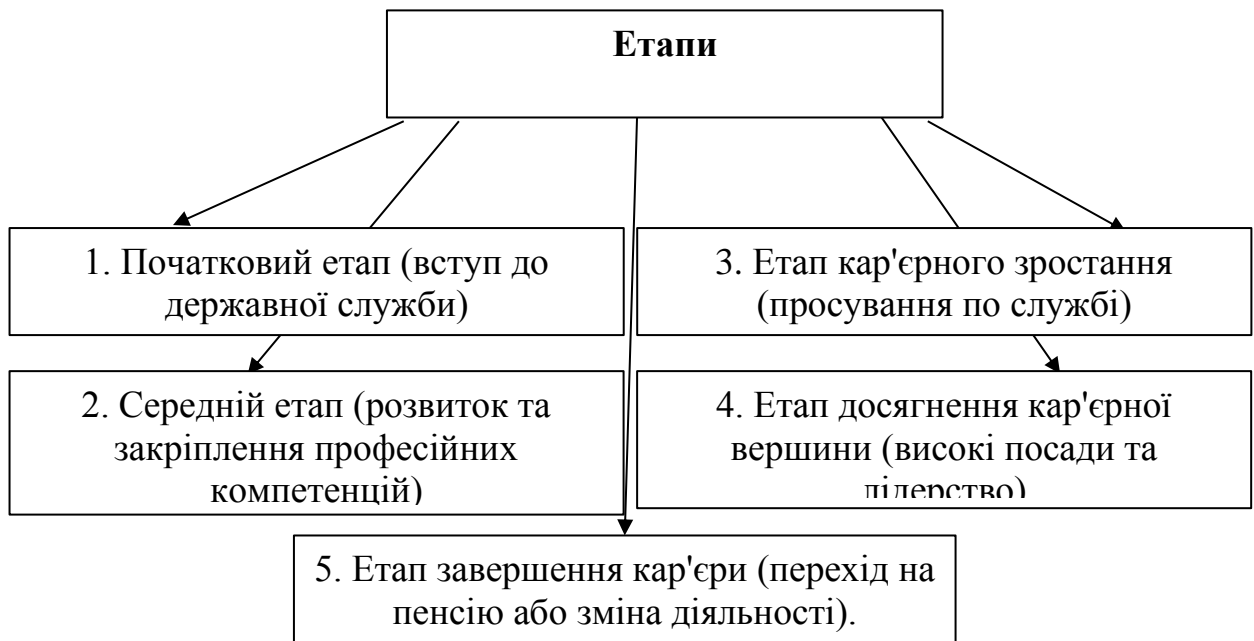


Рис. 1.2. Основні етапи кар'єри публічного службовця [3, с. 47-48]

Як зазначає О. М. Беляєв, на початковому етапі особливо важливим є менторство, оскільки нові службовці часто потребують допомоги в адаптації до вимог державної служби та налагодженні ефективної комунікації з колегами [3, с. 47]. У рамках управління кар'єрою використовуються такі інструменти, як інтеграційні програми, тренінги з основ державної служби та наставництво.

Цей етап починається з моменту вступу на державну службу і триває в перші роки роботи. Він пов'язаний з адаптацією до нових умов праці, засвоєнням базових професійних компетенцій та розвитком навичок, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків.

Особливості етапу:

- Адаптація. Нові публічні службовці стикаються з новим професійним середовищем, що часто вимагає від них швидкої адаптації до бюрократичної культури, нових обов'язків і вимог. Підтримка на цьому етапі включає проведення вступних тренінгів і орієнтаційних програм, що допомагають службовцям зрозуміти їхню роль у державній службі.

- Менторство та наставництво. На початковому етапі важливим є надання досвідченого наставника, який допомагає новим службовцям адаптуватися до

роботи та отримати початкові навички. Наставник може виступати як джерело знань, підтримки та професійного спрямування [3, с. 48].

Інструменти управління:

- Вступні тренінги з державного управління.
- Програми менторства та адаптації.
- Оцінка адаптації та початкових успіхів.

Вступ до державної служби у багатьох країнах світу, таких як Великобританія, Канада та Австралія, відзначається чіткими процесами набору та адаптації. Згідно з дослідженнями британських науковців, ефективні програми адаптації на початковому етапі кар'єри значно знижують рівень плинності кадрів та підвищують загальну продуктивність нових службовців [96, р. 307].

Особливості міжнародних досліджень:

- Система вступних програм. У Великобританії та Австралії широко використовуються програми індукційного навчання (induction programs), що включають курси з етики державної служби, адміністративні процедури, правові норми та функціональні обов'язки службовців. Такі програми допомагають новим службовцям швидко адаптуватися до організаційної культури та вимог державної служби [94, р. 209].

- Наставництво. У США та Канаді наставництво є важливим елементом початкового етапу кар'єри. Наставники сприяють передачі знань та досвіду, допомагаючи новим службовцям швидше адаптуватися до нових умов [88, р.90].

Середній етап: розвиток і закріплення професійних компетенцій. На середньому етапі службовці зазвичай починають виконувати складніші завдання, пов'язані з аналітичною роботою, прийняттям рішень та управлінням проектами. Управління кар'єрою на цьому етапі спрямоване на подальше вдосконалення професійних компетенцій службовців, їхню участь у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах та спеціалізованих курсах.

Планування кар'єри на середньому етапі вимагає ретельної оцінки професійних досягнень службовця та визначення потенційних шляхів його подальшого розвитку. За словами С. О. Сороки, на цьому етапі особливо важливим є впровадження системи регулярної оцінки результатів праці, що допомагає визначати слабкі та сильні сторони службовців, а також їхню готовність до подальшого кар'єрного зростання [73, с. 80].

Цей етап починається після завершення періоду адаптації і триває до моменту, коли службовець досягає певного рівня професійної зрілості. На цьому етапі публічний службовець стає більш незалежним у своїй роботі, здобуває практичні знання та розвиває свої компетенції.

Особливості етапу:

- Підвищення кваліфікації. Для службовців цього етапу характерною є потреба у постійному навчанні. Професійне навчання та курси підвищення кваліфікації дозволяють службовцям розширювати свої знання і вдосконалювати практичні навички [14, с. 71].

- Професійне закріплення. Службовці мають можливість закріпитися на своїх позиціях, набувати впевненості в виконанні обов'язків, глибше розуміти завдання свого підрозділу, що сприяє підвищенню їхньої ефективності.

Інструменти управління:

- Програми підвищення кваліфікації.
- Оцінювання ефективності діяльності та визначення напрямків розвитку.
- Заохочення участі у складніших проектах або міжвідомчих робочих групах.

Середній етап кар'єри публічних службовців часто пов'язаний з інтенсивним навчанням та професійним розвитком. У більшості країн Європейського Союзу, зокрема у Німеччині, Франції та Швеції, професійний розвиток на цьому етапі регулюється державними програмами навчання та підвищення кваліфікації, які є обов'язковими для службовців.

Особливості міжнародних досліджень:

- Професійне навчання. У Німеччині та Франції існують комплексні програми підвищення кваліфікації, що орієнтовані на розвиток спеціальних управлінських компетенцій. Наприклад, у Німеччині службовці зобов'язані проходити регулярні курси підвищення кваліфікації для того, щоб відповідати сучасним вимогам державного управління [98, р. 218].

- Оцінка компетенцій. У країнах Скандинавії (Швеція, Норвегія) широко використовуються інструменти оцінювання компетенцій на основі досягнень. Це дозволяє службовцям розуміти свої сильні та слабкі сторони й визначати можливості для подальшого професійного розвитку [86, р. 129].

Етап кар'єрного зростання: просування по службі. Цей етап характеризується переходом службовця на вищі посади, що супроводжується підвищенням рівня відповідальності та розширенням повноважень. Основна увага на цьому етапі приділяється формуванню лідерських навичок, стратегічного мислення та здатності керувати командами. Управління кар'єрою на цьому етапі передбачає не лише продовження професійного навчання, але й надання службовцям можливостей для самореалізації в нових проектах або управлінських ролях.

Цей етап настає, коли службовець досягає певного рівня професійної майстерності та починає готуватися до кар'єрного зростання. Це може включати як вертикальне просування (підвищення на вищу посаду), так і горизонтальне переміщення для здобуття різнопланового досвіду. Як зазначає Л. В. Гурнецька, важливим аспектом цього етапу є горизонтальна мобільність — можливість службовців змінювати посади в межах однієї категорії, що дозволяє розширювати їхній досвід і підвищувати компетентність у різних сферах державного управління [16, с. 79].

Особливості етапу:

- Вертикальне та горизонтальне зростання. На цьому етапі службовці можуть або підніматися по кар'єрній драбині на вищі посади, або змінювати посади на тому ж рівні для розширення професійного досвіду [16, с. 80].

- Формування лідерських навичок. Цей етап часто супроводжується розвитком управлінських та лідерських компетенцій. Службовці починають брати на себе відповідальність за управління командами, проектами або підрозділами.

Інструменти управління:

- Оцінка готовності до просування на вищі посади.
- Лідерські тренінги та програми з управління.
- Планування кар'єрного зростання (індивідуальний план розвитку).

На етапі кар'єрного зростання особлива увага приділяється розвитку управлінських та лідерських якостей службовців. У США, Великобританії та Австралії лідерські програми для державних службовців є невід'ємною частиною системи управління кар'єрою.

Особливості міжнародних досліджень:

- Лідерські програми. У США програму Senior Executive Service (SES) розроблено для розвитку лідерських навичок серед державних службовців вищого рівня. Ця програма включає тренінги, менторство, а також обмін досвідом з іншими керівниками для розвитку навичок управління великими командами та стратегічного планування [88, р. 125].

- Кар'єрна мобільність. У багатьох європейських країнах, таких як Фінляндія та Норвегія, заохочується горизонтальна мобільність, що дозволяє службовцям здобувати нові знання в інших державних органах або відомствах, збільшуючи таким чином їхній досвід та управлінські компетенції [96, р. 144].

Етап досягнення кар'єрної вершини: лідерство. На цьому етапі службовці досягають найвищих посад, стаючи керівниками підрозділів, відомств або навіть державних установ. Управління кар'єрою на цьому етапі спрямоване на підтримку лідерських якостей, вдосконалення навичок стратегічного управління та управління змінами. Як вказує О. О. Пухало, особливо важливою є підтримка лідерів у прийнятті рішень, розвитку управлінських навичок і здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [67, с. 123].

Цей етап пов'язаний з досягненням службовцем високих керівних посад, на яких він відповідає за стратегічні рішення, управління великими підрозділами або організаціями.

Особливості етапу:

- Лідерство та управління змінами. На цьому етапі службовці мають використовувати свої лідерські якості для управління процесами, проектами та персоналом. Вони також повинні бути здатні управляти змінами у своїх організаціях та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [67, с. 124].

- Підвищена відповідальність. Лідери державної служби відповідають не лише за власну діяльність, а й за роботу підлеглих, тому управління кар'єрою на цьому етапі включає розвиток навичок делегування, комунікації та стратегічного мислення.

Інструменти управління:

- Стратегічні тренінги для лідерів.
- Програми розвитку лідерських якостей.
- Наставництво для молодих лідерів.

Дослідження управління кар'єрою на етапі досягнення кар'єрної вершини зосереджені на вивченні того, як публічні службовці впливають на державні рішення та впроваджують зміни на державному рівні. У США та Канаді розвиток лідерства серед керівників державних органів вважається ключовим для забезпечення ефективного управління змінами.

Особливості міжнародних досліджень:

- Управління змінами. У Канаді та Австралії впроваджено комплексні тренінги з управління змінами для керівників державних органів. Це дозволяє лідерам ефективніше впроваджувати інновації та реформувати державний сектор [94, р. 125].

- Стратегічне управління. У багатьох країнах ЄС стратегічне управління є важливим аспектом лідерства серед публічних службовців, оскільки від них очікується здатність формулювати довгострокові стратегії та ефективно їх впроваджувати [86, р. 77].

Етап завершення кар'єри: перехід на пенсію або зміна діяльності.
 Завершальний етап кар'єри публічного службовця пов'язаний з підготовкою до виходу на пенсію або зміни професійної діяльності. Управління кар'єрою на цьому етапі включає консультування щодо завершення кар'єри, а також підготовку службовців до передачі своїх знань і досвіду молодшим колегам. У деяких країнах активно використовуються програми «м'якого переходу», коли досвідчені службовці продовжують працювати в ролі консультантів або наставників [58, с. 108].

Особливості етапу:

- Передача досвіду. На цьому етапі службовці часто стають наставниками для молодших колег, передаючи свій професійний досвід і знання.

- Підготовка до виходу на пенсію. Управління кар'єрою на цьому етапі передбачає підготовку службовців до завершення активної діяльності та перехід до нових форм зайнятості (наприклад, у ролі консультантів або радників) [58, с. 124].

Інструменти управління:

- Програми підготовки до виходу на пенсію.
- Консультації щодо можливостей продовження професійної діяльності у нових ролях (консультанти, радники).

- Створення умов для передачі досвіду молодим службовцям через наставництво або менторство.

Дослідження завершального етапу кар'єри показують, що багато країн використовують спеціальні програми для підготовки службовців до виходу на пенсію або продовження кар'єри в інших ролях.

Особливості міжнародних досліджень:

- Програми підтримки завершення кар'єри. У Нідерландах, Великобританії та Канаді існують спеціальні програми, що допомагають службовцям плавно перейти на пенсію. Це може включати фінансове консультування, підтримку в пошуку нових можливостей або участь у консультативних ролях [98, р. 220].

- Консультативні та наставницькі ролі. У країнах, таких як США та Великобританія, досвідчені державні службовці часто продовжують свою діяльність як консультанти або наставники для молодих колег, що допомагає зберегти цінний досвід у державних органах [88, р. 110].

Отже, управління кар'єрою публічного службовця на різних етапах її розвитку є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування державної служби. Кожен етап кар'єри вимагає специфічних управлінських підходів, спрямованих на розвиток компетенцій службовців, підтримку їхньої мотивації та створення умов для професійного зростання. Важливим є те, що на кожному етапі управління кар'єрою повинно бути гнучким і адаптованим до потреб і можливостей службовця, а також до завдань державної служби. Професійний розвиток службовців залежить від здатності державних органів надавати відповідні інструменти для підтримки їхнього кар'єрного зростання на кожному з етапів.

Управління кар'єрою публічних службовців є важливим елементом у системах державної служби багатьох країн світу. Закордонні дослідження зосереджені на аналізі різних етапів кар'єрного розвитку, інструментах, які застосовуються для підтримки службовців, та впливу цих заходів на загальну ефективність державного управління. Ключові аспекти управління кар'єрою вивчаються в різних контекстах, включаючи систему кадрового планування, оцінювання компетенцій, менторство, мотивацію, лідерство та ін.

Дослідження етапів управління кар'єрою публічних службовців за кордоном показують, що кожен етап має свої унікальні особливості та потребує використання специфічних інструментів управління. Закордонні практики, зокрема у США, Великобританії, Канаді та країнах ЄС, акцентують увагу на адаптації нових службовців, професійному розвитку, кар'єрному зростанні та підтримці лідерства. Завдяки цим заходам держави можуть забезпечити високу ефективність своєї служби, підтримуючи службовців на всіх етапах їхньої кар'єри.

РОЗДІЛ 2

РОЗГЛЯД СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця на державній службі

Поняття кар'єрного зростання публічного службовця включає низку етапів, від вступу на посаду до переходу на більш відповідальні позиції, з регулярним оцінюванням результатів діяльності. Визначення цих етапів та їх регулювання на законодавчому рівні дозволяє забезпечити оптимальні умови для кар'єрного розвитку, де кожен етап супроводжується комплексом заходів щодо підвищення кваліфікації та професійної адаптації службовців [70, с. 215]. Ця система регулюється також на основі європейських стандартів, які підкреслюють необхідність прозорого управління кар'єрою та запобігання конфлікту інтересів.

Загалом, нормативно-правова база, що регулює кар'єру публічних службовців в Україні, орієнтована на створення справедливих умов для кар'єрного зростання, забезпечення професійного розвитку та підвищення загальної ефективності державного апарату.

Нормативно-правове забезпечення управління кар'єрою публічного службовця в Україні є важливою складовою реформування державної служби, особливо в контексті підвищення прозорості та ефективності державних органів. Основними законодавчими актами, що регулюють цей процес, є Конституція України, Закон «Про державну службу» та низка підзаконних актів, що визначають процедури кар'єрного зростання та оцінки результатів роботи публічних службовців [26, с. 25-45].

Концепція управління кар'єрою на державній службі в Україні базується на принципах законності, прозорості, політичної нейтральності та

конкурсності, які спрямовані на забезпечення професійного розвитку службовців та їхній кар'єрний зріст. Відповідно до чинного законодавства, кар'єра публічного службовця включає не тільки просування по службових позиціях, але й передбачає систему оцінювання професійних досягнень, мотивуючи службовців до підвищення кваліфікації та особистісного розвитку [36, с. 120].

Нормативно-правове забезпечення управління кар'єрою публічних службовців в Україні є багатогранною системою, що включає основні закони, підзаконні акти та принципи публічної служби. Основою правового регулювання в цій сфері є Закон України «Про державну службу» від 2015 року. Він встановлює стандарти конкурсного відбору на державні посади, прозорість кар'єрного зростання, забезпечення рівного доступу до посад і оцінювання результатів службової діяльності. Відповідно до закону, державна служба базується на принципах професіоналізму, політичної нейтральності, законності та пріоритету публічних інтересів, що створює основу для ефективного управління кар'єрою службовців.

Закон «Про державну службу» детально визначає порядок проходження державної служби, включаючи конкурсну процедуру призначення на посади, ротацию, просування по службі, що забезпечує послідовний кар'єрний розвиток. Важливим аспектом також є матеріальне та соціально-правове забезпечення службовців, яке гарантує соціальні пільги та захист, що створює сприятливі умови для довгострокової роботи в державному секторі [26, с. 25-45].

Закон передбачає етапність розвитку кар'єри державного службовця: від вступу на посаду, просування на вищі посади до оцінювання службових досягнень. Цей процес структуровано як послідовність оцінок і стимулів, спрямованих на професійний розвиток кадрів. Важливим аспектом є створення стимулів для службовців через систему посадових рангів і категорій, що підтримує мотивацію службовців до підвищення кваліфікації та постійного вдосконалення навичок.

Для регулювання кар'єри державних службовців в Україні, окрім Закону «Про державну службу», важливими є низка підзаконних актів, що деталізують порядок вступу на службу, просування по службі, ротацію, оцінювання та соціальні гарантії. Основні з них включають:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (2016) — визначає правила конкурсного відбору на посади державної служби, включаючи умови участі, порядок проведення та критерії оцінки. Це дозволяє забезпечити прозорість і рівність доступу до державних посад [65].

2. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 6 лютого 2019 року «Про затвердження Положення про проведення ротації державних службовців» — регламентує процес ротації службовців, що передбачає періодичне переміщення кадрів для розвитку їхньої професійної компетентності та запобігання корупційним ризикам на посаді [63].

3. Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» – регулює питання оцінювання роботи державних службовців, що є важливим аспектом кар'єрного зростання, пов'язаним із досягненням певних результатів у роботі [66].

Ці акти створюють комплексну правову основу для кар'єрного розвитку, забезпечуючи прозорі механізми для вступу, ротації, оцінювання та просування по службі державних службовців, відповідно до принципів професіоналізму та політичної нейтральності.

Згідно з дослідженнями, ефективність системи управління кар'єрою вимагає розробки детальних механізмів щодо навчання та розвитку службовців. Це включає підвищення кваліфікації через державні програми та курси підвищення компетентностей, що формує фахівців, здатних до самостійного прийняття рішень у публічному управлінні. Зокрема науковці, відзначають, що професійний розвиток службовців є процесом, який має

відповідати сучасним викликам і вимогам публічного управління, що є основою високоефективної державної служби [60, с. 244].

Професійний розвиток службовця передбачає не лише підвищення професійних навичок, а й формування управлінської культури, що сприяє ефективності прийняття управлінських рішень у межах державної служби. Це особливо актуально в умовах модернізації державної служби, коли впроваджуються сучасні методи кадрового менеджменту, орієнтовані на розвиток лідерських і управлінських компетентностей.

Інтеграція європейських стандартів у систему управління державною службою також відіграє значну роль. Зокрема, це стосується реалізації принципу прозорості та доступності управління кар'єрою, що відповідає європейським підходам до організації публічної служби. Такі підходи передбачають регулярне оновлення законодавства та підготовку службовців відповідно до міжнародних стандартів.

У контексті міжнародних стандартів, Україна впроваджує кращі практики з управління людськими ресурсами у державному секторі, зокрема рекомендації євроінституцій. Це включає стандарти прозорого підходу до формування та управління кар'єрою, а також оцінювання службовців за результативністю їхньої діяльності, що сприяє вдосконаленню управлінських навичок на всіх рівнях державної служби [75, с. 134].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця є важливим елементом функціонування системи державної служби, яке регулюється законодавчими та підзаконними актами, спрямованими на забезпечення прозорості, ефективності та професійного зростання службовців. Відповідно до Закону України «Про державну службу», управління кар'єрою державних службовців має базуватися на принципах прозорості, законності, політичної нейтральності та конкурсності [26, с. 25-45]. Ці принципи забезпечують рівний доступ до посад, а також ефективний механізм оцінювання та просування службовців відповідно до їх професійних досягнень.

Крім того, каталог типових посад державної служби і нові критерії для віднесення посад до відповідних категорій, затверджені Кабінетом Міністрів у 2016 році [64], мають на меті уніфікувати посади державної служби. Це рішення забезпечує більш чіткий зв'язок між посадою та обов'язками, що спрощує процес просування по службі та гарантує відповідність кваліфікації займаній посаді.

Ці акти націлені на зміцнення механізмів кар'єрного розвитку через підвищення прозорості процедур оцінювання та оплати, що відповідає міжнародним стандартам управління державною службою та сприяє підвищенню професійної компетентності в держсекторі.

Нормативно-правова база України активно розвивається, пристосовуючи управління кар'єрою публічних службовців до європейських стандартів, що має на меті підвищення загальної ефективності державної служби та створення умов для професійного зростання державних службовців у конкурентному середовищі.

2.2. Нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця місцевого самоврядування

Місцеве самоврядування – це гарантоване Конституцією України право та спроможність територіальної громади самостійно або через органи місцевого самоврядування (місцеві ради, виконавчі комітети) вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [26, 40]. Місцеве самоврядування є важливим елементом демократичної системи, що дозволяє громадянам безпосередньо або через обраних представників впливати на управління місцевими справами.

Ця система забезпечує участь громадян у процесах прийняття рішень, пов'язаних із соціально-економічним розвитком, охороною громадського порядку, управлінням комунальним майном та наданням адміністративних послуг. Основу нормативного регулювання складають Закон України «Про

місцеве самоврядування в Україні» [27] та Європейська хартія місцевого самоврядування [23], ратифікована Україною, що визначає принципи автономності та фінансової незалежності місцевих органів влади, а також зобов'язує державу забезпечити законодавчі умови для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування [75, с. 228].

Кар'єра у структурах місцевого самоврядування — це послідовний процес професійного розвитку та службового зростання працівника в органах місцевої влади, що включає підвищення компетенцій, ротацію, просування на вищі посади та розширення посадових обов'язків. Особливості кар'єри в місцевому самоврядуванні визначаються автономністю органів управління, специфікою місцевих завдань та наданням можливостей для участі в управлінських рішеннях, що мають безпосередній вплив на громаду.

Цей процес кар'єри обмежується місцевими потребами та специфікою регіональних завдань, а також регламентується відповідними нормативно-правовими актами, включаючи Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає основи проходження служби, вимоги до службовців та механізми їх кар'єрного зростання [29]. Кар'єра в місцевому самоврядуванні також вимагає від службовців постійного підвищення кваліфікації та адаптації до змін, зокрема в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан, що може впливати на їхні функціональні обов'язки та місце в структурі управління.

Нормативно-правове забезпечення місцевого самоврядування в Україні складається з Конституції України, законодавчих актів, міжнародних угод, ратифікованих Україною, а також численних постанов Кабінету Міністрів, що деталізують адміністративні та управлінські функції на місцях.

1. Конституція України (1996) встановлює основи місцевого самоврядування у статтях 7, 140-146, гарантує право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення та закріплює принцип децентралізації влади, згідно з яким частина владних повноважень передається на місцевий рівень [40].

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) визначає повноваження та обов'язки місцевих рад і органів управління, порядок виборів місцевих керівників, а також правові та організаційні основи діяльності територіальних громад [27]. Цей закон є основою для всіх організаційних процесів, що стосуються місцевого управління.

3. Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році, забезпечує відповідність українського законодавства європейським стандартам, закріплюючи принципи фінансової автономії та незалежності місцевих громад (coe.ac.uk). Хартія передбачає, що органи місцевого самоврядування мають достатні повноваження для ефективного управління, що включає право на формування бюджетів і регулювання податків на місцевому рівні [23].

4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (в редакції 2023 року) — встановлює нові вимоги до посадових осіб на місцях, зокрема стандарти оплати праці, порядок прийняття на роботу та звільнення, оцінювання службовців, а також процедури підвищення кваліфікації [27].

Ці нормативні акти сприяють формуванню стабільної основи для діяльності місцевих органів влади, стимулюючи розвиток громад та підвищення ефективності публічного управління в Україні. Важливим аспектом є також реформування системи фінансування місцевих органів, що дозволяє громадам розпоряджатися власними ресурсами більш самостійно, забезпечуючи якість послуг для населення та розвиток інфраструктури на місцях.

Крім того, нормативно-правова база місцевого самоврядування в Україні включає низку додаткових законодавчих актів та постанов, які уточнюють повноваження місцевих органів та сприяють їх автономії в управлінні. Ось деякі з них:

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» (2020) — регламентує порядок встановлення меж територіальних одиниць,

критерії їх утворення та принципи управління, що дозволяє впорядкувати систему адміністративного поділу, особливо в контексті нової хвилі децентралізації [28].

Ці акти сприяють створенню прозорих умов для діяльності місцевих органів влади та забезпечують їхню здатність самостійно управляти ресурсами, що є основою для підвищення ефективності місцевого самоврядування в Україні.

Статус і кар'єра публічних службовців у структурах місцевого самоврядування в Україні регулюються такими ключовими нормативно-правовими актами:

1. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (1997, із змінами) — основний акт, який визначає правовий статус службовців місцевого самоврядування, їхні права та обов'язки, порядок проходження служби, умови оплати праці, соціальні гарантії та процедури дисциплінарної відповідальності. Закон також регламентує вимоги до професійної етики і прозорості, необхідні для ефективного функціонування місцевих органів [28].

2. Закон України «Про державну службу» (2015, з оновленнями) — хоча цей закон орієнтований на державних службовців, деякі його норми застосовуються й до працівників місцевого самоврядування. Він визначає загальні принципи, такі як прозорість і конкурсність, які також впливають на кадрову політику органів місцевого самоврядування [26].

3. Постанова Кабінету Міністрів України № 640 «Про затвердження Типового положення про проведення конкурсу на зайняття посад в органах місцевого самоврядування» — регламентує процедуру конкурсного відбору на посади, що забезпечує рівний доступ до посад місцевого самоврядування та сприяє прозорості кадрових процесів [66].

Ці нормативно-правові акти забезпечують правові підстави для проходження служби, кар'єрного розвитку та соціального захисту службовців органів місцевого самоврядування, що дозволяє їм ефективно виконувати свої функції в інтересах громад.

Розвиток кар'єри службовців у структурах місцевого самоврядування в Україні має специфічні риси, що пов'язані з автономністю місцевих органів, особливостями організаційної структури та відмінностями у правовому регулюванні.

1. Автономність та самостійність у прийнятті рішень. Місцеві органи мають значну свободу в управлінні власними кадровими ресурсами, зокрема в плануванні кар'єрного розвитку службовців. Вони самостійно вирішують питання ротації, підвищення кваліфікації та призначення на посади в рамках повноважень, наданих законом (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні») [27]

2. Конкурентність та прозорість. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 640, службовці місцевого самоврядування призначаються на посади через конкурс, що забезпечує рівний доступ громадян до посад та сприяє прозорості процесів [66]. Це значно відрізняється від систем, де кадрові призначення більш централізовані та залежать від державних органів.

3. Обмежений доступ до вищих посад. В органах місцевого самоврядування вищі посади обмежені за кількістю, що сприяє стабільності, але також обмежує можливості швидкого кар'єрного зростання. Це означає, що кар'єра часто зростає поступово, залежно від вакантності посад та результатів конкурсних відборів (Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування») [29].

4. Система оцінювання та підвищення кваліфікації. Службовці місцевого самоврядування зобов'язані проходити регулярні курси підвищення кваліфікації відповідно до Постанови КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями», що впливає на кар'єрний розвиток [64]. Це дозволяє

постійно оновлювати компетенції, необхідні для управління місцевими справами, зокрема у сфері фінансів, адміністрування та соціальних послуг.

5. Фінансова децентралізація та можливості для професійного розвитку. Завдяки реформі децентралізації, місцеві органи отримали більше фінансових ресурсів, що дозволяє їм інвестувати в розвиток кадрів та їхній професійний ріст. Це включає підвищення зарплат та додаткові соціальні пільги для працівників, які демонструють високі результати роботи [66].

Таким чином, кар'єра в місцевому самоврядуванні в Україні відзначається гнучкістю, можливістю автономного управління та вимогою постійного професійного розвитку, що відповідає європейським стандартам місцевого управління.

Воєнний стан в Україні, запроваджений з початку повномасштабної російської агресії в лютому 2022 року, суттєво вплинув на функціонування місцевого самоврядування та розвиток кар'єри службовців у цих структурах. Основні наслідки та зміни включають:

1. Централізація та координація з військовими адміністраціями. На територіях, де введено воєнний стан, частина повноважень органів місцевого самоврядування тимчасово передана до військових адміністрацій, що суттєво змінює структуру прийняття рішень. Це стосується питань управління ресурсами, забезпечення безпеки, організації евакуації населення та відновлення критичної інфраструктури. В результаті службовці місцевого самоврядування працюють у тісній координації з військовими адміністраціями, часто виконуючи нові, невласиві їм функції.

2. Переорієнтація завдань. Основні зусилля службовців зосереджені на питаннях гуманітарної допомоги, забезпечення безпеки, розподілу ресурсів і підтримки внутрішньо переміщених осіб. Ці задачі, часто не передбачені в їхній стандартній посадовій інструкції, стали ключовими напрямками роботи, що змінило звичний порядок роботи та кар'єрного зростання.

3. Тимчасова зупинка конкурсних відборів та ротаций. Через обмеження, викликані воєнним станом, багато процедур, пов'язаних із конкурсним

відбором на посади та ротацією, тимчасово призупинено. Це обмежує можливості кар'єрного розвитку та призводить до певної «консервації» кадрового складу на рівні місцевих органів влади, оскільки нові призначення здійснюються лише за нагальної потреби.

4. Підвищення ролі професійної стійкості та адаптації. Службовці місцевого самоврядування змушені працювати в умовах підвищеного ризику та нестабільності, що вимагає від них адаптаційних навичок і психологічної стійкості. Розвиток професійних компетенцій тепер включає вміння оперативно реагувати на кризові ситуації та працювати в умовах браку ресурсів, що підвищує вимоги до службовців щодо їхньої психологічної та професійної підготовки.

5. Зміни у фінансуванні та матеріально-технічному забезпеченні. Частина ресурсів, раніше призначених для розвитку місцевих програм, перенаправлена на підтримку обороноздатності, гуманітарні потреби та відновлення постраждалих регіонів. Це обмежує фінансування, що могло б бути використане для підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку службовців, але водночас формує нові потреби в адаптації та багатофункціональності кадрів [51, с. 220].

Отже, воєнний стан спричинив значні зміни у місцевому самоврядуванні України, змусивши службовців адаптуватися до нових умов і виконувати нові обов'язки, що суттєво вплинуло на структуру їхньої кар'єри та умови праці.

У цілому слід зазначити, що нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця місцевого самоврядування складається з законів, підзаконних актів та спеціальних нормативних документів, які визначають права, обов'язки, умови професійного розвитку, підвищення кваліфікації та стимулювання службовців.

Конституція України визначає загальні принципи функціонування органів місцевого самоврядування, зокрема, право громадян на рівний доступ до державної служби. Це створює базу для розвитку кар'єри службовця в

місцевому самоврядуванні, підкреслюючи рівність можливостей та відкритість державної служби.

Основним документом, що регулює діяльність публічних службовців місцевого самоврядування, є Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". Він визначає основи правового статусу публічних службовців, порядок їх прийняття на службу, кар'єрне просування, атестацію, підвищення кваліфікації та інші аспекти. У законі передбачено принципи професіоналізму та компетентності, що є важливими елементами для кар'єрного розвитку (стаття 4).

Закон України "Про державну службу" стосується державної служби в ширшому контексті, він також має значення для службовців місцевого самоврядування, особливо у частині управління кар'єрою, професійного розвитку, вимог до кандидатів на посади, конкурсного відбору та оцінювання результатів роботи. Закон наголошує на необхідності системного підходу до кар'єрного розвитку та підтримки навчання службовців (статті 47-48).

Крім того, Кабінет Міністрів України ухвалив ряд постанов, що спрямовані на підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема для органів місцевого самоврядування. Постанови регулюють питання обов'язкового навчання, порядку організації тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, що є важливими для професійного росту службовців.

Крім того, Україна імплементує окремі положення європейських і міжнародних стандартів щодо державної служби, що стосуються, зокрема, професійного розвитку, дотримання принципів доброчесності та прозорості у кар'єрному зростанні службовців. Наприклад, імплементация стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування створює можливості для вдосконалення системи кар'єрного росту в органах місцевого самоврядування.

Ці нормативні акти забезпечують фундамент для прозорості та ефективної системи розвитку кар'єри в органах місцевого самоврядування, але потребують подальшої адаптації до сучасних викликів та нових стандартів професійного розвитку.

2.3. Чинники впливу на ефективність управління розвитком професійної кар'єри в публічній службі

Ефективність професійної кар'єри в публічній службі залежить від низки чинників, що включають як особистісні, так і зовнішні аспекти, такі як нормативно-правове забезпечення, організаційна культура, доступ до можливостей розвитку та соціально-економічні умови.

Нормативно-правове регулювання. Закони і підзаконні акти, такі як Закон України «Про державну службу» та постанови Кабінету Міністрів, формують базові принципи кар'єрного розвитку, включаючи конкурсність, прозорість, політичну нейтральність та регулярне оцінювання службовців. Відповідні регуляції забезпечують рівний доступ до посад і можливість кар'єрного зростання, а також сприяють формуванню правових гарантій для службовців (Закон України «Про державну службу») [26].

Організаційна культура та мотивація. Культура державної установи, її орієнтація на професійний розвиток, умови праці та система мотивації значно впливають на продуктивність службовців. Підтримка з боку керівництва, доступ до наставництва та ясність у постановці цілей сприяють розвитку професійної кар'єри та підвищують лояльність службовців до організації.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації. Доступ до програм підвищення кваліфікації, курсів, тренінгів і можливість брати участь у семінарах та обміні досвідом є критичним для розвитку кар'єри службовця. Законодавчо визначене підвищення кваліфікації через Постанови КМУ та інші регулювання забезпечують підтримку професійного розвитку службовців, що є необхідною умовою для їхнього просування по службі (Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306). [64]

Соціально-економічні умови та фінансування. Рівень матеріальної підтримки службовців, наявність премій, соціальних гарантій і конкурентної оплати праці сприяють залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Успішна кар'єра потребує стабільного фінансування державної служби, що

дозволяє забезпечити достойний рівень життя службовців та привабливість публічної служби загалом (Постанова Кабінету Міністрів № 640). [66]

Особисті якості та компетентності службовців. Високий рівень професіоналізму, здатність адаптуватися до змін, лідерські якості та комунікативні навички також є важливими чинниками кар'єрного успіху. Службовці, які прагнуть до саморозвитку і володіють навичками управління, можуть ефективніше просуватися по службі, адаптуючись до нових завдань та підвищуючи свою цінність в організації.

Політична стабільність і правове середовище. Політична стабільність сприяє чіткій і послідовній політиці державного управління, що створює передбачувані умови для службовців. Зміни в уряді, регулюванні або політичних пріоритетах можуть вплинути на кар'єрний розвиток і завдання публічної служби, інколи спричиняючи невизначеність або зміни у фокусі діяльності (Закон України «Про державну службу»). [26]

Технологічний розвиток і цифровізація. Впровадження сучасних технологій та цифрових рішень у державному секторі значно впливає на кар'єру службовців. Уміння використовувати сучасні цифрові інструменти для надання послуг, взаємодії з громадянами та управління інформацією підвищує цінність службовців і сприяє їх просуванню [51, с. 104].

Можливості для участі в міжнародних програмах та обмінах. Взаємодія з міжнародними організаціями, участь у програмах обміну досвідом та співпраця в рамках європейських і міжнародних проєктів створює додаткові можливості для професійного розвитку. Це розширює кругозір службовців, сприяє засвоєнню передових практик і підвищує їх конкурентоспроможність у державному секторі [51, с. 105].

Соціальна підтримка та робочий баланс. Збалансованість роботи та особистого життя, підтримка здоров'я і психологічного стану службовців також впливають на кар'єрний розвиток. Роботодавці, які забезпечують підтримку в цих аспектах, мають працівників із вищим рівнем задоволеності роботою, що сприяє їхньому професійному зростанню.

Лідерство та управлінська підтримка. Роль керівництва в управлінні кар'єрою службовців є важливою для їхнього кар'єрного зростання. Підтримка, наставництво та конструктивний зворотний зв'язок від керівників стимулюють службовців до підвищення продуктивності та розвитку кар'єри.

Криза і надзвичайні ситуації. Як показав досвід останніх років, зокрема в умовах воєнного стану, здатність службовців працювати в кризових ситуаціях впливає на їхню кар'єру. Уміння адаптуватися, ефективно реагувати на нові виклики та управляти ризиками стає важливою частиною професійної компетентності, що сприяє кар'єрному зростанню (kmi.gov.ua).

Етика та доброчесність. Дотримання етичних стандартів і принципів доброчесності є важливим аспектом професійного зростання службовця. Згідно з Законом України «Про державну службу», службовці мають діяти в інтересах суспільства, дотримуючись принципів прозорості, відповідальності й підзвітності [26]. Порухення цих стандартів може негативно вплинути на кар'єру службовця.

Оцінювання та атестація. Процес регулярного оцінювання службовців, як визначено Постановою Кабінету Міністрів України № 106, дозволяє об'єктивно оцінювати продуктивність, компетентності та ефективність роботи службовців [63]. Позитивні результати оцінювання можуть сприяти просуванню по службі, а негативні — обмежувати можливості для розвитку кар'єри.

Інноваційна діяльність та участь у проектах. Участь у реалізації новаторських проектів або програмах з покращення якості послуг підвищує шанси службовців на кар'єрне зростання. Органи, що впроваджують інновації та пропонують співробітникам участь у проектах із розробки нових підходів до управління, надають додаткові можливості для їхнього розвитку [51, с. 110].

Можливість розвитку soft skills. Уміння ефективно комунікувати, працювати в команді, управляти стресом і конфліктами стає критично важливим для успішної кар'єри на державній службі. Службовці, які постійно

розвивають свої soft skills, мають більше шансів на кар'єрне зростання, оскільки ці навички необхідні для роботи з громадськістю та вирішення конфліктних ситуацій.

Підтримка та розвиток мережі контактів (networking). Можливість спілкуватися з представниками інших установ, брати участь у професійних об'єднаннях та зустрічах дозволяє службовцям розширювати професійні зв'язки, обмінюватися досвідом та отримувати підтримку для кар'єрного розвитку.

Розмір та можливості організації. Великі державні установи, як правило, пропонують більше можливостей для просування та розвитку службовців завдяки ширшій структурі та різноманітності завдань. Службовці в малих органах можуть мати обмежені можливості для зростання, оскільки штат менш чисельний і вакансії відкриваються рідше.

Доступ до ресурсів для самоосвіти та самоорганізації. Службовці, які мають можливість використовувати бібліотеки, онлайн-курси, доступ до професійної літератури та участь у конференціях, мають більше можливостей для самоосвіти, що є важливим для кар'єрного розвитку та підвищення рівня кваліфікації.

Підтримка з боку сім'ї та соціального оточення. Успішний кар'єрний розвиток часто потребує підтримки сім'ї та близького оточення, особливо під час періодів, коли робота вимагає додаткового часу або пов'язана зі стресовими ситуаціями. Позитивне соціальне оточення сприяє психологічному благополуччю службовців, що позитивно впливає на їхню продуктивність та професійне зростання [44, с. 201].

Гнучкість робочого графіка. На сучасній публічній службі можливість гнучкого графіка або можливість часткової роботи з дому (за необхідності) може сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності службовців, дозволяючи балансувати між особистим життям і професійними обов'язками.

Ступінь автономії та відповідальності. Коли службовці мають можливість самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень, це

сприяє розвитку їхніх управлінських навичок і підвищенню задоволеності роботою. Автономія надає можливість проявити ініціативу, що позитивно позначається на кар'єрному розвитку.

Психологічний клімат у колективі. Дружнє, взаємодопоміжне середовище та культура підтримки в організації позитивно впливають на службовців, підвищуючи їхню мотивацію і бажання розвиватися в професійному плані. Навпаки, токсичне робоче середовище може демотивувати працівників і негативно вплинути на їхні кар'єрні перспективи.

Прозорість процедур оцінювання та просування. Чіткі та зрозумілі критерії оцінювання й просування допомагають службовцям розуміти, які зусилля та компетенції необхідні для підвищення. Прозорість сприяє мотивації службовців і зменшує ймовірність виникнення конфліктів через суб'єктивні рішення.

Кризові події та готовність до них. Здатність ефективно реагувати на кризові події, такі як надзвичайні ситуації, воєнний стан або епідемії, стає важливим чинником кар'єрного зростання, особливо в публічній службі, де службовці повинні швидко адаптуватися до нових викликів і виконувати критичні завдання.

Можливість виконувати міжнародні обов'язки або брати участь у глобальних проєктах. Інтеграція України в міжнародні організації та участь у спільних програмах, наприклад, з Європейським Союзом, створює можливості для службовців залучатися до міжнародних проєктів. Це дає їм можливість розширити досвід, що позитивно впливає на кар'єру [51, с. 215].

Доступ до програм наставництва та коучингу. Можливість отримати підтримку та поради від досвідчених наставників або коучів допомагає службовцям краще адаптуватися до викликів, зростати професійно та будувати кар'єру більш цілеспрямовано і впевнено.

Механізми соціального захисту. Наявність соціальних гарантій (пенсії, медичне страхування, компенсації) створює впевненість службовців у

завтрашньому дні та сприяє їх довготривалому залученню до служби, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Розвиток цифрової грамотності. У сучасному державному управлінні цифрові навички стають все більш важливими. Службовці, які мають навички роботи з ІТ-системами, електронними документами та іншими цифровими інструментами, мають більше можливостей для кар'єрного розвитку, оскільки вони можуть виконувати завдання більш ефективно.

Підтримка інновацій та ініціативності. Керівництво, яке заохочує інноваційні підходи, створює додаткові можливості для кар'єрного зростання. Службовці, які пропонують нові ідеї чи методи оптимізації процесів, отримують можливість проявити себе та просунути по службі.

Внутрішня конкуренція за посади. У деяких структурах публічної служби існує висока конкуренція за просування, що мотивує службовців до покращення своїх навичок і досягнення високих результатів.

Збалансованість посадових інструкцій. Чітке визначення обов'язків і посадових інструкцій дозволяє службовцям мати прозору картину своїх завдань та очікувань. Це полегшує виконання роботи та сприяє кар'єрному розвитку, оскільки службовці розуміють, які результати необхідно досягти для просування [44, с. 167].

Можливість брати участь у тимчасових робочих групах та проектах. Участь у спеціальних проектах або робочих групах дозволяє службовцям здобувати новий досвід і працювати над вирішенням комплексних завдань, що сприяє розвитку лідерських якостей та підвищує їх шанси на підвищення.

Підтримка здоров'я і програми реабілітації. Можливість для службовців отримувати медичну допомогу, брати участь у програмах фізичної реабілітації або психологічної підтримки дозволяє їм підтримувати високий рівень працездатності та уникати вигоряння.

Законодавчі зміни та реформи в державному управлінні. Регулярне оновлення законодавства може створювати нові вимоги та можливості для службовців, адаптуючи їхню роботу до сучасних потреб держави та

суспільства. Це також впливає на вимоги до службовців і можливості для їх розвитку.

Імідж організації. Престиж державного органу або місцевого самоврядування, де працює службовець, може бути важливим мотиватором. Позитивний імідж організації підвищує мотивацію та лояльність службовців, сприяючи їх професійному розвитку.

Ці чинники, як внутрішні, так і зовнішні, формують комплексний вплив на професійний розвиток службовців і роблять процес кар'єри багатофакторним, де успіх залежить від взаємодії особистих і зовнішніх умов, а також підтримки та можливостей, що надаються на державному рівні. Вказане сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів та якості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Побудова кар'єрограми публічного службовця

Кар'єрограма – це план чи схема розвитку кар'єри службовця, яка відображає етапи просування по службі, необхідні компетенції, вимоги до кваліфікації та можливі шляхи досягнення вищих посад. Кар'єрограма визначає не тільки послідовність кар'єрних кроків, але й конкретні цілі, завдання, і можливості для службовців на кожному етапі професійного зростання.

Вона виконує кілька важливих функцій:

1. Мотивує службовців до досягнення нових посад, оскільки допомагає зрозуміти конкретні кроки, які необхідні для кар'єрного розвитку.
2. Забезпечує прозорість кар'єрного просування, що сприяє рівному доступу до посад і зменшує вплив суб'єктивізму при ухваленні кадрових рішень.
3. Допомагає у плануванні професійного розвитку, визначаючи кваліфікаційні вимоги, необхідні курси та тренінги, а також компетенції, які потрібно розвивати для досягнення вищих посад.

Кар'єрограми особливо корисні для публічної служби, де структура кар'єри є складною і потребує систематичного підходу до розвитку службовців.

Формування кар'єрограм на публічній службі – це процес, спрямований на створення чіткої схеми розвитку кар'єри для службовців, що допомагає визначити можливі етапи їхнього професійного зростання, необхідні компетенції, кваліфікаційні вимоги та потенційні маршрути для досягнення

вищих посад. Кар'єрограма є ключовим елементом кадрової політики, що забезпечує прозорість, прогнозованість і мотивацію для службовців у межах державної служби.

У спрощеному вигляді схема кар'єрограми в публічній службі наведена на рисунку 3.1 [36, с. 123].

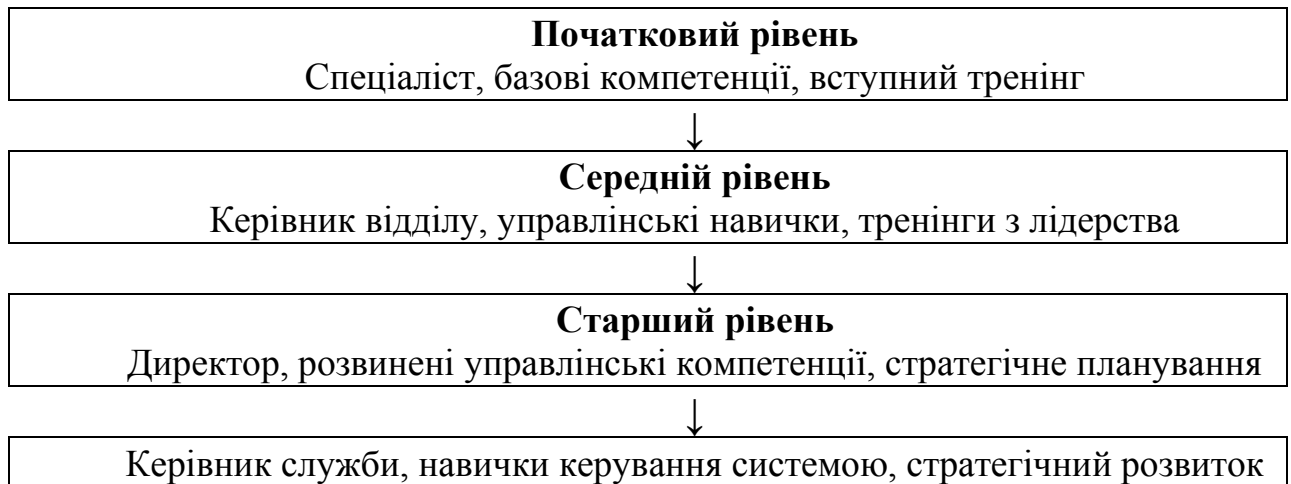


Рис. 3.1. Схема кар'єрограми в публічній службі

Кар'єрограма охоплює кілька основних елементів:

1. *Визначення етапів кар'єрного розвитку.* У межах публічної служби етапи включають початковий (вступ на службу), середній (просування в межах категорій посад) і вищий (досягнення керівних посад). Кожен із цих етапів має свої вимоги та набір компетенцій.

2. *Компетенції та кваліфікаційні вимоги.* Кар'єрограма вказує на перелік навичок та знань, необхідних для кожного етапу. Наприклад, для початкового рівня службовців важливими є базові знання законодавства, комунікативні та адміністративні навички. На вищих рівнях необхідні управлінські, аналітичні та лідерські компетенції.

3. *Програми підвищення кваліфікації.* У кар'єрограмі передбачені курси, тренінги та інші освітні заходи, необхідні для професійного зростання. Це може включати як загальні курси (наприклад, управління, комунікації), так і спеціалізовані (робота з громадськістю, знання правових норм).

4. *Проміжні та кінцеві цілі.* Кар'єрограма допомагає встановити конкретні цілі на кожному етапі кар'єри, що є критичним для оцінювання результатів діяльності службовця. Це включає виконання певних завдань, підвищення кваліфікаційного рівня та досягнення певного рангу на службі [36, с. 122].

Формування кар'єрограм є багатоетапним процесом, який враховує як індивідуальні якості працівника, так і стратегічні цілі органу, в якому він працює. Основні етапи включають:

1. *Аналіз посадових функцій і компетенцій.* На цьому етапі визначаються основні вимоги та компетенції для різних рівнів кар'єрного розвитку. Це дозволяє точно сформулювати кваліфікаційні вимоги та передбачити потрібні компетенції для подальшого зростання (Закон України «Про державну службу»). [26]

2. *Інтерв'ювання та оцінювання потенціалу.* На основі результатів інтерв'ю та оцінювання службовців, зокрема тестів компетенцій і навичок, складаються індивідуальні плани кар'єри. Вони враховують як професійні досягнення, так і перспективи для подальшого розвитку.

3. *Розробка індивідуальних планів розвитку.* Виходячи з кар'єрограми, для кожного службовця створюється індивідуальний план, що включає цілі, обов'язки, а також графік підвищення кваліфікації, проходження стажувань та курсів підвищення кваліфікації. [26]

4. *Впровадження та моніторинг виконання.* У процесі роботи службовця кар'єрограма може коригуватися залежно від досягнень, змін у структурі органу або нових вимог законодавства. Регулярний моніторинг виконання індивідуальних планів допомагає відстежувати прогрес і вчасно вносити необхідні корективи [29].

Кар'єрограми виконують кілька важливих функцій у розвитку публічних службовців:

- Підвищення мотивації. Кар'єрограма надає службовцям чітке розуміння перспектив кар'єрного зростання, що мотивує їх розвиватися та вдосконалювати свої навички.

- Прозорість кадрової політики. Завдяки чітко визначеним кар'єрним маршрутам службовці мають рівний доступ до можливостей розвитку, що сприяє зменшенню корупційних ризиків.

- Адаптація до змін. Кар'єрограма забезпечує підготовку службовців до виконання нових завдань і обов'язків у випадку змін у структурі організації чи функціях, що покращує адаптивність державної служби.

Кар'єрограми не тільки надають службовцям чіткі шляхи кар'єрного розвитку, але й покращують загальну функціональність державної служби. Вони сприяють формуванню кадрового резерву, з якого можна швидко залучати кваліфіковані кадри для виконання ключових завдань. Чіткі кар'єрні маршрути полегшують планування заміщення посад у випадку відставок або переміщень, що робить систему більш стійкою та менш залежною від змін у складі персоналу (Закон України «Про державну службу») [26].

Європейський досвід формування кар'єрограм у публічній службі базується на принципах прозорості, об'єктивності, рівних можливостей і професійного розвитку. Багато країн Європи, зокрема Німеччина, Франція, Великобританія та країни Скандинавії, впровадили системи кар'єрного планування для державних службовців, що відзначаються інтеграцією новітніх HRM-підходів і використанням цифрових платформ для управління кар'єрою.

1. *Прозорість і конкурсний відбір.* У більшості європейських країн доступ до державної служби, як і кар'єрне зростання, здійснюється на конкурсній основі. Це передбачає чіткі критерії оцінювання та системи відбору, які забезпечують рівні можливості для всіх кандидатів. Наприклад, у Франції та Німеччині діє суворя система конкурсів на державні посади, що допомагає мінімізувати вплив корупційних факторів і суб'єктивізму.

2. *Системи компетенцій та оцінювання.* Європейський підхід передбачає створення так званих «компетенційних моделей», які визначають необхідні знання, навички й компетенції для кожного рівня посад. У Великобританії розроблена Competency Framework (Рамка компетенцій), яка чітко визначає вимоги до службовців на кожному рівні кар'єри. Це дозволяє службовцям розуміти, які навички необхідні для просування, а також систематично розвивати компетенції на різних етапах кар'єри.

3. *Регулярне підвищення кваліфікації та освітні програми.* Європейські країни приділяють значну увагу розвитку службовців, передбачаючи регулярне навчання та підвищення кваліфікації. Наприклад, у Франції Інститут державного управління (ENA) забезпечує навчання для службовців на різних рівнях, а в Швеції впроваджуються програми лідерства для середніх і вищих управлінських кадрів. Це сприяє постійному професійному зростанню та дозволяє службовцям адаптуватися до нових викликів і завдань.

4. *Кар'єрні маршрути та планування.* У багатьох європейських країнах впроваджені чітко визначені кар'єрні маршрути для службовців, які допомагають планувати професійний розвиток і передбачають послідовність посад. У Німеччині, наприклад, кар'єра державного службовця розподілена на чотири рівні (низький, середній, вищий і старший), і кожен рівень вимагає певної підготовки та компетенцій. Це дозволяє створювати прозору систему для кар'єрного зростання та підвищення службовців.

5. *Інтеграція цифрових платформ.* Європейські країни активно використовують цифрові платформи для відстеження кар'єрного розвитку та управління процесом навчання. У Нідерландах і Великобританії впроваджені системи електронного управління кар'єрою, які допомагають службовцям планувати свою кар'єру, відстежувати прогрес, реєструватися на курси та отримувати зворотний зв'язок від керівників.

6. *Міжвідомча мобільність.* У країнах ЄС поширена практика міжвідомчої мобільності, яка дозволяє службовцям змінювати організації або навіть державні установи, зберігаючи послідовність у кар'єрі та розвиваючи

різносторонні компетенції. Це сприяє розширенню досвіду, підвищенню кваліфікації й гнучкості службовців. Наприклад, у Фінляндії міжвідомча мобільність є частиною державної політики щодо розвитку кар'єри, що підтримується відповідними урядовими програмами [29].

Згідно з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, публічна служба має бути орієнтована на підвищення професіоналізму та ефективності. Запровадження кар'єрограм відповідає цим стандартам, оскільки дозволяє службовцям систематично розвивати необхідні компетенції, досягати нових кар'єрних вершин та підвищувати кваліфікаційний рівень. Важливою також є співпраця України з міжнародними організаціями (зокрема, програмами ОБСЄ, ООН та ЄС), які часто вимагають адаптації кар'єрних політик до найкращих практик. Це сприяє інтеграції міжнародного досвіду та методології у вітчизняну практику управління кадрами [27].

Використання електронних систем для управління людськими ресурсами (HRM) у державних структурах дозволяє автоматизувати та оптимізувати процес створення і реалізації кар'єрограм. Такі системи дають можливість вести облік професійного розвитку кожного службовця, зберігати дані про успішно пройдені курси, тренінги та оцінювання. Це також дозволяє спростити процес моніторингу виконання індивідуальних планів і відстежувати досягнення службовців у режимі реального часу.

Формування кар'єрограм для публічних службовців пов'язане з певними викликами:

1. *Брак фінансування.* Нестача ресурсів на проведення необхідних навчальних програм, тренінгів та курсів може обмежувати реалізацію кар'єрограм.

2. *Організаційні та правові обмеження.* Часто на державній службі існують бюрократичні перепони або правові обмеження, які ускладнюють швидке впровадження змін і коригування кар'єрограм відповідно до потреб часу (Постанова Кабінету Міністрів України № 640). [66]

3. *Низька мотивація службовців.* Відсутність системи заохочень або стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних, може призводити до зниження зацікавленості службовців у розвитку.

Рекомендації для вдосконалення кар'єрних моделей на публічній службі:

1. *Розробка гнучких кар'єрних маршрутів.* Кар'єрограми мають бути адаптивними, щоб реагувати на нові виклики та зміни в державному управлінні. Це дозволить службовцям обирати додаткові шляхи професійного розвитку, враховуючи їхні особисті цілі та інтереси.

2. *Інтеграція психолого-педагогічних методів.* Використання методик, орієнтованих на розвиток лідерських і організаційних компетенцій, допоможе формувати кадровий резерв для вищих управлінських посад.

3. *Створення міжвідомчих кар'єрних програм.* Можливість службовців брати участь у проектах інших відомств або органів влади допоможе розширити їхній досвід і підвищить мобільність кадрів у державному секторі.

У перспективі розвиток кар'єрограм на публічній службі в Україні може бути підсилений завдяки інтеграції новітніх HR-технологій, цифровізації процесів оцінювання та підвищення кваліфікації. Застосування сучасних інструментів, таких як електронні системи для відстеження кар'єри, допоможе оптимізувати процес і зробити його більш прозорим і доступним для всіх службовців. Крім того, активна співпраця з міжнародними партнерами та обмін досвідом дозволить впровадити найкращі практики кар'єрного розвитку, що сприятиме підвищенню професіоналізму та ефективності державної служби загалом.

Формування кар'єрограм у публічній службі сприяє підвищенню професіоналізму, продуктивності та задоволеності службовців. Завдяки чітко визначеним шляхам розвитку, службовці можуть планувати свою кар'єру на довготривалу перспективу, а державні органи отримують можливість швидко адаптуватися до кадрових змін і забезпечувати стабільність управлінських процесів. Використання сучасних технологій і міжнародного досвіду дозволяє

впровадити кар'єрні програми, що відповідають стандартам державної служби у світових практиках [29].

Впровадження європейського досвіду в Україні може сприяти підвищенню якості державного управління та професійності публічних службовців. Зокрема, використання компетенційних моделей, інтеграція електронних платформ для управління кар'єрою та підтримка міжвідомчої мобільності можуть підвищити прозорість і привабливість державної служби в Україні.

3.2. Управління розвитком кар'єри публічного службовця в умовах викликів воєнного часу

Підвищення ефективності фахівців на публічній службі в умовах воєнного часу є критично важливим для забезпечення стабільності, управлінської стійкості та надання життєво необхідних послуг населенню. Військовий конфлікт висуває нові вимоги до фахівців публічної служби, вимагаючи підвищеної адаптивності, швидкості реагування та ефективного управління в умовах криз. Основні напрями підвищення ефективності службовців в умовах воєнного часу включають:

1. Розвиток кризових компетенцій і навичок управління стресом. Військові дії створюють постійну стресову атмосферу, що вимагає від фахівців на публічній службі вміння керувати стресом та залишатися ефективними за високого рівня навантаження. Для цього можуть бути корисними:

- Тренінги з управління стресом. Заняття з технік стрес-менеджменту (дихальні вправи, когнітивні техніки тощо) допомагають службовцям зберігати продуктивність у складних умовах.

- Навчання кризовому управлінню. Програми з кризового менеджменту допомагають формувати навички швидкого реагування на змінні умови, що є важливим для оперативного прийняття рішень [20, с. 138].

2. Дистанційне навчання і підтримка цифрових компетенцій. Ситуації, коли фахівці працюють дистанційно або з обмеженим доступом до ресурсів, стали звичними у воєнний час. Підвищення ефективності можливе завдяки розвитку цифрових навичок:

- Впровадження онлайн-курсів та вебінарів для безперервного навчання, що дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів. Курси з управління проектами, роботи з електронними системами документообігу та кібербезпеки допомагають забезпечити ефективність навіть у дистанційному форматі.

- Підтримка цифрової грамотності. Для роботи в умовах дистанційної зайнятості службовці мають володіти основами кібергігієни, роботи з даними та швидкої комунікації через електронні платформи.

3. Інтенсивне підвищення кваліфікації за напрямками, актуальними в умовах війни. Професійне навчання, орієнтоване на практичні потреби під час воєнного стану, має на меті підвищення кваліфікації в конкретних галузях:

- Програми з управління гуманітарною допомогою. Ці навчання є необхідними для фахівців, які працюють з питаннями розподілу гуманітарної допомоги, забезпечення життєво важливих потреб населення та підтримки ВПО (внутрішньо переміщених осіб).

- Підготовка з відновлення інфраструктури. Спеціальні курси для управлінців на місцях, які забезпечують швидке реагування на пошкодження критичної інфраструктури, навчають основам логістики, ефективної координації з іншими відомствами та роботі в умовах нестачі ресурсів.

4. Підвищення рівня адаптивності та крос-функціональної мобільності. В умовах війни службовці повинні вміти швидко адаптуватися до нових ролей та завдань:

- Підтримка міжвідомчої мобільності. Досвід багатьох європейських країн показує, що ефективність службовців підвищується завдяки можливості працювати в різних відомствах та організаціях, адаптуючи свій досвід до нових завдань. Це допомагає формувати навички управління різними аспектами адміністративної роботи.

- Ротація та нові завдання. Тимчасове переведення на інші посади або до іншого підрозділу, де фахівець може здобути новий досвід, сприяє підвищенню адаптивності та більш гнучкому реагуванню на ситуацію [11, с. 129].

5. Психологічна підтримка та профілактика вигорання. Психологічний стан службовців безпосередньо впливає на їхню ефективність, тому в умовах воєнного часу важливо:

- Запровадження програм психологічної підтримки. В умовах постійного стресу та небезпеки важливо мати доступ до психологічних послуг або консультантів. Це може бути групова підтримка, індивідуальні консультації або спеціальні тренінги.

- Впровадження гнучкого графіка роботи. Часткова можливість дистанційної роботи, збалансоване навантаження та відпочинок сприяють зниженню рівня стресу та допомагають уникнути вигорання, що є особливо важливим у кризових умовах [20, с. 170].

6. Використання сучасних технологій для моніторингу і аналізу ефективності. Ефективність управління фахівцями в умовах воєнного часу потребує швидкого доступу до інформації та засобів контролю за результатами:

- Застосування електронних систем моніторингу завдань. Використання системи для відстеження процесу виконання завдань допомагає контролювати продуктивність і швидко вносити корективи. Інструменти для моніторингу (наприклад, програмне забезпечення для управління проектами) дозволяють оцінювати ефективність роботи службовців.

- Автоматизація робочих процесів. Використання автоматизованих систем документообігу й електронного підпису дозволяє значно скоротити час на виконання адміністративних завдань, що є важливим для швидкого реагування на виклики.

7. Стратегічне управління кадрами та розвиток резерву. Під час війни важливо забезпечити безперервність управління і формувати кадровий резерв:

- Створення резерву на випадок непередбачуваних обставин. У військових умовах важливо мати підготовлених фахівців для швидкої заміни, якщо ключові працівники будуть недоступні. Це дозволяє уникнути збоїв у роботі та забезпечити стабільність процесів.

- Підготовка лідерів. Навчання, орієнтоване на лідерські компетенції, допомагає фахівцям займати відповідальні позиції та координувати роботу команд у складних умовах. Підготовка лідерів гарантує наявність компетентних керівників для забезпечення безперервності управління.

Щоб ще більше посилити ефективність фахівців на публічній службі в умовах воєнного часу, можна розглянути додаткові аспекти, які допомагають покращити продуктивність, оптимізувати робочі процеси та підвищити стійкість державної системи.

8. Впровадження адаптивного лідерства і розподіленого управління. У кризових умовах важливо забезпечити розподілене управління, що дозволяє фахівцям на місцях приймати оперативні рішення без затримок.

- Адаптивне лідерство. Лідери на публічній службі мають бути готовими адаптувати свої управлінські методи до умов військових дій. Вони повинні вміти швидко приймати рішення, мобілізувати ресурси та керувати командою в умовах обмеженого доступу до інформації.

- Делегування повноважень. Розподілене управління, де рішення можуть прийматися на нижчих рівнях, дозволяє зберегти ефективність навіть при складній ієрархії. Це зменшує затримки й підвищує адаптивність команди [11, с. 160].

9. Інвестування в технології кібербезпеки. З огляду на зростання кіберзагроз у воєнний час, захист інформаційної інфраструктури є критично важливим для збереження ефективності:

- Підвищення обізнаності про кібербезпеку. Навчання службовців основам кібергігієни знижує ризик витоку даних та кібератак. Фахівці мають бути підготовленими до роботи в умовах підвищеної кібербезпеки.

- Інвестиції в системи кіберзахисту. Впровадження передових систем кіберзахисту, таких як шифрування даних та контроль доступу, гарантує захист конфіденційної інформації та забезпечує безперервність адміністративних процесів.

10. Спрощення процедур для оперативності. В умовах воєнного стану необхідно швидко вирішувати питання, тому спрощення бюрократичних процедур стає важливим аспектом:

- Адаптація нормативної бази. Перегляд та спрощення нормативних процедур, де це можливо, дозволяє знизити час на ухвалення рішень і підвищує швидкість реагування.

- Швидка комунікація. Запровадження електронних платформ для комунікації, таких як внутрішні чати або системи для управління завданнями, дозволяє підтримувати швидкий обмін інформацією та координувати роботу команди в реальному часі.

11. Підвищення залученості та мотивації персоналу. Службовці, які відчують, що їхня робота є важливою і значущою, працюють більш продуктивно, особливо в кризових умовах:

- Програми мотивації та відзнаки. Можливість отримати визнання за досягнення в роботі підвищує залученість службовців. Це може бути як символічне визнання, так і додаткові компенсації.

- Психологічна підтримка та збереження командного духу. Організація групової підтримки, неформальних зустрічей і онлайн-заходів допомагає зберегти єдність команди та знижує рівень стресу [11, с. 165].

12. Запровадження системи резервного управління. Резервне управління є важливою стратегією для забезпечення безперервності роботи в умовах війни:

- Підготовка резервних кадрів. Організація навчання для додаткових фахівців, які можуть взяти на себе відповідальність у разі відсутності основного персоналу, допомагає уникнути збоїв у роботі.

- Планування сценаріїв роботи на випадок надзвичайних ситуацій. Розробка планів для альтернативних сценаріїв (наприклад, віддалена робота або робота з резервних місць) дозволяє адаптуватися до змінних умов і забезпечити стійкість до надзвичайних ситуацій.

13. Посилення координації між державними органами. В умовах війни підвищується необхідність у швидкій координації між різними державними органами та організаціями:

- Регулярні міжвідомчі зустрічі та обмін інформацією. Організація регулярних зустрічей або сеансів зв'язку між представниками різних відомств дозволяє швидко обмінюватися інформацією та координувати діяльність.

- Використання спільних платформ для обміну даними. Спільні платформи дозволяють забезпечити прозорість і взаємодію між різними структурами, що знижує ризик дублювання завдань та підвищує загальну ефективність.

14. Оцінювання та зворотний зв'язок у реальному часі. У воєнний час важливо оперативно відстежувати ефективність службовців і надавати їм зворотний зв'язок.

- Постійне моніторинг виконання завдань. Використання інструментів для оцінки продуктивності в реальному часі дозволяє відстежувати прогрес завдань і швидко виявляти проблемні зони.

- Негайний зворотний зв'язок. Швидкий зворотний зв'язок щодо досягнень або недоліків допомагає службовцям коригувати роботу та зберігати високий рівень продуктивності [20, с. 141].

15. Підтримка професійного розвитку та стратегічного планування. Незважаючи на кризові обставини, важливо планувати довгостроковий розвиток кадрів для відновлення країни:

- Стратегічні програми навчання для відбудови. Програми, орієнтовані на відновлення інфраструктури, управління проєктами, економічний розвиток та інші важливі сфери, підготують фахівців до нових викликів у процесі відбудови.

- Розвиток компетенцій для нових ролей. Підготовка до нових викликів та зміни профілю діяльності є важливим аспектом довготривалого планування, який забезпечить сталий розвиток публічної служби після завершення воєнного стану.

16. Сприяння соціальному захисту та впровадження додаткових пільг. В умовах постійної загрози життя та здоров'ю фахівців на публічній службі важливо забезпечити їх соціальний захист та фінансову підтримку:

- Додаткове медичне страхування. Забезпечення медичного страхування для службовців і членів їхніх родин, включаючи покриття витрат на лікування у разі поранень або інвалідності.

- Підвищення рівня компенсацій та додаткові пільги. Умови роботи в кризових ситуаціях передбачають надання додаткових фінансових компенсацій та соціальних пільг, що сприятиме збереженню високого рівня мотивації серед службовців [7, с. 144].

17. Забезпечення безперервного навчання з безпеки та виживання. Оскільки воєнні дії можуть вимагати від службовців перебування в небезпечних зонах, важливо проводити спеціалізовані тренінги з виживання та безпеки:

- Навчання з безпеки в зоні бойових дій. Тренінги з тактики виживання в зоні бойових дій, надання першої допомоги, орієнтування в екстремальних умовах допоможуть службовцям зберігати спокій і діяти ефективно навіть у складних умовах.

- Психологічна стійкість у зоні ризику. Навчання технік психологічного управління та емоційної стабільності для збереження високої ефективності в умовах ризику.

18. Розробка стратегій швидкого реагування на нові виклики. Складні умови вимагають від публічної служби здатності швидко адаптуватися до нових викликів, таких як гуманітарні кризи або раптові атаки:

- Створення команд швидкого реагування. Спеціалізовані мобільні команди, здатні оперативно реагувати на локальні кризи (забезпечення

харчуванням, евакуація, управління рухомими ресурсами), дозволять знижувати навантаження на основні підрозділи.

- Оперативні плани на випадок надзвичайних ситуацій. Розробка сценаріїв для різних типів надзвичайних ситуацій дозволяє фахівцям швидко адаптуватися до нових умов та ефективно працювати.

19. Розширення ресурсів для підтримки комунікації та координації. Ефективне спілкування та координація в умовах воєнного часу потребують використання захищених каналів та спеціальних інструментів:

- Використання захищених каналів комунікації. Впровадження захищених цифрових платформ для обміну конфіденційною інформацією, які можуть працювати навіть в умовах обмеженого інтернет-з'єднання, підвищує безпеку та ефективність.

- Оперативна координація з місцевими громадами. Важливо мати прямий зв'язок з місцевими лідерами та громадами, щоб своєчасно отримувати інформацію про потреби населення та ефективно розподіляти ресурси [5, с. 192].

20. Співпраця з міжнародними організаціями та залучення зовнішніх ресурсів. Участь міжнародних організацій може забезпечити доступ до додаткових ресурсів і допомоги для підтримки службовців на місцях:

- Спільні тренінги та навчання з міжнародними експертами. Навчання, організовані разом з міжнародними організаціями, допоможуть фахівцям отримати нові навички та розуміння міжнародних стандартів управління в умовах кризи.

- Залучення матеріальних ресурсів та фінансової підтримки. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє забезпечити додаткову підтримку, таку як харчування, медикаменти, захисне обладнання та технологічні засоби.

21. Впровадження системи оцінювання ризиків. Системне оцінювання ризиків для конкретних завдань і функцій підвищує ефективність службовців у складних умовах:

- Розробка ризикових матриць для різних ситуацій. Створення ризикових матриць для швидкого оцінювання загроз допомагає службовцям вибирати оптимальні стратегії дій в умовах невизначеності.

- Прогнозування кризових ситуацій. Використання програмних засобів для прогнозування ризиків та вчасного прийняття рішень зменшує ймовірність небажаних наслідків.

22. Сприяння розвитку особистісного лідерства. Розвиток особистісного лідерства допомагає службовцям не тільки виконувати завдання, а й мотивувати команду та ефективно координувати дії:

- Програми розвитку лідерства. Тренінги з лідерських компетенцій допоможуть фахівцям розвинути вміння ухвалювати стратегічні рішення, управляти конфліктами та підтримувати моральний дух команди.

- Підтримка ініціативності та самовдосконалення. Підтримка самостійних проектів, розроблених службовцями, допомагає їм реалізовувати інноваційні ідеї, що підвищують ефективність [14, с. 70].

23. Запровадження заходів для підтримки фізичного здоров'я службовців. Здоров'я службовців безпосередньо впливає на їх здатність працювати ефективно, особливо у складних умовах:

- Організація мобільних медичних оглядів. Регулярні медичні огляди на місцях дозволяють підтримувати фізичний стан службовців у нормі, знижуючи ризики захворювань.

- Забезпечення умов для фізичної активності. Можливість для службовців займатися фізичною активністю та мати регулярний відпочинок допомагає підтримувати їх витривалість і знижує ризик вигорання.

24. Розвиток комунікативних навичок для роботи з громадськістю. Військові дії часто вимагають від службовців постійної комунікації з громадськістю та пояснення рішень і дій органів влади:

- Тренінги з публічної комунікації. Навчання навичкам взаємодії з населенням, включаючи кризову комунікацію та вміння уникати конфліктів, підвищує довіру до державної служби та знижує ризик паніки.

- Використання соціальних медіа. Використання платформ для швидкого інформування громадян про важливі події та надання корисної інформації сприяє підвищенню обізнаності та організованості.

25. Використання психологічних опитувань та оцінювання морального стану. Оцінювання психологічного стану фахівців дозволяє своєчасно виявляти ознаки стресу чи вигорання та надавати необхідну підтримку:

- Регулярні психологічні опитування. Проводячи анонімні опитування або індивідуальні інтерв'ю, можна виявити рівень стресу, задоволеність роботою та визначити зони ризику для емоційного вигорання.

- Впровадження системи оцінки морального стану. Моніторинг морального стану дозволяє керівникам отримувати дані про емоційне благополуччя команд та відповідно коригувати робочі умови.

26. Посилення колективного духу та командної роботи. Підтримка та зміцнення командної взаємодії допомагає службовцям відчувати себе частиною єдиного колективу, що сприяє підвищенню їхньої ефективності:

- Розвиток програм колективної підтримки. Організація командних заходів та неформальних зустрічей дозволяє зміцнити командний дух, що сприяє більшій ефективності під час виконання завдань.

- Менторська підтримка. Досвідчені співробітники можуть служити наставниками для нових або менш досвідчених колег, передаючи свої знання та допомагаючи адаптуватися до умов воєнного часу [17, с. 95].

27. Застосування гнучких стратегій планування. З огляду на швидкі зміни умов під час війни, ефективне планування з можливістю коригування в реальному часі дозволяє підтримувати стабільність у роботі:

- Впровадження гнучких планів та адаптивних графіків. Стратегічне планування з регулярним оновленням завдань і графіків дозволяє швидко адаптувати роботу до змінних обставин.

- Планування із залученням зворотного зв'язку. Використання зворотного зв'язку від службовців дозволяє керівництву бачити, які елементи потребують вдосконалення або корекції.

28. Забезпечення доступу до ресурсів для самостійного розвитку. У складних умовах службовці мають бути готовими самостійно підвищувати кваліфікацію для підтримки своєї ефективності:

- Створення ресурсної бібліотеки. Надавши доступ до онлайн-бібліотеки, де можна знайти матеріали з управління кризами, нові законодавчі норми та найкращі практики, можна допомогти службовцям вдосконалювати свої знання.

- Платформи для самостійного навчання. Онлайн-платформи, що пропонують курси з цифрових навичок, комунікації, стрес-менеджменту, дозволяють службовцям самостійно підвищувати компетентності.

29. Застосування регулярної оцінки ефективності. Оцінка результатів роботи підвищує дисципліну та допомагає службовцям бачити свої сильні сторони і зони для вдосконалення:

- Регулярні оцінки результатів роботи. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) допомагає оцінити продуктивність, а також надає службовцям ясність щодо очікуваних результатів.

- Зворотний зв'язок після оцінки. Надаючи зворотний зв'язок, можна підтримувати мотивацію службовців, допомагаючи їм зосередитися на своїх сильних сторонах і розвивати необхідні навички [17, с. 97].

30. Створення стратегій щодо довгострокового відновлення. У воєнний час важливо думати про перспективу, готуючи фахівців до післявоєнного періоду відновлення:

- Створення довгострокових планів відновлення. Планування відновлення інфраструктури та економіки після завершення воєнного часу дозволяє службовцям працювати з перспективою на майбутнє, розуміючи, що їхні дії важливі для післявоєнної відбудови.

- Підготовка до нових ролей у післявоєнний період. Навчання для ролей, які будуть актуальними в процесі відновлення країни, сприяє кращій адаптації фахівців до майбутніх умов і допомагає заздалегідь готуватися до відновлення економіки та управлінських процесів.

31. Забезпечення можливості для ротації кадрів. Ротація допомагає уникнути професійного вигорання та сприяє більшій стійкості до складних умов:

- Планування ротації між департаментами. Переміщення службовців між департаментами дозволяє здобувати новий досвід та знижує рівень стресу завдяки зміні робочого середовища.

- Створення «мобільних» команд для тимчасових проектів. Спеціалізовані команди, які можуть залучатися до певних проектів, дають змогу службовцям працювати над різними завданнями, розвиваючи багатопрофільний підхід.

32. Використання новітніх технологій для забезпечення безперебійної роботи. Сучасні технології можуть допомогти у вирішенні багатьох викликів, пов'язаних із роботою в умовах нестабільності:

- Використання хмарних рішень. Хмарні технології дозволяють службовцям мати доступ до робочих даних з будь-якого місця, що забезпечує безперервність роботи навіть у разі переїзду або втрати доступу до офісу.

- Інструменти для віртуальних нарад та співпраці. Віртуальні платформи для спільної роботи допомагають зберігати продуктивність, навіть якщо службовці працюють віддалено [29].

Ці додаткові заходи спрямовані на те, щоб забезпечити стабільність та ефективність роботи публічної служби в умовах воєнного часу. Використання стратегій підтримки соціального захисту, розвиток кризових навичок, впровадження технологій для оцінки ризиків і тісна співпраця з міжнародними організаціями створюють основу для надання якісних послуг навіть у кризових ситуаціях. Ці заходи також сприяють забезпеченню безпеки службовців, зміцненню їх мотивації та збереженню стабільності державної системи управління. Вони допомагають державній службі адаптуватися до екстремальних умов, посилюючи стійкість службовців, забезпечуючи швидкість реагування на кризові ситуації та підтримуючи загальну ефективність адміністративних процесів. Використання інноваційних

підходів, таких як цифровізація, спрощення процедур і резервне управління, допомагає державним органам виконувати свої функції навіть у найскладніших обставинах.

Комплексний підхід, який включає підтримку психологічного стану, забезпечення соціального захисту, адаптивне планування та новітні технології, допомагає службовцям зберігати стабільність та високу продуктивність у найскладніших умовах. Завдяки цим заходам можливо створити міцну та стійку державну систему управління, яка здатна адаптуватися до нових викликів і забезпечити безперервність надання послуг населенню.

Отже, підвищення ефективності публічних службовців в умовах війни потребує стратегічного підходу до розвитку кризових компетенцій, забезпечення психологічної підтримки та широкого використання цифрових інструментів для моніторингу й управління завданнями. Завдяки цим заходам можна підвищити стабільність державного управління, зберегти високий рівень надання послуг та забезпечити професійний розвиток службовців, незважаючи на зовнішні загрози. Запропоновані додаткові заходи сприяють тому, щоб фахівці на публічній службі залишалися ефективними та мотивованими навіть у воєнний час.

3.3. Використання досвіду країн Центральної та Східної Європи щодо управління кар'єрою в публічній службі

Системи управління кар'єрою на публічній службі країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) є результатом реформ, спрямованих на зміцнення демократичних інституцій і забезпечення ефективного державного управління після періоду переходу від соціалістичної до ринкової економіки. Ключові особливості цих систем можна прослідкувати через аналіз моделей управління кар'єрою, які впроваджують країни, зокрема Польща, Угорщина, Чехія, Словаччина та Румунія. Вони об'єднують європейські стандарти державного

управління, орієнтуючись на прозорість, ефективність, професіоналізм та об'єктивність у призначенні на посади.

Польща. Досвід Польщі у сфері управління кар'єрою на публічній службі є одним із найуспішніших прикладів трансформації системи державного управління в Центральній та Східній Європі. Польща пройшла шлях від бюрократичної ієрархії до створення ефективної, прозорої та конкурентної системи державної служби, що спрямована на професіоналізм, відповідальність і стійкість. Основні аспекти досвіду Польщі включають конкурсний відбір, розвиток компетенцій, оцінювання, підтримку кваліфікації та лідерства.

1. Конкурсний відбір і прозорість призначень. Система управління кар'єрою в Польщі будується на принципах конкурентності та прозорості. Конкурсний відбір є обов'язковою умовою для зайняття більшості посад на державній службі. Основні елементи конкурсного відбору включають:

- Об'єктивність та незалежність. Відбір на посади здійснюється через відкриті конкурси з чіткими критеріями оцінки кандидатів. Відбіркові комісії, які залучають експертів з різних сфер, оцінюють кандидатів на основі їхніх знань, навичок, досвіду і здатності досягати результатів.

- Чіткі вимоги до посад. Кожна посада має чітко визначені вимоги до компетенцій і досвіду, що забезпечує прозорість у процесі відбору. Кандидати мають доступ до інформації про вимоги до посад і критерії оцінки, що допомагає уникнути суб'єктивізму.

- Етапи конкурсного відбору. Відбір зазвичай включає кілька етапів: письмовий тест, співбесіду та оцінку компетенцій. Кандидати змагаються за можливість зайняти посаду на основі своїх знань і кваліфікацій.

Цей підхід забезпечує рівні можливості для кандидатів та сприяє формуванню професійної, неполітизованої державної служби [29].

2. Модель компетенцій. Польща запровадила модель компетенцій, яка визначає необхідні знання, навички та поведінкові якості для кожного рівня і типу посад на державній службі. Це одна з ключових складових системи

управління кар'єрою, що забезпечує професійний розвиток службовців і високу якість державного управління:

- Структура компетенцій. Модель компетенцій розроблена так, щоб охоплювати різні рівні державної служби (виконавчий, середній і вищий), що дозволяє кожному службовцю розуміти, які компетенції потрібні для просування.

- Поведінкові та функціональні компетенції. Поведінкові компетенції включають навички комунікації, адаптивність і вміння працювати в команді, тоді як функціональні компетенції охоплюють спеціалізовані знання, необхідні для виконання певних посадових обов'язків.

- Оцінювання компетенцій. Регулярна оцінка компетенцій, відповідних посаді, дозволяє службовцям бачити свої сильні сторони та зони для розвитку. Це сприяє формуванню індивідуальних планів розвитку, орієнтованих на досягнення високих стандартів.

3. Оцінювання службовців і КРІ. У Польщі впроваджено систему оцінювання службовців, що базується на ключових показниках ефективності (КРІ). Оцінювання проводиться для всіх службовців і має на меті підвищення продуктивності, професіоналізму та відповідальності:

- Чіткі КРІ. Кожен службовець має встановлені КРІ, які пов'язані з конкретними результатами роботи. Це дозволяє об'єктивно оцінити досягнення та ефективність працівника, а також виявити його внесок у досягнення загальних цілей органу.

- Регулярне оцінювання. Оцінка службовців здійснюється щорічно і включає аналіз досягнень, якісних і кількісних результатів роботи. В результаті оцінювання формуються рекомендації щодо можливого просування по службі або додаткового навчання [45, с. 217].

- Зворотний зв'язок. Система оцінювання передбачає обов'язковий зворотний зв'язок між керівником і службовцем. Це дозволяє працівнику розуміти, які аспекти його роботи вимагають вдосконалення, і коригувати свої зусилля для підвищення результативності.

4. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток. Польща активно інвестує в підвищення кваліфікації службовців, що є одним із ключових аспектів управління кар'єрою. Держава пропонує різноманітні освітні програми, орієнтовані на розвиток управлінських, лідерських і технічних навичок:

- Програми підвищення кваліфікації. Державна служба Польщі надає можливість службовцям брати участь у програмах підвищення кваліфікації з питань лідерства, стратегічного планування, управління проектами, а також курси з міжнародного права та європейських стандартів.

- Онлайн-навчання та дистанційні курси. Польща активно використовує можливості дистанційного навчання, що особливо актуально в умовах пандемії та необхідності економії ресурсів. Курси з цифрової грамотності та кібербезпеки доступні для службовців у форматі онлайн.

- Індивідуальні плани розвитку. Службовці мають можливість розробляти індивідуальні плани розвитку разом із керівниками, що дозволяє їм планувати власний професійний ріст і краще орієнтуватися в кар'єрних можливостях [45, с. 218].

5. Підтримка молодих кадрів та розвиток лідерства. Одним з основних пріоритетів у Польщі є залучення молодих фахівців на державну службу та розвиток їхніх лідерських якостей, що сприяє омолодженню кадрів і забезпечує сталий розвиток:

- Програми стажування та інтерншипи. Молоді фахівці можуть розпочати свою кар'єру з державного стажування, яке надає їм можливість отримати досвід роботи в урядових органах і познайомитися з реальними аспектами державного управління.

- Підтримка лідерства. Програми з розвитку лідерства, орієнтовані на молодих керівників, дозволяють службовцям розвивати управлінські навички та готуватися до більш відповідальних посад. Це включає навчання з управління конфліктами, організації командної роботи та прийняття стратегічних рішень.

- Наставництво та менторство. Польща активно використовує систему наставництва, де досвідчені службовці допомагають молодим працівникам орієнтуватися в системі, що сприяє швидкій адаптації до роботи та професійному зростанню.

У цілому досвід Польщі у сфері управління кар'єрою на державній службі демонструє значний прогрес у напрямку побудови прозорої, відповідальної та професійної системи державного управління. Основні елементи, такі як конкурсний відбір, модель компетенцій, оцінювання на основі KPI, постійне підвищення кваліфікації та підтримка молодих кадрів, створюють ефективну систему кар'єрного зростання та мотивують службовців на досягнення високих результатів.

Україна може використати польський досвід для побудови подібної системи, яка сприятиме залученню талановитих фахівців, підтримці молодих кадрів, і підвищенню ефективності державного управління [45, с. 220].

Угорщина. Досвід Угорщини у сфері управління кар'єрою на публічній службі є прикладом прагнення до модернізації та ефективності в державному управлінні, зокрема через програми залучення молодих фахівців, систему оцінювання, ротацию кадрів та постійне підвищення кваліфікації. Основні риси угорської системи управління кар'єрою відображаються у чіткій структурі відбору, розвитку кадрів, мобільності, прозорому оцінюванні, а також підтримці професійного розвитку через навчання та індивідуальні плани кар'єрного зростання.

1. Конкурсний відбір і залучення молодих фахівців. Однією з важливих особливостей угорської системи управління кар'єрою є її акцент на залученні молодих фахівців до державної служби:

- Програми для молодих кадрів. Угорщина впровадила спеціальні програми стажування та інтерншипи для випускників вищих навчальних закладів, які допомагають залучати талановиту молодь до державного сектору. Це дозволяє студентам та випускникам почати свою кар'єру на початкових

посадах, які передбачають спрощений процес відбору та навчання під наглядом досвідчених наставників.

- Стипендії та освітні програми. Щоб заохотити молодих фахівців вступати на державну службу, Угорщина пропонує стипендії для студентів, які зобов'язуються працювати у державних органах після завершення навчання. Це сприяє підготовці спеціалістів з високим рівнем знань та мотивує їх до роботи в державному секторі.

- Наставництво та підтримка адаптації. Молоді службовці отримують підтримку від старших колег-наставників, що полегшує адаптацію до вимог державної служби та сприяє швидкому професійному зростанню.

2. Система оцінювання та ключових показників ефективності (КРІ). В Угорщині застосовується система оцінювання на основі ключових показників ефективності, яка допомагає забезпечити прозорість і об'єктивність у прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання службовців:

- Оцінка результатів діяльності. Службовці проходять щорічне оцінювання за визначеними КРІ, які включають виконання планових завдань, ефективність у вирішенні робочих питань, а також якість взаємодії з колегами та громадськістю. Оцінювання проводиться на основі досягнення конкретних цілей, що дозволяє чітко оцінювати рівень професіоналізму.

- Показники компетенцій та продуктивності. Оцінювання включає як показники компетенцій (знання та навички), так і результати діяльності службовця. Це допомагає виявляти сильні сторони та можливості для вдосконалення кожного працівника.

- Зворотний зв'язок і корекційні плани. Керівники надають службовцям зворотний зв'язок на основі результатів оцінювання, формуючи корекційні плани, якщо виявлено зони для вдосконалення. Це допомагає службовцям підвищувати свою ефективність і ставати більш продуктивними.

3. Міжвідомча мобільність і кар'єрна ротація. Угорщина також відома своєю підтримкою міжвідомчої мобільності, яка сприяє розвитку службовців і дозволяє їм здобувати досвід у різних галузях державного управління:

- Кар'єрна ротація. Службовці можуть працювати в різних міністерствах і відомствах, здобуваючи досвід в управлінні різноманітними функціями та проблемами. Це дозволяє формувати багатoproфільні команди фахівців, здатних швидко адаптуватися до нових завдань.

- Тимчасове переведення та ротація для набуття додаткових компетенцій. Угорські державні органи активно використовують практику тимчасового переведення для набуття службовцями нових компетенцій, необхідних для роботи в інших відомствах. Це сприяє розвитку адаптивності та професійної гнучкості службовців.

- Підтримка мобільності між рівнями управління. Крім горизонтальної мобільності, службовці мають можливість переходити на вищі посади в інших відомствах, що сприяє їхньому кар'єрному зростанню та розширює спектр їхньої професійної діяльності [45, с. 245].

4. Системи навчання та підвищення кваліфікації. Угорщина приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації своїх службовців. Держава розробила комплексну систему навчання, орієнтовану на постійний професійний розвиток:

- Централізовані програми підвищення кваліфікації. Угорські державні службовці мають доступ до централізованих програм, що включають курси з управління проектами, лідерства, комунікацій, цифрових навичок та міжнародного права. Це забезпечує високий рівень компетенцій для роботи у змінних умовах державного управління.

- Індивідуальні плани професійного розвитку. Службовці спільно з керівниками розробляють індивідуальні плани, які передбачають послідовне підвищення кваліфікації. Це дозволяє кожному службовцю формувати унікальний набір знань і навичок, необхідних для досягнення вищих посад.

- Фінансування додаткової освіти та навчання за кордоном. Угорщина підтримує службовців, які прагнуть здобувати додаткову освіту, включаючи можливості для навчання за кордоном. Це дає можливість службовцям

ознайомитися з міжнародними стандартами та найкращими практиками у сфері управління [29].

5. Лідерство і розвиток керівних навичок. Окрему увагу в системі управління кар'єрою в Угорщині приділяють розвитку лідерських якостей і управлінських навичок, що сприяє формуванню професійних кадрів для керівних посад:

- Програми з розвитку лідерства. Спеціальні програми для майбутніх керівників включають курси з лідерства, стратегічного планування, управління кризовими ситуаціями та комунікації з громадськістю. Це дозволяє підготувати службовців до ролі керівників, розвиваючи в них як технічні, так і управлінські навички.

- Наставництво для нових керівників. Молоді службовці, які призначаються на керівні посади, отримують підтримку від старших наставників. Наставництво допомагає новим керівникам орієнтуватися у своїх обов'язках та інтегруватися в управлінську команду.

- Оцінка лідерських якостей. Для службовців, які прагнуть обіймати керівні посади, проводиться оцінка їхніх лідерських навичок та здатності управляти командою. Це дозволяє відбирати найбільш кваліфікованих кандидатів для виконання управлінських функцій.

Таким чином, система управління кар'єрою на державній службі Угорщини характеризується прозорістю, підтримкою професійного розвитку та адаптивністю до нових викликів. Вона включає комплексні заходи для залучення молодих фахівців, систему регулярного оцінювання на основі KPI, підтримку міжвідомчої мобільності, програми підвищення кваліфікації, а також розвиток керівних навичок. Ці елементи сприяють побудові ефективної та сучасної державної служби, здатної оперативно реагувати на зміни та досягати високих стандартів роботи.

Україна може взяти на озброєння практики Угорщини, зокрема, у сфері підтримки молодих фахівців, оцінювання за KPI, розвитку міжвідомчої мобільності та лідерських програм.

Крім того, стисло розглянуто відповідний досвід Чехії, Словаччини й Румунії [43, с. 124-126].

Чехія. Чеська система кар'єрного управління зосереджена на ефективному відборі та формуванні кар'єрних маршрутів для службовців, забезпечуючи постійний розвиток компетенцій:

1. Конкурентні програми відбору. Чехія запровадила конкурсні процедури для призначення на всі посади в державній службі. Конкурси є багаторівневими, включаючи як письмові тести, так і особисті співбесіди, щоб забезпечити об'єктивний відбір кандидатів.

2. Модель компетенцій. Як і в Польщі, Чехія розробила власну модель компетенцій, що регулює основні вимоги до посад. Кар'єра службовців будується за чітко визначеними етапами з конкретними вимогами до компетенцій на кожному рівні.

3. Навчальні програми та підвищення кваліфікації. У Чеській Республіці службовці мають обов'язок проходити регулярні тренінги, пов'язані зі змінами в законодавстві, новими технологіями та міжнародними стандартами. Держава фінансує програми з управління та лідерства для керівників.

Словаччина. Словаччина створила систему, орієнтовану на ротацію кадрів і розвиток фахівців для роботи в складних умовах державного управління:

1. Кар'єрна ротація та мобільність. Словаччина активно підтримує кар'єрну ротацію, дозволяючи службовцям переміщатися між відомствами. Це підвищує їхню адаптивність та ефективність при виконанні різних функцій.

2. Оцінка на основі ключових показників ефективності (KPI). Система оцінки продуктивності у Словаччині базується на KPI, що дає змогу оцінювати конкретні досягнення службовців і формувати план їхнього кар'єрного розвитку відповідно до цих показників.

3. Зосередження на лідерстві та розвитку управлінських навичок. Держава підтримує навчання для лідерів, пропонуючи курси з лідерства,

управління проектами, що дозволяє службовцям отримувати навички для вищих посад і швидше адаптуватися до нових викликів.

Румунія. Румунія також розвинула систему кар'єрного управління, яка базується на стандартах Європейського Союзу, що допомагає підтримувати ефективність державного управління:

1. Стандартизація посад і кар'єрних рівнів. У Румунії посади державної служби розділені на декілька рівнів, що дозволяє службовцям просуватися кар'єрними сходами залежно від досягнень і стажу.

2. Регулярне оцінювання та прозорість. Система оцінювання результатів роботи службовців у Румунії базується на прозорих критеріях, що дозволяє оцінювати професійний розвиток кожного працівника та приймати рішення щодо його кар'єрного зростання.

3. Інтенсивні програми професійного розвитку. Румунські службовці зобов'язані регулярно проходити навчання за державний кошт, зокрема, курси з міжнародного права, стандартів управління та антикорупційних стратегій, що відповідає вимогам ЄС до державного управління [43, с. 149].

Загальні риси систем управління кар'єрою в країнах Центральної і Східної Європи. Країни Центральної та Східної Європи мають спільні риси у системах управління кар'єрою на публічній службі, зокрема:

- Акцент на прозорість і конкурсність. Всі ці країни впровадили конкурсні процедури для відбору та призначення на посади, щоб забезпечити рівний доступ до державної служби та мінімізувати корупційні ризики.

- Моделі компетенцій. Системи компетенцій визначають необхідні навички, знання і поведінкові риси для кожного рівня посад, що полегшує планування кар'єри і розвиток компетенцій.

- Регулярне оцінювання і КРІ. У більшості країн проводяться регулярні оцінки ефективності службовців на основі чітких критеріїв, таких як КРІ, які дозволяють об'єктивно оцінювати досягнення та ефективність кожного працівника.

- Програми підвищення кваліфікації. Держави інвестують у професійне навчання службовців, орієнтуючись на розвиток навичок управління, лідерства та специфічних компетенцій у сфері права і цифрових технологій [43, с. 130].

Україна може багато чого запозичити з досвіду країн Центральної та Східної Європи для покращення системи управління кар'єрою на державній службі. Запровадження конкурсних відборів, систем компетенцій, регулярного оцінювання на основі KPI, а також інвестицій у професійний розвиток підвищить прозорість, професіоналізм і стабільність української державної служби, наблизивши її до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

В межах даного дослідження було вирішено науково-прикладне завдання щодо обґрунтування змістовного наповнення процесу управління розвитком кар'єри публічного службовця та розроблено ряд практичних рекомендацій щодо його удосконалення, що знайшло свою конкретизацію у наступних висновках.

1. Розкрито змістовне наповнення поняття «кар'єра публічного службовця», як послідовного процесу професійного розвитку та просування на посадах у сфері публічної служби. Вона включає досягнення кваліфікаційних і кар'єрних цілей, набуття необхідних компетенцій, здобуття досвіду, а також підвищення відповідальності й статусу. Кар'єра публічного службовця спрямована на ефективне виконання службових обов'язків, забезпечення суспільного блага та досягнення особистісного зростання в межах своєї професійної діяльності.

2. Обґрунтовано сутність управління як інструменту розвитку кар'єри публічного службовця. Управління є важливим інструментом розвитку кар'єри публічного службовця, оскільки сприяє систематичному підходу до підвищення кваліфікації, оцінювання та планування кар'єрного шляху. Основні аспекти управління як інструмента кар'єрного розвитку включають:

- планування кар'єри – допомагає визначити індивідуальні цілі, етапи розвитку, необхідні компетенції та навчання для досягнення вищих посад;
- оцінювання ефективності – забезпечує регулярний зворотний зв'язок та коригування кар'єрних кроків на основі досягнень і результативності;
- мотивація та наставництво – керівники підтримують професійний розвиток через менторські програми, ротачію та навчання;
- адаптація до змін – управління сприяє підвищенню гнучкості та здатності службовця ефективно реагувати на нові вимоги та виклики.

Таким чином, управління кар'єрою є системним інструментом, що сприяє підвищенню компетентності, мотивації та професійного зростання службовця.

3. Виявлено особливості управління кар'єрою публічного службовця на різних етапах її розвитку. Управління кар'єрою публічного службовця змінюється відповідно до етапів її розвитку, зокрема:

– початковий етап – зосереджено на адаптації до державної служби, набутті базових компетенцій і розумінні робочих процесів. Оцінювання та наставництво відіграють ключову роль;

– середній етап – включає розвиток спеціалізованих знань, підвищення кваліфікації та розширення обов'язків. Прогрес на цьому етапі часто пов'язаний із ротацією, конкурсними призначеннями на нові посади та поглибленим навчанням;

– старший етап – орієнтований на управлінські навички та лідерство, де службовці керують командами чи відділами. Тут особливу роль відіграє оцінювання ефективності, розвиток лідерських якостей та стратегічне планування;

– вищий рівень – охоплює керівництво установами чи підрозділами, з акцентом на стратегічне управління, координацію міжвідомчих завдань та управління змінами.

На кожному етапі управління кар'єрою спрямоване на підвищення компетенцій, відповідних до рівня посади, та розвиток персональних і лідерських якостей службовця.

4. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця на державній службі. Воно регулюється такими ключовими актами: Закон України «Про державну службу» – визначає основні принципи кар'єрного розвитку, кваліфікаційні вимоги, конкурсний відбір, атестацію, ротацію та можливості підвищення кваліфікації; Постанови Кабінету Міністрів України – деталізують процедури оцінювання службовців, планування підвищення кваліфікації та розподіл

посадових категорій; Накази НАДС (Національного агентства України з питань державної служби) – встановлюють конкретні інструкції щодо оцінювання, стажування, планування індивідуальних кар'єрних маршрутів та навчання службовців. Ця нормативна база забезпечує прозорість і об'єктивність у розвитку кар'єри державних службовців, однак потребує адаптації до нових викликів, таких як цифровізація та кризове управління.

5. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління розвитком кар'єри публічного службовця місцевого самоврядування. Воно включає такі основні акти: Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» – визначає правовий статус службовців, кваліфікаційні вимоги, порядок призначення та просування по службі; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» – регламентує організаційні основи місцевого самоврядування та компетенції органів управління; Закон України «Про державну службу» – частково застосовується до службовців місцевого самоврядування, зокрема щодо питань конкурсного відбору та кваліфікацій; підзаконні акти та накази НАДС – деталізують процедури підвищення кваліфікації, атестації, ротації та планування кар'єрного розвитку. Це нормативно-правове поле забезпечує чіткі вимоги та механізми просування, однак потребує регулярного оновлення для підвищення гнучкості та відповідності сучасним викликам.

6. З'ясовано чинники впливу на ефективність професійної кар'єри на публічній службі. На ефективність професійної кар'єри на публічній службі впливають такі основні чинники: нормативно-правове забезпечення (закони та регуляції визначають вимоги до посад, умови просування та прозорість відбору), організаційна культура (підтримка з боку керівництва, чіткість цілей і позитивний клімат підвищують залученість службовців), професійне навчання та підвищення кваліфікації (доступ до навчання та розвитку компетенцій сприяє кар'єрному зростанню), особисті якості (такі як лідерство, адаптивність і комунікативні навички, є важливими для успішної кар'єри), соціально-економічні умови (рівень матеріальної підтримки та соціальних

гарантій підвищує мотивацію та утримує кваліфікованих кадрів). Ці чинники взаємодіють між собою, формуючи умови для успішного професійного розвитку на державній службі.

7. Удосконалено процес побудови кар'єрограми публічного службовця. Формування кар'єрограм на публічній службі – це процес створення планів кар'єрного розвитку для службовців, який включає визначення етапів просування, необхідних компетенцій та критеріїв оцінювання. Кар'єрограми допомагають підвищити прозорість і мотивацію, оскільки службовці бачать чіткі можливості для зростання та вимоги для досягнення вищих посад. Вони також сприяють систематичному підходу до підвищення кваліфікації та розвитку лідерських якостей, забезпечуючи послідовність і ефективність кадрової політики.

8. Запропоновано нові підходи в управлінні розвитком кар'єри публічного службовця та перспективи підвищення ефективності фахівців на публічній службі в умовах викликів воєнного часу. Підвищення ефективності фахівців на публічній службі в умовах воєнного часу є цілком досяжною метою, яка потребує адаптивних підходів і підтримки професійного розвитку. Перспективними напрямками є впровадження кризових компетенцій та тренінгів із управління стресом, застосування цифрових рішень для комунікації та дистанційної роботи, а також використання чітких систем оцінювання продуктивності для мотивації та забезпечення об'єктивності. Підтримка соціального захисту і забезпечення психологічної підтримки допоможуть зберегти мотивацію і запобігти професійному вигоранню. В умовах війни такі заходи сприятимуть не лише підвищенню ефективності, а й забезпеченню стабільності та безперервності функціонування державного апарату.

9. Оцінені можливості використання зарубіжного досвіду управління кар'єрою в публічній службі, зокрема, окремих країн Центральної та Східної Європи. Використання досвіду цих країн ЦСЄ має значний потенціал управління розвитком професійної кар'єри в публічній службі для України.

Прозорий конкурсний відбір, моделі компетенцій, оцінювання ефективності рядом індексів, міжвідомча мобільність та підтримка молодих кадрів можуть суттєво підвищити професіоналізм і привабливість державної служби. Такі практики сприятимуть формуванню неполітизованої, продуктивної й адаптивної системи управління кадрами, яка відповідатиме європейським стандартам і потребам сучасного суспільства.

В цілому визначені завдання даного дослідження були вирішені, що сприяло досягненню поставленої мети.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антонова О. В. Професіоналізація державної служби: виклики та можливості. Вісник державного управління, 2018, № 2, с. 34–45.
2. Антонова О. В. Управління кар'єрою публічного службовця: сучасні тенденції та виклики. Вісник державного управління, 2020, № 3, с. 58–70.
3. Беляєв О. М. Адаптація державних службовців на початковому етапі кар'єри. Вісник державного управління, 2020, № 3, с. 45–59.
4. Бойко В. П. Публічне управління та адміністрування: виклики глобалізації та кар'єрні перспективи. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 280 с.
5. Бондаренко М. П. Інноваційні підходи до розвитку кар'єри у державній службі. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2021. 290 с.
6. Василенко Н. П. Професійний розвиток публічних службовців в умовах реформи державного управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 310 с.
7. Головка О. В. Управління кар'єрою державних службовців: від теорії до практики. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 275 с.
8. Гончаренко О. П. Мотивація у системі управління кар'єрою публічного службовця. Наукові записки НаУКМА, 2019, Т. 16, с. 102–115.
9. Гончаренко О. П. Принципи меритократичності в системі публічної служби України. Наукові записки НаУКМА, 2020, Т. 17, с. 98–110.
10. Гончаренко О. П. Система мотивації у державній службі: сучасні виклики та підходи. Київ: Видавництво КНУ, 2020, с. 18–32.
11. Гончарук Н. М. Кар'єра у сфері публічного управління: національні та міжнародні аспекти. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 295 с.
12. Григор'єв В. М. Реформування державної служби в Україні: виклики та перспективи. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 310 с.

13. Грицяк Н. І. Планування кар'єри державних службовців: основні підходи та перспективи. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2018, с. 45–60.
14. Грицяк Н. І. Планування кар'єри державного службовця: теорія і практика. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2018, с. 67–82.
15. Грицяк, Н. І. Кар'єра державного службовця: професійні компетенції та соціальна відповідальність. Вісник державної служби України, 2018, № 4, с. 45–58.
16. Гурнецька Л. В. Горизонтальна мобільність у кар'єрі публічного службовця: сучасні тенденції та можливості. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, № 4, с. 78–91.
17. Гурнецька Л. В. Управління кар'єрним розвитком державних службовців в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, № 5, с. 88–100.
18. Гурнецька, Л. В. Проблеми та перспективи кар'єрного розвитку державних службовців в Україні. Наукові записки НаУКМА, 2020, Т. 15, с. 123–134.
19. Даниленко О. М. Розвиток кар'єри публічних службовців в умовах суспільних змін. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 260 с.
20. Демченко Т. М. Професіоналізація публічної служби: підходи до розвитку та кар'єрного росту. Київ : Алерта, 2023. 290 с.
21. Довгань Л. Є. Стратегічне управління розвитком державної служби в Україні. Київ : Алерта, 2020. 250 с.
22. Довженко О. С. Кар'єрні траєкторії в системі публічного управління: нові підходи та виклики. Київ : Алерта, 2022. 310 с.
23. Європейська хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
24. Заболотна О. В. Публічна служба в умовах децентралізації: виклики та можливості розвитку кар'єри. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 270 с.
25. Завадська О. М. Кар'єрні перспективи та професійне зростання публічних службовців у цифрову епоху. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 275 с.

26. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Офіційний вісник України, № 1, с. 25–45.
27. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170.
28. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020, № 35, ст.259.
29. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175.
30. Касьян В. А. Ефективність публічної служби: нові підходи до управління персоналом. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2023. 240 с.
31. Кириленко І. Г. Кар'єрне зростання та професійний розвиток публічних службовців в Україні. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 256 с.
32. Кириченко О. П. Професійний розвиток та кар'єра публічних службовців в умовах децентралізації. Київ : Алерта, 2023. 270 с.
33. Климів С. І. Кар'єрне управління публічними службовцями: сучасні підходи та інструменти. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 280 с.
34. Князєв В. М. Ефективне управління кар'єрою державних службовців: принципи та механізми. Вісник НАДУ, 2019, № 5, с. 128–142.
35. Князєв В. М. Інституційні аспекти кар'єри державного службовця в умовах реформування публічного управління. Київ: НАДУ, 2020, с. 78–102.
36. Князєв В. М. Проблеми управління кар'єрою державних службовців в умовах реформування публічної служби. Вісник НАДУ, 2019, № 6, с. 112–125.
37. Коваленко Т. Г. Аналіз професійного розвитку та кар'єри державних службовців. Харків : Фоліо, 2024. 275 с.
38. Ковальчук А. М. Інституційне забезпечення розвитку кар'єри публічних службовців. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 265 с.

- 39.Ковбасюк Ю. В., Воронько В. М. Публічне управління та державна служба в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2021. 380 с.
- 40.Конституція України [Електронний ресурс]. Відомості. Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. С. 141.
- 41.Кравченко Т. О. Професійна етика та кар'єра публічного службовця в Україні. Харків : Право, 2021. 240 с.
- 42.Кравчук І. В. Розвиток кар'єри державних службовців: сучасні тенденції та виклики. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 280 с.
- 43.Кучма Р. І. Реформи публічної служби в Україні: вплив на кар'єрний розвиток службовців. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.
- 44.Лебедева Н. В. Кар'єрні стратегії та управління розвитком персоналу в публічній службі. Київ : Алерта, 2021. 265 с.
- 45.Литвиненко О. П. Кар'єрні траєкторії в системі публічної служби України. Харків : Фоліо, 2024. 300 с.
- 46.Марченко В. М. Лідерство у державній службі: теорія та практика. Київ : НАДУ, 2022. 315 с.
- 47.Мельник В. Г. Системи управління кар'єрою публічних службовців в умовах реформування державного управління. Київ : Алерта, 2021. 310 с.
- 48.Мельник В. М. Етичні стандарти у діяльності публічних службовців. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2019, с. 15–30.
- 49.Мельник В. М. Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті управління кар'єрою. Публічне управління та адміністрування, 2021, № 5, с. 98–110.
- 50.Мельник В. М. Підвищення кваліфікації публічних службовців: стратегія та інструменти. Публічне управління та адміністрування, 2021, № 4, с. 74–86.
- 51.Мельник І. В. Моделі кар'єрного росту в державному управлінні України. Київ : Алерта, 2023. 310 с.

52. Мороз І. В. Професійне зростання публічних службовців в контексті реформування державної служби. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 265 с.
53. Мороз О. Г. Розвиток кар'єри державних службовців у контексті європейської інтеграції. Київ : Алерта, 2024. 285 с.
54. Москаленко Т. А. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в державній службі. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 29 с.
55. Назаренко І. С. Кар'єра в публічній службі: стратегії, моделі та управлінські рішення. Київ : НАДУ, 2022. 320 с.
56. Олійник О. Л. Розвиток лідерства та кар'єрних стратегій у державній службі України. Київ : Видавництво Ліра-К, 2023. 300 с.
57. Олуйко М. В. Державна служба в Україні: проблеми становлення та розвитку. Науковий вісник НАДУ, 2021, № 6, с. 89–101.
58. Олуйко М. В. Особливості управління кар'єрою державних службовців на різних етапах професійного розвитку. Київ: НАДУ, 2021, с. 105–130.
59. Олуйко М. В. Оцінювання ефективності праці публічних службовців: основні підходи. Київ: НАДУ, 2020, с. 35–50.
60. Петренко І. В. Інноваційні підходи до підготовки публічних службовців в Україні. Київ : Алерта, 2023. 300 с.
61. Петрушенко О. А. Управління людськими ресурсами на публічній службі: кар'єрні стратегії та підходи. Київ : НАДУ, 2021. 290 с.
62. Підлісний І. О. Кар'єра публічного службовця: сучасні виклики та можливості. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 280 с.
63. Постанова КМУ від 06 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih>

- 64.Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#n18>
- 65.Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
- 66.Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
- 67.Пухкало О. О. Морально-етичні стандарти у професійній діяльності державних службовців. Вісник державного управління, 2019, № 3, с. 112–124.
- 68.Пухкало О. О. Наставництво у державній службі: важливість та перспективи розвитку. Вісник державної служби України, 2020, № 4, с. 90–102.
- 69.Романенко Є. О. Інновації у публічному управлінні: європейський досвід та українська практика. Київ : Алерта, 2020. 320 с.
- 70.Семенова Л. В. Кар'єрне управління у державній службі: від стратегії до реалізації. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 285 с.
- 71.Семенюк В. П. Стратегії розвитку кар'єри у публічному управлінні. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 290 с.
- 72.Скляренко О. М. Інституційна трансформація державної служби в Україні в контексті євроінтеграції. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 260 с.

- 73.Сорока О. А. Перспективи реформування державної служби в Україні у контексті євроінтеграції. Державне управління та місцеве самоврядування, 2021, № 4, с. 77–89.
- 74.Сорока С. О. Оцінювання професійної компетентності державних службовців як елемент управління кар'єрою. Вісник НАДУ, 2021, № 5, с. 66–79.
- 75.Степаненко В. О. Кар'єрний розвиток у сфері державного управління: сучасні виклики та можливості. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2024. 310 с.
- 76.Стукало С. О. Кар'єра державного службовця: особистісний підхід та інституційна регуляція. Київ: Національна академія державного управління, 2019, с. 50–75.
- 77.Тарасов А. П. Державне управління та публічна служба в умовах цифровізації. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 290 с.
- 78.Тимошенко С. П. Кар'єрні можливості в державній службі: проблеми та перспективи розвитку. Харків : Фоліо, 2023. 265 с.
- 79.Ткаченко О. В. Публічна служба в умовах змін: стратегія кар'єрного розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 295 с.
- 80.Шаров І. Г. Державна служба в умовах реформ: теорія і практика. Харків : Фоліо, 2022. 298 с.
- 81.Шевченко І. Г. Управління кар'єрою державних службовців: адаптація до нових викликів. Харків : Фоліо, 2024. 280 с.
- 82.Шевченко Л. М. Сучасні підходи до управління персоналом на публічній службі. Харків : Фоліо, 2020. 265 с.
- 83.Bozeman, B. Public Values Leadership: Strategies for Developing Leadership in Public Organizations. New York: Routledge, 2020. 280 p.
- 84.Choi, S. O., & Brower, R. S. The Public Service Professional: Principles, Practices, and Prospects. New York: Springer, 2022. 340 p.
- 85.Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. Public Administration: An Action Orientation (8th Edition). Boston: Cengage Learning, 2020. 512 p.

86. Grindle M. S. *Going Local: Decentralization, Democratization, and the Promise of Good Governance*. Princeton University Press, 2017, 352 p.
87. Hughes, O. E. *Public Management and Administration: An Introduction* (6th Edition). London: Palgrave Macmillan, 2021. 400 p.
88. Kettl D. F. *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Johns Hopkins University Press, 2016, 257 p.
89. Kim, S. *Public Administration in an Age of Globalization*. London: Routledge, 2024. 320 p.
90. Levin, M. A., Sanger, M. B., & Denhardt, R. B. *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021. 380 p.
91. O'Leary, R. *The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government* (3rd Edition). Washington, D.C.: CQ Press, 2020. 280 p.
92. Perry, J. L., & Hondeghem, A. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (2nd Edition). Oxford: Oxford University Press, 2022. 320 p.
93. Perry, J. L., & Wise, L. R. *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, 2020.
94. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity*. Oxford University Press, 2017, 432 p.
95. Raadschelders, J. C. N., & Stillman, R. J. *Foundations of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 2021. 450 p.
96. Rainey H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass, 2014, 544 p.
97. Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education, 2022.
98. Schneider V. *State Theory and Governance Structures in Advanced Industrial Societies*. *Comparative Politics*, 2019, Vol. 51, No. 2, pp. 215–231.
99. Van Wart, M., & Hondeghem, A. *Leadership and Culture in Public Service: Reform and Change*. London: Palgrave Macmillan, 2023. 360 p.

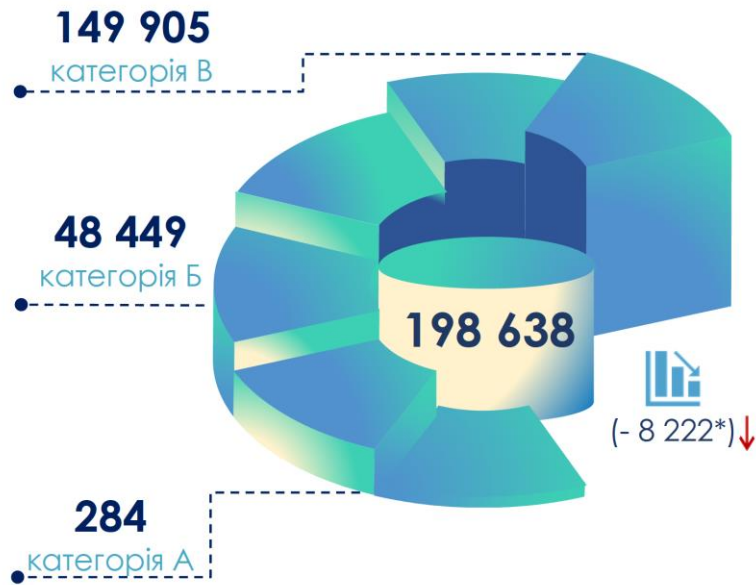
100. Wright, B. E. *Public Service and Motivation: Principles and Practice*. Oxford University Press, 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Чисельність державних службовців в Україні (станом на 30.06.2024)

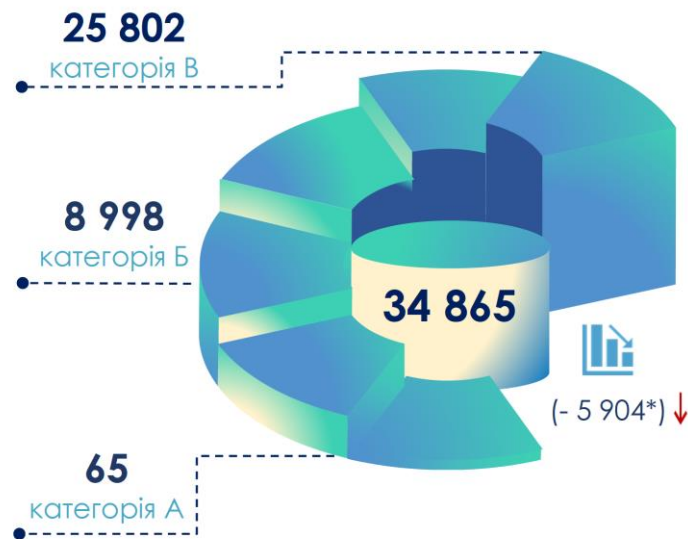
Кількість посад державної служби за штатним розписом



Фактична кількість працюючих державних службовців



Кількість вакантних посад державної служби



Джерело: Національне агентство України з питань державної служби
(https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/_%D0%9A%D0%A1%D0%94%D0%A1_2%D0%BA%D0%B2.2024%D1%80.pdf)